

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 -قائمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

صراع الدور وانعكاساته على ضغوط العمل

دراسة ميدانية للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

بجامعة 8 ماي 1945 م -قائمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوي فوزية

انجاز الطالبة

عريفي جيدة

السنة الجامعية: 2019/2018م

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى عائلتي العزيزة

إلى زملائي في العمل

إلى صديقاتي سعيدة، ليليا، عزيزة، هاجر وبالأخص حليلة التي ساندتني خلال مساري الدراسي

إلى كل من ساعدني على عملي هذا.

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الخاص إلى التي لم تبخل عليا بما تحمله في جعبتها من معرفة، شكرا على كل ما قدمته

لي من حسن إشرافه وعلى صبرها معي طيلة إنجاز هذا العمل العلمي الذي ما هو إلا ثمرة لحسن

تأطير وتوجيه من طرفه أستاذتي الفاضلة الدكتورة: فوزية زنتوني.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور: محمد فوزي معلو على مساندة ودعمه المعنوي طيلة طور

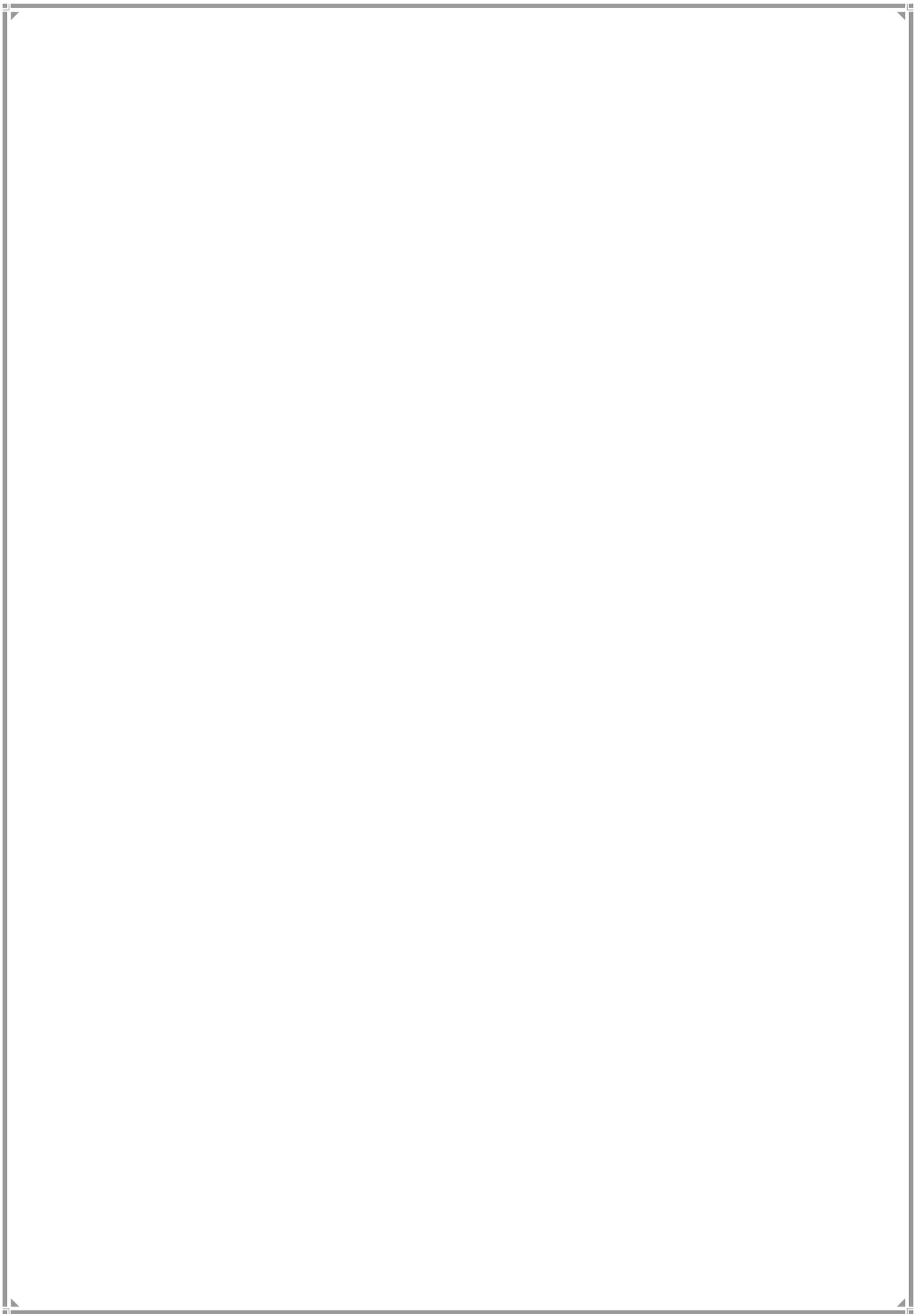
الماستر.

كما لا يسعني أن أنسى فضل من بذل كل مجهوداته في إنجاز مذكرتي الأستاذ: رياض حمان

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

شكرا

الطالبة: جريدة عريفي



محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
محتويات الدراسة	
فهرس الجداول.....	هـ
فهرس الأشكال.....	و
مقدمة.....	1
الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة	
أولاً: الإشكالية.....	4
ثانياً: فرضيات الدراسة.....	7
ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة.....	7
1. الصراع.....	7
2. الدور.....	9
3. صراع الدور.....	10
4. الضغط.....	12
5. ضغوط العمل.....	14
رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.....	15
1. مجالات الدراسة.....	15
2. المنهج المستخدم.....	16
3. تقنيات البحث الميداني.....	17
خامساً: الدراسات السابقة.....	19
1. الدراسة الأولى.....	19

2. الدراسة الثانية.....21.....
3. الدراسة الثالثة.....23.....
4. الدراسة الرابعة.....25.....
5. الدراسة الخامسة.....26.....
6. الدراسة السادسة.....28.....
7. الدراسة السابعة.....29.....
8. الدراسة الثامنة.....31.....

الفصل الثاني: المداخل النظرية المفسرة لصراع الدور وضغوط العمل

- أولاً: النظريات المفسرة لصراع الدور.....34.....**
1. المدخل الخلدوني وسوسيولوجيا الصراع داخل المنظمة.....34.....
2. إسهامات كارل ماركس في صراع الدور.....35.....
3. نظرية الدور.....37.....
4. الصراع عند رالف دارندوف.....38.....
5. الصراع عند لويس كوزر.....40.....
- ثانياً: النظريات المفسرة لضغوط العمل.....42.....**
1. نظرية هانز سيلبي.....42.....
2. نظرية التقدير المعرفي لريتشارد لازاروس.....44.....
3. نموذج هيجان لتفسير الضغوط.....46.....
4. نظرية مارشال.....48.....
5. نظرية سيبيلجر.....49.....
6. نظرية هنري موراي.....50.....
7. نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو.....51.....
8. نظرية الضغط والتكيف.....53.....

الفصل الثالث: التطبيقات العملية الدافعة لحدوث صراع الدور

- أولاً: المتغيرات الوظيفية الدافعة لحدوث صراع الدور.....56.....**
1. الأسباب الوظيفية لصراع الدور.....56.....

- 61.....2. المظاهر السلوكية لصراع الدور.....
- 64.....ثانيا: مستويات تشكيل أنواع الصراع.....**
- 65.....1. الصراع على مستوى الفرد.....
- 66.....2. الصراع على مستوى الأفراد.....
- 67.....3. الصراع على مستوى الجماعات.....
- 69.....4. مستوى الصراع حسب جوردين.....
- 71.....ثالثا: مراحل صراع الدور من حيث التأثير.....**
- 72.....رابعا: انعكاسات صراع الدور على أداء الفرد.....
- 74.....خامسا: أساليب إدارة صراع الدور.....

الفصل الرابع: المستلزمات التنفيذية المشكلة لضغوط العمل

- 80.....أولا: مراحل تشكيل ضغوط العمل.....
- 81.....ثانيا: مؤشرات ضغوط العمل.....**
- 81.....1. المؤشرات الفيزيولوجية.....
- 82.....2. المؤشرات النفسية.....
- 83.....3. المؤشرات السلوكية والاجتماعية.....
- 85.....ثالثا: مصادر ضغوط العمل.....**
- 85.....1. المصادر الشخصية.....
- 89.....2. المصادر التنظيمية.....
- 91.....رابعا: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل.....**
- 92.....1. المتغيرات التنظيمية.....
- 94.....2. المتغيرات النفسية والاجتماعية.....
- 96.....3. المتغيرات الوظيفية.....
- 99.....خامسا: معايير تصنيف ضغوط العمل.....**
- 99.....1. وفقا لمعيار الأثر.....

100.....	2. وفقا لمعيار الشدة.....
100.....	3. وفقا لمعيار المصدر.....
101.....	سادسا: إستراتيجية إدارة الضغوط.....
101.....	1. الوسائل الفردية لعلاج ضغوط العمل.....
102.....	2. الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل.....
	الفصل الخامس: مؤشرات واستراتيجيات التحكم في صراع الدور وضغوط العمل
105.....	أولا: المؤشرات والاستراتيجيات المتبعة في التخفيف من صراع الدور وضغوط العمل.....
106.....	1. المؤشرات الوظيفية.....
113.....	2. المؤشرات البنائية.....
116.....	3. المؤشرات العملية.....
121.....	ثانيا: الإستراتيجيات المستحدثة في التخفيف من صراع الدور وضغوط العمل.....
121.....	1. تبني مخطط الإدارة الإستراتيجية.....
123.....	2. الدور السلوكي لثقافة المنظمة.....
127.....	3. تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية.....
	الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة
132.....	أولا: تحليل البيانات.....
164.....	ثانيا: المناقشة العامة لنتائج الدراسة.....
164.....	1. مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.....
166.....	2. مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.....
168.....	3. مناقشة النتائج على ضوء نظريات الدراسة.....
169.....	ثالثا: النتائج العامة.....
170.....	رابعا: اقتراحات الدراسة.....
171.....	خاتمة.....
172.....	المراجع.....
181.....	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
134	توزيع المبحوثين حسب الشهادة	01
137	مدى شعور العامل بالرضا في مكان العمل	02
138	عدم الشعور بالرضا في الوظيفة	03
140	أسباب عدم توزيع الأعمال بالتساوي	04
143	نوعية الأسباب التي تؤدي إلى العجز في أداء المهام	05
145	أسباب توتر العلاقة بين الزملاء في العمل	06
147	أسباب عدم الشعور بالارتياح والاستقرار في مكان العمل	07
150	نوعية الأمور المؤدية إلى الشعور بضغط العمل	08
152	مدى معاناة الموظف من ظروف صحية صعبة	09
153	نوعية السلوكات السلبية	10
154	مدى وجود الرغبة في الاستمرار في العمل	11
156	الأعمال التي تجعل الموظف يشعر بالقلق والتوتر	12
158	أسباب عدم القدرة على التصرف	13
159	مدى إمكانية منح الإدارة فرص التدريب والتكوين	14
159	مدى توفر الموظف المناسب في المكان المناسب	15
160	العوامل والشروط التي تساعد على معرفة الموظف لدوره	16
162	عوامل تخفيف الإدارة من الصراعات وضغوطات العمل	17

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
43	مخطط عام لنظرية هانز سيلبي	01
45	نظرية التقدير المعرفي للضغط للآزاروس	02
47	نموذج هيجان لتفسير الضغوط	03
48	نظرية مارشال	04
53	تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو	05
70	علاقات الأدوار ببعضها	06
81	مراحل ضغوط العمل	07
98	متغيرات بيئة العمل الداخلية	08
132	توزيع المبحوثين حسب الجنس	09
133	توزيع المبحوثين حسب السن	10
133	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	11
134	توزيع المبحوثين حسب الشهادة	12
135	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المهنية	13
135	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	14
136	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	15
137	يمثل شعور العامل بالرضا في مكان العمل	16
138	عدم الشعور بالرضا في الوظيفة	17
139	مدى توزيع المهام والأعمال بالتساوي بين الموظفين	18
140	أسباب عدم توزيع الأعمال بالتساوي	19
141	مدى إجبار الموظف القيام بعدة مهام في وقت واحد	20
142	مدى تزويد المسؤول بمعلومات كافية لإنجاز العمل	21
143	مدى وجود توزيع المهام والأدوار	22
144	نوعية الأسباب التي تؤدي إلى العجز في أداء المهام	23
145	نوع العلاقة بين الزملاء في العمل	24

146	أسباب توتر العلاقة بين الزملاء في العمل	25
147	مدى الشعور بالاستقرار في مكان العمل	26
148	أسباب عدم الشعور بالارتياح والاستقرار في مكان العمل.	27
149	مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول	28
149	مدى تحفيز وتشجيع المسؤول للموظف عند تأدية المهام	29
150	نوعية الأمور التي تجعل الموظف يشعر بضغط العمل	30
151	مدى معاناة الموظف من ظروف صحية صعبة	31
152	أسباب معاناة المبحوثين من ظروف صحية صعبة	32
153	مدى إتباع سلوكيات سلبية بسبب ظروف العمل	33
154	نوعية السلوكيات السلبية	34
155	مدى وجود الرغبة في الاستمرار في العمل	35
155	إمكانية الاستعانة بموظفين في انجاز المهام	36
156	الأعمال التي تجعل الموظف يشعر بالقلق والتوتر	37
157	مدى إمكانية التصرف في حال غياب المسؤول	38
158	أسباب عدم القدرة على التصرف	39
159	مدى إمكانية منح الإدارة فرص التدريب والتكوين	40
160	مدى توفر الموظف المناسب في المكان المناسب	41
161	العوامل والشروط التي تساعد على معرفة الموظف لدوره	42
162	العوامل والشروط التي تخفف من القلق والتوتر	43
163	عوامل تخفيف الإدارة من الصراعات وضغوطات العمل	44

مقدمة

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون التفاعل بين أفرادها، عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، فالأفراد والجماعات تعتمد كل منها على الأخرى للعديد من الأغراض كتبادل المعلومات، التنافس، التعاون والتشاور والتنسيق وغيرها، وهذه التفاعلات الناتجة عن العلاقات فيما بينهم تحمل الكثير من عوامل التأثير والتأثر، لتتج بعض الظواهر التي تستدعي الكثير من الاهتمام والدراسة سواء على المستوى العالمي أو الوطني.

ومن هذه الظواهر ظاهرة الصراع التنظيمي الذي يعد من المشاكل السلوكية التي تواجهها العديد من المنظمات، حيث ينشأ الصراع للعديد من الأسباب كالصراع على المصالح والأهداف أو الصراع على الموارد النادرة في المنظمة أو التنافس إلى غير ذلك.

هذا الصراع الذي يعرض الفرد إلى العديد من المشكلات، وبما أنه ينتمي إلى بيئة عمل فقد يكتنفها العديد من التناقضات التي تنعكس على أدائه في العمل، ومن بين هذه التناقضات صراع الدور .
وباعتبار الفرد عنصر هام في العملية التنظيمية، فهذا يلزم عليه أن يؤدي الدور الوظيفي المتوقع منه، وذلك على حسب طبيعة العمل والمهام الموكلة له، لذلك فقد يتأثر دوره بأدوار الآخرين وقد يكمل أدوارهم، وقد يقع في أغلب الأحيان فريسة لصراع الدور نتيجة لتضارب الأدوار المحددة التي لا بد للمنظمة أن تحددتها، مما يعمل على تشتيت قدراته وإمكانياته ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة، وهذا راجع لطبيعة وظروف العمل والمهام التي يقوم بها.

ولقد ركزنا من خلال دراستنا هذه على صراع الدور باعتباره ظاهرة ملفتة للنظر، بحيث تتضافر العديد من العوامل لتضغط على العاملين وتتفاعل معهم ومع مختلف نماذج العلاقات التي تنشأ بينهم لتشكل إحدى مصادر صراع الدور، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة بحيث يكون الفرد هو محورها يتأثر بها ويؤثر فيها.

ومن أهم الضغوط التي تحيط بالفرد، المتطلبات الخاصة بمحيط العمل ومتطلبات المهام وكل ما يتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية، وكل هذه العوامل تشكل ضغط على الفرد وتوجه سلوكه التنظيمي وتؤثر فيه، وتجعله إما راض أو غير راض عن هذه العلاقة والتي تؤثر بدورها على أدائه في العمل، لذلك فإن إدراك مثل هذا الوضع يدفع بالعاملين إلى التوتر أكثر من الاستقرار.

وعليه فإن دراستنا تمحورت حول صراع الدور وانعكاساته على ضغوط العمل لما له من تأثير على أداء الفرد وعلى المنظمة وبالتالي تحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وعلى هذا الأساس تم تطبيق الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 بقالة.

وقد تم اختيار موضوع بحثنا بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية، التي سمحت لنا باختياره، من بينها الفضول العلمي لدراسة هذا الموضوع، بما أنني موظفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، فقد تعرضت للعديد من الضغوطات التي أثرت على أدائي في العمل. وكذا الرغبة في إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول صراع الدور وانعكاساته على ضغوط العمل، وكذلك نظرا لعلاقة الموضوع بمجال تكويننا الأكاديمي في علم اجتماع تنظيم وعمل.

كما أن دراسة موضوع صراع الدور وتأثيره على ضغوط العمل له أهمية علمية وعملية تتمثل في معرفة الضغوط التي يتعرض لها العاملون في العمل وتأثير ذلك على أدائهم في العمل.

إضافة إلى أن كل دراسة أو بحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا بفضل التحقيقات المتعلقة بالواقع المدروس من الباحث الاجتماعي.

وبناء على هذه الأهمية تدرج أهداف الموضوع في:

- التعرف على المتغيرات المسببة في تشكيل صراع الدور وضغوط العمل

- التعرف على العلاقة الكامنة بين صراع الدور وضغوط العمل

- محاولة التعرف على انعكاسات صراع الدور على ضغوط العمل

- محاولة التعرف على الواقع الفعلي لهذه الظاهرة

- إثراء المعرفة العلمية في مجال موضوع صراع الدور وانعكاساته على ضغوط العمل

ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى ست فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول الإطار التصوري والمنهجي للدراسة، حيث تعرضنا فيه إلى طرح الإشكالية، فرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد خصصناه للمقاربات النظرية لصراع الدور وضغوط العمل، حيث تعرضنا إلى المداخل النظرية لصراع الدور وضغوط العمل، في حين تناولنا في الفصل الثالث تحليل صراع الدور وأهم المتغيرات المسببة في حدوثه، وخصص الفصل الرابع إلى تحليل ضغوط العمل، أما الفصل الخامس فقد تضمن العلاقة الكامنة بين صراع الدور وضغوط العمل وأهم العوامل المساعدة على التخفيف من صراع الدور وضغوط العمل، وقد تطرقنا في الفصل السادس إلى الإطار التحليلي للدراسة، والذي ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للبحث وصولا إلى أهم الإقتراحات.

الفصل الأول

الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

خامساً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

تواجه المنظمات تحديات كبيرة في الاحتفاظ بالعناصر البشرية المميزة في ظل المنافسة القوية بين المنظمات، فالأفراد في ظل مفهوم الإدارة هم شيء تابع للمؤسسة حتى ولو لم يتم الاهتمام بهم، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فهم مهمين في حد ذاتهم، حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل، لذلك لم تعد النظرة إلى الموارد البشرية على أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. (1)

وفي هذا المجال تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن لهم بقاءهم واستمرارهم في المنظمة من خلال التقليل من الشعور والإحساس بضغط العمل، لأن ممارسة المهنة ليس وسيلة للعيش فقط، بل وسيلة تستمر من خلالها عملية التنشئة الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي ومن خلال هذه المهنة نستطيع التحكم في المعرفة وتحقيق وضعا اجتماعيا مع تبني علاقات ذات أبعاد متعددة في التفكير والسلوك، وقياسا على ذلك فقد ينتج صراع الدور داخل المنظمة بسبب تباين هذه الثقافات المهنية وعدم وجود التفاهم بينها.

لذلك فإن المؤسسة تعمل في إطار تحقيق الأهداف الاجتماعية والتنظيمية والوظيفية من أجل الاستجابة لمتطلبات وتحديات المجتمع، والسعي إلى تخفيض آثارها السلبية على المؤسسة والمحافظة على توازن الفرص المتاحة للعمل والعلاقات البشرية القادرة على الأداء. (2)

وبالنظر إلى أن الإنسان اجتماعي بالطبع، فهو يسعى إلى الانتماء إلى جماعة مهنية يؤثر في أفرادها ويتأثر بهم، وما التفاعل الاجتماعي إلا نوعا من التأثير المتبادل في السلوك، حيث يتضمن التفاعل مجموعة من المظاهر الاجتماعية التي تتجسد في الاتصال والدور والمشاركة، بحيث يشكل أداء الدور الوظيفة الأساسية للحياة الاجتماعية.

وقد اتخذ بانتون نظرية الدور لتفسير أنماط السلوك البشري، كما مثل عالم النفس الاجتماعي الكندي **غوفمان** الحياة الاجتماعية مسرحية ممثلوها أفراد المجتمع كل حسب الدور المسند إليه، أما سلوكهم فيحدده التفاعل مع المواقف المختلفة، وبالإمكان توقع السلوك المناسب عن طريق المكانة التي يشغلها الفرد،

(1) - يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013م، ص305.

(2) - Warether W les gosselink: *la gestion des ressources humaines*, édition Magraw Hill, Canada, 1985, p7

باستثناء صراع الدور الذي تعبر عنه في بعض المواقف سلوكيات محتلي مراكز اجتماعية ضعيفة وهي توقعات متعارضة تعكس علاقات القوى بين ميول الفرد وتوقعات الآخرين الذين يشغلون مراكز القوة.⁽¹⁾

مما سبق، فقد جلبت تعقدات الموقف المهني الناجمة عن التطور الحديث والتقدم التكنولوجي مشاكل العمالة، والتي اتسمت بمظاهر سلوكية محبطة فردية وجماعية، أدت إلى انتشار وتعميم مشاعر الاستياء وفقدان الدافعية بين الأفراد العاملين، فضلا عن غياب التقاليد المهنية لتبرز في مشكلات وأعراض لا توافقية كالغياب، الحوادث، انعدام الاستقرار، التمرد على القوانين واللوائح، وانعكاساتها على العلاقات والتي من شأنها أن تعرقل تحقيق الأهداف المنتظرة.

إنه من الأسباب الرئيسية للتخلف، حرمان القدرات من فرص النجاح وعدم تطويرها أو صقلها بالتدريب وبالتأهيل وعدم تشجيع العاملين باستخدام الحوافز الإيجابية والسلبية، فالعبرة ليست برفع أرقام الإنتاج بقدر ما تتمثل في تحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين ونشر التعاون داخل المؤسسة خدمة للهدف العام والمشارك دون إغفال العواطف والاهتمامات والآراء لأداء عمل جماعي فعال، وهنا تقع على المسير مسؤولية تنسيق الجهود وتنمية الاتجاهات الإيجابية بين المرؤوسين.

وباعتبار المنظمة مؤسسة اجتماعية، فهي تشكل ثقافة عالم أصغر داخل عالم أكبر منه، لذلك فهي تسعى إلى وضع معدلات خاصة بالسلوك لا بالمؤسسة، فزيادة التكنولوجيا فالاحتمال أكبر أن يشعر أعضاء المنظمات بالولاء والانتماء إلى مهنتهم مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التضارب بين مطالب المنظمة ومطالب المهنة.⁽²⁾ وهنا يبتعد المنظور الثقافي بين فكرة الإنسان الآلة ويجعلها تنظر إليه على أنه نتاج تراكم ثقافي ممتد في التاريخ، بحيث تكون لغته وقيمه وأنماط سلوكه وتصرفاته ومواقفه محددة ضمن موروثه الثقافي، فمن الصعب أن نتصور تخلي الفرد عن قيمه الثقافية خارج المنظمة التي يعمل فيها ويسترجعها عند انتهاء فترة دوام العمل، وعليه فإن النسق الخارجي له أثره البالغ في النسق الداخلي (المنظمة)، ويساهم إلى حد بعيد في نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق تنتوع الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات فرعية تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة، لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة.⁽³⁾

(1) - محمد بالرباح: التكيف المهني، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران-الجزائر، 2010م، ص64

(2) - فينتر جون م، فرانك ب شبيروود: التنظيم الإداري، ت: رمزي محمد، خير الدين عبد القوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، دون سنة، ص302

(3) - ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص99

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود تضارب بين نوعين من الثقافة: الأولى مهنية عالمية، والثانية نظامية محلية، فأصحاب الثقافة المهنية لهم القدرة على التحرك ويصنعون ثقافتهم فوق قيم الثقافة النظامية، وهذا ما يعطينا تضاربا بين ثقافتين، إحداهما تقوم على الولاء والثقة في المؤسسة وأخرى تقوم على الالتزام بقيم المهن.⁽¹⁾

وهذا الوضع يحدث صراعا في الأدوار كثيرا ما نلاحظه في المنظمات أو في الأقسام التي في الغالب تجمع بين الإداريين والمهنيين، مثل العلاقة بين إدارة الصحة والأطباء أو بين الإداريين والمهندسين، إذ يحاول الإداريون إسناد بعض مهام الإدارة إلى المهندسين وهي ليست من اختصاصهم أو أن يتدخل هؤلاء في مهام المهندسين، فيصدرون أوامر لا يمكن أن يقبلها منطوق مهنتهم ولا في طبيعة تكوينهم القاعدي، حينئذ يعتبر هذا الوضع من أهم مصادر الصراع التي تترجم إلى الخصائص الثقافية لكل مرجعية تكوينية، وحين يصعب على المهندسين التكيف مع هذه الوضعية تجدهم يبحثون عن تغيير مكان العمل أو اللجوء إلى الأعمال الحرة بينما يميل الإداريون أكثر إلى الاستقرار، وفي المقابل ينظر الإداريون إلى المهنيين على أنهم متكبرين يدعون الاختصاص ويعتبرون أنفسهم فئة متفوقة على غيرها، بينما ينظر المهنيون إلى الإداريين على أنهم أبعد عن العملية العلمية والعقلانية ومنطق التسيير والتخصص وأقل تكوينا وكفاءة.

وهكذا فإن خصائص كل مهنة وكل تكوين يعطى صاحبها إيديولوجية خاصة ونظرة متميزة للواقع والسلوك ولمختلف المواقف حتى في نمط التفكير.⁽²⁾

ومما سبق فإن التساؤل الرئيسي لموضوع بحثنا هو كالاتي:

✓ كيف يؤثر صراع الدور على تشكيل ضغوط العمل؟

وبهدف توضيح توجهات البحث، فقد تم تجزئة هذا السؤال إلى أربع أسئلة فرعية ندرجها على النحو الآتي:

- 1- ما هي دوافع وأسباب صراع الدور؟
- 2- هل تؤثر المتغيرات الوظيفية في تشكيل ضغوط العمل؟
- 3- ما هي انعكاسات صراع الدور على ضغوط العمل؟
- 4- ما هي العوامل المساعدة على تخفيف صراع الدور وضغوط العمل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

(1)- فينتر جون م، فرانك ب شيرود: مرجع سابق، ص303

(2)- ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص101.102

الفرضية عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة والعوامل المرتبطة أو المسببة لها، كما أنها عبارة عن إجابة احتمالية لسؤال مطروح في إشكالية البحث، وتخضع الفرضية للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية، و للفرضية علاقة مباشرة بالبحث واستنادا لما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وأربع فرضيات جزئية.

تتمثل الفرضية الأساسية في:

تتشكل ضغوط العمل بفعل مجموعة من المتغيرات الناجمة عن انعكاسات صراع الدور.

و لتحقيق هذه الفرضية صيغت أربع فرضيات جزئية:

- 1- توجد دوافع متعددة ومتنوعة تعمل على تشكيل صراع الدور.
- 2- ترتبط ضغوط العمل بالمتغيرات والمؤشرات الوظيفية.
- 3- ينعكس صراع الدور سلبا وإيجابا على ضغوط العمل.
- 4- تساهم المتغيرات البنائية والوظيفية والعملية في تخفيف صراع الدور وضغوط العمل.

ثالثا: المفاهيم الأساسية للدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته على اعتبار أن المفهوم هو أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، ولهذا فمن الضروري تحديد المفاهيم المعتمدة في الدراسة.

1- الصراع

أ- لغة: تمثل كلمة الصراع في اللغة العربية النزاع أو الخصام أو الخلاف. ويعرف الصراع في معجم العلوم الاجتماعية بأنه: "التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.⁽¹⁾

ب- اصطلاحا: يعرف الصراع على أنه عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه، ويعني أيضا المنافسة الواعية بين الأفراد والجماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه ويمكن أن يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والجدال وأن يصل إلى المواجهة والتخريب.⁽²⁾

(1) - ماجد عبد المهدي مساعدة: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2016م، ص364

(2) - ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص09

يعرفه كوزر على أنه عملية اجتماعية لفهم العلاقات الاجتماعية وهو نضال وكفاح من أجل الحصول على القوة.⁽¹⁾

وعلى عكس كوزر يرى دانكن بأن الصراع هو حالة متطورة من المنافسة من الأفراد والجماعات والمنظمات فهو صورة من صور العداة والرغبة في إلحاق الضرر.⁽²⁾

كما يعرف الصراع أيضا بأنه العملية التي تبدأ عندما يشعر الفرد أو الجماعة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الجماعات لحقوق الآخرين، ويشير كذلك إلى حالة النزاع أو الخصام أو الخلاف الذي ينشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت.⁽³⁾

ويعني أيضا حالة التوتر والاستقرار التي يوجد بها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته، بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والامتيازات المادية والمعنوية التي تعتبر نادرة في التنظيم، بسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير، وتناقض التعليمات والمشاعر وسوء العلاقات، وغلبة اتجاه الفاعلين نحو الصراع أكثر من اتجاههم نحو التعاون، مما انعكس سلبا أو إيجابا على فعالية أداء المنظمة.⁽⁴⁾

وهكذا فالهدف من الصراع هو إيذاء الطرف الآخر، ويمكن للصراع أن ينفجر تلقائيا أو أن يكون منظما، من قبل، ولا يمكن الخلط بين الصدام أو المواجهة.

ج- إجرائيا: الصراع عملية اجتماعية يحاول فيها فردان أو أكثر أو جماعة أو أكثر تحقيق المصلحة على حساب الطرف الآخر، وينشأ الصراع نتيجة المنافسة الشديدة على الموارد أو بسبب تناقض التعليمات أو سوء العلاقات، وقد ينعكس الصراع سلبا أو إيجابا على أداء الفرد داخل المنظمة.

2- الدور

أ- لغة: الدور هو توقف الشيء على ما يتوقف عليه، والدور هو المهمة التي يكلف بها الفرد داخل النسق.⁽⁵⁾

(1)- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م، ص117

(2)- سامية فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الحنايني: الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للنشر، مصر، 2002م، ص335

(3)- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م، ص312

(4)- ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص12

(5)- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت-لبنان، 1982م، ص58.

ب- اصطلاحاً: يتضمن مفهوم الدور العديد من الجوانب التي تركز على الجانب البنائي والجانب الوظيفي، حيث تبين هذه الجوانب مدى تكامل أنماط السلوك المرتبطة بالمكانة الاجتماعية والتي تحكمها العلاقات مع الآخرين في إطار القيم وثقافة المجتمع.

يعرف الدور في قاموس علم الاجتماع بأنه نموذج يركز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة الاجتماعية داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة من التوقعات يعتقها الآخرون كما يعتقها الفرد نفسه.⁽¹⁾

ويتكون الدور من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم.⁽²⁾

كما يعرف الدور أيضاً بأنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزاً محدداً في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد.

ورغم أن الدور يعد عملاً فردياً يقوم به الفرد، إلا أن أعمال أي جماعة تحدث دائماً عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعبر عنه بأنه سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة، وفي أغلب الحالات يرتبط الدور بالمركز الاجتماعي.⁽³⁾

وينسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية إلى لينتون حيث يعرفه بأنه كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، حيث يفترض بالأشخاص القائمين به الخضوع لهذه الأدوار، كما يحدد جملة من الواجبات التي يضطلع بها كل فرد في التنظيم.⁽⁴⁾

كما يعرف الدور كذلك على أنه توجيه أو تفهيم عضو في جماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم، ويتضمن الدور فئتين:

- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل بمركز آخر ويسمى بالدور الممارس.

- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.⁽⁵⁾

(1)- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة-مصر، 1997م، ص390.

(2)- المرجع السابق، ص392.

(3)- نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة - مصر، 2003م، ص367.

(4)- روبرت بورون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، دار المعارف للنشر، مصر-القاهرة، 2003م، ص288.

(5)- عبد الحليم عبد العالي: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989م، ص122.

وعليه يعرف كل من ريكو و زناسكي الدور الاجتماعي بأنه مجموعة أنظمة تخضع لمعايير والتزامات ومسموحات وممنوعات وواجبات توضح ما يجب أن يفعله الشخص وما لا يجب أن يفعله.⁽¹⁾

ج- إجرائيا: هو مجموعة المهام التي تسند للفرد في إطار تقسيم العمل، وضمن هذا الدور تتحدد مكانته داخل الجماعة التي ينتمي إليها أو داخل التنظيم، كما تتحدد واجباته وسلوكاته.

• **العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية:** بالنسبة للمكانة هي المكان الذي يشغله الفرد في بناء الجماعة باعتباره لبنة فيها، وبالتالي فهي وضع الفرد ومركزه في التنظيم الاجتماعي مثل مركز الأب، الأم، الطبيب.

والمكانة والدور متلازمان بحيث يتم توزيع المكانة والأدوار على الأفراد، وفي توزيعهما تحقيق لوظائف ولحاجات نفسية واجتماعية، وتختلف الأدوار باختلاف المكانة، والثقافة الاجتماعية هي التي تحدد الأدوار والمكانة الاجتماعية، وتتعدد الأدوار والمكانات للفرد الواحد وقد تتصارع وهذا نتيجة تلقائية لتعددتها وتفاعلها، فأحيانا يتصارع دور مكانة الفرد مع دور آخر لمكانة أخرى لنفس الفرد.⁽²⁾

3- صراع الدور

تعددت الأطر والتصورات التي تناولت الأدوار، كما تباينت هذه الأطر عندما ركزت على الجانب الصراعى، ولقد تجسد هذا النوع في إبراز محدد من صراع الدور في شتى مواقف الحياة داخل المجتمع. يرى هونت بأن صراع الدور عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية، فقد يكون بين الأدوار بعض الخلط والاختلاف والصراع.⁽³⁾

ويعرف صراع الدور بأنه الصراع الناشئ عند التناقض بين الأدوار التي يعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماعي.

كما يشير كذلك إلى الموقف الذي يدرك الفرد فيه شاغل مركز معين أو لاعب دور بعينه أنه يواجه بتوقعات متباينة.

كما يرمي صراع الدور إلى كمية الضغوط التي يتعرض لها الفرد في أدائه لدور من الأدوار، فقد تصل الضغوط إلى إعاقة الفرد عن أدائه بشكل مقبول ويصبح من الضروري في هذه الحالة البحث عن حل لهذا الصراع.

(1)- كامل مليكة: سوسيولوجية القيادة والجماعة، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1964م، ص244

(2)- بوبكر عائشة: العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2007م، ص246

(3)- حامد عبد السلام زهران: دراسات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، عالم المكتب، القاهرة-مصر، 2003م، ص171

في حين يذهب تعريف آخر لصراع الدور على أنه عبارة عن وجود تعارض في متطلبات العمل التي ينبغي للفرد القيام بها أو وجود أكثر من طلب على الفرد، بحيث إذا استجاب لأحدهما تصعب عليه الاستجابة للآخر، ويحدث هذا الصراع بين مرسلي الدور عندما تتعارض توقعات الدور مع بعضها البعض اتجاه دور معين أو عندما تتعارض مصالح الزملاء مع تعليمات المنظمة، وكذلك يظهر تعارض أو صراع الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة ويتلقى الأوامر من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة.⁽¹⁾

فصراع الدور هو تعرض الفرد في عمله لمجموعة من التوقعات المتضاربة، بحيث يواجه الفرد العديد من متطلبات العمل المتناقضة أو يقوم بعمل لا يرغب فيه، أو يعتقد أنه ليس جزءا من مهامه أو خارج عن إرادته أو يطلب منه القيام بأعمال غير متجانسة.⁽²⁾

وعليه فكلما تعقدت الأدوار زادت الصراعات، ما يعني أن الفرد قد يعاني من هذا النوع من الصراع، وهذا يؤثر على سلوكياته وإدارته للدور المنوط به، وبالتالي فإن القيام بدور ما، ما هو في حقيقة الأمر إلا إنجاز لمجموعة من الواجبات التي يتوقعها الآخرون، ومهام الدور تبدأ قبل إرسال الرسالة والتي تمنح بدورها ثلاث وظائف التوقع: الاستقبال ثم التقييم، هذه المهام التي كلف بها الفرد عن طريق النتيجة، وهذا ما يؤثر على المستوى الحقيقي للرسائل التي يدرك بها الفرد المقصود منها.

ويحدث صراع الدور كذلك عندما يواجه الفرد دورين متعارضين، لعدم استطاعته الوفاء بتوقعات الدورين في انسجام أو بسبب تناقض متطلبات الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته أو بسبب تداخل الأدوار، ويتوقف صراع الدور في كثير من الأحيان على عاملين هما طبيعة الموقف مثل درجة تعارض وتناظر الأدوار، وعدم المرونة في تنفيذ التوقعات وشخصية الفرد، ويتضمن ذلك القدرة على التكيف حسب الموقف، والقدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار أو الآخر.⁽³⁾

ج- إجرائيا: هو عبارة عن تعارض في متطلبات العمل المختلفة التي تلزم الفرد بالقيام بأدوار مختلفة، فقد يقوم الفرد بأدوار ومهام خارجة عن نطاقه مما قد يؤثر على سلوكه وإدارته للدور المنوط به، وهذا ما يوقعه في صراع الدور.

• المفاهيم المرتبطة بصراع الدور

(1)- فريدة إيقارب: أثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، 2008-2009م ص24,23

(2)- المرجع السابق، ص49

(3)- ليلي عبد الحليم قطيشات: الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، دب، 2014م، ص66

هناك العديد من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع صراع الدور بحيث يحدث صراع الدور كنتيجة لبعض العوامل أو المتغيرات و من هذه المفاهيم مايلي:

-غموض الدور

ويعرف غموض الدور على أنه النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كما يحدث عندما تكون الأهداف، المهام، الاختصاصات ومتطلبات العمل غير واضحة وغامضة، مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.

كما عرف **zellers** غموض الدور بأنه حالة من الشك تحدث عندما يكون الموظفون غير واثقون من أهدافهم ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف، ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور منها الانتقال من وظيفة إلى أخرى وحدث تغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة.⁽¹⁾

-تعارض الدور

هو شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية تحقيق الإشباع لحاجاته، فعندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته، فإنه ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز، يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.⁽²⁾

4- الضغط

أ- لغة: يعني تضيق معنوي، تأثير، إكراه.⁽³⁾

وفي المعجم الوسيط ورد ضاغطة بمعنى زاحمه، الضغطة: الضيق، القهر والإضرار، الزحمة والشدة.⁽⁴⁾

ب- اصطلاحاً: لقد وضع الباحثون العديد من التعاريف لمصطلح الضغوط فقد ذهب هال ماسفيلد إلى أن الضغوط هي قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فرد أو منظمة، وتؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد.⁽⁵⁾

(1)- رشيدة عبد الرؤوف رمضان: الاختراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة التربوية، العدد 101، ج1، المجلد 26، ديسمبر 2011م، ص202.

(2)- محمد الفاتح محمود المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، دب، بدون سنة، ص304.

(3)- أنطوان وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت-لبنان، 2001م، ص883.

(4)- إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، ط2، ج1، دب، بدون سنة، ص541.

(5)- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة-مصر، 2005م، ص42.

في حين يرى غرات أن الضغوط حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.⁽¹⁾

ويعرف كارولين ليفاسور الضغط بأنه مجموعة من الاستجابات الصادرة عن الفرد عندما تواجهه وضعيات تتطلب منه مجهودا للتكيف معها.⁽²⁾

فالضغط يتمثل في الجانب النفسي والتغيرات النفسية التي تحدث داخل الفرد عندما تكون متطلبات بيئة العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته وإمكانياته، وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا عليه.⁽³⁾

وبالتركيز على الجانب النفسي، فإن هانز سيلبي هو أول من وضع الضغط حيز التطبيق وذلك بوضعه حيوان في موقف صدمي، ومن خلال هذه التجربة يلاحظ استجابته المختلفة قصد التكيف، وقد تركزت إنجازاته حول التكيف الفيزيولوجي، حيث وضع ثلاث مراحل للاستجابة للضغط هي: الإنذار، المقاومة والإنهاك.⁽⁴⁾

وتعني الضغوط أيضا تلك الظروف المرتبطة بالضغط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعا من إعادة التوافق عند الفرد وما ينتج عن ذلك من آثار جسمية ونفسية.⁽⁵⁾

ج- إجرائيا: الضغط حالة من التوتر والقلق تصيب الفرد نتيجة تعرضه لمثير أو خطر ما بحيث يجد صعوبة في القيام بواجباته.

5- ضغوط العمل

لقد تعددت التعاريف باختلاف الباحثين والدارسين نورد بعضها:

ضغوط العمل هي تلك الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور.⁽⁶⁾

(1)- محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002م، ص160

(2)- لعجايلية يوسف: مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية-دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي عنابة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014-2015م، ص27

(3)- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م، ص107

(4) -M.Ferreri : *le stress de la psycho pathologie, l'approche thérapeutique, Paris, 1999, p21.*

(5)- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2001م، ص96

(6)- فاروق عبدة ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2005م، ص305.

ويذهب تعريف آخر لضغوط العمل بالتركيز على جانب آخر متمثل في المثيرات وعلاقتها بضغوط العمل، حيث يرى بأن ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط.⁽¹⁾

ونجد أن غرات يتفق مع برودزنيكي في تعريف ضغط العمل على أنه تفاعل بين الفرد والبيئة ينتج تغيرات جسدية ونفسية تحدث انحرافات في أداء الفرد الطبيعي⁽²⁾

كما يشير ضغط العمل إلى الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية العامل التي تؤثر عن حالته النفسية والبدنية والتي تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي.⁽³⁾

ج- إجرائيا: ضغوط العمل عبارة عن ردود أفعال استجابة لمثيرات تكون بيئة العمل سبب في حدوثها، بحيث تؤثر في نفسية الفرد وتحدث له خلل في التكيف مع متطلبات العمل.

• المفاهيم المرتبطة بضغوط العمل

-الإحباط: هو حالة انفعالية يشعر بها الفرد عندما يواجه عائق أو عقبة تحول بينه وبين إشباع دوافعه، أو تحقيق أهداف معينة يرغبها وخاصة في حالة شعوره بالعجز أمام المواقف أو الظروف التي من الصعب أن يتغلب عليها، والإحباط قد يكون عرضا من أعراض الضغط، وقد ينتج الضغط من إحباطات وصراعات يتعرض لها في بيئة العمل.⁽⁴⁾

-القلق: هو مجموعة الأعراض المتداخلة نتيجة للخوف والتوتر من احتمال خطر متوقع يكون مصدره في أغلب الأحيان غير معلوم، ومن هنا يمكن أن يكون الخطر مظهرا أو علامة أو جزء من الاستجابة للضغط.⁽⁵⁾

رابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني للدراسة في البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية حيث حدد هذا المجال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945-قائمة، واختيرت هذه الكلية لتكون

(1)- معن محمود عياصرة: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008م، ص160.

(2)- خالد عيادة عبيدات: ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج، عمان-الأردن، 2010م، ص49.

(3)- زهير الصباغ: ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، العدد 1، مجلد 05، 1981م، ص29.

(4)- عمار كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث- نماذج و نظريات-المجلد 02، جامعة قاريوس، بنغازي- ليبيا، 1995م، ص131

(5)- كامل محمد محمد عويضة: الصحة في منظور علم النفس، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، دون سنة، ص25

المجال التدريبي لدراستنا الميدانية حيث تعود نشأة الكلية إلى 18 سبتمبر 2001م، كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها إلى 3 كليات عام 2010م، أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من نفس السنة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي واحدة من أكبر الكليات السبعة لجامعة 8 ماي 1945 من حيث عدد الطلبة.

تضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سبعة أقسام وهي كالتالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، فرع العلوم الإنسانية، قسم علوم الإعلام والاتصال و علم المكتبات، قسم التاريخ و قسم الآثار.

ب- المجال البشري: يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين الإداريين بالكلية ونظرا لحجم الموظفين الإداريين والمقدر بـ 63 موظف، فقد اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل الذي يعتبر من أساليب جمع البيانات من جميع وحدات المجتمع موضوع الدراسة دون استثناء. ويهدف أسلوب الحصر الشامل إلى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات مجتمع الدراسة سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى. (1)

وقد استخدمنا هذا الأسلوب بغرض تسهيل العمل الميداني، وتخطي الكثير من الصعوبات وعليه فقد حدد مجتمع الدراسة بـ 63 موظف إداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، موزعين على عمادة الكلية (29)، الأقسام (21) والمكتبة (13) موظف.

ج- المجال الزمني: هو الفترة التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة وباعتبار الباحثة موظفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لم تجد صعوبة في برمجة الزيارات، وقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة من المراحل:

- **المرحلة الاستطلاعية:** انحصرت ما بين شهري نوفمبر وديسمبر 2018 حيث تم تحديد المكان الذي ستم فيه الدراسة، كذلك قمنا بزيارات إلى مكتبة الجامعة بغية إلقاء نظرة على المراجع الخاصة ببحثنا النظري، بالإضافة إلى تصفح الدليل الإلكتروني الخاص بالمذكرات الموجودة بالمكتبة للاطلاع على المواضيع للاستفادة منها.

- **مرحلة توزيع الاستمارة:** بدأت هذه المرحلة مع نهاية شهر أبريل 2019م، حيث تم جمع الاستمارات وجمع البيانات ومراجعة البيانات الموجودة فيها وتفرغها في جداول إحصائية وتصنيفها وتمثيلها بيانيا.

(1)- Bernadette plot: *Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences humaines*, collection uni champ, éd, champion, paris, 1992, p188

2- **المنهج المستخدم:** يعتبر اختلاف المنهج في العلوم الاجتماعية نتيجة حتمية تتبع من تفرع طبيعة الظواهر المدروسة وطرق تناولها وطبيعة الميدان، والمنهج المختار يكون بناء على هذا الأساس، قصد تحليل الظاهرة تحليلا سليما وإعطائها طابعا إحصائيا يزيد من دقتها.⁽¹⁾

ويري **رشيد زرواتي** أن المنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.⁽²⁾

ولقد اعتمدنا في دراستنا على:

• **المنهج الوصفي** باعتباره يتماشى وطبيعة البحث، وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف بشكل عام إلى تحديد خصائص الظاهرة وتفسيرها والتوصل إلى اقتراح الحلول.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁽³⁾

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للحصول على أدق المعلومات النظرية والميدانية التي تخدم أغراض البحث، و يعتمد هذا المنهج على الوصف الدقيق والموضوعي للظاهرة المراد دراستها، وقد ساعدنا هذا المنهج في:

- اختيار الظاهرة المراد دراستها بعد معاشتها على أرض الواقع.

- تحديد الإشكالية بصورة علمية دقيقة.

- تحديد الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات.

- جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.

- التحقق من البيانات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة.

- القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها، للتوصل إلى نتائج واضحة للإجابة عن التساؤلات المطروحة في موضوع البحث، كما تم توظيف الأسلوب الإحصائي في جمع المادة العلمية وتجميعها كميًا بصورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية واستعمال التقنيات الحسابية ومقارنتها فيما بينها.

3- **تقنيات البحث الميداني:** من غير المنطقي أن ينطلق الباحث في عمله من فراغ، وإنما يتعين عليه الاستعانة بمجموعة من التقنيات والأدوات، لذلك فقد اعتمدنا لجمع المادة العلمية النظرية على المعاجم والقواميس، الكتب، الدوريات العلمية، الرسائل و الأطروحات، الدراسات الميدانية و الملتقيات. أما بالنسبة

(1)- خالد حامدي: منهجية البحث العلمي، دار الريحان للنشر، الجزائر، 2003م، ص18

(2)- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة-الجزائر، 2008م، ص176

(3)- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي لإعداد البحوث الاجتماعية، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2007م، ص58

للبيانات الميدانية فقد تم جمعها من الميدان مجال الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات التالية: الملاحظة (من خلال التفاعلات، السلوكيات، التصرفات الصادرة عن الموظفين)، المقابلة، الاستمارة، الوثائق و السجلات و الإحصاءات بهدف الإحاطة بالظاهرة محل الدراسة ميدانياً.

أ- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات، وتعرف على أنها الأداة الأولية لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية.⁽¹⁾

كما تعرف كذلك بأنها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة، حيث تعتبر هذه الأداة من أولى الخطوات التي يعتمدها الباحث في الدراسة الميدانية.⁽²⁾

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال التفاعلات، السلوكيات والتصرفات، حيث كانت هذه الأداة ذات فعالية كبيرة خاصة في الدراسة الاستطلاعية.

ب- **المقابلة:** تعتبر المقابلة وسيلة لجمع البيانات في البحث الاجتماعي، حيث تمتاز هذه الأداة بالمرونة وتسمح بملاحظة المبحوث والتعمق في فهم كافة الجوانب التي تجرى فيها المقابلة، وتعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات لشخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.⁽³⁾

وقد تم استخدام هذه التقنية للتعرف على السلوكيات الطبيعية للمبحوثين التي تترجم في شكل مواقف اتجاه وضع معين يتعلق بالظاهرة المدروسة، لأجل ذلك أجريت سلسلة من المقابلات مع بعض الموظفين مسؤولي المصالح، في الكشف عن انعكاسات صراع الدور على ضغوط العمل (باستخدام دليل المقابلة) وقد تلخصت المحاور الأساسية للمقابلة في:

1- الدوافع المشكلة لصراع الدور

2- تأثير صراع الدور على ضغوط العمل

3- مؤشرات التحكم في صراع الدور وضغوط العمل

و كانت هذه المحاور موزعة على 13 سؤالاً في دليل المقابلة.

(1) - محمد صبري فؤاد النمر: التفكير العلمي والتفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2003م،

ص 299

(2) - ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي - مفهومه - أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان-الأردن 2008م، ص 129

(3) - طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995م، ص 85

ج- الاستمارة: أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المبحوثين.

وتعرف بأنها مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد مواضيع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من المبحوثين، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا المتعلقة بالمبحوث.⁽¹⁾ وعرفها رشيد زرواتي على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.⁽²⁾

وقد استخدمنا هذه الأداة في دراستنا وتمت صياغة أسئلتها في شكلها النهائي، حيث تضمنت 36 سؤالاً موزعين على خمسة محاور:

أولاً: البيانات الأولية

ثانياً: دوافع وأسباب صراع الدور

ثالثاً: تأثير المتغيرات الوظيفية في تشكيل ضغوط العمل

رابعاً: انعكاسات صراع الدور على ضغوط العمل

خامساً: العوامل المساعدة على تخفيف صراع الدور وضغوط العمل.

خامساً: الدراسات السابقة

1- الدراسة الأولى: بعنوان صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية إنجاز الطالبة سمية بن عمارة، 2009م

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على الصعوبات التي يواجهها الطلاب العاملين وكذا أهمية التوافق المهني للطلاب، والتعرف على مدى قدرتهم على التوافق النفسي ومنه إبراز الأهداف من وراء هذا البحث للتحقق من فرضيات الدراسة وتوضيح انعكاسات صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين على التوافق المهني والكشف عن العوامل المختلفة لصراع الأدوار وقد تمحورت إشكالية الدراسة في إبراز العلاقة بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلبة العاملين، وقد تفرعت عن الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

(1) - بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م، ص77

(2) - رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص182

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين باختلاف الجنس؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة المهنيين باختلاف الحالة العائلية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين باختلاف سنوات العمل؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين باختلاف التخصص الدراسي؟
- وقد حاولت الباحثة الإجابة على هذه الأسئلة من خلال طرح الفرضية العامة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلاب العاملين.

وتفرعت عن هذه الفرضية العامة أربعة فرضيات فرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين باختلاف الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين باختلاف الحالة العائلية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين باختلاف سنوات العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى الطلبة العاملين باختلاف التخصص.

وللتحقق من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه يلائم طبيعة الدراسة ويساعد على الحصول على بيانات ومعلومات واقعية وشاملة من أرض الواقع.

وقد أجريت الدراسة على فئة الطلبة العاملين حيث قدر حجم العينة بـ 36 مفردة من أصل 50 يزاولون دراستهم بمختلف التخصصات.

وكان اختيار العينة بطريقة عشوائية قصدية (ذكور وإناث) وهذا لتحديد الفروق بين المتغيرات للجنسين (الزواج-الأقدمية-مستوى الدراسة).

وقد اعتمدت الباحثة على استمارتين: استمارة خاصة بصراع الأدوار واستمارة خاصة بالتوافق المهني، كما استعانت الباحثة بالعديد من المتغيرات التي تندرج ضمن صراع الأدوار: كالعوامل الأسرية، الدراسية، المهنية، وقد بلغ عدد بنود الاستمارة 34 بنداً، أما فيما يخص بنود استمارة التوافق المهني فقدت بـ 39 بنداً. ومن خلال تحليل إجابات الاستمارة توصلت الباحثة إلى أن الفرضية العامة محققة، حيث وصل معامل الارتباط إلى: (-0.18) وهي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية عكسية بين متغيري الدراسة، حيث أن التوافق المهني يرتبط ارتباطاً سلبياً بصراع الأدوار، وأن صراع الأدوار يؤدي بالطالب إلى حدوث تذبذبات في توافقه المهني ويهدد استقراره النفسي والأسري، هذا بالنسبة للجانب السلبي لصراع الأدوار، في حين توصلت الباحثة إلى أن الوجه الإيجابي لصراع الأدوار يعمل الطلبة من خلاله على إدراك جميع الأدوار المسندة إليهم مما يدفعهم للتحدي.

وفيما يخص الفرضية الجزئية الأولى فقد أثبتت الباحثة أن اختلاف الجنس لا يؤثر على طبيعة الصراعات التي يشكو منها الطالب العامل.

في حين جاءت نتائج الفرضية الجزئية الثانية بأن صراع الأدوار قد يتأثر بعوامل أخرى قد تكون سببا مباشرا له بعيدا عن الحالة العائلية.

بالنسبة للفرضية الثالثة فقد توصلت الباحثة بأن سنوات العمل لا تؤثر على صراع الأدوار، في حين أن قلة سنوات العمل تؤثر على الطالب العامل، لأنه خلال سنواته الأولى يكون معرض للصراع نتيجة لعدم تلاؤم متطلبات ظروف العمل والدراسة، ويظهر هذا من خلال الغيابات المتكررة عن العمل وفي طبيعة علاقاته مع زملائه ورئيسه في العمل، في حين أن الأقدمية في العمل تقلل من الشعور الزائد بتضارب الأدوار، لأنهم تعودوا على المهام المسندة إليهم.

أما بالنسبة للفرضية الرابعة فتوصلت الباحثة إلى أن الصراعات التي يشكو منها الطلبة العاملون تتأثر باختلاف التخصص الدراسي، إذ أن الطلبة كانت لديهم صراعات بدرجات متفاوتة قد ترجع إلى دور الأساتذة والإدارة في تفهم وضعية الطلبة، أما بالنسبة للتخصص إذا كان ملائما لقدراتهم المهنية فهو يخفف من حدة الصراع لديهم فحب التخصص يتخطى كل الصعوبات.

ومن النتائج العامة التي توصلت إليها الباحثة، أن العلاقة بين صراع الأدوار والتوافق المهني هي علاقة عكسية، فزيادة أحدهما تؤدي إلى إنقاص الآخر، وهذا ما تجلّى في هذه الدراسة، أي أن صراع الأدوار لدى الطلبة العاملون يقلل من التوافق المهني، وذلك عكس ما إذا كان صراعا ضعيفا يزيد من التوافق المهني. (1)

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في أنها ركزت على صراع الأدوار وعلاقته بالتوافق المهني، حيث ان عدم تكيف الطالب العامل قد يعرضه للضغوط المهنية، وهو ما ارتأينا أن نوضحه في دراستنا هذه.

2- الدراسة الثانية: بعنوان مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا المهني - دراسة مقارنة بين المعلمين وأساتذة الإكمالي، إنجاز منصور المصطفى، جامعة وهران-الجزائر، 2013م

(1) -سمية بن عمارة: صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، 2009م

وتكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مصادر ضغوط العمل وآثار ذلك على نفسية المدرسين وكذا التعرف على اتجاهاتهم نحو التعليم ودرجة رضاهم، وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الكشف عن نوع مصادر ضغوط العمل من حيث مستوى ودرجة تأثيرها على قلق أفراد العينة وعلى رضاهم المهني، والكشف ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين المعلمين والأساتذة في استجاباتهم لمصادر الضغوط وعلاقتها بالقلق والرضا المهني، وقد تمحورت هذه الدراسة حول معرفة علاقة مصادر ضغوط العمل بالرضا المهني وبالقلق من خلال دراسة مقارنة، حيث طرح الباحث جملة من التساؤلات:

- ماهي المواقف والأحداث التي تعتبر ضاغطة وتشكل بالتالي مصادر ضغوط في البيئة التدريسية؟
- هل هناك فروق في شدة ومستوى ومصادر ضغوط العمل المدرسي بين المعلمين وأساتذة الطور الإكمالي؟
- هل كلما ارتفعت شدة مصادر الضغوط ارتفعت معها درجة قلق المدرسين؟، وهل تختلف تلك العلاقة باختلاف الأطوار التعليمية؟

- هل إذا ارتفعت شدة مصادر الضغوط ارتفعت معها درجة عدم رضاهم عن مهنتهم؟
وقد جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل والقلق.
 - توجد علاقة ارتباطيه عكسية دالة إحصائية بين مصادر ضغوط العمل والرضا المهني.
 - المعلمون أكثر ضغطاً، وأكثر قلقاً، وأقل رضا مهني من أساتذة المرحلة الإكمالية.
- وقد استخدم الباحث نوعان من العينة: العينة العنقودية بتقسيم مدينة مستغانم ومعها المدارس والإكماليات إلى أربع مناطق، واعتمد على العينة الطبقية وذلك بتقسيم المجتمع الإحصائي إلى مجموعتين، تعتمد على مجموعة من المتغيرات الكمية والنوعية.

وقد طبقت العينة على 329 مدرس للمرحلتين الابتدائية والإكمالية، حيث قسمت إلى 170 معلم في المرحلة الابتدائية، و159 أستاذ في المرحلة الإكمالية.

وبناءً على التحليل الذي قام به الباحث توصل إلى ما يلي:

أن إدراك الفرد للموقف أو المصدر على أنه ضاغط يعتبر أهم مرحلة لفهم العلاقة الثلاثية الموقف الضاغط، الفرد، الاستجابة، وهي العلاقة التي تميز الاتجاه التفاعلي لفهم وتفسير الضغوط والتي تستند إليه نظرية التقدير المعرفي لـ لازاروس.

بالنسبة لمتغير القلق كشفت الدراسة عن وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بينه وبين مصادر الضغوط تراوحت بين 0.121 و 0.297، وبين القلق والضغط المهني العام قدرت بـ 0.318، وأن المصادر الأكثر تأثيراً في القلق هي: صراع الدور، عبء العمل، ظروف العمل وسوء العلاقة مع التلاميذ.

بخصوص علاقة مصادر ضغوط العمل بالرضا المهني، كشفت الدراسة أن تلك المصادر تؤثر سلباً على درجة رضا المدرسين عن مهنتهم باستثناء مصدر عبء العمل، وأن مستوى التأثير يختلف باختلاف نوع المصدر، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.201 و 0.409.

ويدرك علماء النفس أنه لا يمكن أن يحقق للمدرس نموه المهني واستقراره النفسي إلا حينما يصل إلى مستوى يكون فيه قادراً على خفض الصراع إلى حده الأدنى بين الحاجة لمساعدة التلاميذ وبين سياسة إدارة المدرسة والوزارة والإجراءات التي يجب عليه التقيد بها.⁽¹⁾

وتتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها ركزت على مصادر ضغوط العمل، ولهذا يمكن الاستفادة منها من خلال النتائج التي توصلت إليها ومقارنتها مع نتائج دراستنا، ومعرفة إذا كانت هناك اختلافات في نوع المصادر.

3- الدراسة الثالثة: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل إنجاز طالبة زرفاوي أمال، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013-2014م

وقد حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التعرض إلى أهمية العمل في حياة الأفراد والتعرف على المشكلات التنظيمية التي يتعرض لها العامل، ومن ذلك عدم الرضا الوظيفي ومشكلة دوران العمل وانخفاض معدلات الأداء والتغيب.

وقد هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، وكذا التعرف على أهم العوامل المؤثرة فيه كالصراع بين العاملين، وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

وقد تركزت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؟ وقد تفرع عن هذا التساؤل فرضية عامة تمحورت حول: يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات

(1)- منصور المصطفى: مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا المهني - دراسة مقارنة بين المعلمين وأساتذة الإكمالي- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 10، وهران-الجزائر، ، مارس 2013م، ص 297.283

الصراع السائدة داخل التنظيم من خلال العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات جزئية تمحورت في:

- عدم إشراك الرئيس لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة، حيث حاولت الباحثة أن توضح من خلالها عدم استشارة المرؤوسين برفع معدلات دوران العمل وكذا أن ضعف العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر سلبا على العاملين.

- عدم مرونة الاتصال، فغالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال في المؤسسة.

- كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل، وأرادت الباحثة توضيح دور المؤهلات العلمية والفروق الجنسية بين العاملين وعلاقتها بظاهرة التغيب.

- الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على العينة القصدية التي تكونت من 88 مفردة من 897 المجتمع الكلي، وقد استعانت بأدوات جمع البيانات كالملاحظة، المقابلة والاستمارة، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وقد تم التوصل إلى النتائج العامة في ضوء الفرضيات، حيث توصلت الباحثة إلى أن الفرضية الأولى محققة، فعدم إشراك الرئيس لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة، أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة محققة، في حين الفرضية الثالثة كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل، فهي محققة وأخيرا الفرضية الرابعة التي مفادها الفروق الثقافية في العمل عادة ما يؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية محققة أيضا.

ومن خلال التأكد من صدق الفرضيات استطاعت الباحثة أن تتوصل إلى النتائج التالية:

- أن تأثير الجماعات الغير رسمية تتسبب في العديد من الصراعات، وهو ما يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية كدوران العمل، التغيب، انخفاض معدلات الأداء، وهذا سبب في انخفاض معدلات الإنتاجية، ومن أسباب هذه المشكلات هو تأخير المهام الموكلة، لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازها.

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع، لأنهم يرون بأن الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا، زيادة على تنقل بعض العمال إلى تغيير المصلحة رفضا لأسلوب التسيير، كذلك غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز تؤدي إلى الشعور بالتهميش، أما القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات

الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات وعدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتغييرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلق جوا من عدم الرضا.

- كما يؤدي عدم التكيف مع أسلوب الإشراف إلى عدم إرضاء العامل لإحساسه بالتبعية أما بالنسبة للتداخل في خطوط الاتصال وحجب بعض المعلومات، يسبب الصراع وهو ما يؤثر على الرضا داخل المؤسسة. وانطلاقا من صدق الفرضيات الفرعية فإنه تم إثبات صدق الفرضية العامة التي تمحورت حول تأثير الرضا الوظيفي بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم.⁽¹⁾

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كون هذه الدراسة ركزت على الصراع التنظيمي، في حين أن دراستنا ركزت على صراع الدور الذي يعتبر مصدر من مصادر الصراع التنظيمي، من خلال التعرف على المتغيرات التي أثرت في الصراع التنظيمي كالفروق الثقافية، الاتصال وأسلوب الإشراف، وأنها تساهم هي نفسها في صراع الدور، ويمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها.

4- الدراسة الرابعة: بعنوان تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية-سكيكدة، الجزائر، 2015م

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على الموارد البشرية، وتبرز أهميتها في توضيح مصادر ضغوط العمل وآثارها على المؤسسات الاقتصادية، أما من الناحية العملية فهي تنتم بأهمية بالغة، كون هذه المؤسسة تملك طاقات بشرية ذات كفاءة، وأنها تمثل نسقا مفتوحا تؤثر في المحيط وتتأثر به. وقد تمحور التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في:

-ماهي مصادر ضغوط العمل؟ وما هي آثارها في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

وقد اندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث فرضيات كالتالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل على الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في تصورات الأفراد المبحوثين نحو مصادر ضغوط العمل ترجع للمتغيرات الديمغرافية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل على المؤسسة محل الدراسة.

(1)- زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2013-2014م.

وقد استخدمت الباحثة استمارة وجهت إلى موظفي المؤسسة الاقتصادية وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 300 استمارة استرجع منها 267 استمارة، وقد تم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة. وقد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى تصورات العاملين لمصادر ضغوط العمل جاءت متوسطة، مما يشير إلى وجود مصادر متعددة لضغوط العمل لدى المورد البشري بالمؤسسة المينائية سكيكدة، ولعل السبب يرجع إلى كثرة العوامل الضاغطة التي يتعرض لها المورد البشري، كضعف المشاركة في صنع القرارات ونقص فرص التطور المهني والترقية والحوافز والشعور بنقص العدالة الاجتماعية في توزيع المهام وتقاسم الأداء والمناوبة الليلية.

- كما أنه يوجد تأثير لمصادر ضغوط العمل على الموارد البشرية وعلى المؤسسة بدرجة مرتفعة ومتوسطة إجمالاً.

- يوجد أثر معنوي دالاً إحصائياً لمتغيرات ضغوط العمل على الموارد البشرية وعلى المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 أكبر أو يساوي a.

- وقد أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لمتغيرات ضغوط العمل عند مستوى دلالة 0.05 أكبر أو يساوي a، التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

وقد خرجت الباحثة إلى العديد من التوصيات على ضوء النتائج المتحصل عليها:

- التنويه لإدارة المؤسسة المينائية بسكيكدة بضرورة الاهتمام والبحث عن المصادر التي تشكل ضغوطاً لدى الموارد البشرية وتؤثر سلباً على سلوكهم، فلا بد من تركيز إدارة المعمل على ضغوط العمل ومسبباتها والسعي الجاد للتخفيف منها ومنع تكرارها مستقبلاً.

- البحث عن آليات فعلية ومناسبة لتوضيح المشاكل العالقة للأفراد مع الإدارة بما يساعد الإدارة على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يساعد في تشجيع الالتزام والرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

- التوجه نحو العلاقات الإنسانية والتنظيمية والتأكيد على المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- ضرورة مساعدة كل العمال بالمؤسسة للتخفيف من آثار ضغوط العمل وذلك بالإرشاد النفسي في شكل دورات تدريبية ومساعدتهم على مواجهتها.⁽¹⁾

(1) - تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة، الجزائر، دراسة صادرة ضمن مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 11، سكيكدة - الجزائر، 2015م، ص 321-345

تتشرك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها ركزت على مصادر ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل المنظمة،+ ولهذا فالنتائج المتوصل إليها تساعدنا في عملية تحليل البيانات المتحصل عليها ومقارنتها مع بعضها البعض.

5- الدراسة الخامسة: بعنوان صراع الأدوار وعلاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة إنجاز الباحث سمير بن موسى، دراسة تطبيقية بالقطاع الإستشفائي ابن سينا بدائرة فرندة ولاية تيارت، 2015م

تكتسي أهمية هذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة، ولإحاطة بهذا الموضوع قام الباحث بطرح عدة تساؤلات:

- هل طبيعة عمل المرأة تتضارب مع أدوارها؟
 - ما هي المشكلات النفسية والاجتماعية والمهنية التي تعترض المرأة العاملة؟
 - هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى المرأة العاملة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية؟
 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في صراع الأدوار لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار لدى المرأة العاملة باختلاف عدد الأولاد؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية؟
- وقد اعتمد الباحث على فرضية عامة أولى: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة في مستشفى ابن سينا بفرندة ولاية تيارت.

والفرضية العامة الثانية كانت حول: توجد فروق دالة إحصائياً بين صراع الدور والضغط النفسي لدى المرأة العاملة في مستشفى فرندة ولاية تيارت حسب المتغيرات الجنسية.

وقد تفرعت هذه الفرضيات إلى خمسة فرضيات فرعية:

- توجد فروق في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية.
- توجد فروق في صراع الدور لدى المرأة العاملة باختلاف عدد الأولاد.
- توجد فروق في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الرتبة الوظيفية.

وللتأكد من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤل الرئيسي، اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، وقد قدر حجم العينة بـ 150 من 211 عامل وعاملة لكنه استرجع 60 استبيان. ومن خلال عرض وتحليل النتائج على ضوء الدراسات السابقة توصل الباحث إلى أنه توجد فروق في الضغط النفسي باختلاف الرتبة الوظيفية، حيث كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق في الضغط النفسي باختلاف الرتبة الوظيفية، فالمرأة بكل فئاتها وباختلاف وظائفها تعاني من الضغط النفسي، فقيام المرأة بدورين في نفس الوقت يجعلها تعاني من القلق والإرهاق ويزيد من حدة الصراع لديها لتحملها مهام تفوق قدراتها، وعليه يمكن نفي الفرضية التي تقول: توجد فروق في الضغط النفسي لدى المرأة العاملة باختلاف الوظيفة.⁽¹⁾

تركز هذه الدراسة على صراع الأدوار وعلاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة، وتشارك هذه الدراسة مع دراستنا كون مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يضم فئة من الموظفات، ويمكن قياس حدة الضغوط من خلال مقارنة النتائج المتوصل إليها والاستفادة منها في عملية التحليل والتفسير والخروج بالتوصيات.

6- الدراسة السادسة: بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، من إنجاز الطالب سلطان عبد الفتاح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف من خلال تقسيم درجة تطبيق العدالة التنظيمية داخل المنظمة والتعرف على مستوى الصراع التنظيمي السائد بين أفراد المنظمة، وكذا توضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة تقسيم العمل، عدالة الرقابة، عدالة العلاقات الإنسانية، عدالة توزيع الحوافز) ومظاهر وتجليات الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وقد تمحورت إشكالية الدراسة في: ما أثر العدالة التنظيمية على الصراع التنظيمي بين العاملين؟، وقد تفرعت عن الإشكالية فرضية عامة: تؤثر درجة تحقيق العدالة في المنظمة على ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين.

وقد اندرجت تحت هذه الفرضية أربع فرضيات جزئية:

- غياب العدالة في تقسيم العمل على الأفراد العاملين داخل المنظمة يؤثر سلبا على روح التعاون بينهم.
- التمييز في فرص الرقابة داخل المنظمة يؤثر بشكل بارز على ظاهرة التغيب بين العاملين.

(1)- سمير بن موسى: صراع الأدوار وعلاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة-دراسة تطبيقية بالقطاع الإستشفائي ابن سينا بدائرة فرندة ولاية تيارت- مجلة

- غياب العدالة في العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال.
- غياب العدالة في منح الحوافز المادية والمعنوية غالباً ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء العاملين داخل المنظمة.

وللتأكد من صدق الفرضيات والإجابة على التساؤل المركزي للدراسة، اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع البحث، وقد استعان بمجموعة من الأدوات: الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات وكذا الاستمارة.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- تطبيق العدالة في تقسيم العمل بدرجة عالية، لكون توزيع مهام العمل جاء على أساس الكفاءة بـ 34.48%، أما بخصوص عدالة الرقابة جاءت متوسطة بنسبة 37.35% من الأفراد المبحوثين، أما عن عدالة توزيع الحوافز المادية والمعنوية فقد جاءت بدرجة عالية.

- أما عن مظاهر الصراع في المنظمة فهي بدرجة متوسطة، فهناك صعوبة في الاتصال مع الرؤساء في العمل.

- التقسيم المتوازن والعدل للعمل من مناصب ومهام، ساعد في رفع روح التعاون لدى الموظفين بنسبة 98.80%، أما عن عدالة الرقابة كانت بدرجة متوسطة، وقابلها ضعف في مظاهر الصراع، في حين جاءت عدالة العلاقات الإنسانية متوسطة.

- إضافة إلى توزيع الحوافز المادية في علاوات ومنح مالية على أساس الكفاءة والجهد، فضلاً عن استفادة الموظفين من الخدمات الاجتماعية مما ساهم في تحسين الأداء.

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية ومظاهر الصراع، فكلما زادت درجة العدالة التنظيمية قلت مظاهر الصراع، وبذلك تحققت الفرضية العامة لهذه الدراسة، وهي تؤثر في درجة تحقق العدالة في المنظمة على ظاهرة الصراع التنظيمي بين العاملين.⁽¹⁾

إن العلاقة التي تربط دراستنا بهذه الدراسة هي أنها ركزت على أثر العدالة التنظيمية بجميع متغيراتها على إحداث الصراع، ولهذا يمكن الاستفادة منها من خلال النتائج والتوصيات، وفي تحديد بعض مظاهر الصراع التنظيمي الذي ينتج عن سوء العدالة التنظيمية.

(1) - سلطان عبد الفتاح: أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، دون سنة.

7- الدراسة السابعة: بعنوان غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني-قطاع غزة انجاز الطالب مراد سامي عاطف قنديل، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2016م.

جاءت هذه الدراسة من خلال معاينة الباحث وعمله في وزارة الاقتصاد، وكان على إطلاع بضغوط العمل وصراع وغموض الدور الذي يواجهه الموظفون، وحاجة الوزارة إلى تطوير موظفيها من خلال التركيز على غموض وصراع الدور وتأثيرهما على الأداء الوظيفي، وقد هدفت الدراسة إلى شرح الأدوار الوظيفية كغموض الدور وتعارض الدور في العمل وذلك بتبيان درجة ونسبة تأثيرها على الأداء الوظيفي وكتابة التوصيات وقد تمحور التساؤل الرئيسي للدراسة حول: هل هناك غموض وصراع دور وظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني؟ وما درجته؟ وما درجة تأثيره على الأداء الوظيفي؟، ويندرج ضمن هذا التساؤل أربعة فرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني. (وضوح المعلومات، وضوح سلوكيات العاملين، وضوح النتائج).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الوظيفي (مطالب العمل، حاجات الفرد، قيم الفرد).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عند مستوى دلالة معنوية أكبر من 0.05 حول غموض الدور وصراع الدور والأداء الوظيفي يعزى للخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر الجنس، الحالة الاجتماعية، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، مكان العمل، طبيعة العمل).

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسة، أما عينة الدراسة فقد شملت 160 موظف وموظفة (مفردة)، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستمارة المكونة من 50 فقرة، وقد تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية spss.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة عكسية بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني التنموي عند مستوى (0.05 أكبر أو تساوي a).

- وجود علاقة عكسية بين صراع الدور والأداء الوظيفي لموظفي وزارة الاقتصاد الوطني عند مستوى (0.05 أكبر أو تساوي a).

- وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول غموض الدور وصراع الدور الوظيفي (الجنس، مكان العمل، المؤهل العلمي) عند مستوى (0.05 أكبر أو تساوي a).⁽¹⁾

تبرز علاقة الدراسة بدراستنا الحالية في أن هذه الدراسة ركزت على غموض الدور وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي، ويمكن الاستفادة منها من خلال معرفة أسباب صراع وغموض الدور الوظيفي لدى العاملين، فالنتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة تساعد في فهم صراع الدور وغموض الدور وتأثيرهما على الأداء، باعتبار الأداء نتيجة مرتبطة بمدى فهم العامل للدور الذي يقوم به، لذلك تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كون صراع الدور من شأنه أن يحدث ضغوط لدى الأفراد ويتأثر بذلك الأداء.

8- الدراسة الثامنة: بعنوان متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة انجاز

الدكتور محمد دهمان والأستاذة هاجر قريشي، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02-الجزائر، 2017م.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى محاولة إثبات علاقة التأثير التي تربط متغيرات بيئة العمل الداخلية بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة من خلال إبراز تأثيرات هذه البيئة في خفض أو رفع مستوى ضغوط العمل وتأثير ذلك على أداء العاملين.

في حين تتبثق أهمية الدراسة من أهمية متغيرات البحث المتمثلة في بيئة العمل الخارجية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى، بالنسبة لبيئة العمل تتجلى أهميتها في كونها تعد عنصراً فعالاً في توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، أما بالنسبة لمتغير ضغوط العمل فتظهر أهميته باعتباره إحدى أهم المشكلات والتحديات الرئيسية التي ينبغي لأي مؤسسة مواجهتها ومحاولة إبراز العلاقة التي تربط المتغيرين.

وقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة بيئة العمل الداخلية بمستوى ضغوط العمل في المؤسسة؟

وللإجابة على إشكالية هذه الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لعرض الأسس الفكرية لبيئة العمل الداخلية وكذا ضغوط العمل وإبراز العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين.

وبعد التحليل والمناقشة توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بنتائج ضغوط العمل على

الفرد وعلى المؤسسة:

بالنسبة لنتائج ضغوط العمل على الفرد من خلال التأثيرات السلبية التي تؤدي إلى أعراض فيزيولوجية ونفسية وسلوكية ضارة كالأزمات القلبية، ارتفاع ضغط الدم، القرحة، أما بالنسبة للتأثيرات النفسية تمثلت في

(1)- مراد سامي عاطف قنديل: غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني- قطاع غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة- فلسطين، 2016م

الغضب والانفعال، التعب...، فيما يخص التأثيرات السلوكية كحالات التغيب، أو التأخر، الاعتداء على الغير، انخفاض مستوى الإنتاجية.

- وقد تمثلت نتائج ضغوط العمل على المؤسسة من خلال أن أي خلل يصيب الإنسان ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة.

- وقد خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها تؤثر بدرجات متباينة على ارتفاع أو انخفاض ضغوط العمل في المنظمة، فالبيئة الإيجابية التي تتضمن العمل بمبدأ اللامركزية وحتى توزيع المهام والواجبات على المرؤوسين وتفويض السلطات، ومرونة وسلاسة الاتصالات والنمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على المشاركة، إضافة إلى توفير ظروف العمل المادية المريحة، التي تسهم أدنى في تحسين بيئة العمل الداخلية، مما يؤدي إلى التقليل من الضغوط، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بخلاف البيئة السلبية التي تتضمن العمل بمبدأ المركزية وقلة تفويض السلطات وصعوبة الاتصالات والنمط القيادي الأوتوقراطي، إضافة إلى عدم توفر الظروف المادية المريحة كل هذا من شأنه أن يسهم في تشكيل ضغوط العمل على العاملين والتي تنعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم.⁽¹⁾

تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في تحليل متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، ويمكن الاستفادة منها في النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع نتائج دراستنا، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا معرفة النقاط التي تم إغفالها والتي يجب التركيز عليها والتحقق منها ميدانياً في دراستنا.

(1) - محمد دهمان، هاجر قريشي: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 05،

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02 - الجزائر، جوان 2017م، ص 465، 485.

الفصل الثاني

المداخل النظرية المفسرة لصراع الدور وضغوط العمل

أولاً: النظريات المفسرة لصراع الدور

ثانياً: النظريات المفسرة لضغوط العمل

أولاً: النظريات المفسرة لصراع الدور

1- المدخل الخلدوني وسوسيولوجيا الصراع داخل المنظمة

يعود الفكر الصراعى إلى العالم العربى عبد الرحمان بن خلدون (1332م-1406م)، من خلال أفكاره الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى طرحها فى رؤيته للمجتمع الإنسانى وتحليله لموضوع العصبية والسلطة السياسية، ومن خلال نظريته الدائرية التى ترى أن عملية التغير الاجتماعى تسير بشكل دائرى ثم تنتهى من حيث بدأت.⁽¹⁾

ويقصد بالتغير الاجتماعى أن هناك تغير فى الأدوار التى يتقمصها الأفراد داخل التنظيمات والمؤسسات للمجتمع، لأن الدور لا يكون ثابت بل هو فى حالة ديناميكية، لأنه يخضع للعديد من العوامل المتداخلة الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية، وهو ما أكده ابن خلدون فى الصراع بين البداوة والحضارة وخاصة إشكالية الصراع على المستوى الاجتماعى وتحديدًا فى مستوى المنظمات السياسية التى تشترك مع المنظمات الأخرى التى تحمل نفس الخصائص.

وقد ركز ابن خلدون حول طبيعة الرؤساء (القادة) وما يحملونه من ثقافة تنظيمية وكذلك طبيعة النظام، وهو بهذا يطرح فكرة أساسية نجدها منتشرة فى المنظمات الحديثة وهى الثقافة التنظيمية للقادة وكيف يؤثر القادة على المرؤوسين.⁽²⁾ حيث يؤثر نمط الشخصية القيادية فى المجال النفسى لدى المرؤوسين، وهو ما ذهب إليه ابن خلدون عندما أشار إلى أنه إذا اتسم الحكم بالفقر والإخافة، فإن المرؤوسين يميلون نحو التكاسل واللامبالاة والغياب فى العمل وإلى غير ذلك من السلوكيات التى تضر بالبناء التنظيمى للمؤسسة (المنظمة)، ومن هنا يظهر الصراع كنتيجة حتمية للضغط الذى يعانى منه المرؤوسين والشعور بعدم الرضا، ويظهر الصراع داخل المنظمة أى داخل العصب الواحدة فى أثناء قيامها أو ممارستها لمهامها الإدارية والدفاع عن مصالحها الشخصية، وقد عبر عن ذلك بـ المذات والشهوات، واعتبر بأن السلطة هى منصب يتنافس عليه الأفراد لخدمة مصالحهم وتحقيق أهدافهم من خلال قوله: " أن الملك منصب شريف ملذوذ ... لذا يحدث التنافس حوله وقل ما يسلمه أحد لصاحب إلا إذا غلب عليه فتقع المنازعة وتفضى إلى المغالبة التى لا تتم إلا بالعصبية".

وهو ما يؤدي إلى ظهور بوادر الصراع خاصة صراع الأدوار، من خلال عدم إشباع حاجات الأفراد وسوء توزيع الأدوار، الذى ينجر عنه ضعف الفرد وعدم قدرته على تأدية مهامه، وتتوتر العلاقات بين

(1) - مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، دار المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2015م، ص191

(2) - ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص63، 64

الرئيس والمرؤوس، حيث يلجأ الرئيس إلى استخدام سلطته ونفوذه على حساب المرؤوسين الذين يجدون أنفسهم تحت سلطة التهديد والرقابة وضغط العمل المكثف، وعدم العدالة في تقسيم العمل والحوافز، وإهمال الجوانب الإنسانية، كل هذه الأمور تجعل المرؤوسين في حالة من صراع الدور لكثرة الضغوط. ويلعب كذلك سوء الاتصال في تهيش المرؤوسين، وعدم الاتصال بهم وعدم تكليفهم بمهام واضحة تناسبهم، وهذا التهيش قد يولد لديهم بعض السلوكيات الهجومية أو الدفاعية، التي تؤدي إلى توتر في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين مما يحدث صراع في الأدوار.⁽¹⁾

2- إسهامات كارل ماركس في صراع الدور

كارل ماركس (1818-1883) تستند نظريته إلى صراع الطبقات الاجتماعية المرتبطة أساساً بطبيعة النظام الاقتصادي، فالطبقات من منظور ماركسي تتم على أساس تقسيم العمل حسب من يملك ومن لا يملك، بحيث أن الصراع يحدث بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة، والذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق، حيث أنه إذا كان هناك سوء توزيع هذه الموارد النادرة داخل نسق ما، فإنه سيؤدي إلى صراع بين الأقسام التنظيمية، أي بين مصالح مسيطرة تمتلك في اتخاذ القرار، بينما هناك مصالح خاضعة لا تملك القوة وهو ما يخلق صراع في تحقيق الأهداف، فكل تنظيم يسعى إلى فرض نفوذه وتحقيق مصالحه بغض النظر عن الطرف الآخر مما يشكل صراع الأدوار بين الأفراد في حد ذاتهم.⁽²⁾

في المقابل أن هذه الأطراف الخاضعة للتنظيم، كلما تشكّل لها وعي كلما أمكنها أن تتخلص من هذه السيطرة، ولكن هذا الوعي لن يتشكل حسب ماركس إلا من خلال الصراع الذي تزيد معه فرص التغيير في البناء النسقي ومنه إعادة توزيع الموارد، وتتضمن هذه القضايا احتمال وعي العمال لمصالحهم وبالتغيرات الاجتماعية التي تحدثها الجماعات المسيطرة والتي تؤدي إلى تفكيك العلاقات بين الطبقات الخاضعة، وارتفاع حالات الاغتراب، هذا الاغتراب الذي يحدده ماركس على أساس الاستغلال الذي لن يحقق مصالحه (رأس المال) و المزيد من الثروة ما لم يحصل على فائض قيمة عمل العمال، هذا العامل الذي يضطر إلى بيع قوة عمله لأصحاب الأعمال في سوق العمل، وهذا الاستغلال هو أساس الصراع الدائم بين الطبقة الرأسمالية وطبقة العمال.

وهكذا يصبح العامل أثناء القيام بعمله يخضع لضبط وسيطرة العلاقات الرأسمالية المبنية على علاقة السيطرة والخضوع، وهو ما يذهب إليه سعد بدر أنه نتيجة ذلك يكشف تصميم العمل وبناء التنظيمات عن سمة هامة للغاية تؤثر بشكل كبير على العمليات التنظيمية بأكملها، فالبحث عن كفاءة وفعالية أكبر للتنظيم

(1) - المرجع السابق، ص 64، 65.

(2) - المرجع السابق، ص 81، 82.

هو بحث جزئي وأساسي، ويرتبط على الدوام بالبحث عن الأشكال الفعالة للضغط والاستغلال، وينظر صاحب العمل على الضبط والفعالية والاستغلال على أنها مترابطة ومتكاملة لا يمكن الفصل بينها⁽¹⁾، هذا الاستغلال تستخدمه الرأسمالية في شراء جهد العامل لتحقيق الربح، مما يجعل العامل يدخل في دوامة غير مباشرة من صراع الدور.

وبسبب حدوث صراع بين مصلحة صاحب العمل والعامل، فإنه يجب توجيه عمل العامل وتنسيقه بدقة، ولأن التزام العمال لهذا التوجيه غير مؤكد، فإنه يجب إخضاعهم لنظام ثابت ولضبط أعضاء التنظيم الذين يفوضون للقيام بهذه المهمة، وبهذه الكيفية سيتم استغلال القوى العاملة ومعها يزداد تعاون العمال لمقاومة الرأسمالي، لذلك فإن الضبط الذي يمارسه الرأسمالي هو ليس ضبطا للسيطرة على العمل فقط، وإنما يمثل وظيفة من أجل استغلال القوى العاملة ويصبح الضغط متجذرا في العلاقة العدائية بين الرأسمالي والعامل.

ويؤكد ماركس أن تقسيم العمل داخل التنظيمات هو انعكاس لتقسيم العمل للمجتمع الرأسمالي ككل، ويكشف أيضا أن آثار استخدام التكنولوجيا في عملية تسيير التنظيمات وتقسيم العمل، أنها كلما أدخلت آلات جديدة زاد استغلال العمال وقل ذلك من مهاراتهم ويضعف من تدعيم الضبط والتحكم من طرف الرأسمالي⁽²⁾.

وبالتالي فبدلا من أن ينمي العامل من طاقاته الجسمية والذهنية فإنه يتحول إلى مغترب عن ذاته وعن نتاج عمله، وهذا هو جوهر صراع الدور في إحساس العامل بالاغتراب ومن هنا لا يقوم العامل بعمله عن حب وإنما يصبح العمل وسيلة لإشباع رغبات خارجة عنه وينقلب إلى إنسان آلي أو قوة عمل تخضع لمقاييس السوق، ويشعر بأنه ضئيل أمام انجازه الضخم الذي انفصل وصار غريب عنه يفقد حرته وشخصيته وذاتيته بسبب تناقض الأدوار التي يعيشها الفرد⁽³⁾

3- نظرية الدور

ظهرت هذه النظرية في مطلع القرن العشرين وهي من النظريات الحديثة في علم الاجتماع، وترى هذه النظرية أن المجتمع عبارة عن مجموعة مراكز اجتماعية مترابطة ومتضمنة أدوارا اجتماعية يمارسها الأفراد

(1) - رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2006م، ص82

(2) - المرجع السابق، ص83.

(3) - محمد بن رايح: مرجع سابق، ص134

الذين يشغلون هذه المراكز، وأن مكانة الفرد تعتمد على أدواره الاجتماعية التي تنطوي على واجبات وحقوق اجتماعية يمتثل لها الفرد.

فواجبات الفرد يحددها الدور الذي يشغله، أما حقوقه فتحددها الواجبات والمهام التي ينجزها المجتمع، وتستند الأدوار الاجتماعية على مفهوم التوقعات المتصلة بالمراكز الاجتماعية، والتي تتضمن أنواعا مختلفة من التوقعات، والتي تحدد تصرفات الأفراد وتتصل ببعضها لتكون شبكة من العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع.

وقد أوضح **رالف لينتون** بأن الدور يمثل الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة التي ينتمي إليها، وهذا ما أكده **جوليان روتبير** أن الدور الاجتماعي يحدد وظيفة الفرد في الجماعة، أو الدور الذي يلعبه في الجماعة أو الموقف الاجتماعي⁽¹⁾، لكي لا يحدث تناقض واختلاف في الأدوار من خلال شغله للعديد من الأدوار وذلك حسب المؤسسات التي ينتمي إليها، كما أن أدواره في المؤسسة أو المنظمة الواحدة لا تكون متساوية بل تختلف في ضوء المعايير التالية:

- **الجبر والاختيار**: حيث يجد الأفراد أنهم مجبرون أو يفرض عليهم أدوارا معينة (صراع الدور) على سبيل المثال، فالدور الجنسي (ذكر أو أنثى) أو دور السن هنا لا يدخل اختيار الفرد فيه، بينما نجده يختار دوره الاجتماعي كأن يختار دوره في العمل: مهندس أو طبيب أو فلاح أو عامل.
- **تحديد السلوك**: تختلف الأدوار في مدى تحديدها للسلوك، فالأدوار العسكرية مثلا محددة تحديدا جامدا، وقد نجد بعض الاختلاف كأن يختلف الضباط مثلا في طريقة إصدارهم للأوامر، ولكن هذا الاختلاف يكون محددًا، أما في أدوار أخرى مثلا في الأسرة فيكون المجال أوسع للتعبير والاختيار.
- **الاستمرار**: تختلف الأدوار في استمرارها ودوامها، فأدوار الرجل والمرأة دائمة في المجتمع، أما الأدوار المهنية فهي أدوار دائمة نسبيا.
- **الشمول**: تختلف الأدوار الاجتماعية في شمولها، فالفرد قد يكون قائدا في جماعة وتابعا في جماعة أخرى، وذلك حسب المؤسسة التي ينتمي إليها والمركز الذي يحتله داخل الجماعة، فقد يكون مسيطرا في عمله لكن أسلوبه يختلف عندما يكون مع أسرته.⁽²⁾

(1) - إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م، ص159

(2) - WigKarl, Knowledge : Management Foundation thinking about how people and organization, create represent and use know ledge, USA. 1993, P.52.

ويتفق تالكوت بارسونز مع ماكس فيبر بأن الفرد يشغل العديد من الأدوار وهي عادة ما تكون موجودة في نظم المجتمع المختلفة، حيث يتطلب من الفرد أن يتعلم أدواراً اجتماعية جديدة، في حين يعين الفرد في وظيفة جديدة أو حين يتزوج فهو ينتقل إلى دور جديد عليه أن يتعلمه.

وتتوقف عملية تعلم الأدوار على نظرية التعلم في علم النفس التربوي، فتعلم هذه الأدوار يكون بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، وهو يتعلم الأدوار من خلال تمثله للمعايير الاجتماعية عن طريق عملية التنشئة الاجتماعية، ويؤكد تالكوت بارسونز بأن نجاح الفرد في أدائه أدواره يتحدد بموجب المعايير الأخلاقية التي يحددها المجتمع أو يعتقد بها.⁽¹⁾ وهذا ما يبعده من الوقوع في صراع الدور.

فإذا تصرف العامل مثلاً بموجب هذه المعايير الأخلاقية لدوره الوظيفي، أي إذا قام بأداء واجباته الإنتاجية، فإنه ينجح بذلك في حصوله على الأجر الذي ينتظره، وإذا فشل في دوره الوظيفي فإنه يقع في صراع الدور، خاصة عندما يطلب منه القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت مما يوقعه في تضارب فقد يرجع ذلك إلى قدراته المحدودة أو مؤهلاته العلمية، مما يؤدي به إلى عدم التكيف الاجتماعي.

4- الصراع عند رالف دارندوف

من مواليد 1929م في هامبورج من مؤلفاته الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي 1959م، الذي تناول من خلاله موضوع التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي، وقد عارض وانتقد الوظيفيين باقتصارهم على دراسة جانب واحد من المجتمع أين يتجلى فيه الانسجام والتوافق وتغييب جوانب الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء، والذي اعتبره كارل ماركس حكراً على الطبقات فقط، وهو ما يؤكد عليه دارندوف أن هذا الاختلاف لا يكون وفق الطبقات فحسب، بل هو موجود في جميع المجتمعات ويكون على السلطة والقوة بين من يملكون السلطة والقوة من جهة ومن يتم إقصاؤهم واستبعادهم عنها من جهة أخرى أي بين الحكام والمحكومين.

وقد تطرق دارندوف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية إلى فكرة الصراع، لكن ليس من منظور طبقي كما ذهب ماركس، ولكن في إطار صورة كلية متكاملة أي التركيز على الصراع بوجهيه الاتفاق والاختلاف (التعارض).

ويقر دارندوف بوجود الصراع وبعده وذلك من خلال تصارع وتنافس الأفراد داخل المنظمات من أجل مركز السلطة والنفوذ وانطلاقاً من مصالحها، ومن هنا يحدث الصراع بين الأفراد في من سيحدد الأهداف المستقبلية ويتحول إلى عملية يتمكن من خلالها المجتمع من صنع التكيف والتوازن والاندماج من

(1) - إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 160، 161.

أجل أن يستمر، وبهذا دارندوف ينطلق من المنظور الماركسي ليحقق بذلك المنظور البنائي والوظيفي باعتبار أن الصراع كامن في كل النظم وهو مصدر للتغير، مستبعدا الصراع الذي هو أساس علاقات الإنتاج بين من يملك ومن لا يملك، إلى صراع من أجل علاقات السلطة والنفوذ، وبالتالي يفصل دارندوف الصراع عن مضمونه الاقتصادي ويربطه بالمحتوى السياسي، ومن ثم الوصول إلى السلطة والنفوذ وهو بهذه النظرة يكون قد حول مسار الصراع من الواجهة الماركسية التي اعتبرها تصب في اليوتوبيا التي تؤمن بانسجام و انساق الحياة الاجتماعي ، وعدم وجود الصراعات بين أقسام المنظمة، وهو يرى بأنه لا يمكن لليوتوبيا أن تنمو و تتطور خارج الحقائق الاجتماعية المعروفة، التي تتسم بالصراعات و التغيرات الجزئية و الكلية التي تحدث على مستوى انساق المجتمع.

وقد ميز دارندوف بين ثلاث أنواع من الظروف الاجتماعية التي تساعد على تفجير الصراع بين الجماعات المستغلة و المستغلة و هي:

-ظروف تنظيمية و هي التي تساعد على تحويل الجماعات المستغلة إلى جماعات بارزة، و دفعها إلى الدخول في عملية الصراع مباشرة.

-ظروف عملية الصراع التي تحدد درجة و قوة الصراع القائم بين الجماعات.

-ظروف تغيير البناء التي تحدد سرعة وعمق و اتساع تغير البناء الاجتماعي.

وينطلق رالف دارندوف بفكرة أن السلطة تعتبر وسيلة نادرة تتنافس بسببها الأفراد و الجماعات والأنظمة الاجتماعية، ومن ثم فهي المنبع الرئيسي للصراع داخل الأنماط التنظيمية، وهذا الصراع ما هو إلا انعكاس لتنظيم مجموعة أدوار الأفراد فيما يتعلق بالحصول على السلطة داخل أي نظام اجتماعي، بمعنى آخر أن كل نظام اجتماعي يتألف من مجموعة أدوار اجتماعية موزعة على تدرج متسلسل من المراكز التنظيمية، و يحمل كل مركز مسؤولية وواجبات تعكس درجة و نوع سلطته، ولكل من هذه المراكز أدوار، وكل دور يفرض درجات متفاوتة من السلطة و النفوذ، بمعنى أن هناك أدوار تتمتع بسلطة و نفوذ عال لها صفة الإلزام والقهر في ممارستها للسلطة، و الأخرى تتمتع بسلطة و نفوذ أقل تخضع للأدوار الأعلى منها، وهذا ما يؤدي إلى خلق نوعين من الجماعات الاجتماعية الأولى حاكمة و مالكة للسلطة، والثانية محكومة مختلفين في الأهداف والمصالح، مما يترتب على ذلك تنازع و تصادم فيما بينها، ولا يتم هذا حل هذا النوع من الصراع إلا بإعادة توزيع السلطة والنفوذ على السلم التنظيمي أي أن في نظر دارندوف الصراع ينشأ من أولئك الذين لا يملكون إلا الخضوع لهذه السلطة.⁽¹⁾

(1) - مصطفى بوجلال: مرجع سابق، ص198، 199.

ويرى دارندوف أن هذه العملية دورية و مستمرة بين أطراف الصراع، على عكس ابن خلدون الذي يرى في إنهاء الصراع القبلي عندما تحصل القبيلة على الملك، ويرى ماركس نفس الشيء أن الصراع الطبقي ينتهي بعد انتصار الطبقة المستغلة على المستغلة.

5- الصراع عند لويس كوزر

يذهب كوزر إلى أن المجتمع الإنساني هو مجموعة أنظمة مترابطة مع بعضها البعض، وأن هذا الترابط لا يكون متوازنا ولا متكافئا من حيث الفرص، وهو ما يشكل نزاعات أو صراعات لإشباع حاجات المجتمع الخاصة، وقد وجد كوزر أن الصراع هو ضرورة تعود بالفائدة على أعضاء الجماعة، لأن الجماعة قد تكون مفككة، لذلك فإن الصراع يحاول أن يعيد تركيبها من جديد ويزيد من تماسكها، لكن هذا يعتمد على نوع وطبيعة البناء الاجتماعي.

وقد أكد كوزر أن الصراع هو جزء من وظيفة النظام الاجتماعي، فلا يمكن في أي حال من الأحوال القول بأن التنظيمات لا تحوي في داخلها صراعات فمهما كانت هذه التنظيمات فعالة، فإنها لا تنفي أبدا فكرة الصراع، وحسب لويس كوزر فالصراع يمثل عنصرا هاما في الوظيفة الجماعية، وهو بذلك ينتقد: - النظرية البنائية الوظيفية التي أكدت على تكامل الحياة الاجتماعية واعتبرت أن الصراع هو حالة مرضية تؤثر على التوازن النسقي الكلي باختلاف الأنساق الفرعية وتأثرها بالصراع الذي يؤدي إلى اللاتوازن في النسق الكلي بسبب صراع الأدوار.

- نقده لنظرية رالف دارندوف عندما قللت من أهمية وظائف الصراع الإيجابية التي لها أهمية في الحفاظ على وجود النظام الاجتماعي.

وهو ما قاد كوزر إلى تشكيل موازنات وظيفية والتي بحسب تالكوت بارسونز هي موازنات أحادية لا تركز على الصراع بل تؤدي فيه الغرض الذي لا بد من اقتلعه، على غرار كوزر الذي وجه اهتمامه بالجانب الإيجابي للصراع، وهو بذلك يمثل نقدا لهذه النظريات الوظيفية لتجاهلها الصراع، ولقد تعرض كوزر في كتابه "وظائف الصراع الاجتماعي" إلى القيم الإيجابية للصراع، فقد يؤدي الصراع إلى تحقيق وحدة وتماسك الجماعة.

وبذلك فالصراع عند كوزر لا يؤدي دائما إلى آثار سلبية من شأنها خلق اضطراب في وظائف التنظيم والعلاقات بين أطراف الصراع، بل أحيانا يكون ضروريا لإعادة ترتيب العلاقات و تصحيحها و إعادة توجيهها، حتى و لو كان عن طريق التعبير عن مشاعر الغضب و العدوان، و قد ميز كوزر بين نوعين من الصراع، الصراع الواقعي و غير الواقعي.

فالنوع الأول من الصراع يحدث بين الأفراد و الجماعات كوسيلة فعالة لتحقيق ما يريدونه، فإذا ما تم حصولهم على ذلك فإنهم ببساطة يتخلون عن الصراع، و حسب كوزر فإن هذا النوع من الصراع غالبا ما يحدث داخل إطار من القواعد التنظيمية، كالصراع بين الفئات العمالية مع أرباب العمل، حيث أن هذا النوع غالبا ما يكون عفوليا و يتم تحقيق مطالب العمال عن طريق التفاوض.

أما النوع الثاني يطلق عليه الصراع غير العقلاني يفسر غالبا في إطار ما يسمى بالمصالح الذاتية، يحدث نتيجة لزيادة مظاهر التوتر أو يسعى احد الأفراد أو الجماعات لإثبات ذاتها.

وقد تطرق كوزر إلى مجموعة من العوامل المسببة للصراع بصفة عامة وصراع الدور بصفة خاصة، وقد أرجعها إلى ما يلي:

- كلما شعرت الجماعة المحرومة والمسلوية من حقوقها وأهدافها دفعها ذلك بالسؤال عن إعادة توزيع المصادر النادرة كالسلطة والنفوذ، وهذا بدوره يزيد من احتمال ظهور الصراع بين الجماعات المتسلطة التي تحاول تحقيق مصالحها وأهدافها على حساب الجماعات الأخرى داخل التنظيم، مما قد يشكل تعارضا في الأهداف التي تسعى كل واحدة منها إلى الدفاع عنها.

- كذلك كلما قلت حظوظ أعضاء الجماعة المغلوبة في الصعود في السلم التنظيمي، زاد احتمال صراع الأدوار بينهما، فجميع هذه العوامل تزيد من احتمال وقوع عملية الصراع وصراع الأدوار بين جماعتين متباينتين في القوة والنفوذ والسلطة والمركز.

- كلما قلت قنوات تصريف الضغط الممارس من قبل الجماعة المتسلطة على الجماعة المسلوية، دفعها ذلك إلى السؤال حول شرعية توزيع المصادر النادرة بشكل عادل ومتكافئ.⁽¹⁾

فجميع هذه العوامل في نظر كوزر تزيد من احتمال وقوع عملية الصراع بين جماعتين متباينتين في القوة والنفوذ والسلطة.

ثانيا: النظريات المفسرة لضغوط العمل

1- نظرية هانز سيللي

ينطلق هانز سيللي من مسلمة ترى أن الضغط متغير غير مستقل، وهو استجابة الفرد لعامل ضاغط، وعلى أساس هذه الاستجابة يمكن الاستدلال على أن الشخص يقع تحت تأثير بيئي مزعج، وأن التعرض المتكرر للضغوط يترتب عليه تأثيرات سلبية على حياة الفرد، حيث تفرض الضغوط متطلبات قد تكون

(1) - حجيبة رحالي: الصراع في المؤسسات - وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012م، ص 29

فيزيولوجية أو اجتماعية، نفسية أو تجمع بين هذه المتغيرات الثلاث، وتعتبر أعراض الاستجابة الفيزيولوجية للضغط عالمية هدفها الدفاع والمحافظة على الكيان والحياة.

وقد حدد سيللي ثلاث مراحل للضغوط أطلق عليها أعراض التكيف العامة:

أ- **مرحلة الإنذار:** ويظهر الجسم خلال هذه المرحلة تغيرات واستجابات، تبدأ بتعرض الفرد لمثير معين، سواءً كان داخليا أو خارجيا، ويمكن القول بأن هذا المثير يؤدي إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدد الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط، ومن أهم هذه المظاهر: زيادة ضربات القلب، الأرق، توتر الأعصاب، سوء استغلال الوقت، الاستهداف للحوادث.

ب- **مرحلة المقاومة:** يحاول الفرد في هذه المرحلة مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم إلى حالة الاتزان التي كان عليها، ويقوم بتطبيق آليات التعامل والمواجهة المختلفة بهدف الوصول إلى مستوى التكوين المقبول.

ج- **مرحلة الإجهاد:** في هذه المرحلة يكون الجسم فيها قد تكيف، غير أن الطاقة الضرورية تكون قد استنزفت، وإذا كانت الاستجابات الدفاعية شديدة ومستمرة لفترة طويلة فقد ينتج عنها أمراض التكيف.⁽¹⁾ ووفقا لمرحلة الإجهاد فإن الموارد الجسمية لا تكون كافية للتغلب على الإجهاد، حيث تتراجع قدرة الفرد على المقاومة وعلى الاستجابة للضغوط، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض التكيف، كارتفاع ضغط الدم والأمراض القلبية الوعائية.

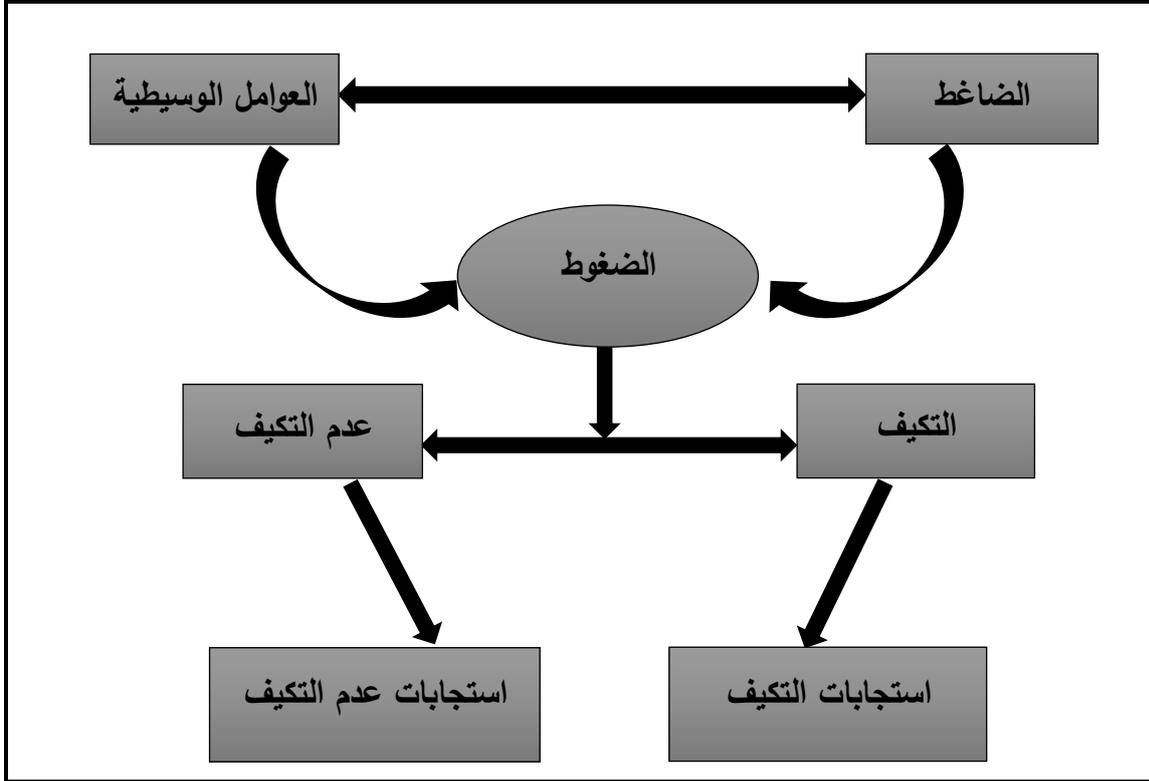
قد تتكرر المراحل الثلاث للضغط حسب سيللي مرات عديدة في اليوم الواحد كلما واجه الفرد موقفا ضاغطا، كما أن كل مرحلة من هذه المراحل تقابلها نمائية، فمرحلة الإنذار بالخطر تقابل الطفولة التي تتميز بالمرونة والتعلم، أما مرحلة المقاومة تقابل مرحلة الرشد التي تتميز بالثبات ومقاومة التغيير، ومرحلة الإنهاك تقابل مرحلة الشيخوخة.

لقد حصر هانز سيللي الضغط في الاستجابات الجسمية للضغوط، وأن هذه السلسلة من الاستجابات تخص الكائن الحي عموما بما فيها الحيوان أيضا.

(1)- فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر، 2001م، ص98.

لكن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت فقط على الاستجابة الفيزيولوجية وأغفلت الاستجابة الانفعالية و المعرفية وهي مسألة الفروق الفردية في تقييم الضغوط، والتي أشار إليها لازاروس واعتبرها استجابة الجسم غير المحددة نحو أي متطلبات خارجية.

الشكل رقم (01): يوضح مخطط عام لنظرية هانز سيللي⁽¹⁾



المصدر: هارون توفيق الرشيد: الضغوط النفسية طبيعتها ونظرياتها، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة-مصر، 1999م، ص52

2- نظرية التقدير المعرفي لـ ريتشارد لازاروس

حسب هذه النظرية يعتبر التقدير المعرفي مفهوم أساسي يعتمد على طبيعة الفرد، حيث تركز هذه النظرية في تفسيرها للضغوط على أهمية التفكير والعوامل المعرفية، و أن تقدير كمية التهديد ليس مجرد إدراك مبسط للعناصر المكونة للموقف، ولكنه عبارة عن رابطة بين البيئة المحيطة بالفرد وخبراته الشخصية

(1)-المرجع السابق، ص99

مع الضغوط، ويرى لازاروس أن الضغوط تنشأ عندما يوجد تناقض بين متطلبات الفرد، ويؤدي ذلك إلى تقديم التهديد و إدراكه في مرحلتين، الأولى هي الخاصة بتحديد و معرفة أن بعض الأحداث في حد ذاتها شيء يسبب الضغوط، و الثانية هي التي يحدد فيها أساليب حل المشكلات التي تظهر في الموقف.

ويتضح من خلال هذه النظرية أن ما يعتبر ضغطا بالنسبة لفرد ما لا يعتبر كذلك بالنسبة لآخر، لأنه يتوقف على مدى تقييمه المعرفي لهذا الموقف، بالإضافة إلى الخصائص الشخصية للفرد وخبراته الذاتية و مهاراته في تحمل الضغوط، وكذا الحالة الصحية التي تلعب دور كذلك، إضافة إلى عوامل الموقف نفسه التي تهدد الفرد، وأخيرا عوامل البيئة الاجتماعية، و متطلبات الوظيفة.

كما تفسر نظرية لازاروس الضغوط والخبرة الانفعالية للفرد على أساس التقييم المعرفي وكذلك آليات التعامل معها، حيث يبين لازاروس أن الفرد لديه نوعان من أساليب التقييم المعرفي وهما التقييم الأولي والتقييم الثانوي و التعامل، وفي ضوء ذلك يحدد نوع الانفعال وشدته لدى الفرد.

ففي مرحلة التقييم الأولي إذا كان الهدف هاما يحدث الانفعال، وإذا استطاع الفرد تحقيق الهدف تظهر انفعالات إيجابية، في حين إذا لم يتحقق الهدف تظهر انفعالات سلبية.

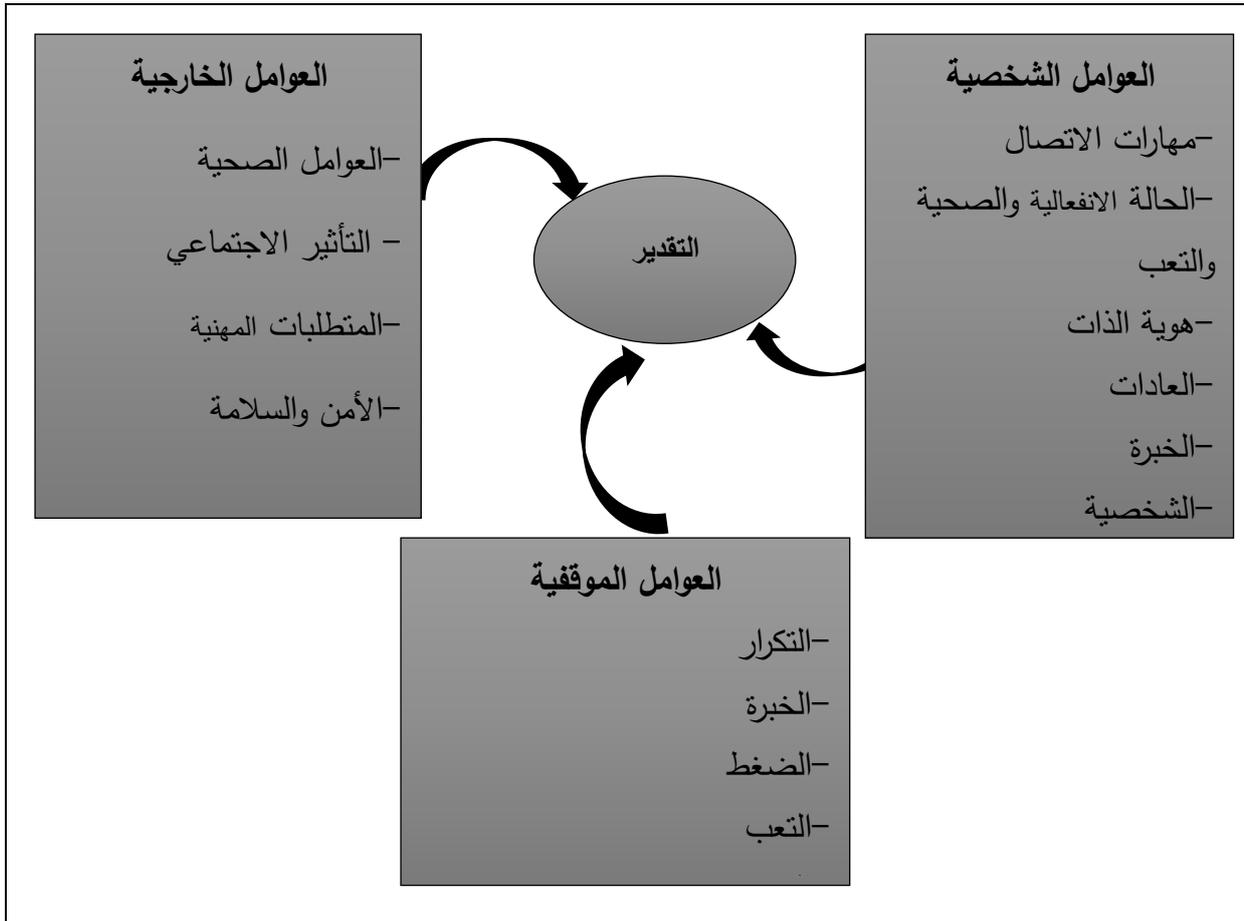
أما في التقييم الثانوي يمكن أن تعدل الحالة الوجدانية الأولية بالاعتماد على درجة التهديد الذي ينطوي عليه الموقف و بين أساليب التعامل المتاحة، وقد ركزت نظرية التقدير المعرفي على الجوانب المعرفية للفرد كأحد أسباب الضغوط وإغفالها الجوانب الأخرى، الاجتماعية والنفسية كأحد مسببات الضغوط لدى الفرد، و قد ميز لازاروس بين التقييم المعرفي لحدث ما، و التعامل معه بعد تقييمه كعامل ضاغط، وهو ما يسمى بادراك الفرد للحدث، و التقييم الثانوي للفرد هو تعامله مع الموقف أو الحدث و تقييمه لما يمتلك من مصادر داخلية أي سمات شخصية، خبرات و مهارات ذاتية تعينه على التكيف مع الحدث الضاغط، و لكن إذا فشل الفرد في هذين العنصرين يؤدي به إلى ضغوط نفسية .

ويشير لازاروس إلى أن الضغط هو عملية انفعال يشعر به الفرد نتيجة التهديد، حيث بإمكان أن يكون هناك حدثا ضاغطا على فرد دون آخرين، وان الضغط يعتمد على التفاعل بين الفرد و الموقف، و انه ينشأ من كيفية تقييم الشخص للحدث و كيفية توافقه معه. و يتعادل الضغط مع الاستجابة للتوتر النفسي لأننا نجد أن الأعمال الروتينية قد تؤدي إلى التوتر في غياب الضغط، وهنا يتضح في تعريف الضغوط على انه

علاقة بين الشخص و البيئة يقدرها الشخص على أنها تفوق أو تزيد على إمكانياته، و أنها تمثل خطرا على استقراره. (1)

لقد أشارت نظرية التقدير المعرفي للازاروس إلى أساليب و طرق التعامل الايجابية الفعالة ضد الضغوط، و أشارت كذلك إلى أهمية الفروق الفردية و الجوانب المعرفية في تقييم الضغوط، حيثما يبدو ضاغطا لفرد ما لا يبدو كذلك لآخر، فالجوانب المعرفية للفرد هي التي تقيم الموقف الضاغط. و يمكن رصد هذه النظرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح نظرية التقدير المعرفي للضغط لـ لازاروس (2)



المصدر: فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص101

3- نموذج هيجان لتفسير الضغوط

يتضمن نموذج هيجان لتفسير الضغوط الأبعاد التالية:

(1) - سالم إيناس عبد الفتاح و نجيب محمد محمود: ضغوط الحياة و علاقتها بالإعراض السيكوسوماتية، مجلة دراسات نفسية، العدد 03، المجلد الثاني عشر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 2002م، ص422

(2) - فاروق السيد عثمان، مرجع سابق، ص101

أ- مصادر الضغوط: وهي المصادر المتعلقة بشخصية الفرد وتنقسم إلى مصادر نفسية ومصادر سلوكية، والمصادر المتعلقة بالمنظمة والتي تشمل العديد من النقاط: ثقافة المنظمة، طبيعة الوظيفة وما يترتب عليهما من عبء العمل، وظروف العمل المادية والتغير في بيئة العمل.

ب- النتائج المترتبة على الضغوط: وتتمثل في:

-نتائج الضغوط على الفرد: و التي تتمثل في الاضطرابات الفيزيولوجية النفسية والاضطرابات السلوكية.
-نتائج الضغوط على المنظمة: وتدخل ضمن نطاق اتخاذ القرارات، تدني مستوى الإنتاج والغياب، إضافة إلى الصراع داخل بيئة العمل سواء بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم، وهذا لعدة أسباب، كضعف الاتصال وما ينجر عنه من تشويه في المعلومات، كذلك نطاق الإشراف الذي يؤثر بقوة في تحفيز العاملين، إضافة إلى معدل الشكاوى وحوادث العمل.⁽¹⁾

ج- إدارة الضغوط: و تنقسم إلى ما يلي:

• إدارة الضغوط على مستوى الفرد: وتشمل إدارة الوقت واحترام القوانين وعدم المماطلة في أداء المهام، ومواجهة الصراع من خلال رفع الروح المعنوية بين العاملين، وحل المشكلات بالطرق السوية والعمل على إرضاء جميع الأطراف.

• إدارة الضغوط على مستوى المنظمة: تشير إلى نقطة مهمة وهي إعادة تصميم الوظائف حتى تتلاءم مع مؤهلات الفرد، لأنه كلما كانت المهنة ملائمة لقدرات الفرد، زاد ذلك من رضاه وقلَّ الشعور بالضغط والعكس، كذلك الإشراف الناجح، فكلما كان القائد مسيطراً على الأوضاع ويعمل على فهم العاملين ويحاول حل مشاكلهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال الجو التشاركي والحوار البناء والفعال، زاد ذلك من عزيمة العاملين وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الطرفين وإعطاء روح المبادرة للأفراد العاملين، وتدعيم الأشخاص المبدعين والعمل على تطوير المنظمة بما يخدم الطرفين، وتحسين ظروف العمل المادية، لأنها تساهم بشكل كبير في رضا الفرد عن عمله ونقص الشعور بالضغوط.⁽²⁾

د- برامج إدارة الضغوط: تكون على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة.

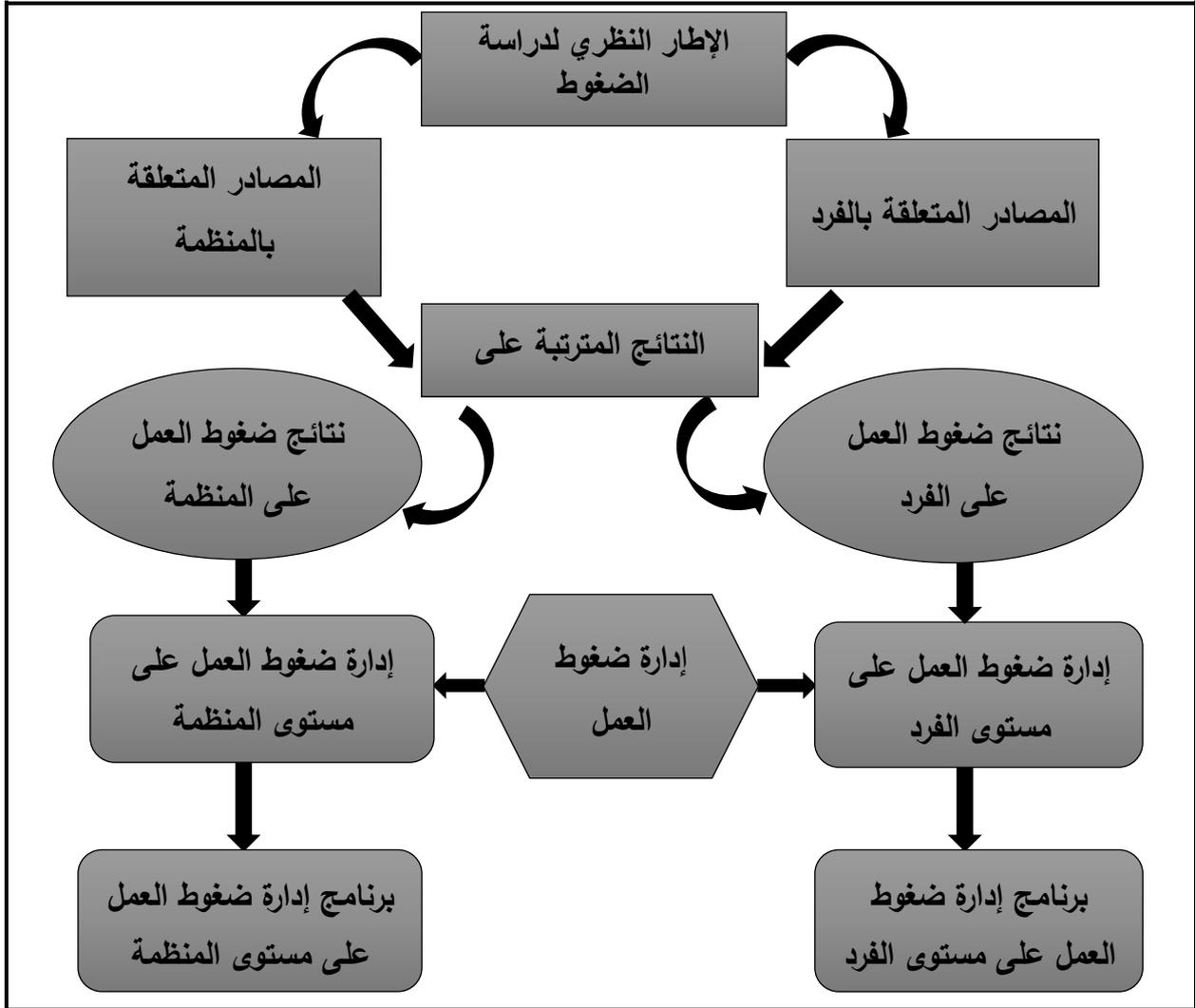
(1) - عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1998م، ص92

(2) - المرجع السابق، ص92

لقد ركزت هذه النظرية على العديد من النقاط الإيجابية التي تمس الفرد والمنظمة وحاولت الخروج بجمللة من الحلول التي من شأنها التخفيف من حدة الضغوط على عكس النظريات السابقة التي أهملت دور المصادر التنظيمية في إحداث الضغوط لدى الفرد.

والشكل التالي يوضح تفسير الضغوط لهيجان.

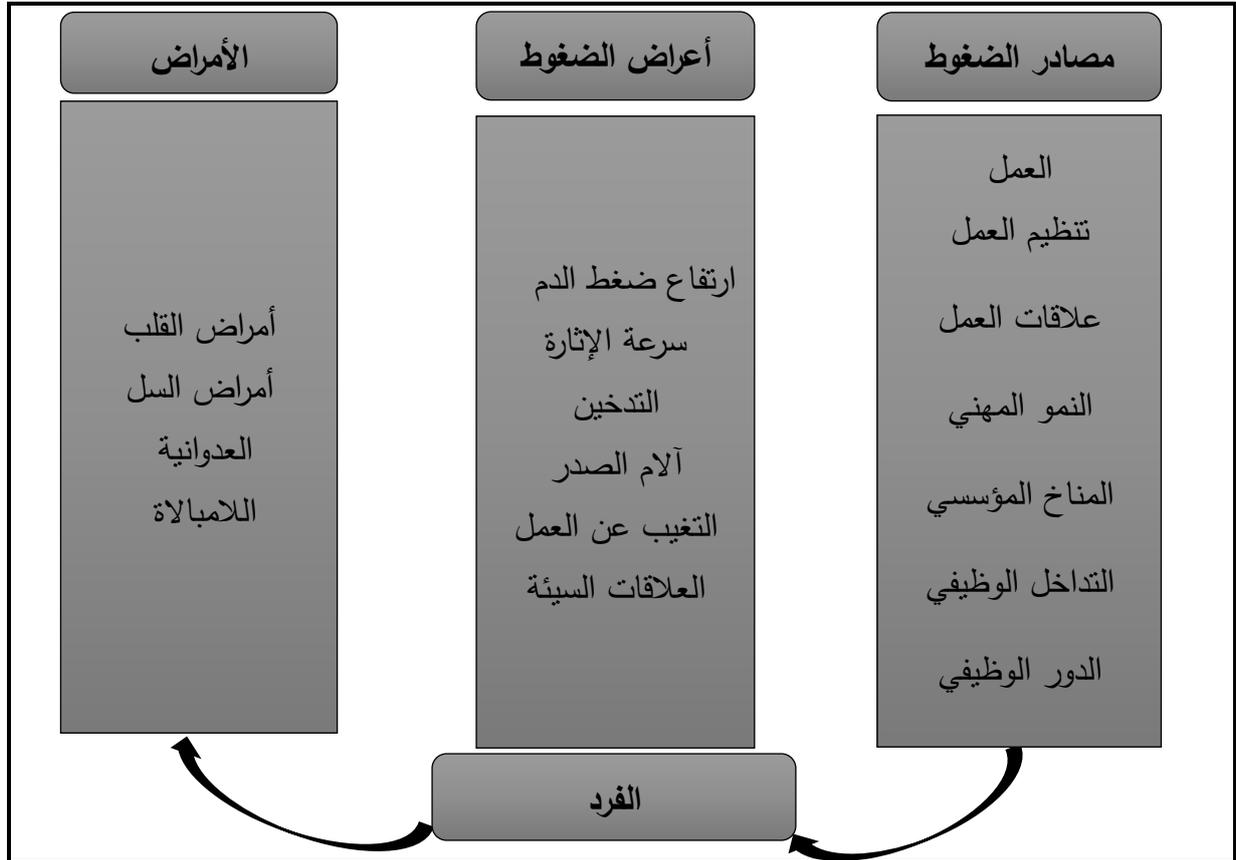
الشكل رقم (03): يوضح نموذج هيجان لتفسير الضغوط



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان: مرجع سابق، ص 93

تعتبر نظرية مارشال عن العوامل المسببة لضغوط العمل ومختلف الأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، وقد تطرق مارشال لمختلف العوامل التي تسبب الضغط وربطها بالمناخ التنظيمي الذي يحوي العديد من الأسباب التي تساهم إلى حد كبير في عدم تكيف الفرد داخل العمل، من خلال علاقات العمل السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تدخل ضمن نطاق الإشراف، كما أن التداخل الوظيفي وعدم تحديد الصلاحيات والمهام بين الأفراد العاملين قد يحدث صدمات وتوترات، إضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في النمو الوظيفي والدور الوظيفي وتنظيم العمل، وكل هذه العوامل تؤثر بشكل سلبي على الفرد مما يخلق العديد من الأعراض أو المؤثرات السلبية خاصة ما يتعلق منها بصحة الفرد كأمراض القلب وأمراض السل. وهناك أعراض تخص المنظمة تؤدي إلى العدوانية وتكرار الحوادث، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح نظرية مارشال



المصدر: فاروق السيد عثمان: مرجع سابق، ص102

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن نظرية مارشال تطرقت إلى مجموعة من مصادر ضغوط العمل التي تعمل على إثارة العديد من أعراض الضغط، حيث أن متغيرات بيئة العمل من علاقات العمل بين الرؤساء

والمرووسين والتداخل الوظيفي في المهام والأعمال بين الأفراد، يؤدي من دون شك إلى إحداث ضغوط لدى الأفراد، بحيث تختلف حدتها من شخص لأخر بحسب شخصيته وقدراته، فمتغيرات بيئة العمل تساهم بشكل مباشر في تعرض الفرد لواحد أو أكثر من الضغوط التي قد تؤدي به في النهاية إلى العديد من الأمراض الخطيرة كأمراض القلب والسل والعدوانية واللامبالاة في تحمل المسؤولية.

لكن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على الجوانب السلبية لمتغيرات بيئة العمل، في حين أغفلت الدور الإيجابي لها، وأغفلت كذلك الفروق الفردية للشخص في كيفية مواجهته أو إدارته للضغوط.

5- نظرية سبيلبرجر

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

وقد ميز بين مفهوم الضغط و مفهوم التهديد، فالضغط يشير إلى الاختلافات في الظروف و الأحوال البيئية التي تتسم بدرجة من الخطر الموضوعي، أما التهديد فيشير إلى التقدير و التفسير الذاتي لموقف خاص على انه خطير.

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

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

وقد صنف القلق على أساس نوعين: القلق كسمة و القلق كحالة، فالقلق كسمة هو استعداد طبيعي يجعل الفرد يعتمد على خبراته الماضية، مما يجعل الفرد يميل إلى الاستجابة للمواقف على أنها مهددة بحالة متزايدة من القلق. أما القلق كحالة فهو قلق موضوعي أو موقفي يعتمد على الظروف الضاغطة، و هو حالة

انفعالية مؤقتة يتعرض لها الفرد بحسب طبيعة الظروف البيئية المحيطة بالعمل، و التي تسبب ضغطا للفرد.⁽¹⁾

6- نظرية هنري موراي

تعتبر نظرية موراي في الدافعية نظرية تفاعلية لأنها تنظر إلى السلوك على انه نتاجا لحاجات داخلية تتفاعل مع الضغوط الخارجية التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل، و قد ربط موراي مفهوم الضغط و مفهوم الحاجة على اعتبار أنهما أساسيان في تفسير السلوك الإنساني، حيث يمثل مفهوم الحاجة المحددات الجوهرية للسلوك، و يذهب إلى تعريف الحاجة على أنها مركب يمثل قوة تنظيمية إدراك الفرد للموقف الضاغط. بحيث تحول الموقف القائم غير المشبع في اتجاه معين، و تستثار الحاجة بفعل وقوع واحد من الضغوط التي يتعرض لها الفرد في بيئة العمل نتيجة التفاعلات و الظروف التي يتعرض لها الفرد، و ينتج عن هذا الموقف الضاغط نمط معين من السلوك الظاهر.

ويصنف موراي الحاجات إلى حاجات نفسية المنشأ و هي الحاجة إلى الهواء، و الماء و الطعام، و حاجات ظاهرة تأتي أو تستثار من البيئة و تمثل ضغوط خارجية.

ويوضح موراي أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الأول، و يؤكد أن الفرد بخبرته يصل على ربط الموضوعات معينة بحاجة بعينها، أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف، الحافز و الضغط و الحاجة الناشئة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم ألفا، بحيث يشير إلى خصائص الموضوعات ودلالاتها كما هي. ويشير موراي إلى أن الضغط يمثل المحددات المؤثرة و الجوهرية للسلوك في البيئة، و أننا سوف نعرف قدرا اكبر مما نعرفه عما يحتمل أن يفعله الفرد إذا كانت لدينا صورة لا عن دوافعه، و نزعاته فحسب بل أيضا عن الطريقة التي يرى و يفسر بها الفرد البيئة.

ويرى موراي الضغط في ابط معانيه هو عبارة عن صفة أو خاصية لموضوع بيئي، تيسر أو تعوق جهود الفرد للوصول إلى هدف معين، و ترتبط الضغوط بالأشخاص، أو الموضوعات التي لها دلالات مباشرة تتعلق بمحاولات الفرد لإشباع متطلبات حاجاته.

و يميز موراي بين نوعين من الضغوط :

- ضغط ألفا: و يشير إلى خصائص الموضوعات، والأشخاص و دلالتها كما هي.
- ضغط بيتا: و يشير إلى دلالة الموضوعات البيئية، والأشخاص كما يدركها الفرد.⁽²⁾

7- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

(1) - هارون توفيق الرشيدى: مرجع سابق، ص55،54

(2) - جابر عبد الحميد: نظريات الشخصية، دار النهضة العربية، القاهرة- مصر، 1990م، ص219

انطلق ماسلو من خلال نظريته من أن هناك خمسة مجموعات من الحاجات لدى الأفراد بدءا من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية المتعلقة بالأبعاد، فهي ضرورية للبقاء على قيد الحياة، ويتم إشباع هذه الحاجات بالعمل، لأن العمل بالنسبة للفرد وسيلة من وسائل الوصول لتلبية كافة الحاجيات، فلا شك أن المنظمة كفيلة بإشباع الحاجة لتحقيق الذات و التي جعلها ماسلو في قمة الهرم، بحيث يكون الوصول إليها بعد إشباع كل الحاجات، حيث كلما كان المسار الوظيفي للعامل واضحا بوظيفة ثابتة ومستقرة ومهام محددة تكفل له الثبات و الاستقرار، و تخفي كل المظاهر السلبية التي يلجا لها العامل في المنظمة كالضغوط و التغيب و دوران العمل، بالإضافة إلى فرص التكوين و الترقية التي تسمح له بالتدرج الوظيفي، بعيدا عن المواقف المحبطة التي تحول دون إشباعه لأهم حاجاته. حيث أن الإنسان لا يستطيع أن يفكر ياي شيء إلا بعد أن يطمئن على الحاجات المتصلة ببقائه حيا،

أما المجموعة الثانية فوضعها في سياق حاجات الأمان التي تأتي كنتيجة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، فالفرد يحاول من خلال الحاجة إلى الأمن البحث عن البيئة الملائمة البعيدة عن الضغط بتوفير الظروف الملائمة، الوظيفة الدائمة التأمينات والأجر الكافي وهذه العوامل تحقق التوافق مع الآخرين، وتحقيق الرغبات وتخفيف التوتر، لتظهر فيما بعد الحاجات الاجتماعية وتشبع بتمتية روح الفريق وتتمثل في حاجة الفرد إلى الانتماء للآخرين ودعمهم له، ومثال ذلك الحاجة إلى الانتماء إلى جماعات غير رسمية والاتصال و نمط التسيير داخل المنظمة، كلها تسمح للأفراد من التنفيس الانفعالي لكل المهارات و القدرات التي يخترنها العامل، واستثمارها للشعور بالثقة بالنفس، كما أن تفاعل العامل مع جماعة عمل يمارس معها نشاطاته و تهتم بمشاكله العملية وتساعده على حلها، فالجماعة الغير رسمية تكون قريبة من الفرد وتعمل على رفع الروح المعنوية لديه ومن خلالها يتمكن الفرد من تحقيق وإثبات ذاته.⁽¹⁾ فالفرد يسعى دائما إلى تحقيق حاجاته، لأنها تلعب دورا في إعادة التوازن و الاستقرار النفسي لديه، لان الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة قد تؤدي إلى إحباط و توتر حاد قد يسبب ألما نفسية، و هذا ما يؤدي بالفرد إلى القيام بالعديد من الحيل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول من خلالها أن يحمي نفسه. أما بالنسبة لحاجات التقدير فقد أدرجها ماسلو في حاجة الفرد إلى الثقة بالنفس وكسب تقدير الآخرين، ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات التي يقوم بها العامل، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي وتنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من رفع مهاراتهم.

(1) - نوري منير: مرجع سابق، ص 287، 288

أما بالنسبة لحاجات تحقيق الذات، فقد أدرجها ماسلو في تمكين العاملين من الاستفادة من البرامج التدريبية للحصول على المعلومات التي تساعد على استغلال مهاراتهم، وتشبع هذه الحاجة بترقية المنظمة للإبداع والابتكار وإسناد مهام للأفراد العاملين تمكنهم من الاستفادة من هذه البرامج.

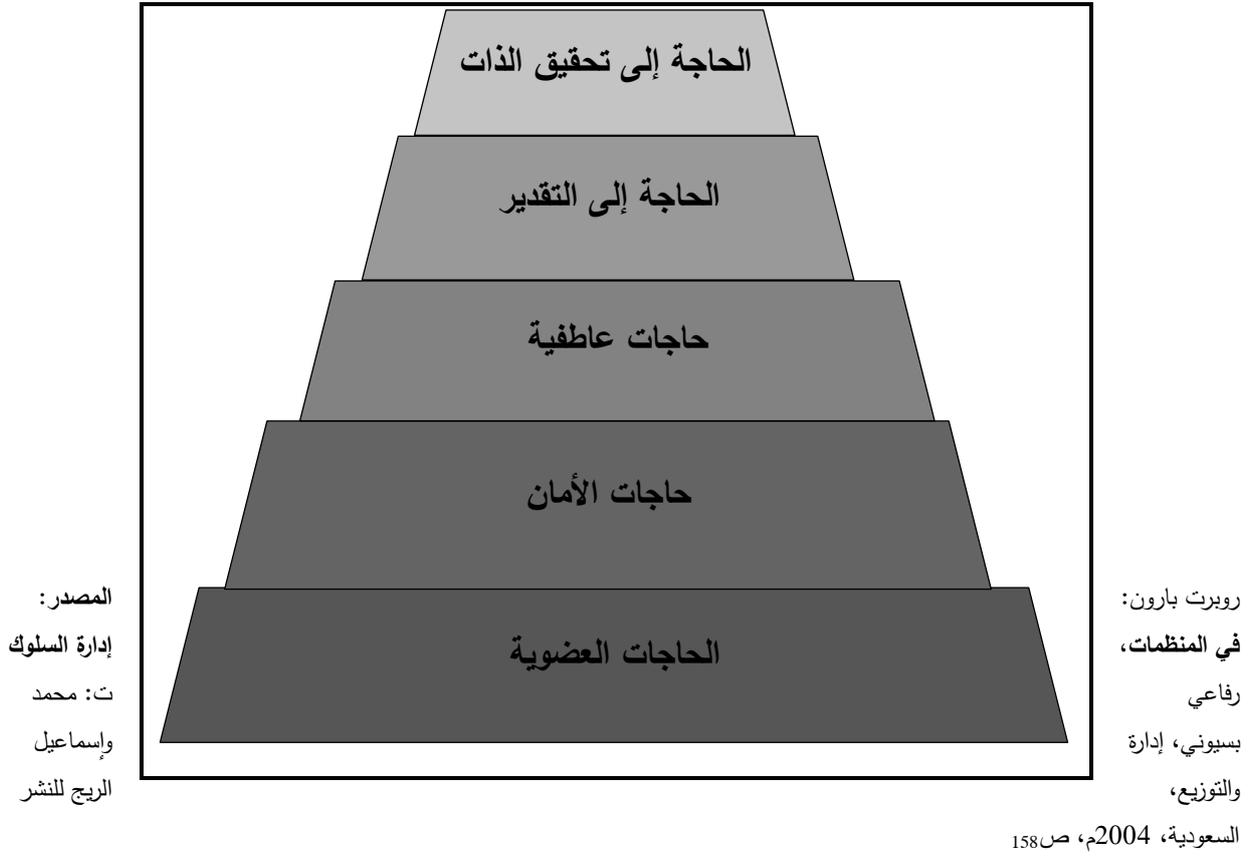
ويرى ماسلو أن إشباع الحاجات يكون على حسب الأهمية، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية، ويترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تليها، فإذا لم يتمكن الفرد من إشباع حاجاته أدى ذلك إلى حالة من التوتر واللاتوازن الداخلي وبالتالي يلجأ الفرد إلى البحث عن وسيلة يسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف وزوال الشعور بعد الارتياح.

ما يؤخذ على نظرية ماسلو افتراضه لترتيب أو هرمية هذه الحاجات وتدرج الانتقال فيها بالنسبة للإنسان من الحاجات القاعدية إلى الحاجات العليا، في الوقت الذي يختلف فيه الأفراد في ترتيب أولوياتهم وبالتالي حاجاتهم، فليس بالضرورة عدم إشباع حاجة معينة يؤدي إلى الضغط، فالفرد يسير وفق أولويات فما يمثل أولوية بالنسبة لفرد ما لا يمثل أولوية بالنسبة للآخر، وما يشكل ضغط بالنسبة لشخص لا يمثل كذلك بالنسبة للآخر.

فإصرار بعض الأفراد على زيادة إشباع حاجات معينة على الرغم من أنها تكون قد أشبعت فعلا، مما يعني أن هرمية الحاجات وانتقال الفرد إلى الاهتمام بالحاجة الأعلى بمجرد إشباعه الحاجة السفلى غير واقعية، وعليه يمكن القول أن نظرية الحاجات لـ ماسلو إن صلحت للتطبيق على حالات عامة فإنها تبقى غير قابلة للتطبيق على بعض الحالات الخاصة، صف على ذلك أن ماسلو لم يحدد مقدار الإشباع الذي يحتاجه الإنسان للانتقال إلى إشباع الحاجة الموالية.

والشكل التالي يوضح ترتيب الحاجات حسب ماسلو

الشكل (05) يوضح تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو



8- نظرية الضغط والتكيف

تذهب هذه النظرية إلى التأكيد على أهمية طبيعة بيئة العمل ومناخ العمل كعامل محدد أساسي للحوادث التي يتعرض لها العامل خلال تأدية مهامه، فالعامل الذي يقع تحت ظروف الضغط يكون أكثر عرضة للحوادث والتوترات أكثر من العامل المتحرر من الضغط، وقد تبدو هذه النظرية لأول وهلة أنها تشبه نظرية الاستهداف للحوادث، ولكن الحقيقة غير ذلك، حيث أن نظرية الاستهداف للحوادث تشير إلى وجود خلل دائم طبيعي تكويني في بناء الفرد، أما نظرية الضغط والتكيف تشير إلى التكيف العادي للضغط الناتجة عن الظروف الوقتية من الحرارة والإضاءة.⁽¹⁾

وقد ركزت هذه النظرية في تفسيرها للحوادث على مناخ العمل المشحون بمصادر الضغوط والتوترات، لكنها أهملت الجوانب الأخرى والتي تتعلق بالعوامل النفسية والاجتماعية، إذ تشير الدراسات السيكلوجية إلى

(1) - عبد الرحمان العيسوي: سيكلوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت- لبنان، 1978م، ص 107

أهمية المتغيرات الاجتماعية في بيئة العمل وضرورة تنشيط هذه العلاقات بما يعود بالفائدة على العمال والإدارة وبما يضمن تقليص مشاكلهم وعدم تعرضهم للحوادث والتوترات التي تحد من أدائهم في العمل. فبيئة العمل وحدها لا تكفي من حيث توفير الأجهزة والأدوات للتقليل من الضغوطات، إضافة إلى وجود علاقات اجتماعية قوية والتجانس بين أفراد جماعة العمل، لأن تضائل هذا التجانس يمكن أن يؤدي إلى تقليص الإنتاج وزيادة معدلات الحوادث.⁽¹⁾

لقد بالغت هذه النظرية في إعطاء أهمية لمصادر الضغوط والتوترات في بيئة العمل، وأهملت بذلك بقية العوامل التنظيمية كمشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحديد المهام والمسؤوليات، لأن هذا من شأنه أن يخفف من حدة الضغوط والتوترات التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل.

(1) - عباس محمود عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1985م، ص103

الفصل الثالث

التطبيقات العملية الدافعة لحدوث صراع الدور

أولاً: المتغيرات الوظيفية الدافعة لحدوث صراع الدور

ثانياً: مستويات تشكيل أنواع الصراع

ثالثاً: مراحل صراع الدور من حيث التأثير

رابعاً: انعكاسات صراع الدور على أداء الفرد

خامساً: أساليب إدارة صراع الدور

أولاً: المتغيرات الوظيفية الدافعة لحدوث صراع الدور

هناك العديد من المتغيرات الوظيفية الدافعة لحدوث صراع الدور نذكر منها ما يلي:

1- الأسباب الوظيفية لصراع الدور: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراع الدور لدى الفرد، فقد يرجع بعضها إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة، سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين الزملاء مع بعضهم البعض، يرجع بعضها الآخر إلى طبيعة البيئة التنظيمية التي تتبناها المنظمة. وقد ذكر كل من **هودج** و**أنطوني** أن صراع الدور قد يحدث بسبب التعارض أو التغيير في الأدوار، فقد يتعرض الفرد إلى مجموعة أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه وبلاستجابة إلى واحدة أو أكثر من الضغوط الأخرى.

وقد يحدث صراع الدور بسبب غموض الدور أو بسبب الاختلاف في الثقافة، لأن الأفراد يحملون ثقافات متباينة، وقد تتعارض هذه الثقافات مع الثقافة التنظيمية، كما قد تتنوع الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات فرعية تصل أحياناً لحد الصراع داخل المنظمة لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة. (1)

وقد ينشأ الصراع لما تتعارض قيم الفرد وثقافته مع قيم وثقافة المنظمة بحيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة، وهذا ما يؤدي إلى نشوء الصراع، وقبل أن يكون الصراع بين أشخاص معينين فهو صراع في الثقافة، حيث أن القيم تؤدي وظيفة الضبط الاجتماعي لسلوك الأفراد سواء في المستوى الكلي أو الجزئي داخل المنظمة، فكلما كان الاتفاق في هذه القيم تحققت الأهداف، وكلما حدث التناقض والاختلاف في الثقافة والقيم التي يحملها الأفراد حدث الصراع ويشعر الأفراد بنوع من الاغتراب، خاصة وأن عدم الالتزام بهذه القيم الثقافية يفقد المنظمة خصوصيتها ويدخلها في صراع نحو تحقيق أهدافها وأهداف الفرد. (2)

ويذكر **هودج** و**أنطوني** أسباب أخرى تضاف إلى حدوث صراع الدور منها:

أ- التغيير في المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً ذاتياً له، حيث ينطوي المركز الوظيفي على توقعات، فقد يعاني مثلاً من صراع الدور اتجاه توقعات مديره أو توقعات مرؤوسيه،

(1) - ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص 99، 100.

(2) - المرجع السابق، ص 109.

وهو ما يؤدي إلى عدم القدرة للاستجابة لهذه المتطلبات التي تخلق نوعاً من الخلط في المسؤوليات، مما يجعل الفرد يعاني من صراع داخلي في تحقيق توقعات الآخرين.⁽¹⁾

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات، لأنه يعمل على تشتيت تفكيره وقدراته وإمكانياته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة سلبية، كما أن جميع الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهداً أن يوفق بين هذه الأدوار، إلا أنه غالباً ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع بينه وبين ذاته و قد يؤثر سلباً على تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

ب- عدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام: إن عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام يجعل الأفراد يعيشون في حالة من التناقض، وفي أغلب الأحيان يؤدي إلى حدوث الصراع في الأدوار والمهام الموكلة للفرد، وهذا ما يسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات والمسؤوليات، ويرجع السبب أيضاً إلى الهيكل التنظيمي أو إلى سلطة الرئيس، فمن أجل أن يسير العمل بشكل مستمر بوجود ضغط يعاني منه الرئيس، فقد يلجأ إلى تحميل المرؤوسين لأدوار ومهام تفوق طاقاتهم وإمكانياتهم، ويشعر الفرد حينئذ بغموض في الدور الذي يؤديه إن كان من صلاحياته. وفي هذا الإطار تفتقد المنظمة إلى نقطة مهمة وهي عدم وجود تقسيم للمهام وللعمل وتوزيعه بطريقة عادلة ومحفزة، فضلاً عن فقدان العدالة التنظيمية.⁽²⁾

ج- تفاوت المعايير في تقييم الأداء: إن تفاوت المعايير في تقييم الأداء يؤدي إلى بروز العديد من الصراعات وفي المستويات التنظيمية المختلفة، لشعور العاملين بأن هناك عدم المساواة والعدالة في تقييم الأداء، ولأن هذا الأخير يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أداء المهام الموكلة له ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية، ومن ثم توجيهه إلى عمليات التطوير والتنمية والتدريب.

فهناك من المنظمات من تتبع أساليب التوائية في تقسيم أداء مرؤوسيه، فقد يلجأ الرئيس إلى أسلوب ذاتي في تقسيم أداء مرؤوسيه، مما يجعل الفرد يشعر بحالة من الضغط، كما تنتج الصراعات بين الأفراد فيما بينهم نتيجة لعدم المساواة، ومن هنا قد يختل أداء الفرد ويلجأ إلى إتباع أساليب تضر بالمنظمة كالتغيب والتباطؤ في إنجاز الأعمال المكلف بها أو التأخر عن الدوام الرسمي، إلى غير ذلك من السلوكات السلبية كرد الفعل وتخفيض الروح المعنوية التي تؤثر بدورها على تخفيض الإنتاج. ويرتبط تقييم الأداء

(1) - مراد سامي عاطف قنديل: غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2016م، ص 40

(2) - سعدية حايك كاظم السلطاني: دراسة العلاقات بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي - دراسة تطبيقية على عينة من

العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، المعهد التقني، بابل - العراق، دون سنة، ص 102-103

بدوره بتحديد المكافآت وعدم المساواة و الذي يؤثر على نفسية الفرد وشعوره بالتهميش ويجعله يعيش في صراع الدور. (1)

د- أسلوب الإشراف: يعتبر أسلوب الإشراف من أهم المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، وإحداث صراع الدور، خاصة إذا كان هناك سوء في توفير المعلومات الكافية للمرؤوسين في أداء عملهم، وقد تتصف هذه المعلومات بنوع من الغموض والإبهام.

فإسناد أو تكليف المرؤوسين لمهام تفوق إمكاناتهم يؤدي إلى حدوث نوع من الضغط والصراع، لذا قد يتصارع طرفان بسبب احتياج أحدهما إلى معلومات معينة للوصول إلى قرار معين، فالتسرع في اتخاذ القرار يوقع الفرد والمنظمة فريسة للصراع، إضافة إلى نظام الاتصال، فكلما كان هذا النظام ضعيف وغير فعال كأن يكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ويحمل أوامر وتعليمات، فهو يؤدي إلى الاكتراث وجمود التفكير باعتبار أفكاره وآرائه لا قيمة لها. (2)

هـ- الرقابة: ترتبط الرقابة بطبيعة البنية التنظيمية (الهيكل التنظيمي) وبأنماط القيادة وبأهداف المنظمة وبالنشاط الذي تمارسه، فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف، ولذلك يثار الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال، لكونها قد تدعم طرفا على حساب الأطراف الأخرى ويعتبر تقسيم وتنظيم العمل أحد هذه العوامل، فقد يكلف بعض الأفراد القيام بجزء من المهام التي كانت لغيرهم، وقد يعمد الرئيس زيادة العبء على طرف ما ويخفف عن الطرف الآخر، وهو ما يثير لدى البعض ضغوطات في العمل، وقد يحدث صراع الدور نتيجة قيام الفرد بالعديد من المهام التي لا تدخل ضمن صلاحياته، فقد تسند مهام موظف ما إلى غيره وتثار كذلك الصراعات حول تحديد المهام وتقسيم العمل، لكي لا يقع الأفراد فريسة لتعارض الأدوار التي قد تسبب لهم العديد من المشكلات في بيئة العمل.

إضافة إلى وجود تعارض في الأهداف فهي من أهم مصادر صراع الدور داخل المنظمة، بحيث ترتبط بعامل الوقت والهدف وعوائق انجاز الهدف، وينشأ هذا الأخير عندما تحاول جماعة من التنظيم أن تحقق هدفها لتعيق جماعة أخرى عن تحقيقها لهدفها. (3)

و- التداخل في العمل (المهام): قد يطلب من شخصين أو أكثر القيام بنفس المهمة أو العمل، مما يجعل هؤلاء الأشخاص يدخلون في صراع حول تحديد المهام فيما بينهم، ومنه يحاول كل طرف أن ينسب العمل

(1)- ميلاد نظرة: مطبوعة مقدمة لطلبة الليسانس تخصص تنمية الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج

بوعريبيج- الجزائر، 2014-2015م، ص74

(2)- مراد سامي عاطف فنديل: مرجع سابق، ص40

(3)- ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص13، 14

إلى الطرف الآخر، فهذا التداخل يشكل عائق أمام تحديد أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ويدخل الأفراد في حالة من الصراع وينجر عنه التماطل في أداء المهام الموكلة لكل شخص، إضافة إلى هذا فقد ينسب الرئيس مهمة ليست من صلاحية المرؤوس ويطلب منه القيام بها للتهرب من المسؤولية، مما يوقع بالمرؤوس في بعض الأخطاء التي قد توقع به في دور آخر، وبالتالي يقع في تناقض توقعات الدور، فعدم حصول الفرد على الإشباع مقابل دوره منها الحصول على أعلى مكانة.

وقد يحدث صراع الدور من الضغوط التي تحيط بالفرد، منها المتطلبات الخاصة بمحيط العمل ومتطلبات المهام، وكل ما يتعلق بالعلاقات الرسمية ومتطلبات النسق الخارجي وما تفرضه من ضبط للسلوك الفردي، وكلها عوامل ضغط تؤثر على الفرد نتيجة للتفاعل اليومي، حيث تجعل الأفراد غير راضين و بالتالي تنعكس هذه العوامل على العلاقات داخل المنظمة وعلى فعالية أداء العاملين وعلى سلوكهم التنظيمي.

ز- **غموض الدور:** ويعني غموض الدور النقص في المعلومات اللازمة لتأدية الدور المتوقع من الفرد، كذلك يحدث عندما تكون الأهداف والمهام والاختصاصات ومتطلبات العمل غامضة مما يؤدي إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله.

ويعتبر غموض الدور من العوامل المؤدية لصراع الدور، بسبب شعور العاملين بعدم التأكد فيما يتعلق بالأهداف والتوقعات وأسلوب تقييمهم، فعندما لا تكون معلومات كافية أو واضحة لدى الفرد تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية، في هذه الحالة ربما لا يكون الفرد على دراية تامة بأهداف العمل أو الإجراءات المتبعة فيه، أو غير متأكد بمجال المسؤوليات المفوضة له وهناك عدة أسباب لغموض الدور تتمثل في:

- عدم إيصال المعلومات الكافية للفرد فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل.
- تقديم معلومات مشوشة من قبل الرئيس أو المشرف.
- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع، حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة إلى الفرد دون وضوح الكيفية التي يقوم من خلالها بتنفيذها، وبالتالي يصبح لديه ضعف، أي استيعاب الفرد لجوانب وظيفته ودورها وأهميتها في المنظمة.⁽¹⁾
- توتر العلاقة مع الزملاء في العمل سواء كانت العلاقة مع الرؤساء أو المرؤوسين.
- عدم وجود تحليل وتوصيف للعمل أو عدم وضوحه.

(1)- عابدة خطاب وزهير ثابت، العلوم السلوكية، دار الحريري للطباعة، بيروت-لبنان، 2002م، ص94

- نقص التغذية الراجعة أو المرتدة عن أداء الأفراد في المنظمة.

ومما يؤكد خطورة هذا المصدر (غموض الدور) على الفرد وعلى المنظمة هو نتائج الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن غموض الدور وعدم كفاية المعلومات المتعلقة بوظائف العاملين تمثل مصدرا لضغوط العمل بالنسبة إلى ثلث العاملين، في حين تبين أن 10% فقط منهم شعروا بأن لديهم معلومات كافية عن وظائفهم وعن المؤسسة التي يعملون بها، كما تبين أن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الجدوى والأهمية وانخفاض الرضا الوظيفي والثقة بالنفس والشعور بالتهديد الوظيفي الذي يؤثر على صحة الفرد البدنية ومهاراته القيادية.⁽¹⁾

إلا أن استجابة الأفراد تختلف عن بعضهم البعض لدى مواجهتهم غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل غموض الدور وأقل تأثرا بضغوط العمل، والبعض الآخر لا تكون لديه نفس القدرة على مواجهة الغموض ومن ثم ضغوط العمل.

كما أن صراع الدور يمكن أن يأخذ أشكالا مختلفة في المنظمة، عندما تتعارض مطالب العمل التي ينبغي للفرد القيام بها و التي تتمثل في:

- **تعارض مطالب العمل من حيث الأوليات:** كنتيجة لتعارض أدوار العمل اليومية التي يكلفهم بها الرؤساء أو نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة التنفيذية.

- **تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة:** يظهر هذا الصراع في المنظمات التي تعتمد على التعليمات الرسمية، على عكس الموظفين الذي يميلون أكثر إلى إتباع الطرق غير الرسمية في العمل، كما أن عدم التوافق بين الفرد والمنظمة يزداد عندما يرغب الفرد في تحقيق ذاته، في حين تحاول المنظمة أن تجعل الأفراد تابعين لها من خلال التخصص الدقيق في العمل.

- **تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة:** يعتبر تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات، وتحول دون انسجام الأفراد والتفاهم حول أهدافها ومبادئها، مما قد يتسبب في عدم وصولها لتحقيق أهدافها.⁽²⁾

وهناك أسباب أخرى لنشوء الصراع قد يرجع لتباين طبيعة نشاط كل منظمة وكذا طبيعة الأفراد ومحيط المنظمة باختلاف الأهداف والمصالح بين الطرفين يسبب صراع في المنظمة إذ يحاول كل طرف أن يلبي حاجاته و مطالبه، و نذكر من أهم الأسباب التي تساهم في نشوء الصراع داخل المنظمة:

⁽¹⁾-سهام موفق: دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة- دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2015م، ص49

⁽²⁾- المرجع السابق، ص52

- ضعف نظام الاتصال: إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات التنظيمية تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال، فعدم وجود اتصالات يتسبب في ضعف الروح المعنوية لدى العامل وعدم مشاركته في اتخاذ القرار ومن ثم يشعر الفرد بأن دوره في التنظيم أو داخل الجماعة ليس له أهمية، ويرى ستيفن روبنز أن الصراع ينتج عن الاتصالات المشوهة وغير الواضحة، فتكون المعلومات المنقولة غير واضحة ويشوبها الكثير من الغموض،⁽¹⁾ وتصل إلى المرؤوسين بصورة مبهمه وتكون التوقعات مناقضة لتوقعات الرؤساء مما يخلق نوع من الصراع بين الطرفين وهنا يحدث صراع الدور لدى الفرد كنتيجة لسوء فهم الرسالة ومن ثم هل يقوم بإنجاز المهام التي أوكلت له أم لا.

- الاختلاف في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية: إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص الترقية والتكوين والتدريب، وما على المنظمة سوى أن توفق بين هذه الاختلافات، هذه الأخيرة تؤدي في بعض الأحيان إلى الصراع بما أنهم في تفاعل مستمر مع بعضهم البعض، وقد يخفق التنظيم في تحقيق التوازن بين توجهات وأهداف الأفراد داخل المنظمات، مما يؤدي إلى نشوء حالات الصراع، وهذا على خلفية تمسك الأفراد والجماعات بجملة من الآراء والاتجاهات والقيم الذاتية والاجتماعية التي تحكم تصرفاتهم.⁽²⁾

وغالبا ما تتعارض هذه القيم والمعتقدات مع قيم المنظمة، فالفرد يكون مشبع بقيم قد تتناقض مع قيم الثقافة التنظيمية مما يجعله يعيش في صراع الدور، هل يتخلى عن قيمه أو يساير قيم المنظمة؟ وهل يوفق بين قيمه وقيم المنظمة.

2- المظاهر السلوكية لصراع الدور: تتعدد مظاهر الصراع من حالة لأخرى، بحسب درجة حدته وكذا طرق التعامل معه وتتجلى غالبا في النزاعات العمالية حيث يعتبر نزاع عمل كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى، و أثناء تنفيذ علاقة العمل فقد يخل أحد الأطراف بهذه العلاقة، فيلجأ صاحب العمل إلى فرض أمور أو أعباء إلى جانب المهام التي يقوم بها العامل، ويصبح العامل مقيد بالمهام الجديدة الملقاة على عاتقه، حينئذ يحاول صاحب العمل أن يكبح العامل. تتفرع هذه النزاعات إلى:

- نزاعات العمل الفردية ونزاعات العمل الجماعية، حيث يتعلق هذا النوع من النزاعات بالخلافات التي تتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل، وتعود نزاعات العمل في المنظمة إلى عدة أسباب:

(1) - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008م، ص 268

(2) - زهير بوجعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان- الأردن، 2011م، ص 113

- **علاقات العمل:** تعتبر علاقات العمل من أكثر الأمور التي تمثل سببا من أسباب النزاعات والصراعات التنظيمية، ويرجع السبب إلى اختلاف في آراء وأفكار وسلوكيات العمال وأفكار وآراء صاحب العمل، حيث يحاول كل طرف أن يغلب الكفة إلى صالحه وتحقيق أهدافه، بغض النظر عن الطرف الآخر، وبهذا تكون علاقات العمل واحدة من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور صراع الدور، فكل فرد لديه ثقافة تنظيمية لا بد عليه أن يتطابق معها ويكون هنا صراع الدور. إلى جانب ذلك هناك نقطة مهمة تسهم في إحداث النزاعات والصراعات داخل المنظمة وهي التظلم من القرارات الإدارية التي لا تخدم العامل.
- **تقاذف المسؤوليات:** من مظاهر صراع الدور كذلك تفشي بعض السلوكيات السلبية من إهمال ولا مبالاة وعدم تحمل المسؤولية، حيث أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر، و يحاول كل طرف أن يتهرب من المسؤولية، وقد يتحمل قسم واحد كل هذه المهام والعمال على العمال، فيصبح الفرد يعيش في ضغط نتيجة للأعباء الزائدة الملقاة على عاتقه.⁽¹⁾ فعدم تحديد الأدوار والمهام والصلاحيات من شأنها أن تؤدي إلى نشوء صراع الدور لدى الأفراد، ويصبح هناك خلط في المفاهيم ويضعف التركيز في أداء الأعمال المسندة، وتضعف معها إرادة الفرد في إنجاز ما طلب منه.
- **ضعف وتيرة الأداء:** يؤدي الصراع إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وعدم تحقيق روح الفريق الواحد، وبالتالي انخفاض الأداء على مستوى الفرد والمنظمة، حيث يؤدي الصراع إلى إهدار الجهد والوقت سواء نتيجة للصراع نفسه أو نتيجة ومحاولات الإدارة لعلاج.⁽²⁾
- **انخفاض مستوى الإنتاجية:** إن حدوث الصراعات بين الإدارة والعمال أو بين العمال فيما بينهم قد يؤدي إلى خفض الإنتاج والتركيز في سلوكيات سلبية تضر بأهداف المنظمة وأهداف الفرد.
- **التغيب عن العمل:** يعتبر التغيب عن العمل مظهر من مظاهر الصراعات التي تحدث في المنظمة، حيث يلجأ العامل إليه كنتيجة عن الأشياء من ظروف العمل غير المناسبة، و قد نشأت هذه الظاهرة بسبب عدم ملائمة الخدمات أو عدم تناسب المهام والعمال المسندة للعامل مع قدراته وإمكانياته وحتى اختصاصه، وهذا ما يخلق لديه شعور بأن العمل الذي يقوم به لا يتناسب مع شخصيته ومكانته.
- **دوران العمل:** دوران العمل له معنيان معنى إيجابي وآخر سلبي، ونحن بصدد تحليل الجانب السلبي من دوران العمل، ففي العديد من الأحيان يحدث دوران العمل بسبب استياء العمال من الأعمال الكثيرة التي يقومون بها بغير وجه حق، هذا من جهة ومن جهة أخرى قد تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب لمعاقبة العامل لعدم تقيده بالأوامر والتعليمات التي تسير عليها المنظمة، فقد يطلب من العامل إنجاز بعض المهام في

(1) - سلطان عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 67

(2) - محمد صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2004م، ص 262

أوقات محددة لارتباطها بمواعيد محددة، فيرفض ذلك بحجة أن هذا العمل ليس من اختصاصه، كذلك هناك أسباب أخرى لدوران العمل تختلف باختلاف التنظيمات والأفراد، فقد تحدث لعدم تطابق أهداف التنظيم مع مطالب العاملين الذين يبحثون عن فرص للمبادرة والتحرر، والتخلص من التوترات والبحث عن مجال آخر للمبادرات الفردية أين يثبتون ذواتهم.

• **الغياب والتأخر:** تعبر ظاهرة الغياب والتأخر عن العمل بدون عذر بأن العامل غير راض عن عمله، سواء تعلق الأمر بطبيعة العمل وظروفه ونوع الإشراف الذي يكون ضمن أحد الأسباب الأساسية التي تدفع بالفرد إلى اللجوء إلى مثل هذه السلوكيات السلبية التي تضر بمصلحة المنظمة، مما قد يسبب في عرقلة سير العمل.⁽¹⁾

• **الاغتراب:** يعكس مدلول الاغتراب التناقض بين واقع الفرد الفعلي ونظرته التخيلية وتوقعاته، وما يخلفه لدى الأفراد العاملين من آثار سلبية سيئة تتجلى في الإحساس بالعزلة والانفصال عن البيئة التنظيمية والشعور بالإحباط والفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، كما يحدث الاغتراب حالة من التوتر والاضطراب ويجعل الفرد في صراع مع ذاته فيزاول عمله عن كراهية وفي نفس الوقت هو مغترب عن نتاج عمله فبدلاً من أن ينمي طاقاته الجسمية والذهنية، نجده يدمر بدنه ومن هنا لا يقوم بعمله عن حب ورغبة بل جبرا وكرها.⁽²⁾

إن تحقيق التكامل النسبي بين حاجات الفرد وأهداف التنظيم يتوقف على طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة ومنه ثقافة الرؤساء أو القادة أو طبيعة الإشراف، فكلما كانت القيادة استبدادية تسلطية أثر ذلك على نفسية العامل، فهذا النموذج من القادة يجعل من المرؤوسين مجرد آلة لتنفيذ الأوامر التي لا تبالي بتقسيم المهام بين العاملين، وإنما هدفها الوحيد هو تحقيق الهدف الشخصي على حساب صحة وجهد العامل ويصبح العامل في صراع دور هل يقوم بكل المهام المطلوبة منه أو يرفض؟⁽³⁾

• **ضعف الرضا الوظيفي:** إن التداخل في الأنشطة واختلاف الاتجاهات والقيم والتزام على فرص الترقية، يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، إضافة إلى عدم إشراك العمال في صناعة القرارات، فهذا يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية، زيادة إلى التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم، وقد يكون هذا التوزيع غير عادل، فقد يزيد العبء على موظف معين على حساب موظف آخر، بسبب سوء العلاقة سواء مع الرئيس أو مع الزملاء في العمل، وهذا التفاعل يترجم إلى جو مشحون بالصراع تكون

(1) - المرجع السابق: ص 111

(2) - محمد بالربيع: مرجع سابق، ص 134، 135

(3) - المرجع السابق، ص 135

نتائج غير مرضية، فيلجأ العامل إلى إهمال مهامه وعدم إتقانها وكل هذه السلوكيات هي تعبير عن عدم الرضا، مما يدفع بالعامل إلى التفكير في ترك منصبه والبحث عن منصب آخر يكون فيه أكثر حرية.⁽¹⁾ إن مظاهر الصراع من نزاعات عمالية وزيادة ظاهرة التغيب ودوران العمل إلى غير ذلك من المظاهر السلبية، والتي تؤثر على أدائهم وتدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء وتضييع الوقت وغياب العقلانية في العمل، يدفع بالعاملين إلى حالة انسحابية في خفض الأداء والإنتاجية، وهي ترجمة لما يمكن أن يحدثه صراع الدور على مستوى المنظمة والأفراد، لذا على المنظمة أن تبحث في أساليب كفيلة لإدارة الصراع وتكييفه بما يخدم مصالح كلا الطرفين.

يعد الصراع أحد الإفرازات الطبيعية للتفاعل الديناميكي الحاصل في المنظمة، فالصراعات عادة ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة، وهو ظاهرة دائمة في المنظمة، طالما يبقى التعارض بين مصالح الجماعات والأفراد المختلفة.

ثانياً: مستويات تشكيل أنواع الصراع

إن الصراع على مستوى النظم الاجتماعية أمر حتمي، مادامت تلك النظم تتسم بالدينامية والنشاط والتفاعل، فالصراع الحتمي الذي لا بد منه بين الأفراد والجماعات هو حتمي لا يمكن إغفاله حتى داخل الفرد نفسه، فعندما يسعى الفرد لتحقيق هدفين متعارضين أو عندما يوضع أمام موقف يتعارض مع قيمه أو مصالحه وقدراته، فيحدث له شعور بالتوتر وما يصاحبه من مظاهر سلوكية كالتردد وعدم القدرة على حسم الأمور، وهو ما يؤكد نيول بقوله: إن التعارض في الدور لا يمكن التحكم به أو تجنبه إذ يمثل ظاهرة يعاني منها كل فرد وبخاصة الإداري.⁽²⁾

ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة، فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرة الفرد وإمكانياته ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر على تحقيقه لأهداف المنظمة، و يحدث الصراع في منظمات العمل في مستويات عدة والتي تتمثل في:

1- الصراع على مستوى الفرد: يحدث الصراع على مستوى الفرد، عندما يجد الفرد نفسه أمام العديد من المتطلبات التي تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً، وهو ما يحدث تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث يعمل الفرد على تحقيق مصالحه الخاصة

(1)- محمد الفتاح محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، مصر، دون سنة، ص323

(2)- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص363

وإشباع رغباته وقد تصطدم أهدافه مع أهداف المنظمة مما ينشأ عنه مشاكل في العمل، كما قد يحدث لدى الفرد رد فعل نفسي غالباً ما يظهر هذا الرد بشكل عدواني أو على شكل انسحاب.⁽¹⁾ أو تكون المحاولة للوصول إلى الهدف أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي، وقد تضمن الصراع على مستوى الفرد صراع الهدف وصراع الدور.

• **صراع الهدف:** ويحدث هذا النوع من الصراع عند مواجهة الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما، وقد يأخذ هذا الصراع الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين: عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، فإنه يقع تحت الضغط خاصة عندما يكون الهدفان لهما نفس الأهمية عند الفرد، بحيث يصعب أن يتخلى عن واحد منهما.

- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد هدف إيجابي وآخر سلبي في نفس العمل.⁽²⁾

• **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، وباعتبار أن كل فرد في المنظمة له دور واضح محدد رسمي أو غير رسمي لسلوكه، فغالباً ما تتضارب هذه الأدوار وتشغل فكر الفرد، وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور، ويرى هاربريت أن صراع الدور يكون في المنظمات التي يكون فيها خطأ واحداً وواضحاً للسلطة أي من الأعلى إلى الأسفل، و غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي تكون فيها للسلطة خطوط متعددة،⁽³⁾ ويمكن التمييز بين خمس حالات لصراع الدور:

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

فبعد شعور الفرد بأن حاجاته غير مشبعة فهذا ينتج لديه سلوك موجه لتحقيق هذا الهدف، وعندما يتعرض الهدف لعائق يؤدي إلى الإحباط، نتيجة للمشاكل التي يتعرض لها الفرد في عمله، والضغطات التي

(1)-محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دبدن، دب، 1993م، ص202

(2)- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002م، ص367

(3)-المرجع السابق: ص370

تمارس عليه قد يخلق لدى الفرد شعور بنزاع قد يؤدي بالفرد إلى عدم القدرة على التحديد الواضح للمشكلة المطروحة، ومنه عدم قدرته على تحديد بدائل لتحسين أدائه، كما تتعارض إجراءات العمل مع معتقدات الفرد.⁽¹⁾

2- الصراع على مستوى الأفراد: يحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم، فكل شخص له تجاربه وخبراته وإدراكه للأمور، مما يحدث اختلاف و تباين في الثقافات داخل المنظمة، واختلاف في المستويات التعليمية وتباين في جماعة العمل، فكل جماعة لها بنيتها وأهدافها الخاصة التي تسعى إلى تحقيقها، وقد ينشأ الصراع نتيجة الدوافع والتنشئة الاجتماعية وكل هذه المتغيرات تعمل على تشكيل صراع الدور، وقد اعتمد **جوهاري** نموذج يعرف باسم **نافذة جوهاري**، حيث تطرق إلى أربعة حالات أو نماذج تؤثر على الأفراد وتفرز نوع من الصراع، حيث اعتمد على حالة فسر من خلالها أن الفرد يعرف نفسه فقط وليس على دراية بإدراكات الآخرين ودوافعهم، وهنا يكون لديه صراع ناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ بتوقعات الآخرين، فهو مترددا وحذرا في التعامل مع الآخرين، بحيث يكون متفوق حول دوره فقط ويفتقد إلى القدرة والتواصل، وقد ينشأ عن هذا التوقع حالة من الاغتراب عن الآخر، في حين أن الأدوار داخل المنظمة تكون مرتبطة فيما بينها وكل دور له علاقة مع أدوار الآخرين، و قد يعرف الفرد الآخرين فقط ولا يعرف نفسه، وهنا تتوافر معلومات عن الآخر ولا يعرف ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين، ويميل إلى الانطواء والانزواء، فيبتعد عن زملائه في العمل، أي أن دوره يكون غير واضح بالنسبة إليه مما يدخله في صراع داخلي، بالنسبة للحالة الثالثة فالفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وهنا يكون الصراع حاد نتيجة سوء الفهم وسوء الاتصال بين أفراد الجماعة لأن الفرد لا يعرف دوره ومهامه كما لا يعرف دور ومهام أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، حينئذ ينشأ الصراع بين الأفراد بسبب عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية.⁽²⁾

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

• **الصراع الأفقي:** ينشأ هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية، حيث تحاول كل جماعة أو وحدة أن تحافظ على مصالحها بغض النظر على مصالح الجماعات الأخرى، ويقع هذا النوع من الصراع في مستوى تنظيمي واحد، حيث يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع التعارض بين

(1) - ماجد عبد المهدي مساعدة: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، بدون سنة، ص 367

(2) - المرجع السابق: ص 367، 368

مصالح وأهداف مصلحة التسويق ومصلحة الإنتاج، فكل مصلحة تحاول أن تمارس الضغط بغرض تحقيق الأهداف، وهذا التعارض بين المهام من شأنه أن ينشأ صراع الدور داخل المصالح أي بين الجماعات التنظيمية.

• **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي يحدث بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، بحيث تحاول الإدارة العليا أن تفرض على الموظفين أو الإدارة الدنيا الأوامر التي تتعارض مع آراء وأفكار الإدارة الدنيا، فالإدارة العليا قد تلجأ إلى استعمال بعض الأساليب الاتوائية لتحقيق مصالحها وأهدافها على حساب الإدارة الدنيا، فتحدد المهام والأدوار يكون من طرف الإدارة العليا وهنا قد لا تتناسب أو قد تتعارض هذه المهام مع الإدارة الدنيا، فتكثر الشكاوي وكل طرف يحاول التغاضي عن مهامه وأعماله وعدم القيام بها.

وقد يحدث هذا النوع من الصراع (الصراع على مستوى الجماعات) للأسباب التالية:

• **الصراع على الموارد:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما تحاول كل إدارة التنافس للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد، كالأموال أو الأشخاص، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وهذا لمجرد تبريره للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد، حيث أنه تزايدت حدة الظلم في توزيع الموارد النادرة داخل النسق مما زاد الصراع لدى الأفراد فقد يكون هناك نقص في مصلحة ما، ما يلزم الفرد القيام بعدة أدوار، إلى جانب دوره لغياب أو نقص في عدد الموظفين لخلق التوازن بين الأقسام، لكن هذا يشكل لديه تأثير ويجعل الفرد في صراع مع الدور، فكثير من الأفراد يعانون العديد من المشكلات التنظيمية التي يكون سببها عدم التوزيع العادل للمهام والأدوار، وهو ما يخلق صراع الدور لدى الفرد ويشعر أنه مغترب عن عمله أو يجعله يعاني غموض الدور الذي يقوم به.

التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، إذ تحاول كل جماعة أن تكون هي الأحسن عن باقي الجماعات الأخرى، وذلك بتمييز أدائها عن أداء الطرف الآخر، لكن هذه الجماعة تعمل بفضل الأفراد الذين يحاولون تحقيق أهدافهم في ظل هذا التنافس، فقد يصطدم البعض منهم أمام مشكلة تتمثل في زيادة الإنتاج أو تخفيضه ولو على حساب جهودهم.

• **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، فمن الطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين المصالح، وقد يحدث الصراع بين المشرفين أو الإدارة من جهة وبين العمال من جهة أخرى.

• **الصراع بين الإدارات:** تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال، لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، و تحاول كل إدارة أن تنسب إليها هذه الأعمال بحجة أنها هي الأولى بها، ويحاول الطرف الآخر أن يسيطر على أهدافه والحفاظ على أداء هذه الأعمال بحجة الاختصاص، وهنا تحدث الصراعات والنزاعات بين الأشخاص في الأدوار والمهام، أو قد تسند نفس المهام إلى الإدارات وتسود الصراعات.⁽¹⁾

ويحدث صراع الدور عندما تتعارض توقعات الأعضاء مع بعضها اتجاه عمل ما أو عندما تكون متطلبات العمل متعارضة في آن واحد بين أفراد الجماعة، ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن صراع الدور يحدث لتعدد المصالح في المنظمات طبقاً لتعدد العاملين، فكل شخص أو جماعة يملك مصلحة معينة تختلف باختلاف اهتماماتها وطموحاتها، ومن المتوقع أن تختلف هذه المصلحة عن المصالح التي يملكها الأفراد وأن هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر أسباب لصراع الدور، فتحقيق مصلحة ما على حساب مصلحة الفرد يعتبر إنقاص لدور الفرد، فالفرد هو حجر الأساس في المنظمة، فعدم تلبية أهدافه أو إشباع حاجاته على حساب أهداف المنظمة، يجعله يعيش في صراع الدور، ويشد الصراع والنزاع إذا كانت هناك ندرة في المنظمة، فتتداخل المهام والأعمال المسندة إلى الأفراد ويشد معها صراع الدور لدى الفرد، إلى جانب نقطة أخرى مهمة وهي مشكلة الاختصاص، فكل طرف يحاول أن يمارس الضغط على الطرف الآخر وأن العمل الذي يقوم به هو من اختصاصه هو وضمن مسؤولياته، ولا يمكن لأي فرد آخر أن يستحوذ على هذه السلطة والنفوذ.

4. مستوى الصراع حسب جوردين

• **الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة:** ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وآرائه، لذلك فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن إرجاعه إلى مصدرين هما:
- عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.
- السلوكات السلبية التي تنعكس في صورة غضب، عدم الثقة، المقاومة والنزاع. وقد قام كل من **جوزيف لوفت** و**هري انجهام** بتطوير نافذة جوهاري، وهذا المخطط أو النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين ويقترح طرقاً لتفسير الصراعات بينهما.

(1) - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 368

وتفترض نافذة **جوهاري** أن هناك أشياء يعرفها الآخرون عنه، وأخرى لا يعرفونها عنه، وكل هذه المعلومات تعكس عملية التفاعل بين الأفراد،⁽¹⁾ ويمكن التطرق لهذه الحالات على النحو التالي:

1- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وهذه أفضل الحالات، حيث أن الفرد يعرف مشاعره وإدراكاته، ويعرف مشاعر وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمالات حدوث الصراعات.

2- الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط ويفتقد إلى معرفة مشاعر ودوافع الآخرين، ومن ثم يصبح يعاني من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين.

3- الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط، فقد يحصل الفرد على معلومات تخص الطرف الآخر في حين يفقد إلى معرفة ما يخصه هو من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء بعيداً عن الآخرين.

4- الحالة الرابعة: في هذه الحالة الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين وهذه أسوأ الحالات، أين يحدث الغموض وسوء فهم الدور وضعف عملية الاتصال، لأن الفرد يكون معزول ولديه حالة من الاغتراب عن نفسه وعن الآخرين، مما يسبب حالات من الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة فإن الصراع ينشأ بين أفراد المنظمة الواحدة كعدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية كحب السيطرة.

- **الصراع ضمن الجماعة الواحدة:** يحدث هذا النوع من الصراع بسبب التباين في الخبرة والتباين الفكري واختلاف الآراء خاصة في عملية اتخاذ القرارات، وقد يحدث عدم الانسجام بين جماعة العمل.
- **الصراع بين الجماعة:** ينشأ هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة، وقد يتخذ في هذا الإطار إستراتيجية إدارة الصراع للتخفيف من حدة الصراعات والنزاعات بين أفراد الجماعة.
- **الصراع ضمن المنظمة:** هذا النوع من الصراع ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ شكلين صراع أفقي وصراع رأسي، ومن الممكن أن يكون نوعان من صراع الدور.

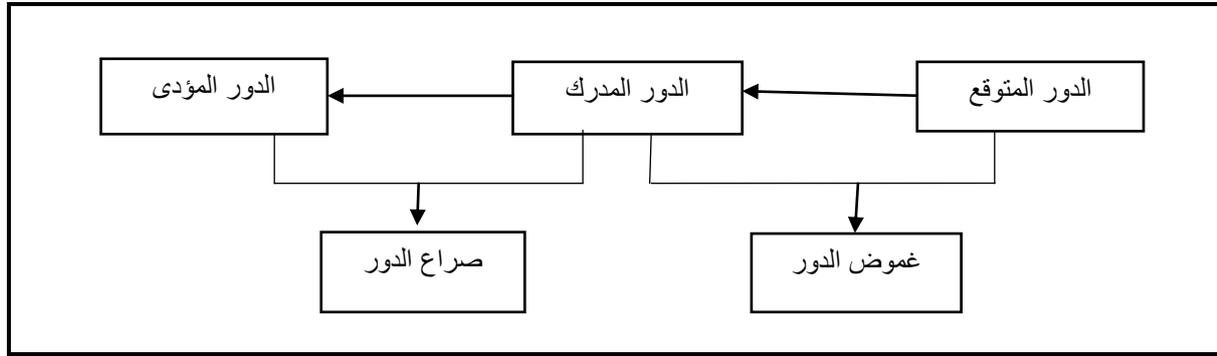
- **صراع داخل الدور:** وينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد، مما يجعل الاستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد أمراً صعباً.
- **الصراع بين الأدوار:** ينشأ عن الأدوار المتعددة التي تنتج عنها توقعات متضاربة ومتعارضة.⁽²⁾

(1) - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 371، 372.

(2) - المرجع السابق: ص 373.

والشكل التالي يوضح علاقات الأدوار ببعضها:

الشكل رقم (06): يوضح علاقات الأدوار ببعضها



المصدر: أندرو سينرلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ت: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991م، ص221

من خلال الشكل أعلاه يتضح أنه حينما تختلف توقعات المنظمة عن ما يدركه الموظف أو عن ما يؤديه فعلا، عندها يحدث غموض الدور الوظيفي، والمتمثل في عدم وضوح وفهم المهام التي يجب على الموظف القيام بها، وعندما يختلف الدور المؤدى من قبل الموظف عن ما يدركه يسمى صراع الدور الوظيفي.

ثالثا: مراحل صراع الدور من حيث التأثير

يمكن لأي صراع أن ينفجر داخل المنظمة بصفة فجائية دون مقدمات، فعلى سبيل المثال إحداث حركة في مناصب العاملين دون إشعار مسبق من طرف الإدارة أو عند توقف دفع أجور العاملين، فتنسارع الأحداث وينفجر الصراع بصفة فجائية، كما يمكن للصراع أن يمر عبر مراحل معينة كأن يكون له أسبابه وظروفه ومؤشراته، حيث أن توفر الظروف والأسباب يؤكد للأطراف المهنية بوجود شيء غير عادي في العلاقات التنظيمية قد يكون مصدرها صراع الموارد المتاحة أو السلطة أو صراع القيم السائدة وغيرها من الأسباب، حيث يشير بوندي أن الصراع التنظيمي يمر بخمسة مراحل أو ما يطلق عليها بدورة حياة الصراع ويمكن التمييز بين المراحل الخمسة على النحو التالي:

1- **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع والتي تتعلق غالبا بالتنافس على الموارد المتاحة والتباين في الأهداف، فكل طرف يحاول أن يحقق أهدافه ومصالحه على حساب الطرف الآخر، وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف المعنية بوجود الصراع بينها، لكن توجد بعض المؤشرات التي ترتبط بالصراع الضمني وتتضمن ما يلي:

أ- **تشعب الأهداف:** ويحدث الصراع عندما تفشل الأطراف في الوصول إلى قرار مناسب للجميع، فنتشعب الأهداف ليحدث أو يخلق الصراع بين الأفراد والجماعات، حيث تبحث كل جماعة على تحقيق أولوياتها.⁽¹⁾

ب- **الحاجة إلى الاستقلالية:** يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها الطرف الآخر في حدود عمله، أو يحاول أحد الأطراف أن يتهرب من هذه الرقابة والمسؤولية ويلقي بها على الآخرين باعتبار أنها ليست من صلاحيته.

2- **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يصبح الصراع مدركا، وأول الأمور التي تؤثر على هذه المرحلة هي العلاقات بين الأفراد وأسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض، خاصة إذا كان الفرد غير قادر على فهم حقيقة آراء الآخرين والتواصل معهم، ولا يكون على دراية بتوقعات الآخرين.

3- **مرحلة الشعور بالصراع:** يصعب فصل هذه المرحلة عن المرحلتين السابقتين، في هذه المرحلة يتم الشعور بالصراع في شكل القلق والتوتر وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل واضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، وتحاول الأطراف المتصارعة التخفيف من الآثار الناجمة عنه وبخاصة الخوف والقلق، وهنا يدرك الفرد أنه فعلا يعيش أو يشعر بصراع داخلي.

4- **مرحلة الصراع العلني:** ينتهج الفرد أو الجماعة الأسلوب العلني للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع سلوكيات مختلفة كالمشاحنات، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى كالانسحاب أو اللامبالاة، إضافة إلى ذلك قد يتم التعبير عن الصراع داخل التنظيم بطرق عديدة أو مظاهر سلوكية سلبية كالتغيب عن العمل، التمارض، الإهمال، كثرة الشكاوي أو التأخر عن الدوام الرسمي للعمل، وهذه السلوكيات تكون منافية لثقافة المنظمة بل و تضر بأهدافها ومصالحها، وقد تكلفها العديد من الخسائر لتأخر الأعمال أو عدم قيام الأطراف المتصارعة بأداء أعمالها ومهامها لتضارب أهدافها، ويصل الصراع ذروته عندما تتعارض سلوكيات وتصرفات الأفراد مع المعايير التنظيمية السائدة في المنظمة أو عندما تتوقف العلاقة الوظيفية بينهم.⁽²⁾

5- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة مرضية لجميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة، حيث تحاول الإدارة أن تقسم المهام والأدوار بالتساوي، بحيث تعمل على تحقيق العدالة في توزيع الموارد بين المصالح بطريقة تضمن بها كسب رضا الطرفين، أما إذا لم تعمل الإدارة بإتباع هذا

(1) - سلطان عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 60

(2) - ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات - منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2013م، ص 296، 297.

الأسلوب فإنها تدخل في صراع وتزداد الأمور سوءا ويشعر العمال بالإحباط كون الإدارة لم تستطع أن تجد حلا يرضي جميع الأطراف، وتجدر الإشارة أنه لا بد للإدارة أن تتبع المراحل السابقة في الكشف عن الصراع حتى تتمكن من إدارته بالطريقة المناسبة وعدم إلحاق الضرر بأي طرف وتحاول أن تديره في الجانب الإيجابي.⁽¹⁾

مما سبق يتضح أن الصراع له دورة حياة تبدأ أولى مراحلها مع ظهور مسبباته داخل بيئة العمل، ثم مرحلة إدراكه وظهوره للعلن وينتهي في الأخير بنتائج إما إيجابية وإما سلبية وذلك على حسب ردود أطراف الصراع وطرق إدارته، لكن ما يمكن قوله أو استنتاجه أن الصراع ليس بالضروري أن يمر بجميع هذه المراحل فقد يمر ببعضها وقد يتفجر فجأة حيث تتحكم فيه عوامل كثيرة وكذلك درجة حدته.

رابعا: انعكاسات صراع الدور على أداء الفرد

يمكن أن تكون للصراع انعكاسات سلبية وإيجابية في المنظمة وخصوصا تأثيره المباشر على الأداء الوظيفي وعلى الفرد على حد سواء، وذلك بحسب طبيعته وبحسب إدارته.

1- الانعكاسات الإيجابية: تتمثل في:

يمكن للصراع أن يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية، فمثلا قد يطلب من الفرد أن يتعرض لموقف ما ويطلب منه ع بعدة مهام في وقت محدد، هنا يستعمل ما بوسعه لكي ينجز ما طلب منه، كما يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة، ويعتبر خبرة تعليمية للأفراد العاملين في مواجهة المشكلات التنظيمية، كما يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة، بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها، ويركز الأفراد على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور، كما يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة، بحيث أن جانبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع، وتحويله إلى الوجهة الإيجابية حتى يستفيد منها الفرد والمنظمة، ومن خلال الحل المقدم أو المقترح يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة وتعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.⁽²⁾

(1) - زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق، ص 117

(2) - ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 372

ومنه فالإدارة الصحيحة تحول الطاقة المتولدة من الصراع إلى قوة وأثر، بحيث يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة.

2- الانعكاسات السلبية: بالرغم من وجود آثار إيجابية للصراع إلا أن هناك آثار سلبية ومدمرة يمكن إجمالها فيما يلي:

إن الصراع يمكن أن يهدم المعنويات ويضيع الوقت والجهد ويكلف المنظمة خسائر، وكذا يضعف من مستوى الكفاية والفاعلية لدى الأفراد ويعمل على تخفيض الإنتاج ومعاناة الأداء من الجمود والشلل، حيث يرى أصحاب المدرسة التقليدية بضرورة تجنب الصراع، لأن الصراع مهما كان مصدره فهو ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق وضعف القدرة على اتخاذ القرار، كما أن التوتر والقلق إذا استمرزا في المنظمة يُحدثان عجزا في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، فقد يدفع كل من أطراف الصراع إلى تمييز مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وفي العديد من الأحيان يلجأ الأفراد إلى أعمال الهدف والانتقام، كتعطيل الآلات وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، وينشأ لدى الأفراد عدم الرضا في بيئة العمل، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية وينخفض معها الأداء، وهذه التصرفات والسلوكيات تؤدي إلى ظهور التعب لدى الأفراد بحيث يلقي كل فرد مسؤوليته على الطرف الآخر وتختلط الأدوار والمهام وينشأ صراع الدور كنتيجة لكل هذه السلوكيات السلبية.⁽¹⁾

وما يمكن قوله أن الآثار السلبية للصراع تضر بالفرد كونه طرف من أطراف الصراع، فلا يمكن إغفاله في العملية التنظيمية.

كذلك من بين الآثار التي تنتج عن صراع الدور نذكر منها:

- عند حدوث الصراع بين دورين أو أكثر فهذا يؤدي إلى تحقيق التوقعات المتصلة بأحد الأدوار و إلى عدم القدرة على تحقيق التوقعات المرتبطة على الدور الآخر.
- قد يتخلى الفرد عن القيام بدور لمصلحة دور آخر.
- عند حدوث الصراع بين دورين أو أكثر، حيث يؤدي إلى تحقيق التوقعات المتصلة بأخذ الأدوار إلى عدم القدرة على تحقيق التوقعات المرتبطة بالدور الآخر.

(1) - المرجع السابق: ص 373

- وقد دلت نتائج الدراسات العلمية أن صور صراع الدور تنتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تضر بالفرد وبالمنظمة، كإخفاض مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض وتدني الإنتاجية، كذلك ضعف الثقة في الرؤساء والمنظمة ككل مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل.⁽¹⁾

خامسا: أساليب إدارة صراع الدور

يتجه الفكر الإداري الحديث إلى أن الصراع الطبيعي في المنظمات ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيار المنظمة، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يؤدي إلى الخلل ويصيب توازن المنظمة، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله بل إدارته وتكيفه بالطريقة السليمة التي تحافظ على توازن المنظمة، فتعمل المنظمة على تشخيصه بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل،⁽²⁾ وحتى يدار الصراع بطريقة فعالة وإيجابية لا بد من مراعاة النقاط التالية:

- تحديد أسباب ومصادر الصراع من أجل معالجتها، ومن الخطأ أن تقوم المنظمة بتهدئة الصراع دون معالجة الأسباب الكامنة وراءه.

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة وإيجاد الحل الذي يلاءم جميع الأطراف، بالأخذ بجميع الأفكار دون إقصاء أي طرف، فالأخذ بجميع الأفكار دون إقصاء أي طرف، من شأنه أن يزيد من حدة الصراع، ومن هنا لا يمكن التوصل إلى الحل الوسط.

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد وتقنينها بشكل يخدم مصلحة المنظمة.

- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع، والنظر في جميع المشكلات التي تم طرحها من قبل الأطراف المتصارعة.

ولقد قدم **دالتون** نموذجا لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية، فهناك ظروفًا ومتغيرات ترتبط بهيكل المنظمة، ومنها ما يتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية، وهناك متغيرات تتعلق بالشخصية، فكلما كان هناك وضوح في البناء التنظيمي وفي علاقات الأفراد بعضهم ببعض، أدى إلى وجود مستوى مناسب من الصراع بما يمكن لحد كبير السيطرة عليه وإدارته، ويلعب المسؤول أو الرئيس دورا جوهريا في إدارة

(1) - سمية بن عمارة: مرجع سابق، ص 356

(2) - عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري،

قسنطينة-الجزائر، 2008-2009م، ص 76-77.

الصراع من خلال توجيهه لمجهودات المرؤوسين واختياره الأسلوب المناسب لحل المشكلات.⁽¹⁾ ويمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع إلى:

1- الأهداف المشتركة وإدارة صراع الدور: يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين الأطراف المتصارعة، وإيجاد أهداف تتفق عليها وذلك بفتح قنوات الاتصال بينهم، فإذا كان الصراع بين الرئيس والمرؤوس حول مثلاً توزيع وتقسيم المهام لابد من وجود حوار بين الطرفين حول كيفية التقسيم بحيث يكون بطريقة عادلة. ويمكن استخدام نظام الحوافز لمكافأة الموظفين والعمل على تنمية الأهداف المشتركة للتخفيف من حدة الصراع.

2- الطرق الهيكلية في إدارة صراع الدور: من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يلي:

- تقليل الصراع وتوضيح الأدوار التنظيمية لأن المخالفات التي يقع فيها الكثير من الأفراد العاملين والرؤساء في العمل هي عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، بحيث تسبب لهم العديد من الضغوط والصراعات، لذا يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد، وهذا يمكن أن يخلق جواً من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية المختلفة، وحتى يتمكن الأفراد العاملين تحقيق فعالية في تحسين العمل من دون التعرض إلى ضغوطات وتعارض في المهام الملقاة على عاتقهم، لابد للإدارة أن تعمل جاهدة إلى التخفيف من مسببات الضغط والصراع والرفع من معنويات العاملين، من خلال معرفة احتياجاتهم والعمل على تحفيزهم مادياً ومعنوياً لأن التحفيز يزيد من دافعيتهم ورضاهم عن العمل، إضافة إلى عامل الترقية الذي يؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للأفراد، فتوفير هذه العوامل من شأنها أن تخفف من صراع الدور وضغط العمل.

إن صراع وغموض الدور هي من المصادر الرئيسية لضغوط العمل عند الأفراد، وتعود المسؤولية إلى الرؤساء للتقليل من حدته وإدارته عن طريق توضيح الأدوار التنظيمية، فكل وظيفة يجب أن توضح المعلومات المطلوبة والتوقعات منها، وبذلك لا يقع شاغل الوظيفة في صراع الدور وغموضه أو عدم فهم ما هو مطلوب منه أو ما هو متوقع منه.⁽²⁾

(1) - جميلة صالح أكبر فطر، الطاهر أحمد محمد: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان، 2015م، ص 117.

(2) - تغريد زياد عمار: أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، 2005م، ص 66.

إن إستراتيجية توضيح مهام الدور ربما تؤدي بالأفراد إلى شغل أدوار قائمة من التوقعات فيستطيع بوضوح مقارنة هذه التوقعات بتوقعات الفرد الشخصية، وبالمناقشة المفتوحة يمكن إزالة أي سوء فهم أو تعارض لهذه المصالح والتوقعات.

- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعل كل طرف يعتمد على نفسه، فكل مجموعة لها أدوارها ومهامها ضمن المنظمة، فاختلاط الأنشطة من شأنه أن يؤدي إلى تصادم وتداخل الأعمال ويلقي كل طرف اللوم على الطرف الآخر، وبهذا لا يمكن تحديد المسؤوليات والصلاحيات خاصة إذا كانت هناك أخطاء. (1)

- تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة من خلال التنوع في المهام، فالإمام العامل بكل جديد يسهل عليه عملية أداء أعماله بكل سهولة.

- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ومن الشروط التي تساعد في إيجاد حلول للتخفيف من حدة الصراع ما يلي:

- التجنب: وهو الانسحاب أو كبت الصراع باستخدام أنماط الإهمال أو الفصل بين الأطراف.

- الحل الوسط: وه تقديم تنازلات من قبل طرفي الصراع للوصول إلى حل أي اختيار بديل يرضي الطرفين ولا يترتب عليه خسارة أي طرف.

- حل المشكل: وهو اللقاء المباشر بين طرفي الصراع لغرض تحديد المشكلة والتوصل إلى الحل الأمثل عن طريق المناقشة الصريحة والدخول في حوار صريح ومباشر بين الأطراف.

- استخدام الوساطة: يتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث، يقوم بدور الوسيط أو يلعب دور المحكم بين الأطراف المتنازعة، وذلك الوسيط يملك القدرة و التأثير على الطرفين للتوفيق بين الأطراف المتصارعة.

- التنسيق و التكامل: هنا يقوم أطراف الصراع بالتعاون معا في التعرف على أبعاد الصراع، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضي الطرفين.

- التهدئة: وهذا الأسلوب يقوم على تقليل الاختلافات عن طريق تأكيد الاهتمامات المشتركة بين طرفي الصراع، و التركيز على وجود المصالح المشتركة والأهداف الموحدة وتلطيف الجو.

- المواجهة: وهو الاعتراف صراحة بوجود صراع، وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار وجها لوجه بين أطراف الصراع، ومن ثم لجوء الإدارة إلى استخدام النهج العلمي، والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول تكون مقبولة لدى كل الأطراف المتصارعة.

(1) إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لروساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير في علم التربية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن، 2009م، ص22،23.

- التفاوض: أي محاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه، والتفاوض يكون مع الأهداف المتضاربة والبحث في إمكانية معرفة الحاجات التي يطمح إليها الأفراد والبحث في نقاط القوة والضعف.
- تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق.
- استخدام أنظمة اتصالات فعالة وبتجاهات مختلفة حتى يتم إيصال المعلومات بصورة واضحة وحقيقية وتفاذي الغموض، فعدم وضوح الأهداف والمعلومات يوقع الأفراد في مشكلة صراع الدور الذي يحدث غالباً بسبب الغموض في الأدوار والمهام والمعلومات المشوشة، لغياب أو عدم مرونة عملية الاتصال بين أفراد المنظمة، لكون أن الاتصال ضروري في العملية التنظيمية باعتبار الأفراد في تفاعل دائم ومستمر.
- تصميم برامج تدريبية تواكب كل المستجدات خاصة وأن الإدارة في تغيير مستمر وتواكب التغيرات التي تحدث.

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تنظيمها عند الرؤساء والمرؤوسين وذلك لتحقيق مايلي:

- الحصول على التغيير البناء وإدارته.
 - المساعدة في معرفة وتفهم الاختلافات في قيم وثقافة الأفراد والمنظمات.
 - تنمية إدارة فريق العمل.
 - التعليم، ويتم بصورة مستمرة في محاولة لتنمية وصقل مهارات العاملين وقدراتهم ومستوياتهم الثقافية.
 - الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق.⁽¹⁾
- وبشكل عام، فإن أغلب الحلول والأساليب في إدارة الصراع تركز على توفر المهارات الإنسانية، و استخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات، وفتح الحوار والمناقشة الصريحة بين الأطراف المتصارعة، عوضاً من تجنب الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية، إلا أن طبيعة الصراع ونوعه، والقضية المتنازع حولها وطبيعة الموقف وطبيعة الأشخاص المتصارعين هي عوامل مهمة كل منها يحدد بدقة كيفية اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية في التعامل مع الصراع القائم للوصول إلى حلول تحقق الرضا لجميع هذه الأطراف.

(1) - حذيلة رحابلي: مرجع سابق، ص 84، 85.

الفصل الرابع

المستلزمات التنفيذية المشكّلة لضغوط العمل

أولاً: مراحل تشكيل ضغوط العمل

ثانياً: مؤشرات ضغوط العمل

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل

رابعاً: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها

بمستوى ضغوط العمل

خامساً: معايير تصنيف ضغوط العمل

أولاً: مراحل تشكيل ضغوط العمل

قد تنشأ الضغوط من داخل الفرد نفسه وتسمى ضغوط داخلية، أو قد تكون من المحيط الخارجي مثل العمل، العلاقة مع الزملاء كالإختلاف في وجهات النظر وتعارض الآراء والأفكار إلى غير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى حدوث الضغوط، وعلى العموم فإن الضغوط سواء أكانت داخلية أو خارجية، فهي استجابات لتغيرات بيئية. وانطلاقاً من وجهة نظر علمية كانت أول محاولة لتفسير وتحديد مراحل الضغوط، والتي قام بها العالم هانز سيللي، حيث حدد آلية حدوث الضغط في ثلاث مراحل هي:

1- مرحلة الإنذار: وفي هذه المرحلة يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجي يعمل على إثارة سياقات عقلية متمثلة في الانتباه والتركيز، أين يتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة نبضات القلب وارتفاع معدل التنفس وارتفاع ضغط الدم.

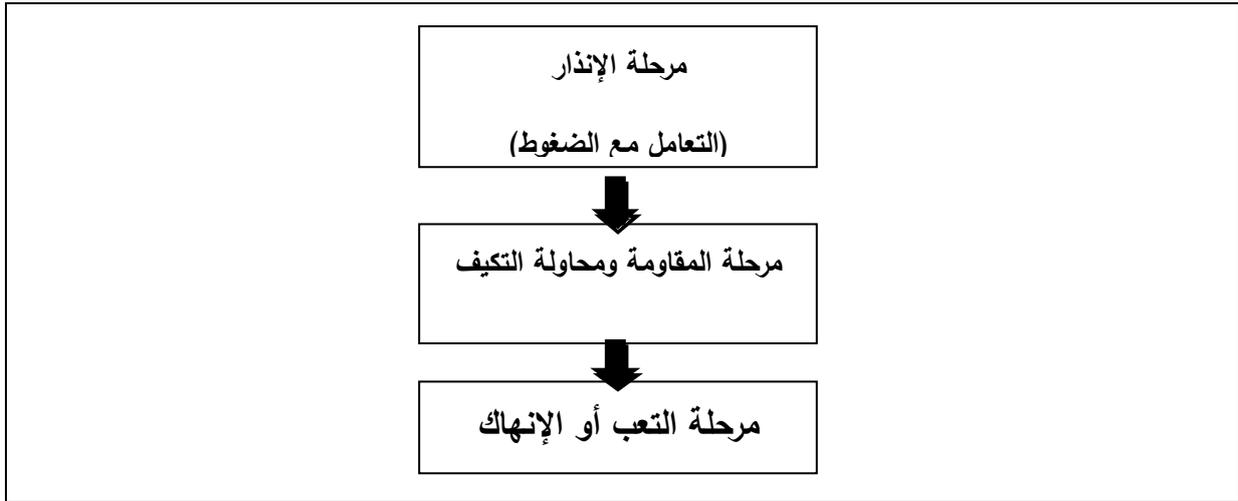
2- مرحلة المقاومة: إن استمرار يعمل على استدعاء الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط لتحقيق التكيف، وعادة ما يترتب على هذه المقاومة العديد من الظواهر السلبية، كإصدار قرارات متسارعة وخاطئة قد تعرض الفرد فيما بعد إلى المسائلة، وقد تحدث صدمات ونزاعات قوية تخرج عن سيطرة الفرد بصورة قد تؤدي إلى انهيار المقاومة وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

3- مرحلة الاستنزاف أو الإنهاك: إن استمرار هذه الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف منها والتغلب عليها، يعمل على استنزاف طاقاته و قدراته وانهيار نظم ووسائل التكيف، مما يحدث لدى الفرد اختلال جسدي يظهر في شكل أعراض عصبية وكذا ظهور العديد من الأعراض المرتبطة بالضغط النفسي، مثل الصداع المستمر، القرحة المعدية، ارتفاع ضغط الدم ، وغيرها من الأعراض الأخرى التي تمثل تهديد مباشر أو غير مباشر لكل من الفرد والمنظمة ، وهذه التهديدات تدفع بالفرد إلى إنتاج سلوكيات سلبية فحسب سيللي فإن شدة الضغوط و التعرض المستمر لها يترتب عليه الكثير من التأثيرات السلبية، كالتغيب عن العمل، التماطل في انجاز المهام و التأخر عن أوقات الدوام الرسمي والعجز عن اتخاذ القرارات، كلها مظاهر تضر بالمنظمة في تحقيق أهدافها. (1)

والشكل التالي يوضح مراحل تشكيل ضغوط العمل

(1)- ماجد عيد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص186

الشكل رقم (07): يمثل مراحل ضغوط العمل



المصدر: محمد خميس أبو رحمة: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2002-2003م، ص33

يتضح مما سبق أن مراحل ضغوط العمل تكون متتالية، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التالية، لا يمكن المرور إلى أدها إلا بالمرور على ما سبقها من مراحل، وهذا التقسيم يساعد على التعرف على المرحلة التي يعيش فيها الفرد ووضع الخطة العلاجية المناسبة لها.

ثانياً: مؤشرات ضغوط العمل

لضغوط العمل مؤشرات عديدة بسبب المصادر المختلفة التي يتعرض لها الأفراد بشكل أو بآخر، ونظراً لوجود الاختلافات الفردية، فإنهم يتباينون في مواجهتها، ويمكن تصنيف مؤشرات ضغوط العمل إلى:

1 - المؤشرات الفيزيولوجية: هناك العديد من الآثار الفيزيولوجية التي تنجم عن تعرض الفرد للضغوطات، حيث تختلف النتائج الجسمية والصحية من فرد لآخر، وقد أوضحت العديد من الدراسات وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والظواهر الصحية، فبيئة العمل تمثل مثيراً يتعرض له الفرد من خلال تفاعلاته داخل المنظمة، سواء كانت من خلال العلاقات اليومية مع الزملاء أو مع الرئيس، وقد يكون محيط العمل مسؤولاً عن إحداث هذه الأعراض، كتصميم بيئة العمل من ظروف فيزيقية غير صحية لا تناسب الفرد، كالرطوبة، الحرارة، الضوضاء والإضاءة، أي هناك بيئات عمل لا تعمل بتصاميم أرغونومية مما قد تؤثر على صحة الفرد، ومن أهم الظواهر الصحية التي تصيب الفرد هي، ارتفاع ضغط الدم، ارتفاع نسبة الكوليستيرول في

الدم، الصداع، اضطرابات الهضم، التهاب المفاصل. فالعلاقة بين ضغوط العمل والأعراض الفيزيولوجية ليست واضحة تماماً، ويرجع ذلك لتعدد الأعراض وصعوبة قياسها بشكل موضوعي.⁽¹⁾

2- المؤشرات النفسية: يعد عدم رضا الفرد عن العمل من أهم الأعراض النفسية للضغط الزائد في العمل، فإذا كان الفرد غير راضٍ، فمن المستحيل أن يعطي أو يؤدي مهامه على أكمل وجه، لأن ذلك يؤثر على أدائه فالحالة النفسية لها دور كبير لدى الفرد، إن عدم الشعور بالارتياح سواء مع جماعة العمل أو مع المسؤول، يخلق لدى الفرد ضغط نفسي يترجم إلى حالات قلق وإحباط، وهذا الجو المكهرب السلبي يؤدي بالفرد إلى التعرض للعديد من الحوادث مثل ضعف التركيز والإرهاق، وهذا ما يؤدي إلى حالة متزامنة هي الشعور بالاغتراب عن بيئة العمل وعن المجتمع. ويحدث الاغتراب نتيجة لتعرض الفرد لمثيرات وعوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادراً على التكيف معها، مما يشعر الفرد بأن العمل الذي يقوم به ليس له أهمية داخل محيط العمل، وقد يتعرض الأمر بضعف الاتصالات الاجتماعية.⁽²⁾ لذلك يمكن توضيح مؤشرات ضغوط العمل في المجال أو الجانب النفسي كالآتي:

أ- التحول في المزاج: شعور الفرد بالضغط يقوده إلى الإصابة بحالة من التوتر والإجهاد، فيلجأ الجسم إلى استخدام بعض الأساليب الدفاعية لتخفيف هذه الضغوط وفشل هذه الأساليب ينتج عنها بعض الأعراض الانفعالية كالقلق، فهناك بعض الأمور المتعلقة بالعمل يمكنها أن تحرك لدى العامل الشعور بالقلق، كعدم وضوح العمل، العزلة عن جماعة العمل، إضافة إلى الإحباط التي يرافقها عدم التمسك للعمل، فقدان التركيز، وعدم القدرة على أداء أبسط المهام.

ب- كراهية العمل: نتيجة للظروف التي يتعرض لها الفرد في محيط عمله أو حتى خارجه، من ظروف اقتصادية و ضيق فرص العمل يتولد لدى الفرد شعور بالاغتراب بين ما يطمح إليه وبين الوظيفة التي يعمل فيها، حيث يتنامى هذا الشعور حتى يكره العمل، وبالتالي تتخفف إنتاجيته، وقد ينتقل هذا الشعور إلى جماعة العمل.⁽³⁾

ج- عدم الرضا عن العمل: إن عدم رضا الفرد عن العمل يعتبر نتيجة أخرى عن الضغوط المهنية التي يتعرض لها الفرد في محيط العمل، فمع استمرار وجود الفرد في الوظيفة قد أجبره على البقاء فيها مع زملاء

(1)- تادر أحمد أبو شيخة: إدارة الوقت، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-2002م، ص231

(2)- المرجع السابق، ص231

(3)- ابن خروور خير الدين: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2010-2011م، ص66

عمل غير مناسبين، وكذا ظروف عمل غير لائقة تفتقد لأدنى شروط السلامة كالإضاءة غير المناسبة وتصميم مكان غير مناسب، كل هذه الظروف تعمل على إثارة الضغوط لدى الفرد وخلق نوع من التوتر والقلق، كإتباع المنظمة نمط إشراف لا يتوافق مع أفكار وآراء العاملين، مما يزيد من إمكانية حدوث صراعات داخل بيئة العمل وظهور مشكلات من شأنها أن تتسبب في تدني أداء الفرد.

إضافة إلى أنه يطلب من الفرد القيام بأعمال ذات متطلبات متعددة ومتعارضة وغامضة وعدم وضوح المسؤولية، كل ذلك يؤدي لعدم الرضا لدى الأفراد، خاصة وأن الأعمال والمهام التي توفر مستوى منخفض من التنوع والأهمية والاستقلالية كلها عوامل تؤدي إلى الضغوط وتقلل من الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

3- المؤشرات السلوكية والاجتماعية: يترتب على تعرض الأفراد لمستويات مرتفعة من ضغوط العمل وبشكل متكرر ومستمر، حدوث تغييرات سلبية في سلوكياتهم، قد تتمثل في عدم قدرتهم على التحكم في الأمور والتعامل مع المواقف التي تواجههم أثناء قيامهم بمهامهم، وتتمثل هذه المظاهر فيما يلي:

أ- عدم الانتظام في العمل: إن وجود الفرد في ظروف عمل غير مناسبة من شأنه أن يؤثر على سلوكياته في أداء عمله بالشكل الصحيح، وقد يلجأ الأفراد إلى إتباع بعض السلوكيات غير السوية تضر بالمنظمة في تحقيق أهدافها، فمثلا الغياب بالنسبة للفرد يؤدي إلى المساءلة أو التأخير في الترقية، وأما فيما يتعلق بالمنظمة فإنها قد تعاني كثيرا من مشكلة التأخير وغياب الموظفين، مما يترتب على ذلك توتر في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك قد تضطر الإدارة إلى ممارسة حقها في ضبط مرؤوسيه ومحاسبتهم، و هذا ما يقودهم إلى التذمر والشكاوي ومن ثم انخفاض أدائهم، وحدث صراعات وخلافات في بيئة العمل.⁽²⁾

ب- انهيار علاقات العمل: إن ارتفاع مستوى الضغوط داخل بيئة العمل، قد يترتب عنه انخفاض في مستوى العلاقات الإنسانية وخاصة علاقات العمل، حيث تكثر الصراعات الهدامة بين العاملين وتنخفض معه الجهود الموجهة للأداء و مستوى الرضا عن العمل، وبالتالي تصبح علاقات العمل عرضة للانهايار.

ج- ضعف الاتصالات: يعد الاتصال أمر ضروري في العمل التنظيمي، فهو بمثابة عصب المنظمة، حيث نجد أن كلا من دافيز و سكوت يؤكدان على أنه بدون اتصال يتعذر وجود التنظيم، باعتبار الاتصال هو

(1)-المرجع السابق، ص 66

(2)- يوسف يعقوب شحادة: إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها، مجلة الأستاذ، العدد 221، المجلد الثاني، كلية التربية ابن

رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، 2017م، ص 249

الوسيلة الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم البعض داخل جماعة العمل، فالإتصال هو ذلك الجسر الذي تعبر عليه كافة أنواع المعلومات.⁽¹⁾

وانطلاقاً من الدراسة التي أجراها شولر 1979م في إبراز العلاقة بين الإتصال وضغوط العمل، توصل إلى أن هناك تأثير للإتصال على الأفراد داخل المنظمة، من خلال أن الإتصال يؤثر على تأويل الشخص للمعلومات التي يستقبلها كما يؤثر على دوره في المنظمة.

إن إدراك الشخص لدوره في المنظمة يتأثر بالإتصال الذي يؤثر بدوره على مستوى الرضا الوظيفي لديه و حدة الضغوط التي تعرض لها.⁽²⁾ كما أن صراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض معدل تكرار الإتصالات بين الأفراد العاملين في بيئة العمل، وينجر عن ذلك سوء فهم في إنجاز المهام التي يترتب عليها تحريف وتشويه الرسائل وتعطيل العمل، وعدم السرعة في اتخاذ القرارات.

د- انخفاض الأداء: إن تعرض الفرد وبشكل مستمر لضغوط العمل يؤدي إلى انخفاض الدافع لدى العامل، ويصبح العمل الذي يقوم به بدون فائدة، فانخفاض معنوياته وعدم رضاه عن العمل كلها مؤشرات تقيس مدى فقدان الفرد لحيويته جراء الضغوط التي يتعرض لها، والتي تنتهي بضعف أدائه وما يرتبط بهذا الأخير من حوادث وشكاوي قد تؤدي بالفرد إلى خفض أدائه، كما قد يتعرض إلى العديد من المشكلات وإتباع بعض السلوكيات السلبية التي تضر بأهداف المنظمة وأهدافه على حد السواء.⁽³⁾

كل الأعراض أو المؤشرات السابقة الذكر تشترك في نقطة واحدة، في أنها تضر بأهداف المنظمة وأهداف الفرد، فجميع هذه الأعراض تتصل بالتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية، التغيب عن العمل، التأخر عن مواعيد العمل ، دوران العمل، السرعة في اتخاذ القرارات مقاومة التغيير والإبداع، فهي مؤشرات تؤثر على نفسية الفرد، ولقد دلت نتائج العديد من الدراسات أن الضغط يكلف المنظمة مبالغ باهضة فمثلاً 60-80% من حوادث العمل تكون ناجمة عن الضغط لقلة التركيز والانتباه، كما يؤدي الضغط إلى فقدان الاهتمام بالعمل وهو ما يعرف بالانطفاء والذي يعني التعب الشعوري المصحوب بتوجهات سلبية دالة لمسببات الضغط الفردية والتنظيمية.

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل

(1)-عبد الرحمان أحمد هيجان: مرجع سابق ، ص151

(2)-محمد علي محمد: علم اجتماع تنظيم-مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج- دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر-1983م، ص441

(3)-ابن خروز خير الدين: مرجع سابق ،ص68

تعتبر دراسة ضغوط العمل من أهم ميادين البحث في العلوم الاجتماعية، لعلاقتها الوثيقة بمتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، مما أدى ذلك إلى تنوع مصادر الضغوط و التي ندرجها على النحو التالي:

1-المصادر الشخصية: هناك مجموعة من العوامل التي تتسبب في شعور الفرد بالضغوط، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ- طبيعة العمل : من الصعب أن نجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من أي ضغوط، و إن كانت بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها، حيث تختلف حدة الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتطلب من شاغلها اتخاذ قرارات هامة في ظل ظروف عدم التأكد، والوظيفة التي تتضمن قدرا من التحكم و الرقابة، والوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه، حتى وإن كان مستوى مهاراته الشخصية عالية، فغالبا ما ينتج عنها مستوى عال من الضغط.

قد نلمس جانبا آخر من صعوبة العمل لدى الفرد من خلال نقص أو انعدام التدريب والتكوين، لأن التدريب يعالج النقائص الموجودة في أداء الفرد، وعند انعدام التدريب، فإنه يصبح من الصعب أن يتأقلم الفرد مع العمل الذي أوكل له.⁽¹⁾

ب- اختلال العلاقات الشخصية (جماعة العمل): يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العلاقات الشخصية بين جماعات العمل حيث تتكون جماعة العمل من فردين فأكثر، تجمعهم علاقات عمل تسمح بإحداث التفاعل والتأثير والتأثر من أجل تحقيق الهدف المشترك، هذه العلاقة إذا لم تتسم بالتعاون ولم يشعر كل طرف بمشاكل الآخر تكون النتيجة حدوث صراعات، وقد تقل هذه العلاقات بدرجة كبيرة إلى الحد الذي يمثل انفصال واغتراب الفرد عن الجماعة التي ينتمي إليها. وتشير الدراسات إلى أن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تمثل أهم مصدر للضغوط على العاملين، وأن لهذه الضغوط العديد من الآثار السلبية. ويعتبر الصراع بين أعضاء جماعة العمل من المشاكل الخطيرة المؤدية للضغوط، فالصراع يعني تعارض المصالح وعدم اتفاق الرغبات بين طرفين وأكثر بصورته السلبية، وإذا زاد عن حده فقد تؤثر هذه السلوكات في جملة من المظاهر كاللامبالاة، التعب، الغياب، دوران العمل وإلى غيرها من السلوكات.⁽²⁾

ج- اختلال الصحة والأمان: يعتبر توفير بيئة آمنة وصحية أمرا مهما لأكثر من سبب، فهي بمثابة الركن الأساسي للاحتفاظ بالعنصر البشري، لأن الحوادث والإصابات التي يتعرض لها الفرد تؤثر على رضاهم

(1)- ماجد عيد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص188

(2)-المرجع السابق، ص56

وعلى عدم قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعناصر المؤهلة، إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدراً كبيراً لتقليل الإنتاجية والأداء، فشعور الفرد بأن مساره الوظيفي غير مستقر، يجعله ينتج سلوكيات سلبية لا تخدم المنظمة وتؤثر على صحته، فعنصر الصحة ركن أساسي في التخلص من الضغوط، وعدم توفر بيئة آمنة وصحية من شأنه أن يقلل من أداء الفرد وجهوده، لذلك فإن عنصر الصحة والأمان متلازمان في التخفيف من ضغوط العمل، إن الفرد الذي يتمتع بالصحة الجسدية والأمان في بيئة العمل يزيد من فاعليته في أداء مهامه على أكمل وجه وبطريقة سليمة بعيدة عن الضغوط وعن كل المتغيرات السلبية التي تضر بأهداف الفرد وأهداف المنظمة، و من ثم السمو بكلا الطرفين إلى هدف مشترك وإيجابي.⁽¹⁾

ولقد ذهب هـرزيغ إلى تقسيم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين: عوامل صيانة وعوامل وقاية، بحيث يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا، بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا. وكلمة صحة حسب هـرزيغ هي تعبير طبي ويقصد به توفير عوامل صحيحة وقائمة، مثل مياه نظيفة وهواء نقي أي وجود ظروف صحية، ولكن وجود هذه العناصر لا يمنع حدوث المرض، بل إن وجودها يمثل عناصر وقائية لمنع حدوثه (المرض)، وتتمثل هذه العوامل في العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، نوعية ظروف العمل، الأجور والرواتب، نمط الإشراف والهيكل التنظيمي.⁽²⁾

د- اختلال ظروف العمل المادية: يقصد بظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والجماعة التي يعمل معها، أما ظروف العمل المادية من إضاءة، حرارة، رطوبة، نظافة تهوية وتصميم مكان العمل وغيرها من الظروف، يمكن أن تؤدي إلى شعور الفرد بعدم مناسبة العمل وظروفه، حيث تساهم هذه الظروف في إحداث الضغط، وهذا ما أثبتته الكثير من التجارب بأن هناك علاقة قوية بين الظروف الفيزيائية والضغط، ومن بين هذه العوامل: الضوضاء، الحرارة، الرطوبة، ساعات العمل و الروتين⁽³⁾.

فالحارة من أهم المتغيرات المناخية في بيئة العمل، بما تسببه من حالة غير مستقرة للعامل ومن ثم اللجوء إلى أساليب مختلفة للتهرب من العمل وللتهوية أثر كبير في نشاط الفرد لما تسببه من حالة توتر

(1) - خالد عيادة علميات: مرجع سابق، ص 73

(2) - سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة-الأصول والتطبيقات- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2014م، ص 217

(3) - ابن حزور خير الدين: مرجع سابق، ص 55

وضيق التنفس والتعب. كما تلعب الإضاءة المنخفضة أو الرديئة في التأثير المباشر على أداء العامل وتسبب له مضايقة على الجهاز العصبي الذي يؤدي إلى انخفاض القدرة على التركيز، و تساهم الضوضاء في إزعاج كبير للعاملين من تشتيت للانتباه وقلة التركيز. إلى جانب العوامل السابقة، يؤدي كذلك عامل النظافة دورا كبيرا في التأثير على نفسية الفرد العامل وإحداث الضغط، كما لا تغفل عملية تصميم وترتيب مكان العمل الذي يحدث لدى الفرد الرغبة في العمل أو فقدانها .

هـ- غموض الدور: يشير غموض الدور إلى نقص المعلومات التي يحتاجها الفرد لأداء عمله وعدم وضوح سلطاته وصلاحياته، مما ينجم حالة من عدم التأكد والتوتر، فالفرد في هذه الحالة قد لا يكون على دراية تامة بأهداف العمل والإجراءات المتبعة فيه أو يكون غير متأكد بخصوص المجال والمسؤوليات المتعلقة بعمله، و عليه فإن غموض الدور في العمل وإن تعددت مظاهره فهو يتجسد في:

عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الفرد أو التي تستقبل الرسالة فيما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وبخاصة من رئيسته في العمل، وهذا يحصل مع الموظف الجديد الذي يكون غير متأكد من الدور المطلوب منه في المنظمة، وقد تقدم معلومات غير واضحة ومبهمّة أو مشوشة من قبل الرئيس المباشر إلى المرؤوسين، خاصة إذا كانت هذه المعلومات فيها نوع من الخصوصية وغير مألوفة للفرد، كذلك عدم وضوح السلوكات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد الكثير من المهام المسندة إلى الفرد غير واضحة من حيث الكيفية و الإنجاز و التنفيذ، وبالتالي يترتب على هذا الدور المتوقع عدم وضوح النتائج بالنسبة لشاغل هذا الدور، فقد يتجاوز الفرد الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها.

وعليه فإن الفرد الذي ليست لديه دراية بالدور الذي يقوم به أو المتوقع منه بسبب الغموض، وعدم وضوح المعلومات التي تحدد له الدور المطلوب منه، من الممكن أن يكون عرضه للأخطاء التي تقود في نهاية الأمر إلى تعرضه للضغوط في بيئة العمل ومن ثم ترك المنظمة.

و- المستقبل والنمو الوظيفي: إن إحساس الفرد بأن فرص الترقية والتقدم والنمو الوظيفي داخل المنظمة التي ينتمي إليها تحكمها معايير أخرى بخلاف كفاءة الأداء، يعتبر أحد المصادر الهامة لضغط العمل فهذا يتعارض مع طموحات الفرد في محاولة تأكيد مستقبله المهني، حيث تولد عوائق النمو والتقدم المهني نوع من اللامبالاة المصحوبة بنوع من الخمول والعزلة.

كما يمر الفرد خلال حياته العملية بثلاث مراحل، من مرحلة بدء الوظيفة إلى مرحلة منتصف نمو الوظيفة، وصولاً إلى نهاية الوظيفة، وعادة ما تتغير حاجات الفرد وأهدافه وأرائه وتوقعاته عندما ينتقل بين هذه المراحل ومن ثم يتعرض لأشكال مختلفة من الضغوط في كل منها.⁽¹⁾

- **مرحلة بدء الحياة الوظيفية:** وتبدأ بعد انتهاء الفترة أو المرحلة التعليمية والتحاق الفرد بالعمل، ومن مسببات الضغط في هذه المرحلة عندما يلتحق الفرد بالوظيفة يكون لديه نقص في المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل، وهنا يجد صعوبة في التكيف مع الحياة العملية الجديدة وما تحمله من قوانين تنظيمية تخص السلطة، إضافة إلى الاتصالات، نمط الإشراف، جماعة العمل وما تحمله من تباين في الثقافات والآراء التي تلزم الفرد التقيد بها، والعمل ضمن ما تمليه بيئة العمل، كذلك ساعات العمل تؤثر على الفرد، حيث يشعر وكأنه مقيد، كل هذه المتغيرات تضغط على الفرد إلى حين وجود سبيل للتكيف والتأقلم معها وإدارتها ضمن حدود طاقاته وقدراته.

- **مرحلة منتصف الوظيفة (النمو الوظيفي):** لا يوجد اتفاق على ماهية هذه الفترة متى تبدأ أو متى تنتهي، غير أن ماتيسيون وإيفا اقترحا بأن هذه المرحلة تشمل الفئة العمرية من 35-50 سنة ومن المحتمل أن يكون قبل ذلك أو بعده، ويطلق على هذه المرحلة فترة التحول أو فترة الأزمة أو فترة معرفة الذات.

وقد كشفت إحدى الدراسات أن 83% من المراكز الإدارية والمهنية تعاني من الإحباط وهم في الثلاثين، أين يكون هناك عدم توافق للواقع مع توقعات الأفراد العاملين، ومن أهم الأسباب المؤدية للضغط هي زيادة أعباء العمل وضغوط الوقت، و تغير البيئة الوظيفية نتيجة تقدم المعارف والتكنولوجيات الحديثة.

- **مرحلة نهاية الوظيفة:** وهي آخر مرحلة في الحياة العملية للفرد حيث يحال على التقاعد بعد مسار طويل من العطاء والجهد والخبرة، ويتخلل هذه الفترة ضغوط مختلفة تصاحب الفرد، ومن بينها الخوف الزائد من فقدان منصب العمل والتخلي عن السلطة إذا كان الفرد يمثل أعلى السلطة، فقد يقع فريسة التفكير في كيفية استغلال وقت الفراغ بعد ترك الوظيفة وترك جماعة العمل، مما يخلق لديه شعوراً بالوحدة والعزلة بعد انتهاء الفترة الرسمية للعمل.

(1)- المرجع السابق، ص 71، 70

2- المصادر التنظيمية: يقصد بمصادر الضغوط التنظيمية تلك الضغوط التي تسببها السياسات التنظيمية أو الوظيفية داخل المنظمة، حيث إن الإخلال بهذه السياسات يكون سببا في ارتفاع مستوى الضغوط، الذي يؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة و للفرد وأهمها:

أ- **الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الأجزاء الداخلية للمنظمة، أو هو النظام الذي تتحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصالات بين مختلف أجزائه وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، وهو كذلك نظام المهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها ببعض.

ويعتبر البناء التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل، بسبب مركزية القرارات، ضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها، إتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة، تخصيص وتقسيم العمل بشكل مبالغ فيه، إضافة إلى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤولية وعدم تحديدها، فكل هذا يؤثر على نفسية الفرد و يؤدي إلى شعوره بضغط العمل. (1)

ب- **نمط الإشراف و القيادة:** تؤثر عملية القيادة في نشاط الجماعة من أجل هدف معين وإرساء قواعد هذا الهدف، وهي نوع من السيطرة تقوم على الشخصية أو على تقبل الجماعة، وقد تكون رسمية وغير رسمية. أما الإشراف فهو يشير إلى أن هناك حد أقصى لعدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير بفعالية، وهذا العدد يتوقف على قدرات الرئيس والمرؤوسين وطبيعة أعمالهم ومدى التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين ومدى حدوث المشكلات في العمل.

وفي الواقع أن العلاقة القائمة بين المشرف والعامل تظهر في الميدان العملي إذ يجسدها التأثير الذي يحدثه المشرف على مرؤوسه من خلال نمط الإشراف الذي يتبعه الاستبدادي أو الديمقراطي أو الأوتوقراطي، فنمط الإشراف هو الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الطرفين ومن ثم حدوث الضغوط. (2)

ج- **عبء العمل:** ويعني عبء العمل زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكل للفرد القيام به، فزيادة حجم الأعباء لفرد ما للقيام بها إلى معدل أعلى من المعدل المقبول، تتسبب في إحداث مستوى عال من الضغط. وإن انخفاض حجم الأعباء إلى معدل أقل من العمل المقبول يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته زيادة الشكاوي، الغياب والعزلة ويصنف عبء العمل إلى نوعين:

(1)- خالد عيادة عليّات: مرجع سابق، ص 65

(2)- حسين حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي- ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م، ص 120

- **عبء العمل الكمي:** يحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت محدد، فزيادة المهام و الواجبات الموكلة للفرد و التي لا تتناسب مع قدراته و إمكانياته، تحدث اختلالا نفسيا لديه، وذلك لعدم تناسق قدراته مع مهام العمل الموكلة له، من حيث قلة تأهيله أو حدائته في العمل ، أو عدم تناسب مؤهلاته مع طبيعة العمل، و إذا كانت زيادة كمية العمل تسبب ضغطا على الفرد فإنه يواجه ضغطا في حالة انخفاض كمية العمل أيضا و ذلك عندما يسند إلى الفرد مهام تكون أقل من قدراته و استعداداته، أو عندما يشعر أن كمية العمل قليلة بحيث لا تستوعب الوقت المتاح.

- **عبء العمل النوعي:** ويحدث عندما يشعر الفرد بان المهارات المطلوبة لانجاز مستوى أداء معين اكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء هذا العمل، بالنسبة لعبء العمل النوعي، أما بالنسبة لانخفاض عبء العمل النوعي فيتضح أن الفرد لديه قدرات و مؤهلات كبيرة اكبر من الأعمال الموكلة له، في هذا الصدد أجريت إحدى الدراسات لفحص العلاقة بين زيادة عبء العمل و انخفاض عبء العمل و الضغط، حيث تبين من خلال النتائج المتوصل إليها، إن زيادة عبء العمل و انخفاضه يؤديان إلى انخفاض الأداء و حدوث المشكلات النفسية و البدنية و السلوكية.

وقد قام **وينر** بدراسة العلاقة بين زيادة وانخفاض عبء العمل ومستوى الضغط لعينة مكونة من 1540 فرد في بعض الشركات، وأظهرت نتائج الدراسة أن كافة أفراد العينة سواء من كان لديهم أعباء عمل كثيرة أو قليلة من المعدلات المقبولة، كان لديهم مشاكل صحية ويعانون من ضغط العمل، ومنه فإن مستوى الأداء الأمثل هو الذي يحدث التوازن بين تحديات الفرد ومسؤولياته، في حين أن زيادة عبء العمل أو انخفاضه يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء و حدوث المشاكل النفسية والبدنية والسلوكية.⁽¹⁾

د- تقييم الأداء: إن عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الأفراد الذين يؤدون عملهم وفقا لما تقضي به واجباتهم الوظيفية، يؤدي بهم في النهاية إلى عدم حصولهم على حقهم المناسب من التقدير المادي أو المعنوي، وهنا يعتقد الأفراد أنهم متساوون، أي يتساوى من يعمل مع من لا يعمل، مما يخلق لدى الأفراد حالات من الإحباط والأمراض النفسية والجسدية، فهناك العديد من الأفراد من لا يميلون إلى عملية تقييم الأداء، لأنها تخلق لديهم نوعا من التوتر والضغط بسبب غياب المعايير الموضوعية التي تقوم عليها هذه العملية.

وعلى الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة والمدير والموظف، فإنه من الممكن أن تكون مصدرا من مصادر ضغوط العمل، على اعتبار أن عملية تقييم الأداء عملية معقدة وغير موضوعية قد تخضع إلى العوامل الذاتية و لاعتبارات شخصية.

(1)-خالد عيادة عليّات: مرجع سابق، ص61

وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في هذا المجال، إلى أن مشكلة تقويم الأداء تأخذ بعداً آخر أشدّ خطورة إذا ما افتقد النظام السائد لعنصر الموضوعية والفاعلية، فعدم وجود موضوعية في تقييم أداء الأفراد يلحق بأضرار صحية ناجمة عن الضغوط التي يتعرض لها الأفراد خاصة وإن كان هؤلاء الأفراد يقدمون مجهودات كبيرة في مهامهم مما يزيد من إحباطهم.

هـ- الأجر: تمثل الأجر مصدراً هاماً لمعيشة الأفراد ومستوى رفاهيتهم وقدراتهم على تأمين خدماتهم واحتياجاتهم المالية التي يستطيعون توفيرها، حيث تؤثر الأجر التي يحصل عليها الفرد على وضعه في المجتمع، عندما تقاس منزلة الفرد بالمكاسب المالية. كما أن إمكانية الحصول على أجر عالية ومحفزة تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجر.

وقد يكون الأجر أحد أهم مسببات ضغوط العمل لما له من تأثيرات على علاقة الفرد بالعمل. فعدم تساوي الأجر مع الجهد أو الأداء الذي يقدمه الفرد، يشعر الفرد بأن جهده لا يتطابق مع الأجر الذي يتقاضاه، فالأفراد يشعرون بعدالة كبيرة إذا كانت الأجر مبنية على القيمة النسبية الوظيفية.

ويتأثر نظام الأجر بعوامل عديدة تتداخل فيما بينها وأبرزها نتائج تقويم الوظائف والدفع على أساس الأداء، المهارات، الأقدمية، صعوبة العمل، الرضا عن الدفع من قبل العاملين، وعليه فإن الأجر المتباينة تعكس القيم المختلفة للوظائف، و بما أن الأجر يكون على أساس الأداء فقد يكون قائم على أسس غير موضوعية، كأن يتعرض الفرد إلى عدم العدالة في التقييم لمتغيرات عديدة، وهذا من شأنه أن يؤثر على الفرد ويخلق لديه الشعور بالضغط والتوتر لعدم كفاية الأجر في تحقيق حاجياته، فالأجر هو بمثابة سلم الأمان للفرد.⁽¹⁾

رابعاً: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل

تؤثر بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وبدرجات متباينة على انخفاض أو ارتفاع مستوى ضغوط العمل في المنظمة، والذي ينعكس في السلوك الوظيفي للعاملين الذين يظهرونه في بيئة العمل، فمتغيرات بيئة العمل الداخلية تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على سلوك العامل. و من أهم متغيرات بيئة العمل الداخلية و التي تساهم في تشكيل الضغوط لدى الفرد العامل ما يلي:

(1) - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت-لبنان، دون سنة، ص73

1- المتغيرات التنظيمية: هناك العديد من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في إحداث ضغوط العمل، وباعتبار أن المنظمة هي نسق مفتوح ومغلق فهي تتأثر وتؤثر بما يحدث داخل وخارج هذا النسق وسنتناول فيما يلي علاقة هذه المتغيرات بمستوى ضغوط العمل:

أ- الثقافة التنظيمية : إن لكل منظمة ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات، وتعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة الأعراف والتقاليد التي تتبناها الغالبية العظمى من العاملين والتي تحكم طرق التفكير وطرق عمل الأشياء، وتغطي هذه الثقافة مساحة واسعة من السلوك، مثل أساليب وطرق العمل، مهارات العمل والمعارف الفنية، المواقف تجاه الانضباط والعقوبات، النمط والسلوك القيادي للإدارة وطريقتها في أداء العمل وأساليب دفع الأجور. وتنشأ ثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم ومعايير نتيجة اشتراك بعض الأفراد بنفس وجهات النظر والعادات والرؤى لتتحول فيما بعد إلى قيم مشتركة.⁽¹⁾

وعليه فتقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وهي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد، ولثقافة المنظمة تأثير فعال على مستوى ضغوط العمل، فوجود ثقافة تنظيمية مرنة يعزز استقرارها كنظام اجتماعي ويمد العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة أو الأسلوب الذي تؤدي به الأعمال، فقد تعمل هذه الثقافة على غرس قيم الإبداع والابتكار لدى أفرادها ومنحهم حرية التصرف في بعض الأمور، مما يساعد على خلق بيئة عمل تمتاز بالرضا الوظيفي، لكن وجود ثقافة تنظيمية جامدة تتبنى قيم تتعارض مع قيم الأفراد ولا تساعدهم على التطوير والإبداع، قد يخلق لديهم شعور بالضغط والملل والإحباط خاصة فيما يتعلق بانتظار الأوامر والتعليمات الروتينية، بحيث يحاول الأفراد التكيف مع قيم المنظمة ويجدون صعوبة في ذلك وبالتالي ينخفض مستوى الأداء الوظيفي والرضا لديهم، وقد يلجأ الأفراد إلى تغيير المنظمة.⁽²⁾

ب- النمط القيادي: تعد القيادة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يتم في إطارها بذل الجهود المختلفة نحو توجيه الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فنجاح المنظمة يقاس بمدى نجاحها وكفاءتها من خلال القيادة الفعالة والكفاءة التي تتعكس بشكل إيجابي على المنظمة، ويعرف رئيس ليكرت القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، فوجود العنصر البشري يستلزم بالضرورة وجود قيادة

(1)-باسم الحميري: الإدارة- الوظيفة والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م، ص134.

(2)-شارلز هال وجونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية، ت: رفاعي ومحمد سيد و أحمد عيد العال، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2001م، ص650

له، بغض النظر عن نمط أو أسلوب القائد وذلك لجعل الأفراد يشعرون ويدركون بأنهم يحققون أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم. (1)

إلا أنه عادة ما تتعرض أهداف القائد وأهداف المرؤوسين، كما تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، لذلك يلجأ القادة إلى تحليل الاختلافات ومظاهر التعارض في الأهداف. وقد نجد بعض القادة من يلجأ إلى التفاوض عن هذه الأمور ولا يهتمه مصلحة المرؤوسين، فالقائد التسلطي مثلاً يعتقد بأن سلطة اتخاذ القرارات له وحده، بحيث تتركز كل الصلاحيات أو معظمها في يده ويرفض مبدأ التفويض، على عكس القائد الديمقراطي الذي يمنح لمرؤوسيه بعض الصلاحيات والقرارات أو يشاركهم في تحمل المسؤولية بتوجيههم ودعمهم معنوياً.

لذلك فالنمط القيادي من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي في بيئة العمل، حيث تتأثر دافعية الأفراد للأداء ورضاهم عن العمل بالنمط القيادي السائد، فالقيادة المرنة أو الديمقراطية تقلل من حدة الضغوط، على خلاف القيادة التسلطية فهي تؤثر في شعور الأفراد بالضغوط وتنعكس سلباً على أرائهم.

ج- نمط الاتصال : المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً، يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في مجالات المنظمة المختلفة، والعنصر المحوري في حركية الجماعة هو التفاعل بين الأفراد، حيث يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة، أين يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والاقتراحات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يتضح لنا أن الاتصال يلعب دوراً حيوياً في كل وظيفة، فالعمل الإداري ما هو في حقيقة الأمر إلا سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المستمرة والمحددة، خاصة إذا ما تمت واستكملت جوانبها جملة من الأهداف سواء كانت إدارتها أو للعاملين فيها، حيث تعمل عملية الاتصال على تعريف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة كما تساعد إدارة المنظمة على التعرف على البيئة الخارجية، إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات وتحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين إذا ما تم بالطريقة الواضحة.

في حين عدم فعالية أو ضعف جهاز الاتصالات التنظيمية، قد يؤدي إلى خلق جو من الصراعات والخلافات بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين فيما بينهم، لعدم إيصال المعلومات بالطريقة الصحيحة أو تشويشها والتلاعب بها، كذلك إذا كان الاتصال ذو اتجاه واحد هابط بحيث يحمل الأوامر والتعليمات من

(1) - ماجد عيد المهدي مساعدة: مرجع سابق، ص 266

الأعلى إلى الأسفل، ولا يفسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات أو إبداء آرائهم في أمور المنظمة فقد يؤثر سلبا على آرائهم، وهو ما يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنويات الأفراد وشعورهم بالضغوط. (1)

2- المتغيرات النفسية والاجتماعية: تتضمن المتغيرات النفسية والاجتماعية الأبعاد التالية:

أ- **الأمن والاستقرار الوظيفي:** يعتبر الأمن الوظيفي من أهم ركائز نجاح أي منظمة، فلا توجد أي منظمة ناجحة إلا وكان الأمن الوظيفي محققا فيها، فالإحساس بالأمن من المتطلبات الأساسية للفرد من أجل التمتع بالصحة النفسية، فرفع درجة الطمأنينة لدى الفرد نحو مستقبله الوظيفي، ينتج عنه شعور بالراحة والاستقرار النفسي، ومنه رفع درجة الروح المعنوية، مما ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة، في حين عدم تحقق الأمن الوظيفي ينعكس سلبا على أداء المنظمة وفشلها في تحقيقها لأهدافها، حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية، فالشعور بالقلق يصاحبه إحساس بالضغط والتوتر، وهذا يحد من قدرة الفرد على العطاء وتحسين الأداء، وبالتالي يؤثر على صحته.

ب- **العلاقات في العمل:** يتوقف نجاح العمل على نوع العلاقة بين الزملاء وجماعات العمل، وذلك بتفاعل السمات الشخصية في مجالات التعاون والتنافس البناء، بحيث تساهم الجماعة في توفير الإشباع للعاملين وتقريب الاتجاهات عبر العلاقات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي، كما يتوقف تفاعل الفرد مع الجماعة على مدى فترة الانتماء إليها، والتي تحدد بتبادل المنافع وإشباع الرغبات بعيدا عن المنافسة الهدامة والصراع والإحباط. (2) في حين قد تكون العلاقات سببا مهما في شعور الفرد بضغوط العمل إذا أسيء استغلالها، سواء ما تعلق منها بالرئيس ومرؤوسيه أو المرؤوسين فيما بينهم، بحيث تصبح العلاقات الفردية مصدر قلق وتوتر للأفراد وينعكس ذلك على سلوكياتهم. إن الإدارة السيئة وبيئة العمل غير السليمة تشكل مصدرا للتوتر تهدد حياة المنظمة الإدارية كالمدير المتسلط، وأن استخدام السياسات الداخلية بصورة غير موضوعية كالعلاقات والمكافآت المبنية على أسس غير علمية، يؤدي إلى إساءة العلاقات بين الأفراد ويفقد الدعم الاجتماعي من طرف الزملاء وهذا يؤدي إلى التوتر والانفعالات النفسية والشعور بالوحدة، مما يعزز من إمكانية التعرض لضغوط العمل. ولقد أشارت دراسة مسحية قام بها الباحث ستورا شملت إطارات المؤسسات

(1)-المرجع السابق، ص 289

(2)-محمد بالرياح: مرجع سابق، ص 109.

الصناعية في العمل، حيث أدى إلى شعور الإطارات بالاغتراب داخل المؤسسة وهو ما يترتب عليه شعور حاد بضغوط العمل.⁽¹⁾

ج- ظروف العمل المادية: تتعلق ظروف العمل المادية بموقع العمل وتصميمه، وكذلك الظروف الفيزيائية من إضاءة، تهوية، رطوبة وضوءاء وغيرها، فالمناخ المادي في بيئة العمل له تأثير في نفسية الأفراد واتجاهاتهم، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، فإن هذا من شأنه أن يعطي راحة نفسية وجسدية تتعكس بالإيجاب على أداء الفرد وبالعكس، عندما تكون ظروف العمل سيئة ولا تحترم مقاييس السلامة والصحة المهنية ولا تأخذ بالمعايير الأرغونومية، فإنها تترك أثارا سلبية على الصحة النفسية والجسمية، وسنتعرض فيما يلي إلى الظروف الفيزيائية المتسببة في إحداث ضغوط العمل لدى الفرد:

• **الظروف الفيزيائية لبيئة العمل:** من أهم العوامل الفيزيائية التي تؤثر على بيئة العمل ما يلي:

- **الإضاءة:** يمكن لمستوى الإضاءة أن يساعد أو يعطل إلى حد كبير القيام بمعظم المهام، فيمكن للإضاءة أن تؤدي إلى آثار سلبية مثل التعب البصري، فوهج الإضاءة يمكن أن يكون غير مريح للعين أو خطير، وقد يحول دون تنفيذ بعض المهام.

- **الحرارة:** ينخفض أداء الأفراد الذين يشتغلون في ظل درجات حرارة منخفضة أو عالية، لذلك فإن الظروف التي تتميز بالحرارة المرتفعة ونسبة عالية من الرطوبة تسبب تعباً شديداً أو تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، أما البرودة الشديدة فتؤثر سلباً في القيام بالمهام التي تتطلب حركة دقيقة لليدين، وبالتالي يؤدي إلى الشعور بالضيق والانزعاج.⁽²⁾

- **الضوضاء:** يمكن أن تؤثر الاتصالات بين العاملين مع بعضهم البعض، الأمر الذي ينتج عنه حدوث اضطراب في عملية تنسيق النشاطات الخاصة بالعمل وتقليل عدد مرات الاتصال الاجتماعي بين العاملين في بيئة العمل، وهذا يؤدي في النهاية إلى ظهور مشاعر عدم الرضا بسبب الوظيفة ومكان العمل، وهناك ارتباط بين زيادة معدلات الحوادث كنتيجة للضوضاء من اضطراب في قدرة العامل على الاتصال.

إن سلوك العامل يتأثر بمشاعر الخصوصية والإحساس بالمكانة والأهمية ومشاعر عدم التميز، وتتأثر هذه المشاعر إلى حد كبير بترتيب بيئة العمل الفيزيائية وتنظيمها ومساحة مكان العمل، فأماكن العمل التي

⁽¹⁾ -J-B Stora: Le cout du stresse, *La revue française de gestion*, n° 67, janvier, fevrier, 1988, P₁₀₈

⁽²⁾ - أحمد أحمد حرز الله: علم النفس المهني-التربية النفسية المهنية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن - 2010م، ص101

تحت على الاتصال بين العاملين تترك أثرا إيجابيا على اتجاهات وأداء العاملين، وأن أماكن العمل المكتظة تضر بأداء العامل وإنتاجية المنظمة.⁽¹⁾

3- المتغيرات الوظيفية: تتمثل المتغيرات الوظيفية في ما يلي:

أ- **محتوى العمل:** إن المقصود بمحتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيّة ودرجة تنوع المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل والذي يزداد رضاه عنه، في حين أن العمل الروتيني يؤدي إلى قتل الإبداع والتطوير والتغيير لديهم، وبالتالي تزيد اللامبالاة وعدم الاكتراث لاعتماد أسلوب التجديد والتطوير، حيث يشعر العامل بعدم جدوى عمله مما يتسبب في شعوره بالضغط ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل والذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر، حيث يفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على عدة واجبات متباينة وتخفيض معدل الملل والرقابة والروتين ورفع الروح المعنوية، أين يشعر العامل بأن عمله له فائدة في تحقيق أهداف المنظمة.⁽²⁾

ب- **فرص الترقية:** تعني الترقية شغل العامل لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، بحيث تفوق مستوى وظيفته الحالية، مما يساهم في وجود فرص ترقى متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة، بالإضافة إلى أن مراعاة الموضوعية في نظام الترقية يساهم في التقليل من ضغوط العمل وتحسين مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العمال على العمل بروح معنوية مرتفعة بما يحقق جوا من التنافس بينهم بهدف الحصول على الترقية المتاحة.⁽³⁾

أما في غياب الترقيات أو عندما تكون فرص الترقية محدودة وتتعارض مع طموحاته، فإن ذلك من دون شك يؤدي إلى شعوره بضغوط العمل وقد ينخفض أدائه. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة عكسية بين فرص الترقية المتاحة أمام الفرد وبين معدلات دوران العمل، فالعاملون الذين يفتقدون إلى فرص الترقية لديهم استعداد أكثر لتترك العمل في سبيل الحصول على عمل آخر يوفر لهم فرص أفضل للترقية.

إن توفير فرص الترقية للعاملين داخل المنظمة تولد لديهم شعور بالثقة في النفس وتزيد من الولاء، أما إذا قامت المنظمة بالعمل على سد فرص الترقية، فإن هذا السلوك يزيد من الإحباط في نفوس العاملين. لذلك فإن فاعلية نظام الترقية تتوقف على مدى اكتساب رضا العاملين وشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته، عدم

(1)- المرجع السابق، ص 102، 103

(2)- محمد الفاتح محمود المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، دب ن، دون سنة، ص 279

(3)- عبد العال صبري حليبي أحمد: نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة

الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2008م، ص 92

التأثر في تطبيقه بأي ميول أو اتجاهات شخصية، يظهر فيها المحاباة والتحيز الذاتي، و هذا ما يؤدي إلى هبوط معنويات العاملين وشعورهم بالضغوط.⁽¹⁾

ج- الهيكل التنظيمي: هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها تتخذ القرارات، كونه يحدد المستويات الإدارية وسلطاتها ومسؤولياتها وصلاحياتها وهو بهذا يعد أحد أهم مصادر ضغوط العمل. إن عملية بناء الهيكل التنظيمي يجب أن تتم على أسس واضحة وعلمية تضمن نجاح البناء الإداري للمنظمة والقدرة على موازنة الاحتياجات المتغيرة لها، حيث يساهم الهيكل التنظيمي في بناء الروح المعنوية العالية وخلق الاتجاهات الإيجابية وغرس القيم والأخلاق المهنية وتقوية الولاء والانتماء للمنظمة. في حين أن تمركز السلطة وعدم تفويضها بشكل ملائم ووجود درجة من الرسمية وكذا إجراءات وقواعد مكتوبة، قد يرافقها تهديد لحرية الفرد، ومن ثم قد تؤثر على حالته النفسية، لأن الحرية تعطى للفرد الاستقلالية في تقدير وتوقيت الواجبات المرتبطة بعمله وكيفية إنجازها، وبالتالي فانخفاض الاستقلالية في أداء العمل قد يخلق نوع من القلق، أو عند إحلال إدارة جديدة محل القديمة أو عند حدوث ضغوط لدى الفرد. ومن هنا يكتسب الهيكل التنظيمي أهميته كونه أداة أو إطار لتنظيم المنظمة والأفراد على أسس واضحة، فالهيكل التنظيمي هو بمثابة العمود الفقري للبناء الإداري للمنظمة، وكل منظمة بحاجة إلى هيكل تنظيمي يتناسب مع واقعها ويضمن تدقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ولا يمكن القيام بالعمل الإداري دون تحديد واضح للمستويات الإدارية والأقسام والفروع.⁽²⁾

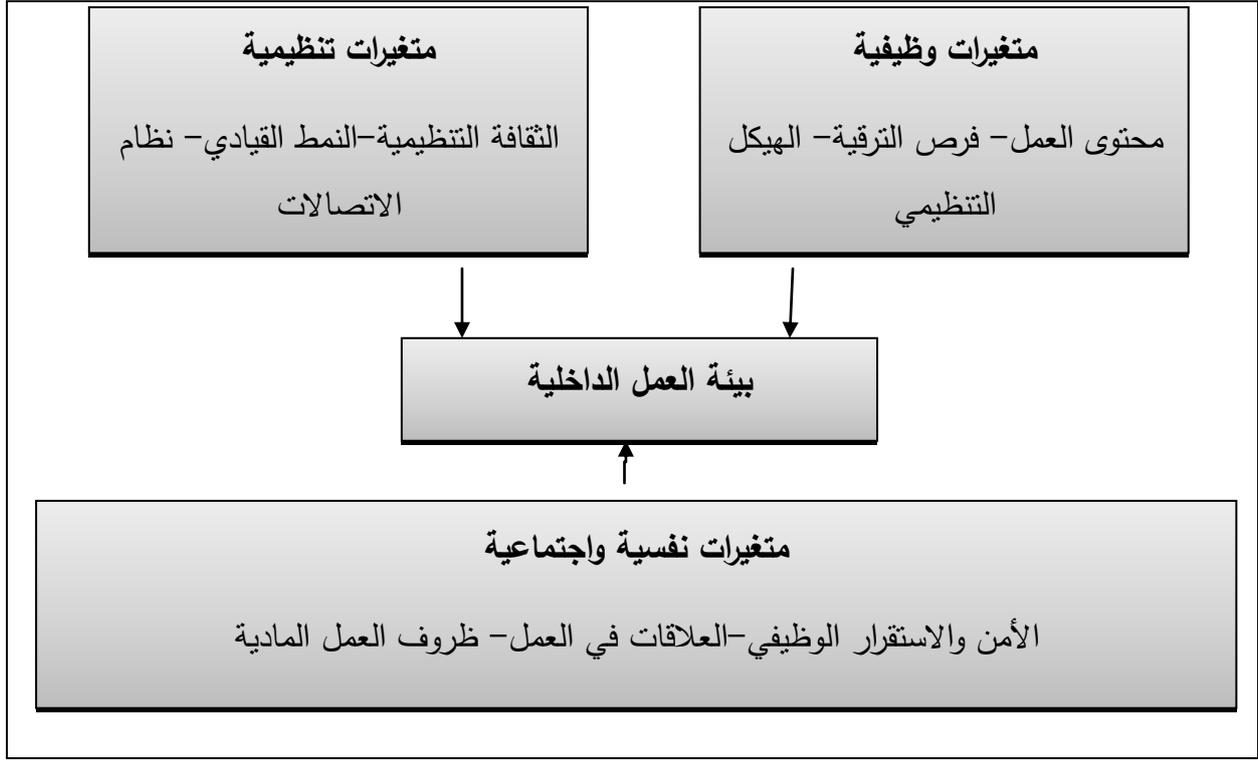
فإذا أحكم الهيكل التنظيمي بطريقة سليمة من خلال عملية توضيح التقسيمات وعلاقات السلطة وخطوط الاتصال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل مسؤول ولكل عامل، أدى ذلك إلى تخفيف حدة التوتر والصراع، والعكس فكلما كان الهيكل التنظيمي غير محكم البناء ومتناقض الأهداف، أدى ذلك إلى خلق حالة من الصراع والضغوط بين العمال والإدارة.

وسنوضح من خلال الشكل التالي أهم متغيرات بيئة العمل والتي تم تصنيفها إلى ثلاث متغيرات رئيسية.

(1)- محمد الفاتح محمود المغربي: مرجع سابق، ص280

(2)- رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي-آلياته-استراتيجياته-وسائله-تطبيقاته، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق-سوريا،

الشكل رقم (08): يمثل متغيرات بيئة العمل الداخلية



المصدر: من إنجاز الطالبة

من خلال ما سبق نستنتج أن بيئة العمل الداخلية بما تتضمنه من متغيرات مختلفة وظيفية، تنظيمية، نفسية اجتماعية تؤثر بدرجات متفاوتة على ارتفاع وانخفاض في مستوى ضغوط العمل في المنظمة، فالبيئة الإيجابية هي التي تتضمن العمل بمبدأ اللامركزية، وحسن توزيع المهام والواجبات على المرؤوسين، سلامة قنوات الاتصال ووجود نمط قيادي ديمقراطي الذي يركز على الإدارة التشاركية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى توفير ظروف العمل المادية الملائمة التي تساهم من دون شك في تحسين بيئة العمل الداخلية، مما يؤدي على التقليل من ضغوط العمل، بخلاف بيئة العمل السلبية التي تتضمن ضعف في قنوات الاتصال وعدم مرونة في تفويض السلطات وقلة العمل الجماعي مع وجود قيادة تسلطية، كل هذه الظروف قد تؤدي إلى تشكيل ضغوط على العاملين وتنعكس سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

خامسا: معايير تصنيف ضغوط العمل

حسب هانز سيلبي، أن يكون المرء من دون ضغوط فهذا يعني الموت، وبهذا المفهوم نلاحظ أن الضغط يحمل معنى إيجابيا بالرغم من المعنى السلبي الذي يحمله، ويمكن تصنيف ضغوط العمل وفق عدة معايير نذكر منها معيار الأثر، معيار الشدة، معيار المصدر.

1- وفقا لمعيار الأثر: نجد نوعين من الضغوط هما الضغوط الإيجابية والضغوط السلبية

أ- الضغوط الإيجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة للفرد وللمنظمة، فالبنسبة للفرد تعمل الضغوط على رفع دافعيته وتحسين أدائه ومواجهة التحديات مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة.

وهذا النوع من الضغوط هو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل وتقتضيه خصائص النشاط، فكثير من الأعمال تحتاج إلى ضغط يمارسه الرئيس أو القائد على مرؤوسيه للاحتفاظ بحيويتهم ونشاطهم ولكسر الملل الناتج عن الروتين في العمل، وينبغي أن يكون الضغط في حدود ما يتطلبه العمل فعلا، بحيث لا يزيد عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط سلبي، ولا يقل عما هو مطلوب فيتحول إلى ضغط عديم الجدوى.

ويرى البعض أن الفرد يحتاج إلى قدر من الضغط ليؤدي بفعالية، غير أن هذه الفعالية تقل إذا تجاوزت عتبة تحمل الفرد في مواجهة الموقف الضاغط، فحاجة الفرد من الضغط في حياته أو عمله لا يعني أن يتجاوز الضغط قدراته وإمكاناته.

ب- الضغوط السلبية: تلك الضغوط التي تؤثر على سلوك العاملين بشكل سيء وضار، وتسبب للفرد انخفاض في الدافعية وشعور بالإرهاق والقلق، وتولد معها مجموعة من السلوكيات والأمراض التي تكلف المنظمات أموال باهضة وتلحق بالعاملين أضرار جسيمة.

ولكن ليس كل الأحداث والخبرات سلبية وحدها بالضرورة هي المسببة للضغوط فمن الممكن أن تكون هناك أحداث إيجابية لكنها تترك أثرا سلبيا على الفرد، فالترقية في الوظيفة مثلا هو حدث إيجابي يرفع من مكانة الفرد في السلم الوظيفي وفي المكانة الاجتماعية ويزيد من دخله، ولكن ما تتطلبه الترقية من بذل جهد إضافي وتحمل المسؤولية وزيادة أعباء العمل كل هذا يشكل ضغطا على الفرد.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن إدراك الفرد للضغوط الواقعة عليه يشكل دورا أساسيا في رسم الحد الفاصل بين الضغط الإيجابي والضغط السلبي، فما يعتبر ضغطا سلبيا وهداما لفرد ما قد يعتبر إيجابيا وبناءا لفرد آخر، على أن لا يتجاوز قدراته في التعامل والتكيف معه.

(1)- إبراهيم عز الدين: تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ريوشي محمد- رسالة مكملة لنيل

شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، دون سنة، ص 27، 28، 29.

2- وفقا لمعيار الشدة (المدة الزمنية): وفقا لهذا المعيار نجد ثلاث أنواع من الضغوط: البسيطة، المتوسطة والشديدة

أ- الضغوط البسيطة: هي تلك الضغوط التي تستمر ثوان قليلة أو ساعات، وتكون نتيجة المضايقات الصادرة عن علاقات العمل من تفاعلات وممارسات، ولا يكون لها أثر كبير على الفرد لأنها ضغوط عابرة.

ب- الضغوط المتوسطة: قد تستمر من ساعات إلى أيام، مثل فترة العمل الإضافية الناتجة عن زيادة في عبء العمل، لأن طول فترة العمل تؤثر على نفسية الفرد، كما تنتج الضغوط عن الآلام الصادرة عن مرض في المعدة والأمعاء.

ج- الضغوط الشديدة: هي تلك الضغوط التي تستمر لوقت طويل، فقد تصل إلى أشهر أو سنوات، ويحدث هذا النوع من الضغوط لتعرض الفرد إلى موقف أو صدمة شديدة تحدث له خلل أو اضطراب مثل الفصل عن العمل.⁽¹⁾

3- وفقا لمعيار المصدر: هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف الضغوط، فهناك من صنف الضغوط

الناتجة عن البيئة المادية، والضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية وأخرى ناتجة عن النظام الشخصي للفرد.

أ- ضغوط ناتجة عن البيئة المادية: يتعرض لها الفرد داخل بيئة العمل أثناء ممارسته لمهامه، وتكون نتيجة توفر ظروف مادية غير ملائمة مثل ضعف الإنارة، الرطوبة، الضوضاء، الحرارة... إلى غير ذلك من العوامل التي تترك تأثيرها السلبي على الفرد.

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: هي تلك الضغوط الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية ما بين الأفراد داخل مواقع العمل مثل الصراعات التي قد تحدث بين الزملاء، كاختلاف في الآراء والأفكار أو تباين الثقافات، أو الصراع مع الرئيس في العمل بسبب سوء العلاقة.

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: ترجع هذه الضغوط إلى الخصائص الشخصية للفرد، وهي تختلف من شخص لآخر نتيجة الفروق الفردية كاختلاف الجنس ونمط الشخصية، فهناك أفراد سريعي الغضب وهناك أشخاص هادئين.⁽²⁾

سادسا: إستراتيجية إدارة الضغوط

مع تزايد ضغوط العمل تصاعدت الآثار والنتائج السلبية التي تلحقها هذه الضغوط على مستوى الأفراد العاملين والمنظمات، ومما لا شك فيه أن ضغوط العمل لا يمكن نكرانها لأنها ملازمة للمنظمة، فإدارة

(1)- فاروق عبدة ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2005م، ص 307

(2)- المرجع السابق، ص 308

ضغوط العمل هي البحث عن وسيلة فعالة للتخفيف منها، لأنه لا يمكن القضاء عليها إلا من خلال إدارتها وفق إستراتيجية تبحث عن أسباب حدوثها لإيجاد الحل، وبالنظر إلى النتائج والآثار المترتبة عليها والتي تلحق بالفرد والمنظمة، وعليه فقد تم تطوير وسائل وطرق عديدة يمكن تصنيفها إلى وسائل فردية وتنظيمية.

1- الوسائل الفردية لعلاج ضغوط العمل

يستطيع الفرد تجنب ضغوط العمل بوسائل وطرق عديدة أهمها:

- أ- **التمارين الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية كالمشي، السباحة، الجري، ركوب الدراجات وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغوط، لأن الرياضة تساعد الفرد على التقليل من العنف والعادات السيئة، وتساعد كذلك على التحكم في الأعصاب والتنفس السليم.
- ب- **الاسترخاء:** وهو من أقوى الأساليب التي تعمل على استرخاء العضلات والتخفيف من تشنج العضلات، وحماية القلب والدماغ من الجلطات المفاجئة، كما يعمل الاسترخاء على إتباع الفرد تنفس عميق وسليم للوقاية من العديد من الأمراض الناتجة عن القلق والتوتر الناتج عن العمل.
- ج- **التركيز:** إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذو معنى ولمدة معينة، يساعد في تخفيف حدة ضغوط العمل عليه، حيث أن التركيز يبعد الفرد عن التفكير في الضغط وفي مسبباته، ويؤدي به إلى القيام بعمل مبدع، وهو ما يؤدي به إلى الاحترام والتقدير من الآخرين.⁽¹⁾

2- الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل

تكمن فعالية إدارة المنظمة في قدرتها على معرفة طبيعة ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد العامل من خلال تحديد مسببات هذه الضغوط سواء كانت فردية أو تنظيمية، لأن ذلك يساعدها على تحديد طبيعة الآثار المترتبة عليها، ومن ثم تحديد الطرق والأساليب الكفيلة بإدارتها ومن بين الأساليب والوسائل التي تتبعها المنظمة لإدارة ضغوط العمل ما يلي:

- أ- **ترتيب بيئة العمل المادية:** إن ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل السليم والصحي يمكن الفرد من أداء عمله بسهولة، ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار والعمل على تحسين الظروف الفيزيائية، كتوفير الإنارة الملائمة للنظر، تكييف مكاتب العمل، التخفيف من الضوضاء، القضاء على الرطوبة والحرارة...، فكل هذه الأساليب تعمل على الحفاظ على سلامة الفرد من مختلف مسببات الضغط.

(1)- خيضر كاضم الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- إثناء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م، ص206

ب- **تحسين مهارات الأفراد:** إن القائد الناجح هو الذي يستطيع فهم حاجات الأفراد وكسب رضاهم، وذلك بخلق جو مناسب للعمل، فالموظف الذي لا يتلقى دورات تدريبية حول مهامه الجديدة أو منصبه الحالي سيعاني من تراجع أدائه، وعليه فحصول الأفراد على المهارات التي تمكنهم من تحسين أدائهم وتطويره تكون مصدرا مهما للرضا والنجاح، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال توجيه وتدريب سليمين.

ج- **العلاقات الاجتماعية:** إن وجود علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد والعمل كروح فريق واحد، يعمل على توطيد العلاقات من خلال المشاركة في تبادل الآراء والأفكار ومناقشتها والمساعدة في حل المشكلات، هذه الأساليب تعمل على القضاء على العزلة والاعتزاب الوظيفي، وأن تحسين قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين يعمل على فهم مشكلات الأفراد العاملين ومعرفة حاجاتهم، فالقيادة الناجحة والفعالة تكون بالتقرب من المرؤوسين والعمل معهم في جو يسوده التفاهم والحوار.

د- **تحليل أدوار الأفراد:** حيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره بما يساعده على تجنب التنازع والتضارب في الأدوار، فمعرفة كل فرد لدوره يسهل العمل ويخفف الضغوط ويقلل الصراع بين الأفراد ويحدد مسؤولية كل طرف، بحيث لا يلقي الفرد بعمله على الآخر.⁽¹⁾

هـ- **الإرشاد:** يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف، بحيث يشعر بالارتياح ويمكن أن يتم الإرشاد بواسطة أشخاص متخصصين كأخصائي شؤون العاملين أو الرئيس المباشر في العمل، ويتم بصفة سرية، بحيث يشعر الفرد بالحرية في الإفصاح عن مشكلته، لأن الإرشاد لا يقتصر على مشكلات العمل فقط بل يتعداه إلى مشكلات الحياة، لأنها تؤثر على أداء الفرد، كما يعمل الإرشاد على تنمية الثقة لدى الأفراد مما يشجعهم على نموهم وتطورهم وتوجيه مسارهم، ويمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة: الإرشاد الموجه: ويتم فيه الاستماع لمشكلة الفرد حيث يقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبره على عمل ما هو مطلوب وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

الإرشاد غير الموجه: يركز على إعطاء الموظف قدرا كبيرا من المشاركة حيث يقوم المرشد بالإصغاء وتشجيعه على شرح المشكلة وتقرير الحلول.

(1) - حسين حريم: السلوك التنظيمي: ط3، دار حامد للنشر، عمان-الأردن، 2009م، ص342

الفصل الخامس

مؤشرات وإستراتيجيات التحكم في صراع الدور وضغوط العمل

أولاً: المؤشرات والاسـتراتيجيات المتبعة في التخفيف من صراع الدور
وضغوط العمل

ثانياً: الاسـتراتيجيات المستحدثة في التخفيف من صراع الدور
وضغوط العمل

قصد النهوض بالمنظمة والمحافظة على العامل من كل الصراعات والضغوطات التي يتعرض لها في بيئة العمل، باعتباره عضوا فعالا ومحركا أساسيا في عملية التنمية، كان لزاما على المنظمة أن تولي أهمية للحفاظ عليه من كل التهديدات التي يتعرض لها. وإيماننا منها بالدور الفعال والإيجابي للفرد داخل المنظمة، فإن نجاحها يتمحور من خلال الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة وتدريبها، لزيادة قدراتها ومهاراتها العملية أثناء إنجاز مهامها، وزيادة دافعيتها للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز والمكافآت. وقد ارتأينا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء الاستراتيجيات المتبعة في التخفيف من الصراعات وضغوط العمل من خلال جملة من المؤشرات الوظيفية والعملية البنائية.

أولا: المؤشرات والاستراتيجيات المتبعة في التخفيف من صراع الدور وضغوط العمل

الإستراتيجية هي المنهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، والذي يهتم بجميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

فخلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة الموارد البشرية الناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج في عملية اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم، أو من خلال برامج جديّة للمكافآت والحوافز، ومن هذا المنطق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون الأفراد العاملين إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن استمرار نجاح المنظمات تكمن في الحفاظ على المورد البشري المؤهل، لأنه مورد استراتيجي مهم من موارد المنظمة، يحدد فرص البقاء والنجاح والتقدم لها، فهو ضرورة ينظر له اليوم على أنه من المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في اتخاذ القرار والإبداع الأمر الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار كم من المهارات والمعارف المتوفرة لديها، وقصد التخفيف من الصراعات والضغوطات تعمل المنظمة على خلق جو من الحوار والتشاور بين الأفراد والمنظمة والعمل من خلال توفير الظروف الملائمة لهم ليكونوا مبدعين وأكفاء في مجال العمل.⁽¹⁾

(1) - مدوري نور الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة

1- المؤشرات الوظيفية: تهدف المؤشرات الوظيفية إلى تحقيق أهداف الفرد والنهوض به والمواءمة بينه وبين المنظمة، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

أ- التخطيط: يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من الأشخاص بالكم والنوع في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، فإذا طبقت إستراتيجية التخطيط بالأسلوب الصحيح أمكن للمنظمة أن تستفيد بشكل فعال من هذا المورد ومعرفة جميع حاجاته، وبالموازاة بين أهدافه وأهداف المنظمة، فبدون تخطيط لا يمكن للمنظمة أن تعرف احتياجاتها، حيث يضمن التخطيط استقرار القوى العاملة والتخفيف من التوترات، وذلك عن طريق رسم خطة متكاملة للقوى العاملة بالتركيز على ما يلي:

• **تحديد الهدف:** يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى اكتشاف الأفراد اللازمين للعمل في الوقت المناسب، بحيث تتوافر فيهم المهارات والخبرات المطلوبة لأداء العمل لضمان الاستثمار الأمثل للمورد البشري.

• **جمع البيانات والمعلومات عن القوى العاملة:** وتخص هذه البيانات ما يلي:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- أنواع الوظائف الحالية وطبيعتها، هل تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.
- تنوع التخصصات الموجودة، لأن كل تخصص لا بد أن يلائم من سيشغل الوظيفة حتى لا يقع فيما بعد سوء في فهم أو عدم قدرة في شغل الوظيفة التي يكلف بها العامل.
- نوع المهارات اللازمة لأدائها، هل تتطلب مهارات بدنية، عقلية، نفسية لأن الكثير من الوظائف التي يشغلها الأفراد قد تسبب لهم نوع من التوترات والصراعات.
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، لأن كل وظيفة لها شروط معينة تستلزم التقيد والعمل بها، حتى لا يقع العامل فيما بعد في تعارض وغموض الأدوار.⁽¹⁾

• **التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة:** وتتمثل في:

- تحديد الأعمال المطلوبة في ضوء توفير بيانات عن حجم الإنتاج الطبيعية الفنية للأعمال، الأدوات المستخدمة و مستوى التكنولوجيا الحالي والمتوقع.
- تحليل وتوصيف الأعمال المطلوبة من خلال تجميع البيانات والمعلومات في الأعمال التي تقوم بها الوظيفة، مسؤولياتها، الظروف المحيطة بها، نوع المجهودات المطلوب لأدائها والشروط الواجب توفرها في شاغلها تفاديا للوقوع في الصراعات الناتجة عن سوء التسيير والتنظيم.

(1)- حمزة الجبالي: تنمية الموارد البشرية، دار الأسرة والعالم، د ب ن، 2016م، ص167

ب- **التوجيه:** يعد التوجيه من أهم العناصر العملية الإدارية بعد وظيفة التخطيط فهما كانت الخطط والتنظيمات فعالة، إلا أنه من الضروري أن تتطلع الإدارة بمسؤوليتها نحو توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم، ويتمثل دور التوجيه في خلق العمل البناء والمنظم ودفع الأفراد للعمل برغبة وحماس. والتوجيه عملية تتطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية، فهو يسهل لهم استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية ويساعد على تلبية حاجياتهم والشعور بالرضا عن أعمالهم.

إن التوجيه يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات وضغوط العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به الرئيس أثناء متابعة أداء المرؤوسين، ويشمل كذلك على التدريب بطريقة غير مباشرة، فعندما يقوم الرئيس بتوجيه الأفراد نحو الأداء الصحيح فهو بذلك يدرهم وينمي مهاراتهم. وحتى يكون التوجيه فعال لا بد أن ينطوي على جملة من النقاط:

- تحديد واجبات الأفراد فضلا عن تشجيعهم.
 - توضيح إجراءات تنفيذ كل عمل.
 - النصح والإرشاد المستمر.
 - وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- وحتى يكون التوجيه وفقا لقوانين فعالة وسليمة لا بد له أن يخضع لمبادئ وأسس قوية تتناسب مع الأفراد ومع المنظمة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة.⁽¹⁾
- ومن بين هذه المبادئ الهادفة:

- مبدأ تجانس الأهداف: يهدف هذا المبدأ على العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، لأن العمل بتحقيق هدف على حساب تحقيق الهدف الآخر، فإنه يؤثر على أسلوب العمل، بمعنى إذا تحققت أهداف المنظمة فإنها ستعمل على إشباع حاجات الأفراد.
- مبدأ وحدة الأمر: ضمانا للسير الحسن ورغبة في الحد من التجاوزات التي تحدث خلال تعدد الأوامر من أكثر من رئيس، وهذا من شأنه يؤثر على أداء الفرد ويجعله يعيش في حالة من الضغط، فكل رئيس يريد فرض رأيه ويصدر أوامر لا بد للمرؤوسين تطبيقها حتى وإن كانت مناقضة للأوامر التي يفرضها مسؤول آخر، وهذا ما يؤدي إلى التناقض في الأدوار، لذلك فهذا المبدأ يعمل على تجاوب المرؤوسين من طرف رئيس واحد.

(1)- محمد حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي: مبادئ علم الإدارة الحديثة، د د ن، د ب ن، 2014م، ص107،108.

• العدالة في المعاملة: تشير إلى درجة شفافية الرئيس في التعامل مع جميع مرؤوسيه ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة المرؤوسين فضلا عن معاملتهم باحترام، وتعني أيضا درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيق الإجراءات، بحيث لا بد أن يعامل جميع المرؤوسين ودون استثناء بمعاملة عادلة والابتعاد عن حالات التمييز في منح الثواب والعقاب على أسس موضوعية. (1)

ج- الاختيار والتعيين: تعرف إستراتيجية التوظيف على أنها مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين وإحاقهم بوظائفهم الشاغرة، وتبرز أهمية عملية الاختيار كون المورد البشري أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للأفراد، ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هي التي تدعو للتركيز على أهمية اشتغال عملية الاختيار على نظام للتحقق من توفر القدرات الجسمية والعقلية والمهارات اللازمة للوظيفة المترتبة، وهذه العملية من شأنها تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، وهذا في خضم الاعتماد على أسس ومعايير تحقق التوافق بين قدرات ومؤهلات العامل ومتطلبات الوظيفة التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان المناسب الذي يتلاءم وقدراته، فالتوظيف الصحيح هو الذي يعتمد على طرق الاختيار اللازمة والمصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب والوظائف التي تختارها المنظمة لهؤلاء الأفراد وبالتالي تضمن نتائج لأهدافها. (2)

ولعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هي المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية، فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه بكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله دون الوقوع في الأخطاء والتخفيف من التوترات والضغوطات. فعامل الاختيار من أهم مؤشرات العملية التوظيفية، بحيث يرمي إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس يحددها التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل، وهذا ما يحدد لنا أهمية عملية اختيار الأفراد، لأن فاعلية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم كالأجور والحوافز التي ترفع من معنوياتهم وتخفف من ضغوط العمل الناتجة عن سوء الاختيار.

د- التدريب والتطوير: تركز هذه الإستراتيجية على تصميم أنشطة التدريب والتطوير لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات الغير متوفرة وكذا مساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة وتنميتها وصلها حسب المطلوب، فعندما يواجه العاملون تحدي بخصوص تعلم المهارات الجديدة، فإن أهمية التدريب تصبح

(1) - المرجع السابق: ص 109

(2) - سيد محمد جاد الرب: التخطيط الاستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي - دار الفجر للنشر والتوزيع، د ب ن، 2016م، ص 167

واضحة لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم ويصبحوا مؤهلين للترقية المهنية، فكل المنظمات التي تسعى إلى النجاح تعمل على تطوير كفاءاتها عن طريق التدريب والتكوين، وعلى هذا الأساس فإن عملية التدريب ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تغيير سلوك الفرد واتجاهاته في إطار تنمية المعارف والمعلومات، وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية اتجاه العمل.

- تحسين مستويات الأداء الذي يصبح أكثر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا نجد أن كل المنظمات التي تدرك أهمية التدريب تعمل على تحديد احتياجات أفرادها من التدريب، فأداء الوظيفة بطريقة غير ملائمة أو غير مناسبة يدفع إلى تحديد الحاجة لتعديل مهارات العامل أو ضبطها، وهناك عوامل أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل: دوران العمل، الشكاوي، تدني الأداء، ومختلف الضغوط والصراعات التي يتعرض لها العامل في بيئة العمل إلى غير ذلك من المشاكل.

فتكمن الأهمية الإستراتيجية للتدريب والتطوير في أنها مفتاح نجاح المنظمة، فتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية يسهم في تحقيق جملة من النقاط الآتية:

- مساعدة العاملين على الاستقرار والتخفيف من مشاعر القلق والتوتر، وبالتالي اندماج العاملين في بيئة العمل وثقافة المنظمة.⁽¹⁾

- إن توفير فرص التدريب والتطوير تساعد العاملين على التدرج في المسار الوظيفي واكتساب معارف وقدرات ومهارات جديدة وتعزيز انتمائهم واستمرارهم في العمل.

- يساهم التدريب في تحقيق الذات، وينعكس ذلك إيجاباً على الأداء بحيث يعمل على التخفيف من التوترات والصراعات والتفاعل بصورة إيجابية مع الآخرين والعمل بروح الفريق الواحد.

- تحليل الاحتياجات التدريبية بحيث يتم على ثلاث مستويات.

• **تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:** وهو أن يتوافق التدريب مع إستراتيجية المنظمة لوضع أهداف واضحة لبرامج ونشاطات التدريب، فالقدرات والمهارات والمعارف التي تحتاجها المنظمة تختلف باختلاف إستراتيجية المنظمة، ومن الضروري تحليل الموارد المتاحة لأغراض التدريب ومعرفة ما إذا كان المناخ السائد في المنظمة يشجع ويساند التدريب.

• **تحليل العمل:** ويتضمن تحديد مهام وواجبات الأعمال والمهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات التي يتطلبها أداء تلك المهام والواجبات وظروف العمل. وتحليل عمل معين يقوم المحلل بمقابلة شاغل العمل

(1)- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012م، ص 200-201.

ورئيسه المباشر لإعداد قائمة بالمهام والواجبات التي يتم انجازها أثناء العمل، ومن ثم يقوم بالتحقق من هذه القائمة بعرضها على عاملين آخرين مشرفين وغيرهم في الموضوع، ويطلب منهم تعبئة استبانة عن أهمية ومدى تكرار وصعوبة كل واجب. وتشكل المعلومات المستمدة من هذه الاستبانة أساسا لتحديد الواجبات والمهام الهامة المتكررة والصعبة، ومن ثم يقوم المحلل بتحديد المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لتأدية كل واجب.

• **تحليل الفرد (العامل):** يبدأ بتحليل الفرد عادة بالوقوف على مستويات الأداء الفعلية له ومقارنتها بالمستويات المطلوبة، وفي ضوء ذلك يتم تحديد إن كانت هناك فجوة بين الأداء المرغوب والمتوقع وبين الأداء الفعلي، فإذا ما وجدت تلك الفجوة، تفحص مهارات وقدرات ومعارف الفرد العامل الفعلية ومقارنتها بالمهارات المطلوبة، ويمكن أن يكون أسلوب تحليل الاحتياجات واسعا أو ضيقا، ففي أسلوب التحليل الواسع تتم مقارنة الأداء الفعلي لمستوى الأداء المطلوب واعتماد ذلك أساسا لتحديد حاجات التدريب للعمل الحالي، أما أسلوب التحليل الضيق فيقارن بين إتقان الفرد لكل مهارة وبين مستوى الإتقان المطلوب لكل مهارة ومن ثم تحديد احتياجات التطوير للوظائف المستقبلية التي تحتاج إلى قدرات محددة.⁽¹⁾

إن عملية التدريب الناجح والهادف تمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تتمثل في تحديد المهارات لتحسين الأداء وتحديد الأفراد الذين بحاجة للتدريب من أجل التأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم، وبعدها يتم تحديد مدى استعداد العاملين للتدريب، أي معرفة رغبة وإمكانية العاملين للنجاح في تعلم محتوى البرنامج التدريبي وتليها مرحلة التقييم والمتابعة، أين يتم تقييم البرنامج التدريبي، وخلال هذه المرحلة يتم تبادل الخبرات والكشف عن المشاكل في العمل وربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية وتوفير بيئة مناسبة لتبادل الخبرات ومراعاة الفروق الفردية.

تحقق البرامج التدريبية العديد من الفوائد للأفراد خاصة في مساعدتهم على فهم أهداف المنظمة، وتوضيح أدوارهم، وحل مشاكلهم، تنمية الدافعية نحو الأداء، تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة وتنمية القدرات الذاتية للإدارة والعاملين. فقد ينتقل الفرد من وظيفة لأخرى نتيجة للتغيير الذي يحدث للوظائف وكذلك وفقا لمسارهم الوظيفي، وبالتالي يتطلب هذا الأمر إعادة تدريبهم على الوظائف والتعرف على الأدوار والمهام الجديدة التي يجب القيام بها من طرف الفرد.⁽²⁾

ويهدف التدريب إلى تحقيق معدل مرتفع للكفاءة والإنتاجية من خلال:

(1) - المرجع السابق، ص 209

(2) - نوري منير: تسيير الموارد البشرية، طر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م، ص 238

- التقليل من دوران العمل: بمعنى تدريب الأفراد وتزويدهم بالمعارف الجديدة التي تتناسب الوظائف الحالية وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي وزيادة الرغبة في مزاوله المهام الوظيفية.

- الرفع من معنويات العاملين: فتوفير المنظمة التدريب لأفرادها يزيد من إخلاصهم في العمل ويرفع من معنوياتهم ويزيد من ولائهم لها، لأن الاهتمام بالعامل يزيد من ثقته في نفسه على اعتبار أنه عنصر فعال ومهم في بناء المنظمة، فكلما كان الاهتمام به ساعد ذلك في التخفيف من حدة التوتر والضغوط التي تنجم عن الملل والروتين، فالتدريب يربط الفرد بكل ما هو جديد وبكل المستجدات والمتغيرات، فإذا عملت المنظمة على منح كل العاملين العدالة في فرص التدريب عملت بذلك على تخفيف الصراعات والضغوطات.

- تخفيض حوادث العمل: تكثر حوادث العمل نتيجة للأخطاء التي يرتكبها الأفراد في العديد من الأمور، كنقص الخبرة أو المعرفة أو عدم توافق التخصص مع الوظيفة أو المشكلات الناتجة عن ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد يساعد على التقليل من حوادث العمل سواءً كانت مادية أو معنوية، كما يزيد من الاستقرار النفسي للعامل.⁽¹⁾

هـ - **التعويض والحوافز**: وتعرف هذه الإستراتيجية بأنها عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم، حيث تختص بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى، كذلك العمل على تصميم نظام يتناسب وطبيعة المنظمة. وتعمل هذه الإستراتيجية على النهوض بالمنظمة والأفراد، أي بربطها بالأداء وتحقيق العدالة بين الجهد المبذول والأجر، ويقوم نظام الأجور على أسس تحديد الأجور لأنه للحفاظ على العناصر الجديدة لابد لأي منظمة من وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وهذا الشعور لا بتعزز إلا بشعوره بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المنظمات الأخرى وبذلك يساهم الأجر في إشباع حاجات العامل والتخفيف من الضغوطات المترتبة على كثرة متطلبات الحياة.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد يعد من المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد، لأنه يتطلب الأخذ في عين الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغيير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبالتالي عند تحديد هيكل الأجور لابد من تحقيق ما يلي:

- ضمان العدالة النسبية بين الأفراد في الأجر وذلك بحسب صعوبة أداء كل وظيفة.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء.

(1)- المرجع السابق، ص 243، 244

ويمكن تلخيص عدة مبادئ تقوم عليها سياسة تحديد الأجر كما يلي:

- **مبدأ العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلاً، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجر والرواتب.
- **مبدأ المساواة:** ويعني هذا المبدأ بأنه يجب أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجر والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمته ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجر والرواتب.

- **مبدأ الكفاية:** ويقر هذا المبدأ أن تكون الأجر والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة التي تشكل ضغوط مختلفة بالنسبة له، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجر بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها من الأسس، لأن هذا يساعد على استقرار العامل النفسي والاجتماعي ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجر والرواتب.⁽¹⁾

ولكي تصبح الرواتب والأجر مؤثرة في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم، يجب أن يدرك الأفراد بأن المنظمة تدفع لهم أجراً عادلاً عن أدائهم وعن تحسنه، كذلك يجب أن يدرك العاملون بأن الأجر والرواتب التي يحصلون عليها تتناسب أو تساوي ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات ومهارات، وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك استخدام تقييم الوظائف الذي يساعد على وجود تناسق بين هيكل الأجر في المنظمة وبين هيكل الأجر والرواتب في المنظمات الأخرى، لأن العامل إذا شعر بأن راتبه متدني يؤدي به إلى البحث عن مهنة أخرى أو أعمال إضافية لدعم دخله المادي، الأمر الذي يشكل سلبية في العلاقة بين العامل وبيئة العمل، فقد يأتي العامل إلى العمل وهو يفكر في وسيلة للخروج منه لكي يباشر عملاً آخر، لأن الفرد يبني حكمه على وجود العدالة التنظيمية من غيابها بحسب درجة العدالة والموضوعية في توزيع المكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية، وكذا الإجراءات التي تستخدم لتوزيع هذه الأخيرة مقارنة مع الآخرين على اعتبار أن العدالة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين لزيادة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة، خاصة عند تيقنهم بأن الكفاءة وبذل الجهد هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر، وبذلك فهي تحافظ على استقرار الموارد البشرية للمنظمة، حيث أن اعتماد هذه الخيرة على نظام عادل في تسيير شؤونها يحفز العاملين على البقاء في المنظمة وزيادة الولاء لها ويقلل من مستوى الصراع الموجود داخل المنظمة سواء كان الصراع على مستوى الأفراد أو الجماعات، حيث يعد غياب

(1) - محمد هاني: إدارة الموارد البشرية، ط2، المعتر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م، ص179

الموضوعية في تقييم الأداء وغياب العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والحوافز من أهم مسببات الصراع داخل المنظمة، وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل والإبداع والتميز.

2- المؤشرات البنائية: وتتمثل فيما يلي:

أ- تصميم العمل الآمن قليل المخاطر: إن مهمة الحفاظ على الموارد البشرية التي تعمل بها أي منظمة تعد من المهام الرئيسية لها، فالحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملون في المنظمة تؤدي إلى تحديد نشاط المنظمة ومن ثم تحملها خسائر مادية، لذلك فتحليل الأعمال من الأمور الهامة للموارد البشرية فهو يشكل حجر الأساس في كل عمل يمارسه المختصون في إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف تحليل العمل إلى تجزئة العمل إلى أجزاء رئيسية، نشاطات، واجبات، مهارات، كما يتضمن القدرات التي يجب أن تتوفر في من سيقوم بالعمل. ويهدف تحليل الوظائف إلى الحصول على إجابات عن الأسئلة التالية:

- لماذا يؤدي العمل؟

- ما هي المهام التي يؤديها العامل؟ وما المسؤوليات التي تقع على عاتقه؟

- متى يتم أداء العمل؟

- أين يؤدي العمل؟

- كيف يتم أداء العمل؟

- ما السلطات المخولة لشاغل الوظيفة؟

- ما هي المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

وعن طريق هذه الأسئلة يتم تحديد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وظروف العمل فيها.⁽¹⁾

إن الهدف من التحليل هو تقليص التوتر والإجهاد الذي يواجهه العامل أثناء ونتيجة القيام بالعمل، ويركز تصميم العمل على تفهم كيف تؤثر واجبات العمل على الحركات الجسمية والاستجابات النفسية المترتبة على العمل، فهو يركز على دراسة التفاعل بين الفرد وبيئة العمل المادية من ظروف فيزيقية، إضاءة، رطوبة، حرارة، ضوضاء...

والهدف من تصميم العمل هو تقليص الإجهاد البدني والتوتر إذ يوفر تحليل الوظيفة معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في شاغلها، وهذه المعلومات تستخدم كأساس في تقرير نوعية

(1) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 64

الأفراد الواجب الحصول عليهم، ويظهر التحليل مجموعة من المهارات المطلوبة وضمان توزيع كل الواجبات بين الأفراد وبالتالي يعرف كل فرد ما هي مسؤولياته ومهامه وتحديد صلاحياته.

كما تسهم عملية تحليل الوظائف في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية من خلال ما توفره من معلومات لتفادي الضغوط المترتبة عليها، ولتخفيف المشكلات الناتجة عن الأدوار التي يعاني منها الفرد سواء ما تعلق منها بدرجة تعقد الوظيفة ومدى الحاجة إلى مهارات خاصة لدى العاملين للقيام بها، أو بدرجة الاتصالات حيث أن ضعف الاتصال يؤدي إلى غموض في إيصال المعلومة وتشويشها.⁽¹⁾

كما يهدف تصميم العمل إلى تقليص الضغوط والصراعات من خلال تصميم بيئة عمل صحية قليلة المخاطر، وتكون بطريقة أرغونومية تتوافق مع جسم العامل، وتحاول تصميم وترتيب المعدات والأجهزة لتحسين اتجاهات الأفراد نحو عملهم.⁽²⁾

ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالصحة العقلية والنفسية للأفراد العاملين، لأن العديد من الدراسات أثبتت بأن السبب الرئيسي وراء إصابة الأفراد بالأمراض النفسية والعقلية هو القلق والتوتر الناتجين عن ظروف وبيئة العمل غير الصحية، لذلك تلجأ المنظمات إلى توعية الأفراد العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم من خلال إتباع الشروط والتعليمات المتعلقة بالأمن والصحة النفسية تفادياً للوقوع في الأخطاء وضغوط العمل.

ب- تصميم العمل مواءمة مع القدرات والمحددات الذهنية: إن تصميم العمل لا بد أن يتطابق مع القدرات الذهنية، حتى يتمكن الفرد من إنجاز العمل بدقة وإتقان بعيد عن المخاطر الصحية، وجعل العمل أكثر بساطة من شأنه أن يقلل الحوادث والأخطاء، ويقلص من الصراعات والتوترات التي تواجه الفرد أثناء أدائه لمهامه. ومن بين الطرق التي يعتمدها هذا التصميم والتي يمكن من خلالها تقليص المتطلبات والإجهاد العقلي ما يلي:

- توفير تعليمات واضحة وأجهزة يمكن استخدامها.
- أن تقوم المنظمة بتقييم ما إذا كان العاملون باستطاعتهم التعامل مع المتطلبات الذهنية.
- ج- تصميم العمل لتحقيق الكفاءة: يهدف هذا الأسلوب إلى تصميم العمل لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية بتخفيض تكاليف المنظمة وزيادة الإنتاجية، ويعمل في نفس الوقت على التقليل من جهد

(1) - نوري منير: مرجع سابق، ص 142، 143.

(2) - حسين حريم: مرجع سابق، ص 64.

العامل، فهو يعتمد على الأسلوب العلمي من خلال دراسات الوقت والحركة التي قام بها تايلور لتقليل الحركات وريح الوقت وزيادة الكفاءة وتقليل الجهد الذي يؤدي إلى إحداث الضغط لدى العامل.⁽¹⁾

د- **تصميم العمل لتحقيق دافعية عالية:** إن التركيز على الكفاءة فقط لا يحقق أهداف الموارد البشرية، فالضغوط التي تواجهها المنظمات الحديثة وإدارة الموارد البشرية، من أجل تحقيق أكبر قدر لرضا العاملين. يهدف هذا الأسلوب إلى تصميم الأعمال والأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تجعل العمل محفزاً للعامل ويزيد من دافعيته أكثر، لأن نقص الدافعية تسبب شعور العامل بأن عمله روتيني ولا يدفعه إلى الابتكار والإبداع، يخلق لديه شعور بعدم الرضا وعدم الاستقرار، ومن أنواع التصميم الذي يزيد من دافعية العامل ما يلي:

- التدوير الوظيفي: وللتقليل من شعور العامل بالملل والضغط والصراع تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب الذي يعني تنقل العامل من عمل لآخر حتى يقلص من الملل، ولتفادي الخلافات الناتجة عن علاقات العمل سواء مع الرؤساء أو المرؤوسين، ويزيد هذا الأسلوب من إمكانيات التحفيز والأداء من خلال تنويع الواجبات التي يقوم بها، ومنه اكتساب العامل خبرة في بعض الوظائف التي تزيد من تطويره.

- تكبير العمل: يهدف تكبير العمل إلى التغلب على مشاكل الإرهاق وتقليل الملل والمعنويات المتدنية الناتجة عن التخصص المفرط، ولهذا يسند إلى الفرد عمل أكثر تنوعاً، ومن أنواع تكبير العمل هو دمج أعمال بسيطة لتكون معاً عملاً يتضمن مدى واسعاً من الواجبات، والمساهمة في إحداث الرضا الوظيفي .

- إثراء العمل: حظي هذا الأسلوب باهتمام واسع من قبل الباحثين، حيث يستند إلى المدخل التحفيزي في تصميم العمل، والتي يعود الفضل فيها إلى **فريدريك هرزبرغ** ونظريته في **الحوافز** التي ركز من خلالها على أن العمل بحد ذاته يمكن أن يشكل حافزاً للفرد، انطلاقاً من أن العمل إذا كان له معنى وقيمة لدى الفرد، فإنه سيبدل مزيداً من الجهد والعطاء وتحقيق مستوى أعلى من الأداء، ويذهب **هرزبرغ** إلى أن حاجات الفرد يمكن إشباعها من خلال العمل ذاته، وأن العمل ذاته يتضمن خصائص تشبع حاجاته والتي تحفزه على مزيد من الأداء. كما يتمثل إثراء العمل في زيادة محتوى العمل التحفيزي من خلال إضافة واجبات متنوعة، مع السماح بمزيد من الحرية والتصرف في العمل وإعطائه مسؤوليات أكبر. ويساهم إثراء العمل في زيادة المسؤولية الوظيفية وزيادة فرص التقدم، وإحداث التنوع للبعد عن الملل كما أن الإثراء الوظيفي يمكن العامل من أن يحصل على مستوى عال من الرضا الوظيفي إذا ما حققت له الوظيفة ما يلي:

- المسؤولية: حيث يشعر الموظف أنه مسؤول عن عمله

الاستقلالية: حيث يشعر الموظف أنه يستطيع أن يتخذ القرارات ذات العلاقة بوظيفته.⁽¹⁾

(1)- المرجع السابق، ص 84، 78

3- المؤشرات العملية

بغية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين لابد من توفير ظروف عمل ملائمة وبكل المواصفات، من خلال تحسين بيئة العمل والتخفيف من الصراعات والضغوطات التي يتعرض لها العامل، وهذا لن يتأتى إلا من خلال توفير جملة من العوامل التي تساعد على تحسين أداء العامل والرفع من معنوياته وتشجيعه على الإبداع والتطوير والتغيير في سلوكياته من خلال ما يلي:

أ- **تطوير الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، ويرتبط وجوده بقدرته على المساهمة في تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها المنظمة، وبما أن المنظمة تتغير وتتطور بمرور الوقت وتتباها العديد من المشكلات، لذلك فإن تطوير الهيكل التنظيمي أصبح لزاما تماشيا مع المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

وقد تناولت دراسة حول ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي وجعله أكثر إيجابية، والتي خلصت إلى أن إعادة تصميم الأعمال يسهل الإجراءات ويجعلها أكثر مرونة، وأن تقليل المركزية يساهم في تشاركية صنع القرار، كما أعطت أهمية بضرورة ربط الحوافز بالأداء وإعادة توزيع المهام لتقليل التداخل في الواجبات، وبالتالي تقل حدة الصراع وضغوط العمل لدى الفرد، خاصة أن ما يسبب صراع الدور وضغوط العمل هو التداخل والتعارض في الأدوار والمهام.

إن تطوير الهيكل التنظيمي يجب أن يكون مطلبا دائما ومستمر في جميع المنظمات، ويجب أن يحقق هذا التطوير موازنة في توفير القاعدة الثابتة التي ترتكز عليها المنظمة والتي تبني حولها جميع نشاطاتها.⁽²⁾

ب- **تغيير ثقافة المنظمة:** تأتي قيم المشاركة بوصفها جزءا من ثقافة المنظمة ومفتاحها أساسيا ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي، فثقافة المنظمة لابد أن تدعم الإدارة التشاركية من خلال بناء الثقافة الجماعية ونبذ الفردية، فتحفيز العاملين لا يتم بالنفوذ فقط، بل هناك أمور أخرى لا بد من إشراكها نحو التعجيل بإستراتيجية للتمكين، كالإحساس بالفخر لانتماء العاملين إليها والثقة بهم والدافع المعنوي المتمثل في فرص الترقية أو تقديم الدعم من خلال التدريب والتثقيف.

لذا فإن العاملين يتوقعون كتحصيل حاصل ومن خلال مشاركتهم في المعلومات أن يتم إخبارهم بما يجب عليهم القيام به كما عليهم معرفة ما يجب عليهم، وهذا من شأنه أن يحدد أدوارهم داخل المنظمة بشكل متكامل فكل دور يكمل الدور الآخر، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الأدوار عن بعضها لأنها

(1) - يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 219

(2) - رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي - آلياته، إستراتيجياته، وسائله، تطبيقاته - دار رسلان، دمشق - سوريا، 2012م، ص 145، 144.

متداخلة وتتفاعل فيما بينها، والإدارة التشاركية تعطي العامل الحق في أداء أعماله وفي كيفية إدارة المنظمة، فيصبح على درجة عالية في تبني مسؤولية أعماله، لذا فالمسؤولية هي أفضل طريق للاستفادة من ثقافة قوية وفي كافة المستويات من خلال الالتزام بالقيم التنظيمية الإيجابية التي تعمل على تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.⁽¹⁾

إن أفضل الثقافات التنظيمية هي تلك التي تتوافق مع المتغيرات الهيكلية والتنظيمية، وعلى الرؤساء أن يكتفوا ثقافة المنظمة مع إستراتيجية المنظمة الجديدة، وبهذا فعلى الرؤساء امتلاك ثقافة تجعلهم يقرروا ما العمل الذي يجب أن يقوموا به وما العمل الذي يجب تركه للآخرين، كما أن عليهم امتلاك الصفات المميزة للقادة الذين يعملون بجد من أجل إرساء جميع القواعد التنظيمية للحد من الصراعات والضغوطات التي يتعرض لها الأفراد في بيئات عملهم، وهذا بإرساء كافة الصفات الإيجابية من حرية إبداء الآراء ومناقشتها والاستماع لمشاكل الأفراد وتوجيههم وتطوير قابلية الاتصال في جميع الاتجاهات، ومساعدتهم على التطور والمشاركة في المسؤوليات وتفويض السلطات، والتركيز على خلق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال العمل على إرساء أنظمة المنظمة التي تخضع هي الأخرى للتغيير، فنظام الترقية والحوافز، الاختيار وأنظمة الأجور، كلها قوى تؤثر في سلوك العاملين.⁽²⁾

ج- توفير فرص الترقية (العدالة): تعرف الترقية على أنها انتقال الموظف إلى منصب أعلى مع الزيادة في المسؤوليات والمهارات وزيادة في الراتب وتحسين المركز الاجتماعي، أو هي انتقال الموظف من عمله الحالي إلى عمل آخر مع الزيادة في صعوبة الواجبات والمسؤوليات وتحسين في الأجر والمنصب، كذلك هي تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها، ويكون هذا التعيين في وظيفة أعلى من الوظيفة التي يشغلها.⁽³⁾

وتتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة والتي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدماً مما كان عليه، وتجدر الإشارة إلى أن العاملين الذين لا تتوفر لديهم فرص الترقية لديهم استعداد لترك العمل في سبيل الحصول على عمل آخر يوفر لهم فرصاً أفضل للترقية.

(1) زكريا مهلك و أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ددن، د ب ن، 2016م، ص 29-30

(2) - المرجع السابق، ص 31

(3) - شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1994م، ص 35

إن توفير فرص الترقية للعاملين يولد لديهم شعورا بالثقة في النفس، ففاعلية نظام الترقية يتوقف على مدى اكتساب رضا العاملين وشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته.⁽¹⁾ ومن ثم التخلص من الضغوطات التي يتعرضون لها في بيئة العمل وبذلك تجنب الصراعات.

ويرتبط نظام الترقية بشعور الأفراد العاملين بعدالة نظام الترقيات من عدمها إذ أن إحساس العاملين بانحياز هذا النظام قد يؤدي إلى ظهور بوادر الصراعات فيما بين العمال والإدارة وزيادة الشعور بعدم الرضا، مما ينعكس على خفض الروح المعنوية، ولكي يكون نظام الترقية عادل ووفقا للمعايير الموضوعية ولتخفيف حدة ضغوط العمل والصراعات، يجب أن تتوفر معايير في نظام الترقيات منها:

- **معيار الأقدمية:** ويقوم على منح الترقية للعامل الذي لديه مدة زمنية معينة، على أن لا تزيد هذه المدة عن الحد المطلوب للترقية، ويمكن أن ترتب الترقية بحسب المستوى الوظيفي أو بحسب الأقدمية.
- **الترقية بالجدارة:** وتكون الوظيفة الشاغرة من نصيب الموظف الأكثر كفاءة من غيره، بغض النظر عن أقدميته في الوظيفة الحالية، ويمكن الجمع بين المعيارين السابقين بحيث يتوفر على عدة مزايا نذكرها كالآتي:

- تحفيز الموظفين على الاستمرار في الخدمة كما يحفزهم على الأداء الجيد.
 - يحد من التحيز والمحاباة لأنه يكون وفق أسس موضوعية.
 - يحقق الرضا الوظيفي ويحد من الصراعات والضغوطات لقناعة الموظف بعدالة الترقية.⁽²⁾
- ويمكن القول أن الترقية هي فرصة ينتظرها كل موظف لأنها تقدم له امتيازات مادية ومعنوية، إلا أن هذه الفرصة ينبغي أن تكون على أسس موضوعية عادلة حتى تكون حافزا إيجابيا.

د- دور القيادة في التخفيف من ضغوط العمل وصراع الدور: إن عملية تنمية الموارد البشرية بالمنظمة ترتبط بوجود قيادة فعالة تشجع على الصراحة والانفتاح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فالقيادة هي إحدى المسؤوليات الأساسية التي ترتبط بعمل كل من يشغل منصب رئاسي داخل المنظمة، فهي علاقة وظيفية بين الطرفين، إذ يحاول الرئيس إشباع الحاجات المتنوعة لمرؤوسيه والاستماع لمشاكلهم وإيجاد الحلول لها.

وقد عرفها بول استرونج بأنها ليست مجموعة المهارات الميكانيكية أو الخارجية، ولكنها في الحقيقة مزيج من الشخصية والسلوك والسمعة التي تمت تنميتها عبر فترة من الزمن والاحترام لمشاعر الآخرين ومزيج متوازن من الثقة بالنفس والتواضع.⁽¹⁾

(1)- محمد الفاتح، محمود بشير المغربي: مرجع سابق، ص 280

(2)- عباس الحميري ونجم العزاوي: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، اليازوري للنشر والتوزيع، بابل-العراق، 2015م، ص 356

ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد أن تتوفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله، وأن يتمتع بقدرات اجتماعية تمكنه من التعامل مع مرؤوسيه للقيام بمهامه، فالقائد الناجح يعمل على تكوين جو عمل مريح يرحب من خلاله باختلاف الآراء ويساعد على إحداث التغيير والتطوير.

إن القيادة في المنظمة العصرية تفقد صفتها التأديبية لتتحول إلى تنشيط للموارد البشرية من خلال الإيمان بالاختلاف في القدرات بين الأفراد وكيفية التعامل معها بنجاح حتى وإن أدى هذا الاختلاف إلى نزاعات يجب عليه أن يتجاوزها ويحولها إلى فرص من خلال مشاركة مرؤوسيه في مناقشة المشكلات واتخاذ القرارات وبناء علاقات إيجابية وفعالة معهم، فدور القائد هو توجيه وتشجيع المبادرات وتزويد مرؤوسيه بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في أداء عملهم ومتابعة سير العمل، وتحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم وتجنب الازدواجية في أداء الأعمال.

ولكي يكون القائد ناجح وفعال في مجال عمله ويحد من الصراعات ويخفف من التوترات يجب أن يعمل على ما يلي:

• على مستوى مرؤوسيه

- يثق فيهم ويدافع عنهم ويتحدث إليهم ويسمع إلى مشاكلهم ويحلها.
- يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين لتجنب قيامهم بأي نوع من السلوكات السلبية.
- يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل في المجال الذي يستطيعون المشاركة الفعلية فيه.
- يدعمهم معنويا ويتجنب التهديد.

• على مستوى التخطيط والتكنولوجيا

- يشجع المرؤوسين على استعمال التكنولوجيا الملائمة في تحقيق الأهداف كتبسيط العمل والتصميم الصحيح للوظائف والمهام.
- يختار المرؤوسين من ذوي المؤهلات المناسبة.

• على مستوى الأداء

- وضع معايير أداء ملائمة يراعي فيها إمكانياتهم وقدراتهم.

(1)- نوري منير: مرجع سابق، ص100-101

- تقسيم المرؤوسين بطريقة موضوعية دون أي تحيز.

• على مستوى الحوافز

- يحفز المرؤوسين معنويا ويشعرهم بأن إنجازاتهم ناجحة.

- يستفيد من الأخطاء كفرص تعليمية وتدريبية أكثر منها تأديبية. (1)

وعليه فإن القيادة الفعالة تتطلب توفر نماذج مختلفة من القادة، فقد تتطلب ضرورة توفر أكثر نموذج في نفس الموقف الواحد، كما أنها عملية حركية تتغير بتغير الموقف وبحسب الأفراد. ولقد أشارت معظم نتائج البحوث أهمية تأثير القيادة الرشيدة في الرفع من الروح المعنوية والكفاية بدءا بدراسات هاوثورن أين أثبتت تأثير الإشراف في العلاقات العمالية ومساهمتها إلى حد كبير في تحقيق الرضا الوظيفي بزيادة اهتمام المشرفين بالمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار والتقليل من الصراعات والتوترات داخل بيئة العمل. (2)

هـ- **التفويض:** يعد تفويض السلطة من أهم العمليات الأساسية في التنظيم الإداري، بتحويل بعض المسؤوليات للمرؤوسين لاتخاذ القرارات بجعل بعض الأعمال ممكنة التنفيذ، في حين يمنح للرئيس الوقت الكافي لمعالجة المشكلات الأساسية. وعلى الرغم من أهمية عملية التفويض نجد الكثير من الرؤساء يفوضون جانبا قليلا من سلطاتهم، ويرجع ذلك لعدة عوامل تتمثل في عدم ثقة المسؤول في القرارات التي يتخذها مرؤوسيه عنه، وأنهم لا يستطيعون تأدية الأعمال المفوضة أسرع مما لو أوكلت للمسؤولين، وهذا قد يشعرهم بالخوف على مراكزهم فيميلون للاحتفاظ بها لأنفسهم.

وتسمح عملية التفويض من تنمية بعض القدرات لدى المرؤوسين، كما تسمح باستخلاف الرؤساء في حالة تغيير بعض المناصب الإدارية بسبب نقل أو ترقية أو تقاعد. (3)

وتحقق عملية التفويض جملة من الفوائد نذكر منها:

- تطوير أداء العاملين، حيث أن التفويض يساهم في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات بما يساهم في تطوير وتعديل الأداء.

- ممارسة قدرا من حرية التصرف دون ضغوط والإحساس بالمسؤولية والمرونة في التعامل مع المواقف. (4)

- إتاحة الفرص للعاملين في المشاركة في حل المشكلات والتشجيع على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.

(1)- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2004م، ص159، 160، 163

(2)- محمد بالربيع: الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران-الجزائر، 2009م، ص99، 98

(3)- نوري منير: مرجع سابق، ص99، 98

(4)- فاروق فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2005م، ص332

يتضح مما سبق أن للعدالة التنظيمية دور مهم داخل المنظمة، خاصة فيما يتعلق بأبعادها في الحفاظ على المورد البشري وتوفير الاستقرار النفسي والاجتماعي له، وتتأثر هذه العدالة بجملة من المتغيرات والمؤشرات العملية والبنائية والوظيفية، خاصة ما تعلق بمستوى الأجور والحوافز، نظام الترقية، التدريب، إضافة إلى التخطيط ودور الهيكل التنظيمي في توضيح المسؤولية ونظام الاتصالات وتفويض السلطات، كل هذه المؤشرات تعمل على المحافظة على المورد البشري، في حين أن غيابها من شأنه أن يكون سببا في ظهور بعض السلوكيات السلبية كغياب الثقة بين الأفراد وزيادة حالات التغيب ودوران العمل، إضافة إلى نشوء الصراعات بين الأفراد والجماعات في المنظمة، كتعبير لعدم رضا الأفراد عن غياب العدالة في توزيع المهام والأدوار وتقسيم العمل.

ثانيا: الإستراتيجيات المستحدثة في التخفيف من صراع الدور وضغوط العمل

تشكل الإدارة الإستراتيجية أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة، حيث تهدف إلى المواءمة بين أهداف المنظمة من جهة ومتغيرات البيئة الداخلية من جهة أخرى، للوصول إلى نتائج فعالة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج للتأكد من تنفيذها، كما انه يمكن للمنظمة من رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية ومواجهة التهديدات التي يتعرض لها الأفراد في بيئات العمل من صراعات وضغوطات.

1- تبني مخطط الإدارة الإستراتيجية: تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما تمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يمكن المنظمة من تحقيقها لرسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة. (1)

وترتكز الإدارة الإستراتيجية على العناصر التالية:

- وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المنظمة المختلفة (موارد بشرية)
- تهيئة الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء.
- تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

وبناء على ما سبق فإن الإدارة الإستراتيجية هي نظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة

(1)- يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص402

لإستراتيجيتها، وذلك بفضل تكامل عناصرها والمتمثلة في تحديد رسالتها وأهدافها والتحليل البيئي واختيار وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها، والتي من خلالها نعمل على خلق ثقافة تنظيمية من شأنها أن تحد من شدة صراع الأدوار والتخفيف من ضغوط العمل.

لذلك تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية والبشرية، وكذا الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، ومواجهة التهديدات بما يمكن المؤسسة من تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، كما أن انتهاج المنظمات لنظام الإدارة الإستراتيجية يحقق لها المزايا التالية:

- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة.
- القدرة على التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة.
- تحليل البيئة الداخلية بمختلف متغيراتها والتعرف على مختلف المشكلات التي يتعرض لها الأفراد واقتراح الحلول المناسبة للحد منها.
- تشجيع أعضاء المنظمة بالالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال المشاركة في وضع الأهداف الإستراتيجية. (1)

وتقوم الإدارة الإستراتيجية على أربعة مراحل رئيسية:

- دراسة البيئة: تتمثل في تحليل البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي، نمط القيادة، الثقافة التنظيمية السائدة، الموارد البشرية، لمعرفة نوع المشكلات التي يتعرض لها الأفراد ووضع الحلول المناسبة التي تتماشى وطبيعة المنظمة، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الجو التنافسي بين المنظمات.
- صياغة الإستراتيجية: من خلال معرفة رسالة المنظمة وما هي الأهداف والخطط المراد تحقيقها، وبالتالي وضع الخطط العملية لاتخاذ القرار.
- تنفيذ الإستراتيجية: من خلال وضع البرامج والموازنات التقديرية وإجراءات تنفيذ الوظائف المطلوبة.
- التقييم والرقابة: وتشمل على تنفيذ الإستراتيجية من خلال الإشراف على الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحراف عن معايير الأداء لتتقيد الإستراتيجية.

وعموما تعد الإدارة الإستراتيجية نظام تسييري شامل للمنظمة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهي تهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وتقوم على ثلاث مستويات:

(1) - المرجع السابق: ص 403

• على مستوى المؤسسة: ويعنى هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، ومحاولة التنسيق بين الوحدات والمصالح لتخفيف حدة الصراعات والضغوطات.

• على مستوى وحدات الأعمال: هي عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

• على المستوى الوظيفي: حيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها.

وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية تهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمال عن طريق البرامج التدريبية أو المكافآت والتحفيز، بالإضافة إلى اهتمامها بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب، لتفادي كل الصراعات والضغوطات التي تنجر عن سوء التخطيط والتسيير وبالتالي وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

2- الدور السلوكي لثقافة المنظمة

إن ثقافة المنظمة على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، ونظرا للأهمية التي تكتسبها فإن كثير من المنظمات أصبحت تبدي اهتمامها بهذا الجانب وتعطيه الأولوية في الدراسة والتحليل، لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، فكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كانت مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها.

إن الثقافة التنظيمية هي نظام يتكون من قيم التشغيل أو العمل والمعتقدات والسلوك المعتاد والممارسات المحددة، حيث ينتج هذا النظام مجموعة من القواعد سواء رسمية أو غير رسمية معروفة للجميع.

وبالتالي يمكن القول بأن ثقافة المنظمة هي مجموع القيم والمعتقدات والرموز والأفكار والتصورات وأنماط التفاعل والتواصل والسلوك السائد بين مجموع عناصر المؤسسة، من خلال الوعي بالواقع الداخلي والخارجي والتأثير فيه والعمل على بلورة نمط التفكير والفعل الفردي والجماعي، بما يؤهل المنظمة لتحقيق أهدافها. (1)

(1) - المرجع السابق: ص 439

لذلك فهي تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات لكونها تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية وأساليب التحرك الفعال.

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة ويمكن من تلخيصها في

النقاط التالية:

- دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- تحدد للعاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض.

- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

- تساهم في استقطاب العاملين المتميزين، لأن المنظمة التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تجلب العاملين المبدعين.

كما أن دور ثقافة المنظمة لا يقتصر على الأنماط السلوكية في المنظمة من خلال توقع الأحداث وفهم موقف الأفراد، بل يمتد ليشمل مساعدة المنظمة على تصحيح الأخطاء والانحرافات والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء، ويمكن إدراج أهدافها في المجالات التالية:

أ- مجال الأفراد: إن الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم والمعايير التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية للفرد في :

- الاهتمام باحتياجات الأفراد، إذ أن ثقافة المنظمة مرهونة بدراسة احتياجات الفرد العامل من خلال تحليلها، والعمل على جعل الثقافة التنظيمية مراعية لتلك الاحتياجات التي يسعى الفرد جاهدا لإشباعها.

- تحقق الثقافة التنظيمية الاتصالات المفتوحة بين الأفراد بعضهم البعض من خلال العمل المشترك، والتعامل مع رؤسائهم من خلال إيضاح ثقافة المنظمة للاتصالات في العمل.

- تحقيق الفعالية في العمل من خلال الخطط التوظيفية بما يتناسب وقدرات الأفراد لانجاز الأعمال الموكلة لهم.

- إكساب الأفراد الخبرة في العمل بما يحقق صياغة هويته اتجاه عمله واتجاه منظمته، وقد ذكر روبرت بارون في كتابه إدارة السلوك في المنظمات، أن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها تزود

المنظمات والعاملين فيها الإحساس بالهوية، وتقوي ارتباطهم برسالة المنظمة، حيث أن تحقيق الخبرة في العمل يؤدي إلى تحقيق رغبة الفرد في العمل مما يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحقيق أهداف التنظيم. (1)

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تحقق التوافق والانسجام بين الفرد والعمل وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها لسلوك الفرد العامل، وتنميط السلوك بما يتوافق والثقافة التنظيمية بحيث لا يشعر الفرد فيه بأن أهداف المنظمة معارضة لأهدافه، لأنه يمثل العنصر المركزي في إنجاح عملية التنظيم بما يستوجب عدم إغفاله، فهو الخلفية النابعة في بناء الهيكل التنظيمي، وأن أي فشل في تحفيز الأفراد وضمان تفاوتهم يسبب فشل المنظمة وانهارها. (2)

ب- مجال الجماعات: وتتمثل في النقاط التالية:

- الثقافة القوية الواضحة تمد الأفراد برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، فهي بذلك تصنع طريقاً مشتركاً ورؤية واضحة لكل أعضاء التنظيم حول تنفيذ الأعمال.

- تشبع الثقافة التنظيمية حاجة الانتماء للأفراد، لأن لهم دوافع لإشباع حاجة الانتماء والولاء للمنظمة، وأن تفاعل أفراد الجماعة يساهم بطريقة فاعلة في تحقيق الكفاءة للمنظمة، ويتحقق معها الثقة مما يزيد أفرادها تمسكاً ويؤدي ذلك إلى اتجاهات إيجابية، وعلى الرئيس أن يعمل على تحقيق التكامل بين الأفراد والوظائف المختلفة داخل النظام المتكامل للمنظمة، بحيث يتيح ذلك لكل جزء من النظام أن يؤدي دوره في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة. (3)

ج - مجال المنظمة: إن ثقافة المنظمة هي الإطار المحدد للنظم السلوكية في المنظمة وهي تعمل كدستور ينبغي إتباعه لتحقيق أهدافه، كما أنها تمثل الزمام الذي تكبح المنظمة جماح السلوكات غير المرغوبة فردية كانت أو جماعية، بتحقيقها المميزات التالية:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها، كما أن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها يواجه بالرفض، وقد ذكر ستيفن أكروفي في كتابه العادة الثامنة أنه لن يكون هناك توافق أو انضباط في بنى المؤسسة وأنظمتها وإجراءاتها وثقافتها عندما يمتلك الرؤساء منظورات غير صحية أو ناقصة عن طبيعة الإنسان، لذلك فإنهم يعممون أنظمة بما في ذلك أنظمة التواصل والتوظيف والاختيار، الترقية والتعيين، المكافآت، التعويض، التدريب والتطوير.

(1) - يوسف مسعداوي: مرجع سابق، ص 253

(2) - مهدي حسن زويلف: الإدارة، نظريات ومبادئ، دار الفخر، عمان-الأردن، 2000م، ص 30

(3) - شوقي ناجي جواد و قيس علي مؤمن: السياسات الإدارية، دار حامد للنشر، الرياض، 2000 م، ص 36

- كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً أو مشكلة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة ثقافة الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه، لأن سلوك الفرد هو الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوكه.

- كسب ولاء العاملين وتحقيق الارتباط القوي بالمنظمة، لأنه كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، ولا يكون الولاء إلا من خلال وضوح ثقافة المنظمة وسياساتها.

وما يمكن قوله أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتعمل على توجيهه بكل العوامل المؤثرة من خلال الاهتمام باحتياجاته وتحقيق رغباته والاستجابة إلى تطلعاته، وتحقيق هويته تجاه عمله وتجاه المنظمة التي يعمل فيها، كما أنها تتيح لهم حرية المشاركة بالأفكار وإتاحة الفرصة في صياغة ثقافة المنظمة.

إن ثقافة المنظمة ليست في الحفاظ على مكونات بناءها الاجتماعي، إنما في القدرة التي تمنحها للفاعل على توليد مفاهيم التعاون والثقة والاعتراف المتبادل والتنافس، ولقدرتها على التعديل والتجديد والإبداع حسب المواقف والرهانات التي يفرضها الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة، وفي هذا الصدد يقول ميشال كروزيه أن الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام، ولكن كذلك أن يجد الحلول لكيفية تعبئة الموارد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة وحتى المتضاربة من أجل استمرار هذه المجموعة.

إن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها وهي التي تمكنها من تحقيق التفوق والنجاح والفعالية، ومن هنا يتجلى الدور المركزي للثقافة باعتبارها من الأصول الإستراتيجية للمؤسسة، في أنها تمثل مجموعة من طرق التفكير والعمل، القواعد والقيم الصريحة أو الضمنية، وهي نظام متماسك ومتسق والرأس مال غير المادي للمؤسسة، وبالتالي فإن دورها ينعكس على مختلف العناصر المشكلة للمؤسسة المادية الظاهرة والمعنوية الضمنية، في هيكلها التنظيمي وممتلكاتها الثابتة والمنقولة ونوعية وسائلها وتجهيزاتها وعبر سلوك وأفعال الفاعلين الاجتماعيين وعلاقتهم الاجتماعية والتبادلية، عبر المناخ التنظيمي ونمط التسيير وطرق التوظيف وإدارة الموارد البشرية.

يمكن أن تستشف دور الثقافة التنظيمية على مستويين الأول حول المنظمة نفسها من حيث هيكلها المادية ومنظومة قوانينها وتاريخها، فلسفتها التي تعمل على الاستقرار والانسجام في العمليات، والثاني حول العاملين من حيث الرضا والالتزام والشعور بالهوية المهنية والمكانة الاجتماعية من خلال الدور والمهام، ومنه على العلاقة بين العاملين ومؤسستهم من حيث تعزيز الولاء والانتماء، بحيث تعتبر المؤسسات كأنظمة

اجتماعية من الناحية الوظيفية، وتجعل سلوكيات الفاعلين تتجه وفق ثقافة وقيم المؤسسة، وبالتالي تعمل الثقافة على تنظيم المؤسسة من خلال تعبئة طاقات الأفراد العاملين نحو الأهداف التنظيمية، وهكذا تلتقي السلوكيات مع القيم والمعايير. (1)

بمعنى أن دور الثقافة يكون من خلال مساعدة الأفراد على التكيف مع بيئة العمل، عبر إمدادهم بقواعد العمل وطرق الانجاز.

3- تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية بمثابة المناخ التنظيمي الذي يؤثر العلاقات في المنظمة من حيث التبادل والتعاون والاعتراف بالجهد، بما يساعد على إشاعة روح العمل الجماعي وتعزيز الثقة بين مختلف العناصر، كما أنها تعد أهم مرتكزات الاستقرار في العمل، وهي عنصر فعال في تنمية الولاء وتحسين الإنتاج وتقليل حالة الصراع ورفع كفاءة العمل والعاملين، في حين غيابها قد يؤدي إلى شعور العاملين بالظلم مما يخلق لديهم ضغوطات والتي بدورها تؤثر على قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، وبالتالي تهديد أهداف المنظمة وأهداف العاملين، لأن قضية العدالة التنظيمية هي مصدر قلق رئيسي للعاملين، ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على أداءهم ودوافعهم، فإدراك الأفراد لعدم توفر العدالة فيما بينهم قد يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كنفص الولاء للمنظمة، زيادة دوران العمل بالإضافة إلى التأثيرات النفسية السلبية والتي أبرزها القلق والتوتر والصراعات الداخلية بين العامل ونفسه والخارجية بينه وبين الآخرين.

ولهذا فالاهتمام بالعدالة التنظيمية يكتسي أهمية بالغة في تخفيف الصراعات وضغوطات العمل، فالعدالة التنظيمية تساعد على تحفيز الأفراد على العمل، بحيث يخلق لديهم شعور بالارتياح والثقة في المنظمة التي ينتمون إليها، وهذا الشعور يدفعهم إلى الاندماج والتكيف مع بيئة العمل.

كذلك تساهم العدالة التنظيمية في إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات، وتحديد نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل الأدوار بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند الأعضاء في المنظمة، فالعدالة التنظيمية أصبحت مطلبا ضروريا لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري لتحقيق الرقي والتطور والحفاظ على استقرار الفرد والمنظمة.

وبناء على ذلك، فإن تحقيق العدالة بين الموظفين من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة وذلك لتنوع مواردها البشرية واختلاف ثقافتهم وخلفياتهم المعرفية، ولهذا كان لزاما على المنظمات أن تعمل

(1) - أحمد بجاج: العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة -دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ببلدية ورقلة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، 2017- 2018م، ص 81

جاهدة لكسب أفرادها وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية حصولهم على حقوقهم، وهذا ما يزيد من اندماجهم وانتمائهم إلى المنظمة. (1)

إن المنظمات الناجحة تعتمد في نموها على أداء موظفيها وزيادة إنتاجيتهم، كما نجد أنها تسعى دائما إلى تطبيق مبدأ العدالة قدر المستطاع ومحاولة تجنب موظفيها الضغوط والمؤثرات السلبية، كون ذلك يعد محددًا أساسيًا للنجاح.

ومن مبادئ العدالة التنظيمية ما يلي:

أ- **مبدأ المساواة:** ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور، الحوافز وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين، ليس هذا فحسب بل لا بد للرئيس من استخدام العدالة في تعامله مع موظفيه، وأن يبتعد عن الذاتية والمحاباة، فهذه العوامل من شأنها تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، لأن شعور العامل بانحياز الرئيس إلى طرف على حساب الآخر يوتر العلاقة بين الزملاء في العمل، وقد تنشأ الصراعات بين الزملاء بعضهم البعض.

ب- **مبدأ الالتزام:** بما هو عادل وخصوصا المعاملة اللطيفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.

ج- **مبدأ المشاركة:** أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم المنظمة، والأخذ بآراء العاملين ومبادراتهم، لأن هذا ما يزيد من ثقة العامل وبالتالي إعطاء كل ما لديه.

د- **المبدأ الأخلاقي:** ويتمثل في النزاهة والأمانة والالتزام بالقيم التنظيمية المنصوص عليها في قانون العمل.

هـ- **مبدأ تقسيم العمل:** ويقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف، على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة وتحديد دور كل فرد حتى تتجنب المنظمة الضغوطات والصراعات التي تحدث بسبب سوء التقسيم، وتجنب كل الغموض الذي يشوب أدوار الأفراد والعمل على توضيحها، وبهذا فإن المنظمة تزيد من كفاءة العاملين والتأثير بشكل مباشر على إنتاجيتهم ومن ثم مخرجاتهم.

و- **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المنظمة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر حتى يتماشى مع احتياجاته ومتطلباته، لكي لا يشعر العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول وإلا زادت درجة إحساسه بعدم وجود عدالة المنظمة.

(1) - كفاح عباس محميد: اثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي - دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد - مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٥، العدد ٢، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت - العراق، 2016م، ص 68

فإذا أخذت المنظمة بهذه المبادئ تمكنت من التقليل من الصراعات والضغوطات في بيئة العمل، حيث أن شعور الفرد بالعدالة يؤثر على مستوى التزامه مقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم العدالة.

وإيماننا منها بالدور المهم الذي يلعبه الفرد داخل المنظمة والمجهودات التي يبذلها كان لزاما عليها أن تعمل على تحقيق العدالة التنظيمية التي لا تتحقق إلا إذا توفرت الأبعاد التالية:

أ- **العدالة التوزيعية:** ويقصد بها عدالة المخرجات التي يتحصل عليها الفرد والتي تتمثل في الأجر والحوافز وفرص الترقية، أعباء وواجبات الوظيفة، وتتحقق العدالة التوزيعية بين الأفراد عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم، كما أنها ترتبط بما يقدمه الفرد مع ما يحصل عليه من المكافآت المقدمة له، مثل المرتبات والحوافز والترقيات، وأن إحساس العامل بعد عدالة التوزيع يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين بعضهم البعض من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى، وقد وضع أورغان ثلاث أسس أو قواعد تقوم عليها عدالة التوزيعات في المنظمات:

- قاعدة التوزيع: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس مساهمة كل فرد.

- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة أن كل الأفراد يجب أن يكونوا متساوون في فرص الحصول على المكافآت والخدمات المقدمة من طرف المنظمة لأفرادها.

ب- **العدالة الإجرائية:** ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للفرد فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، وكأمثلة على ذلك الإجراءات التي يتم تصميمها لزيادة المشاركة في القرارات.

ج- **عدالة المعاملات:** هي مدى إحساس الفرد بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية، أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات والتي تتمثل في معاملة المرؤوسين باحترام، والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس.

الفصل السادس

تحليل البيانات ومناقشتها

أولاً: تحليل البيانات

ثانياً: المناقشة العامة لنتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: اقتراحات الدراسة

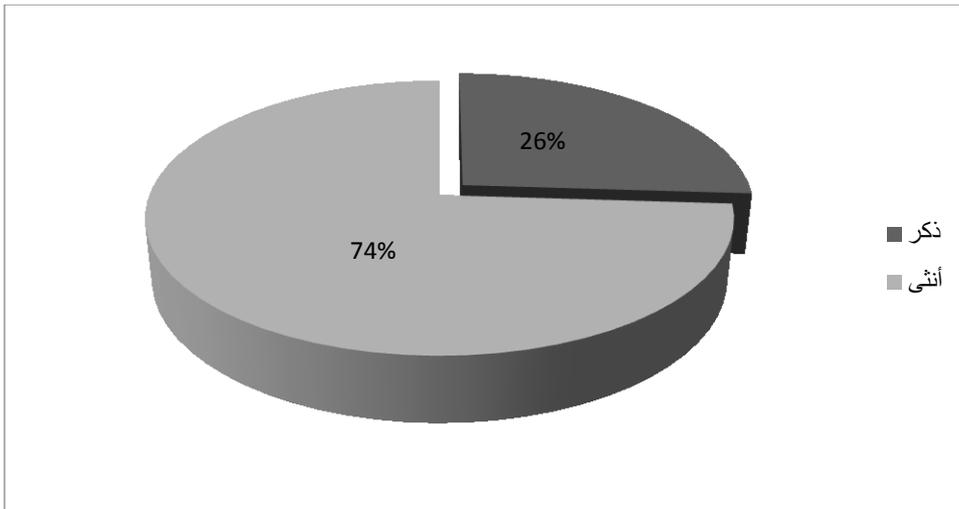
أولاً: تحليل البيانات

تواجه الباحث مسألة هامة في البحث العلمي تتعلق بأسلوب تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، فالتحليل يهدف إلى تلخيص الملاحظات الكلية بطريقة تسمح بالتوصل إلى إجابات عن التساؤلات التي انطلق منها الباحث، أما التفسير فإنه يسعى إلى اكتشاف المعاني والدلالات التي تشير إليها التساؤلات، والتي تتضمنها الإجابات التي طورها هذا البحث، لذا تم القيام بالدراسة الميدانية لمحاولة الكشف عن صراع الدور وانعكاساته على ضغوط العمل، عن طريق تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والتكرارات المتضمنة في الجداول البسيطة للخروج بنتائج عامة تؤكد مدى صحة فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤل الرئيسي لموضوع بحثنا.

وفي هذا الفصل كان السعي إلى عرض البيانات التي تم الحصول عليها من خلال التحقيق الميداني، والذي تم الاعتماد فيه على وسيلة أساسية وهي الاستمارة التي وزعت على الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي اعتمدنا فيها على أسلوب الحصر الشامل حيث كانت الحصيلة النهائية 57 موظف إداري من بين 63 بسبب وجود اثنان (2) من المبحوثين في عطلة أمومة، وأربعة (4) رفضوا ملاً الاستمارات.

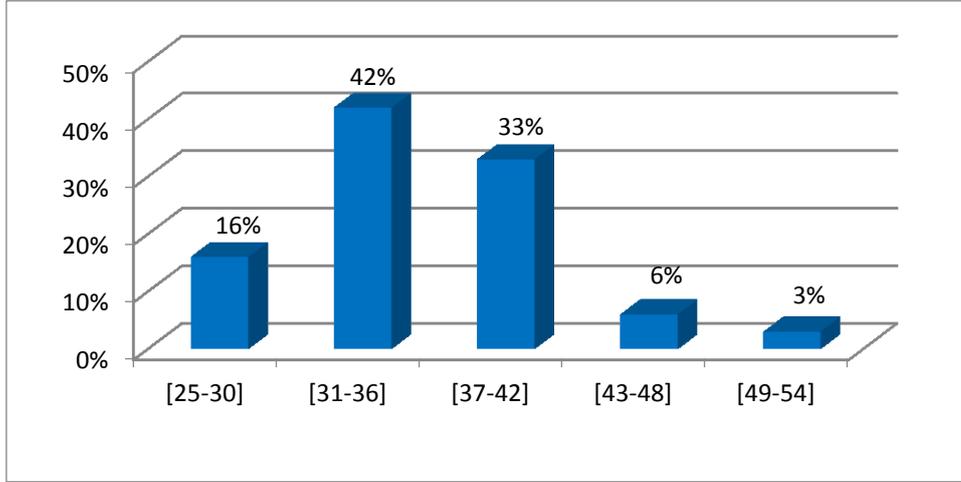
1- البيانات الأولية

الشكل رقم (09): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس



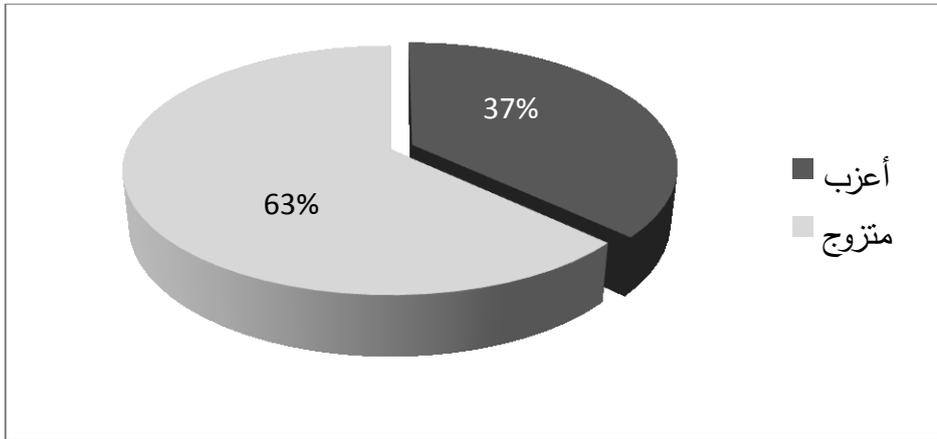
يتضح من خلال الدائرة النسبية أن أكبر نسبة تظهر عند فئة الإناث والمقدرة بـ 74% ، وهذا راجع إلى أنهم أكثر إقبالا على الوظائف الإدارية من الذكور الذين بلغت نسبتهم 26%، مما يعكس نفور الذكور من الوظائف الإدارية لطول فترة الدوام وتدني الأجور.

الشكل رقم (10): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



تشير المعطيات الإحصائية أن أغلبية الموظفين يتمركزون في الفئة العمرية من [36-31] أي بنسبة 42% والفئة العمرية من [42-37] والمقدرة بـ 33%، من خلال هذه النسب يتضح أن معظم الموظفين هم من فئة الشباب، كون الجامعة تستقطب الطاقات الشبابية من ذوي المؤهلات والشهادات العلمية، الذين يمكن الاستفادة من طاقاتهم وكفاءاتهم، فهذه الفئة تمتلك القدرات على التعامل وتقبل الأساليب الإدارية المعاصر، والنهوض بالجامعة ومواكبة التطورات التكنولوجية والمتغيرات الداخلية والخارجية واستخدامها في المنافسة.

الشكل رقم (11): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة المتزوجة، وتقدر نسبتهم بـ 63% وهذا يفسر لنا أنهم أكثر فئة معرضة لضغوط العمل وصراع الدور، أين نجد أنهم يعانون من تصارع في الأدوار بين الأسرة والعمل، وهو ما يشعرهم بالقلق والتوتر في مكان العمل خاصة وأن عصرنا الحالي مليء بضغوط الحياة المختلفة، فالتوفيق بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة يؤثر في نفسية الأفراد، في حين نجد

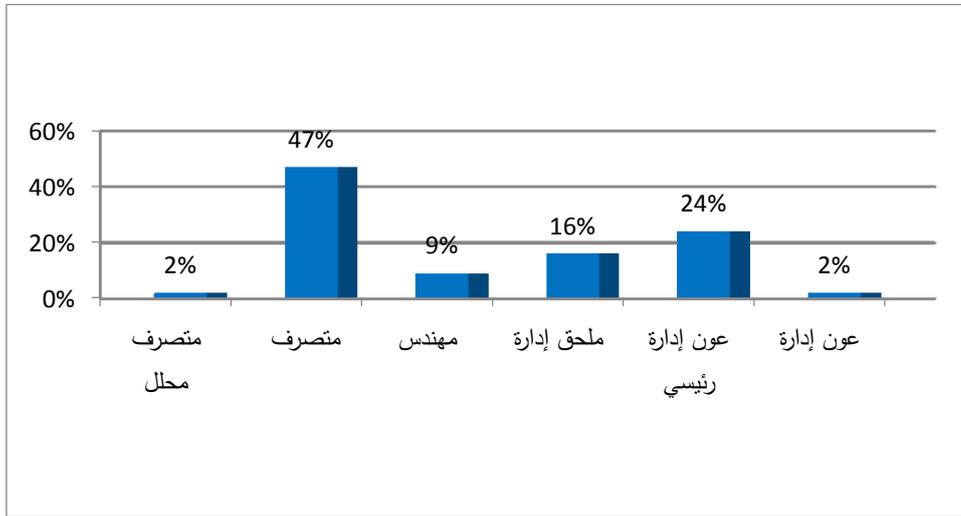
أن 37.5% تمثل الفئة العازية والذين ندهم مقبلين على الحياة العملية كون العمل يمثل بالنسبة لهم تحدي بعد إنهاء الفترة الدراسية والتحصل على الشهادات، فالعمل يبعث فيهم روح الإبداع والابتكار.

الجدول رقم (01): يبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
02%	01	متوسط
47%	26	ليسانس
09%	05	ماستر
16%	09	دراسات تطبيقية
24%	13	تقني
02%	01	مهندس
100%	*55	المجموع

(*) لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

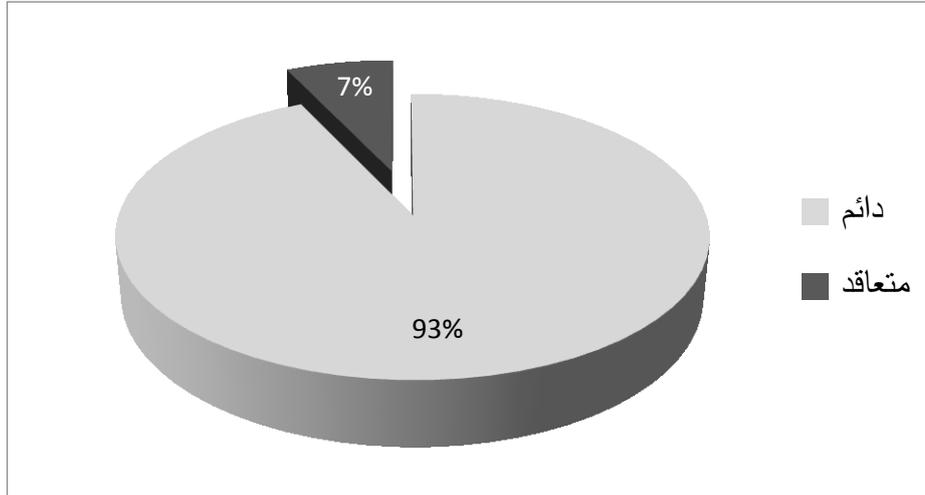
الشكل رقم (12): يبين توزيع المبحوثين حسب الشهادة



من خلال المعطيات البيانية نجد أن أكثر نسبة مسجلة عند فئة حاملي شهادة الليسانس بـ 47% وهو ما يدل أن الجامعة تستقطب حاملي الشهادات الجامعية من ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية ونجد نسبة 24% متحصليين على شهادة تقني، وقدرت نسبة حاملي الدراسات التطبيقية DEA بـ 16% وهذا التنوع في الاختصاص دليل على أن الجامعة تعمل على جلب أو استقطاب يد عاملة متخصصة ومتنوعة للإلمام

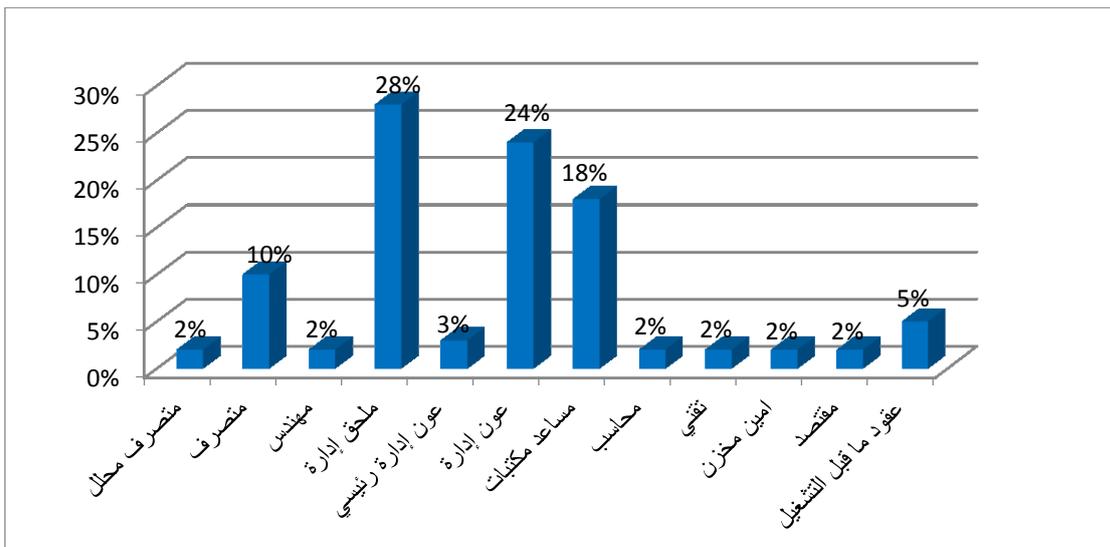
بكافة المهام والأعمال في الأقسام والكليات والمكتبة، وقدرت نسبة 02% من حاملي شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي.

الشكل رقم (13): يوضح المبحوثين حسب الوضعية المهنية



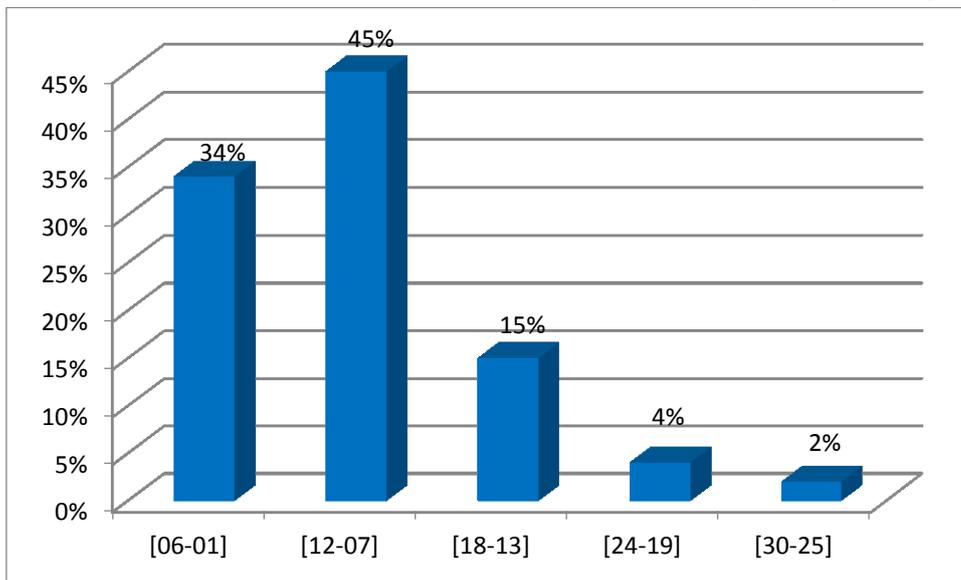
يتبين من خلال البيانات الواردة في الشكل رقم (13) أن أغلبية المبحوثين يشغلون منصب عمل دائم بنسبة 93%، وهذا يعتبر حافز إيجابي واستقرار نفسي واجتماعي لأداء الأعمال الموكلة لهم بفعالية، ويرفع من الروح المعنوية ويحفزهم على العطاء، في حين سجلت نسبة 07% من فئة المتعاقدين وهي نسبة قليلة جدا مقارنة مع الفئة الأولى.

الشكل رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة 28% من أفراد مجتمع البحث يشغلون منصب ملحق إدارة أي بكالوريا+ اثنان، وهذا يدل على أن الجامعة تولي أهمية للمستوى الدراسي في تولي المهام الإدارية المختلفة، في حين أن النسبة متقاربة بين 23% الذين يشغلون منصب عون إدارة و 18% يشغلون منصب مساعد مكنتات، الذي يتوافق مع أعمال المكتبة، وعن فئة المتصرفين الإداريين فقد قدرت نسبتهم بـ 14% ويشغلون منصب رئيس مصلحة، أما باقي النسب فكانت من 02% إلى 03% فكانت مناصب محدودة حسب نوعية العمل.

الشكل رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



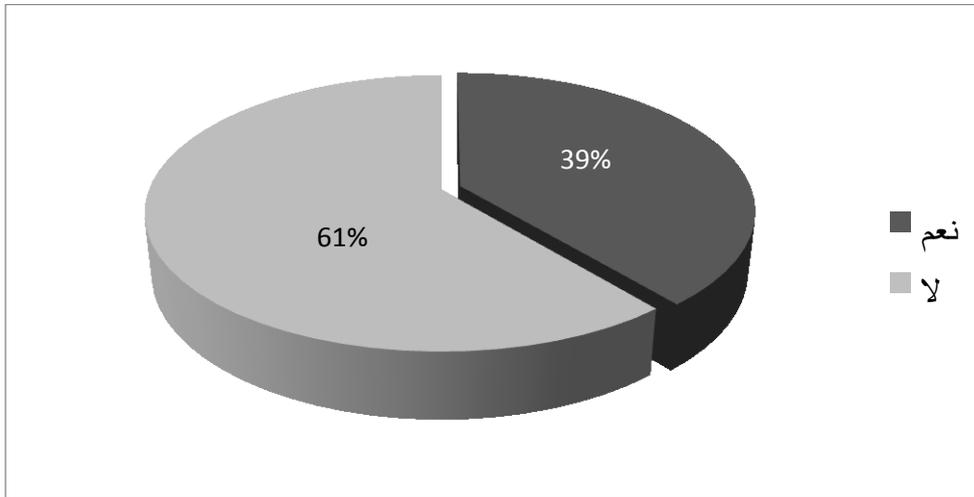
من خلال البيانات الواردة نلاحظ أن الفئة المحصورة بين [12-07] والمقدرة بـ 45% هي فئة تتمتع بخبرة في مجال العمل وهي فئة في أوج عطائها تدير شؤون العمل بكل كفاءة وبالتالي تتقن دورها في العمل من خلال المهام المسندة لها، أي المهام التي تدخل ضمن اختصاصها والمهام التي تخرج عن نطاقها، أما 34% تمثل الفئة من [06-01] وهي فئة شبابية تتمتع بالحيوية والإقبال على العمل وتسهم في فعالية المنظمة، تليها الفئة من [18-13] والمقدرة بـ 15% وهي فئة قليلة مقارنة مع الفئتين السابقتين، ويرجع إليها في بعض الأحيان لاستشارتها في أمور تخص العمل.

2- دوافع وأسباب صراع الدور

الجدول رقم (02): يمثل مدى شعور العامل بالرضا في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
39%	22	نعم
61%	35	لا
100%	57	المجموع

الشكل رقم (16): يمثل شعور العامل بالرضا في مكان العمل



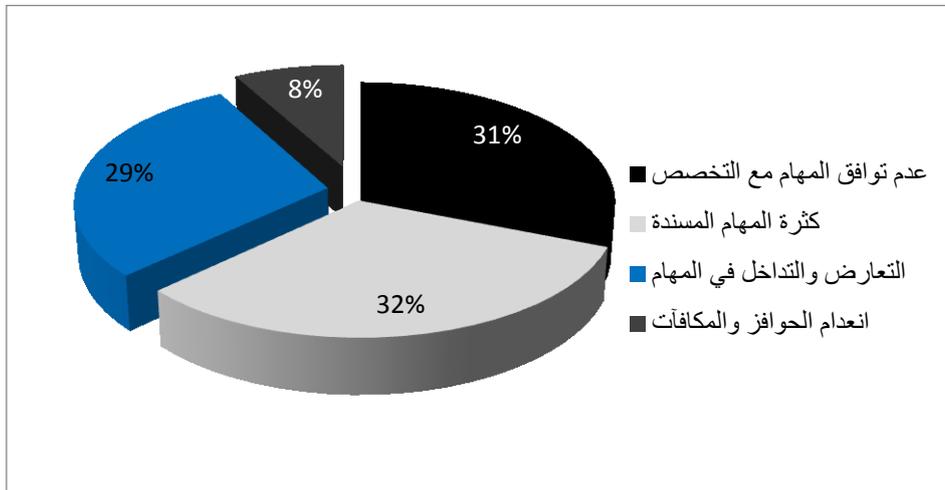
من خلال البيانات الإحصائية تبين أن أغلبية الباحثين والمقربين بـ 61% من حجم مجتمع البحث لا يشعرون بالرضا في الوظيفة التي يشغلونها، وهو دليل على أن الجامعة لا توفر الشروط والإمكانيات اللازمة لموظفيها، وعدم توفر الجو الملائم الذي يساعد على تحفيزهم وتشجيعهم عن طريق الامتيازات التي ترفع معنوياتهم المادية والمعنوية، وتعمل على كسب ولائهم ، فعدم الرضا قد يرجع إلى العديد من العوامل سننظر إليها من خلال محاور الاستمارة لمعرفة الأسباب التي دفعت بالموظفين إلى عدم شعورهم بالرضا وهي تمثل فئة كبيرة ، في حين صرح 39% من الباحثين بأنها تشعر بالرضا و هذا الشعور قد يكون ناتج عن تلاؤم المنصب مع اختصاص الباحث، ومن خلال ما سبق نستنتج أن عدم الشعور بالرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والذي يؤثر بدوره على الأداء.

الجدول رقم (03): يوضح عدم الشعور بالرضا في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
31%	20	عدم توافق المهام مع التخصص
32%	21	كثرة المهام المسندة
29%	19	التعارض والتداخل في المهام
08%	05	انعدام الحوافز والمكافآت
100%	*65	المجموع

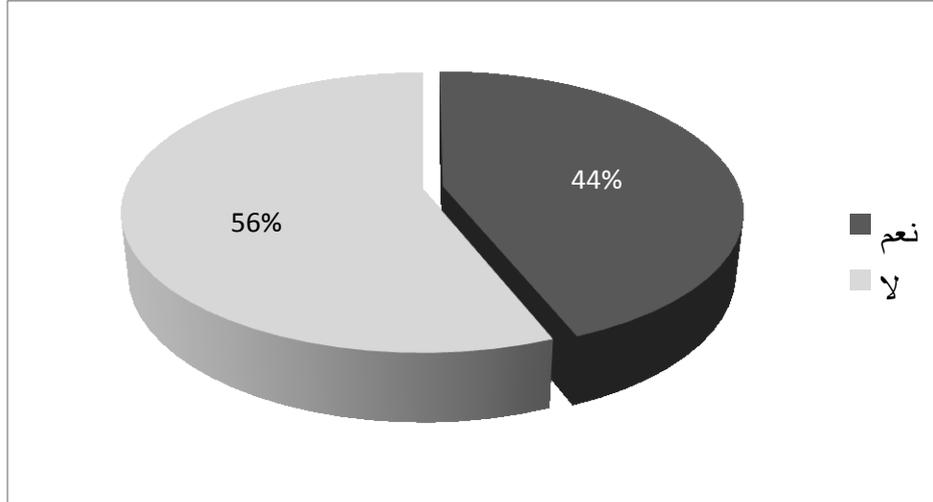
(*): العدد فاق المبحوثين الذين أجابوا بلا (35) لتعدد احتمالات الإجابة

الشكل رقم (17): يوضح عدم الشعور بالرضا في الوظيفة



يتبين من خلال الجدول أن 21 مفردة من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 32% تعاني من كثرة المهام والذي لم يلقى استحسان وقبول لدى غالبية المبحوثين ويؤثر على فاعليتهم وأدائهم لعملهم، فضيق الوقت يؤثر على إنجاز الأعمال خاصة تلك المهام التي تحتاج إلى تركيز معين وتتطلب جهد، في حين 20 مفردة والمقدرة نسبتهم بـ 31% صرحت بأن عدم شعورها بالرضا في الوظيفة يرجع إلى عدم توافق المهام مع التخصص خاصة أن معظم الموظفين من ذوي الشهادات الجامعية ولا يعملون بشهاداتهم مما يؤثر على معنوياتهم، وصرح 29% بأن عدم رضاهم راجع إلى التعارض والتداخل في المهام وهو ما يخلق لديهم صراع الدور، لأن غموض المهام وعدم تحديد المسؤوليات يدخل الفرد في صراع الدور، وقد يرجع ذلك إلى المسؤول الذي لا يقوم بتحديد المهام والأعمال بين الموظفين، فقد يطلب من موظف أن ينجز عمل ما وهو ليس من صلاحياته، وقد تتداخل المهام وتتعارض مما يؤثر على دوره في أداء عمله، في حين صرحت الفئة المتبقية والمقدرة بنسبة 08% أن هناك أسباب أخرى لا تشعرها بالرضا ترجع إلى انعدام الحوافز والمكافآت.

الشكل رقم (18): يوضح مدى توزيع المهام والأعمال بالتساوي بين الموظفين



من خلال المعطيات الموضحة في الشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يعانون من عدم المساواة في توزيع المهام وهذا راجع إلى سوء تسيير المسؤول، فبعض الموظفين تكون أعباء العمل كثيرة لديهم وهو ما يؤثر على أدائهم ويخلق لديهم صراع الدور، فنسبة 56% من أفراد البحث صرحوا بأن رئيسهم في العمل لا يقوم بالتوزيع العادل للمهام، لأسباب شخصية مثل تمركز السلطة في يده، وهذا ما يولد الصراع كنتيجة للظلم و التعسف في استعمال والنفوذ، وهذا ما يتعارض مع إجابات رؤساء الأقسام الذين صرحوا في دليل المقابلة بأن هناك توزيع عادل في تقسيم المهام والأعمال بين الموظفين، وأن هناك وضوح في المهام و الأدوار التي يشغلها الموظفين، أما النسبة المتبقية 44% صرحوا بأن هناك توزيع عادل للمهام بين الموظفين، وهذا مفاده أن المسؤول هو من له السلطة في تحديد وتوزيع المهام والأعمال، وربما يرجع كذلك سوء التوزيع إلى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس هل هي علاقة متوترة أو سيئة.

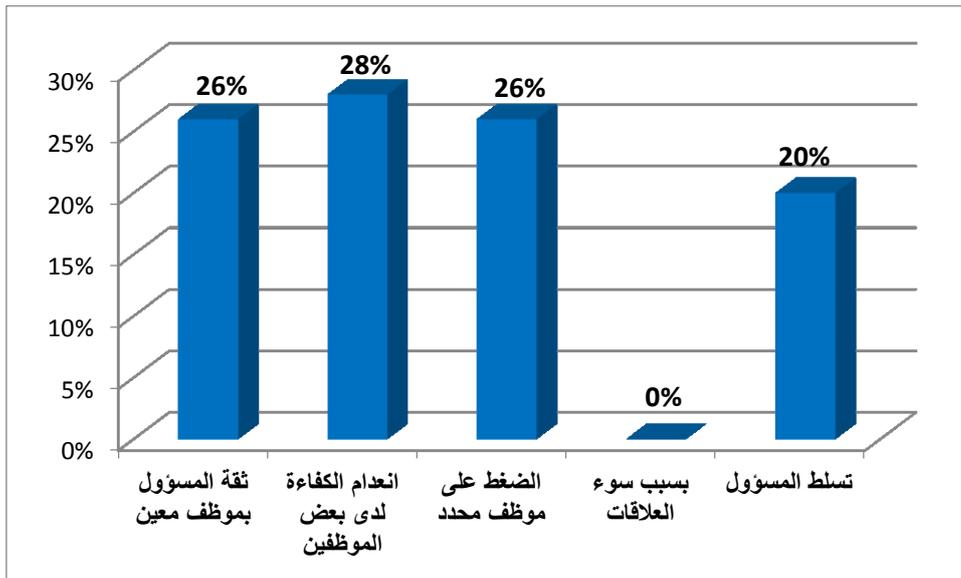
الجدول رقم (04): يوضح أسباب عدم توزيع الأعمال بالتساوي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
26%	12	ثقة المسؤول بموظف معين

انعدام الكفاءة لدى بعض الموظفين	13	28%
الضغط على موظف محدد	12	26%
بسبب سوء العلاقات	00	00%
تسلط المسؤول	09	20%
المجموع	*46	100%

(*): العدد فاق مجموع المبحوثين الذين أجابوا بلا (32 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة

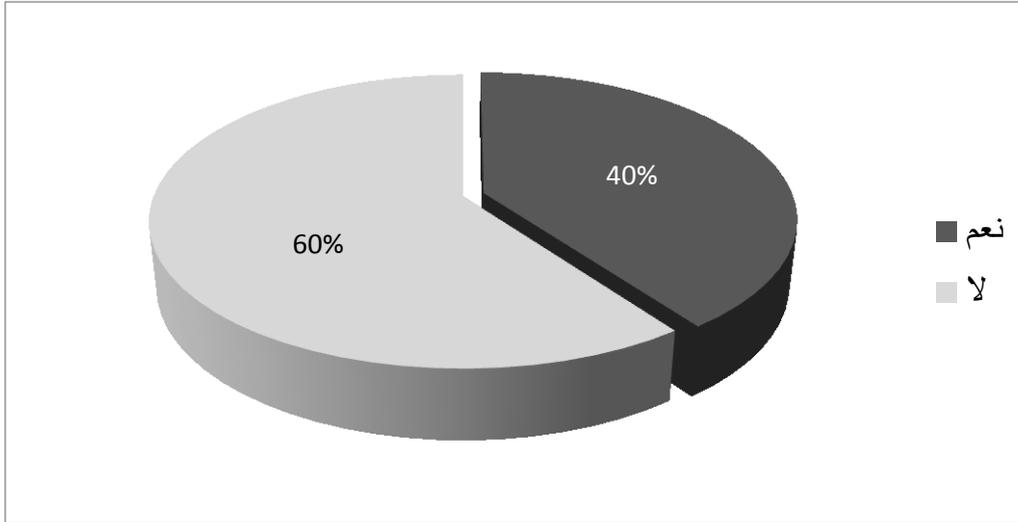
الشكل رقم (19): يوضح أسباب عدم توزيع الأعمال بالتساوي



من خلال المعطيات الواردة في الشكل الذي يوضح الأسباب التي تؤدي إلى عدم توزيع المهام والأعمال بالتساوي بين الموظفين، حيث كانت إجابات المبحوثين متساوية، نجد أن 26% أرجعت السبب إلى ثقة المسؤول بموظف معين والضغط على موظف محدد بسبب سوء العلاقات بين المسؤول والموظف، وهو ما أشارت إليه دراسة زرفاوي أمال بعنوان **أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين**، حيث توصلت الباحثة أنه كلما زادت الفروق الوظيفية بين الموظفين زادت معه حدة الصراعات، فأسلوب الإشراف يؤثر إما سلباً أو إيجاباً على أداء الموظف، حيث أشارت نفس الدراسة أن عدم التكيف مع أسلوب الإشراف يؤثر على معنويات العامل ويرتبط أسلوب الإشراف بتداخل خطوط الاتصال، فالتوزيع غير العادل قد يرجع إلى ضعف قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، وقد صرحت 28% من أفراد مجتمع البحث أن من أسباب سوء التوزيع يرجع إلى انعدام الكفاءة لدى بعض الموظفين، فالمسؤول يتجنب تكليف الأعمال

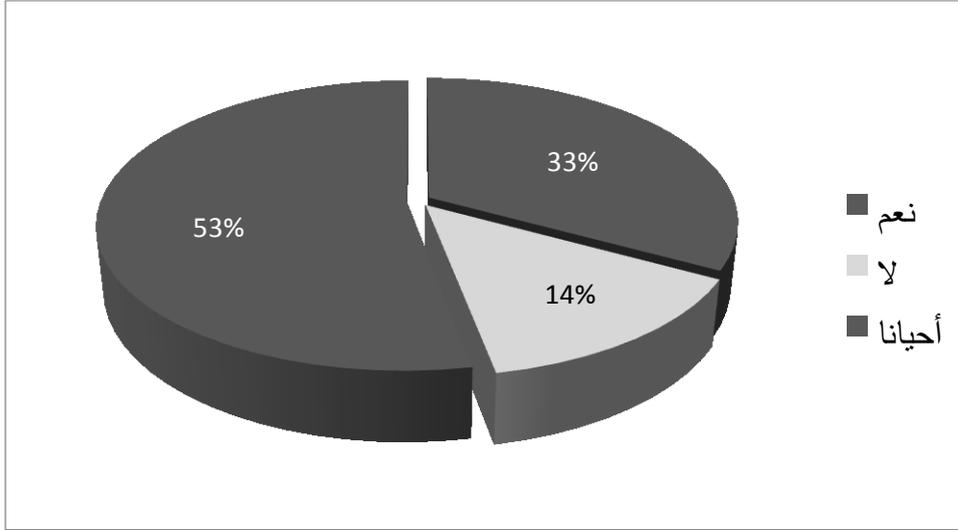
الحساسة لبعض الموظفين لعدم ثقته بكفاءتهم، أما نسبة 20% أرجعت السبب إلى عوامل أخرى كتسلط المسؤول، اللامبالاة، التهرب من المسؤولية إلى غير ذلك من الأسباب.

الشكل رقم (20): مدى إجبار الموظف القيام بعدة مهام في وقت واحد



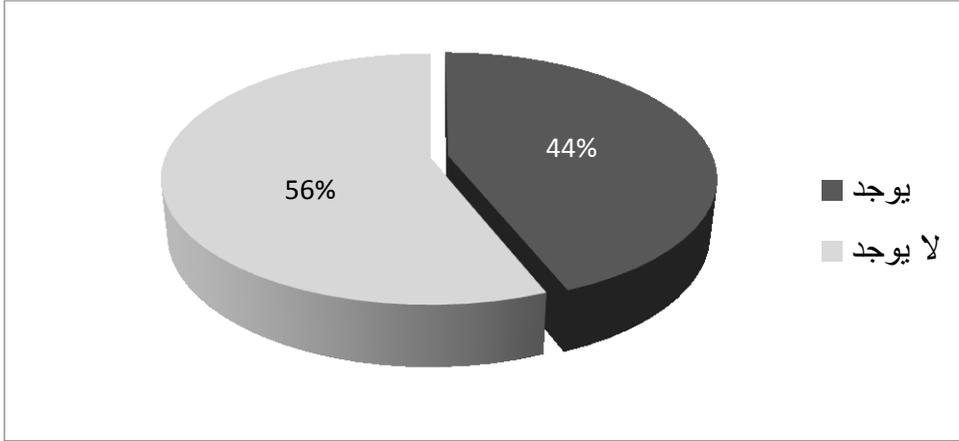
من خلال الشكل أعلاه، نلاحظ أن نسبة 40% من مجموع أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن المسؤول في العمل يجبرهم على القيام بعدة مهام في وقت واحد، وهذا راجع إلى طبيعة الثقافة التنظيمية له وعدم معرفته بشؤون التسيير التنظيمي، وغياب التخطيط في تأدية المهام وهو ما أشارت إليه نظرية الدور بخصوص تعدد المهام والأدوار، حيث أكدت أنه عندما يطلب من الفرد القيام بالعديد من المهام في نفس الوقت يوقعه في صراع الدور، وبالتالي يفشل في أداء دوره الوظيفي المتوقع منه، ويقع في تضارب الأدوار وقد يرجع ذلك إلى قدراته المحدودة أو مؤهلاته العلمية مما يؤدي به إلى عدم التكيف الاجتماعي، وصرحت نسبة 60% من مجتمع البحث بأنها لا تعاني هذا المشكل، ويرجع ذلك إلى طبيعة القائد ومعرفته بالدور الوظيفي الذي يقوم على تقسيم الأعمال والعمل بالأولويات، فكل عمل له أهميته ودور وأن هناك معرفة بإدارة الوقت.

الشكل رقم (21): يوضح مدى تزويد المسؤول بمعلومات كافية لإنجاز العمل



من خلال الشكل أعلاه يتضح أن 30 مفردة المقدرة بنسبة 53% صرحت بأنها تتلقى أحيانا معلومات من رئيسها في العمل لأداء بعض المهام حسب طبيعة العمل، فقد يتطلب العمل تدخل المسؤول من حين لآخر لإعطاء بعض التعليمات، وهذا ما يتوافق وإجابات المسؤولين، وهو ما يشير إلى درجة شفافية المسؤول مع موظفيه، ومدى تقديمه للتوضيحات والتفسيرات اللازمة للعمل لكافة الموظفين، على غرار 33% أكدت أنها تتلقى معلومات بخصوص العمل، لكن 14% صرحت بأنها تقوم بأداء عملها دون التزود بأدنى فكرة من رئيسها في العمل، وهو ما أكدته نظرية ابن خلدون من خلال نظريته في الصراع داخل المنظمة، حيث أن عدم اتصال الرئيس بمروؤسيه وعدم تكليفهم وتزويدهم بمهام واضحة تناسبهم، يولد لديهم بعض السلوكيات الهجومية أو الدفاعية ويوقعهم تحت ضغط العمل، لهذا فالغموض في إيصال المعلومات أو تقديم معلومات مشوشة يوقع الفرد في غموض الدور الوظيفي و تكون توقعات الفرد مناقضة لتوقعات الرئيس مما يخلق نوع من الصراع بين الطرفين ، ومن هنا يحدث صراع الدور كنتيجة لسوء فهم الرسالة، ومن ثم هل يقوم بإنجاز المهام التي أوكلت له أو لا.

الشكل رقم (22): يوضح مدى وجود توزيع المهام والأدوار



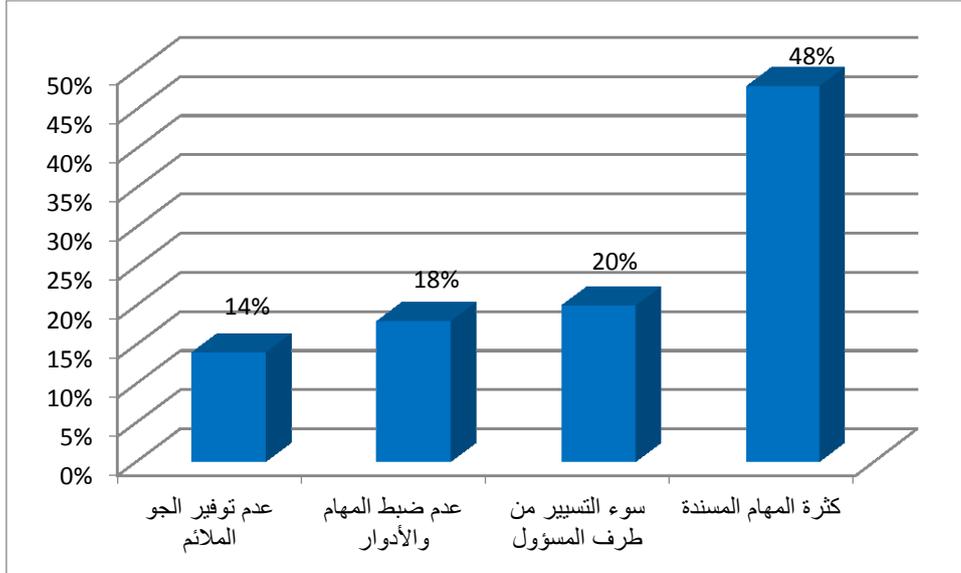
من خلال المعطيات الواردة في الشكل اتضح أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 56% صرحت بأنه لا يوجد توزيع محدد للمهام والأدوار بين الموظفين، فعدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام يجعل الأفراد في حالة من التناقض، في اغلب الأحيان يؤدي إلى حدوث الصراع حول الصلاحيات و المسؤوليات مما يجعل الأفراد في حالة من الضغط الذي ينعكس على أدائهم ويخفض من معنوياتهم، وهذا ما يتفق مع نظرية ابن خلدون حول الصراع، حيث أكد أن ظهور بؤادر الصراع يكون بسبب سوء التسيير وتوزيع الأدوار الذي ينجر عنه ضعف الفرد وعدم قدرته على تأدية مهامه، وبالتالي توتر العلاقة بين الطرفين: الرئيس والمرؤوس، مما يوقع المرؤوس في صراع الدور، و قد يستعمل الرئيس سلطة التهديد و الرقابة و ضغط العمل المكثف. في حين أن 44% من أفراد العينة أكدت أن هناك توزيع محدد للمهام والأدوار الذي يعزى إلى الشعور بالارتياح والاستقرار في العمل، وبالتالي يقدم المرؤوس كل ما لديه من طاقات وقدرات وتركيز في العمل.

الجدول رقم (05): يوضح نوعية الأسباب التي تؤدي إلى العجز في أداء المهام

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدم توفير الجو الملائم	07	14%
عدم ضبط المهام والأدوار	09	18%
سوء التسيير من طرف المسؤول	10	20%
كثرة المهام المسندة	24	48%
المجموع	* 50	100%

(*): لم يجب جميع المبحوثين

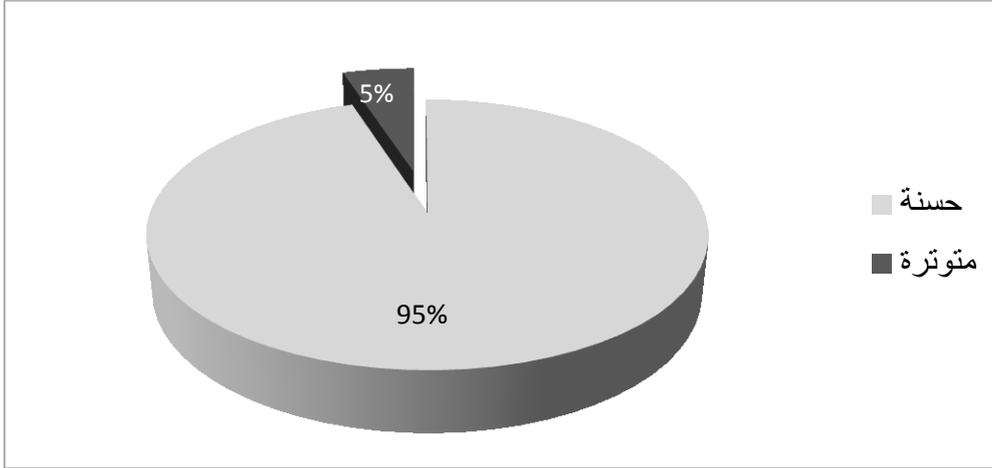
الشكل رقم (23): يوضح نوعية الأسباب التي تؤدي إلى العجز في أداء المهام



من خلال المعطيات الواردة في الشكل أعلاه، اتضح أن أغلبية أفراد مجتمع البحث المقدرين بنسبة 48% أدلوا بأنهم يعانون من كثرة المهام المسندة والتي لا تتوافق لا مع تخصصهم ولا مع المنصب الذي يشغلونه، نتيجة لعدم إتباع إستراتيجية واضحة المعالم من طرف الإدارة في تطابق التخصص مع المهام الموكلة للموظف مما يؤثر على نفسياتهم، وإهمال الجوانب الإنسانية التي أشار إليها ابن خلدون تجعل المرؤوسين في حالة من الصراع وكثرة الضغوط، في حين 20% أرجعوا الأسباب التي تجعلهم عاجزين عن أداء الأعمال إلى سوء التسيير الذي يرجع إلى عدم تحكم الإدارة في عملية التنظيم والتخطيط وغياب إستراتيجية واضحة، بينما كانت الإجابات متقاربة فيما يخص توفير الجو الملائم للعمل وعدم ضبط الأدوار والمهام بنسبة 09% و 07% وهي ضمن الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراع الدور لدى الموظف.

3- تأثير المتغيرات الوظيفية في تشكيل ضغوط العمل

الشكل رقم (24): يوضح نوع العلاقة بين الزملاء في العمل



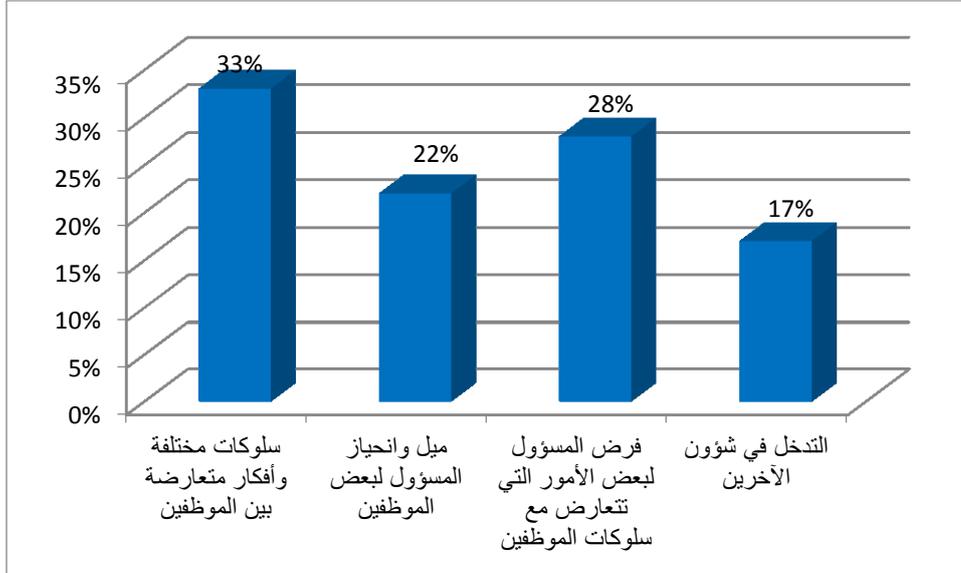
من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح نوع العلاقة التي تربط بين الزملاء في العمل، يتضح أن 53 مفردة والمقدرة بنسبة 95% صرحت بأنها تربطها علاقة حسنة مع زملائها في العمل، وهذا راجع إلى التفاهم الذي يجمعهم، خاصة وأن هناك علاقات غير رسمية تسهم في تنمية روح الجماعة وتنتشر القيم الإيجابية وتوطيد العلاقات، وكل هذه الأمور تساعد على الرفع من الروح المعنوية وتبادل الأفكار والآراء وبالتالي خلق جو إيجابي لأداء متميز، وصرحت نسبة 05% من مجتمع البحث أنها تعاني من علاقات متوترة، وهي نسبة قليلة لا تمثل مجتمع المبحوثين.

الجدول رقم (06): يوضح أسباب توتر العلاقة بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
33%	06	سلوكات مختلفة وأفكار متعارضة بين الموظفين
22%	04	ميل وانحياز المسؤول لبعض الموظفين
28%	05	فرض المسؤول لبعض الأمور التي تتعارض مع سلوكات الموظفين
17%	03	التدخل في شؤون الآخرين
100%	*18	المجموع

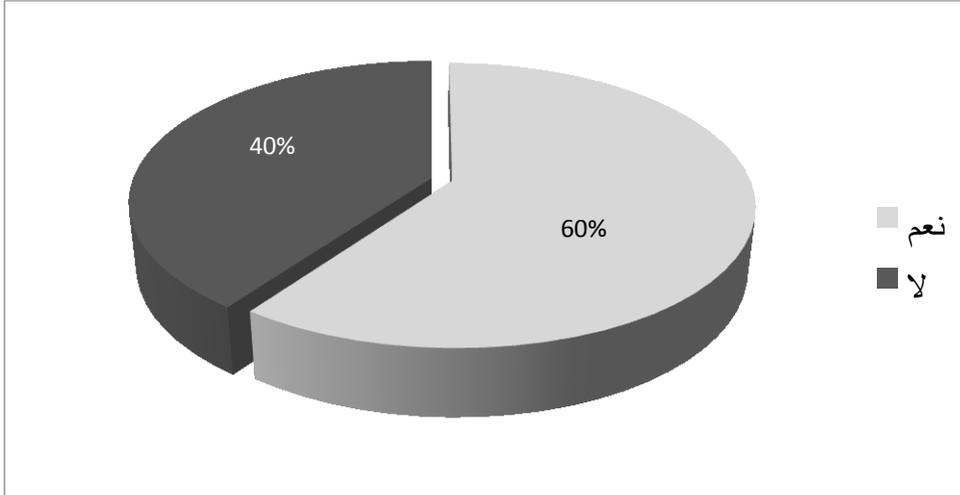
(*): عدد الإجابات فاقت عدد المبحوثين الذين أجابوا بلا (03 مفردات) لتعدد احتمالات الإجابة

الشكل رقم (25): يوضح أسباب توتر العلاقة بين الزملاء في العمل



يتضح من خلال النسب الموجودة في الجدول رقم (06) أن هناك تناقض في إجابات المبحوثين حيث أن 95% صرحوا بأن العلاقات مع الزملاء يسودها التفاهم، وهذا ما يتناقض مع تصريحاتهم حيث أكدت 33% أن سبب التوتر يرجع إلى وجود سلوكات مختلفة وأفكار متعارضة بينهم، مما يؤدي إلى حدوث بعض الضغوطات في بيئة العمل، أما عن فرض المسؤول لبعض الأمور التي تتعارض مع قيمهم قدرت بنسبة 28% وتدرجت إلى 22% أين تم إرجاع توتر العلاقة إلى وجود ميل وانحياز من طرف المسؤول لبعض الموظفين الذي يرد على وجود مشكلات شخصية، لكن إجابات المسؤولين كانت معارضة حسب دليل المقابلة، حيث أكدوا بأنه لا يوجد تحيز لأي طرف على حساب الآخر، وأنهم تربطهم مع مرؤوسيهم علاقة حسنة، في حين 17% من المبحوثين صرحوا بأن هناك أسباب أخرى تسهم في توتر العلاقة مع الزملاء يمكن إرجاعها إلى التدخل في شؤون الآخرين، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إحداث ضغوط العمل.

الشكل رقم (26): يوضح مدى الشعور بالاستقرار في مكان العمل



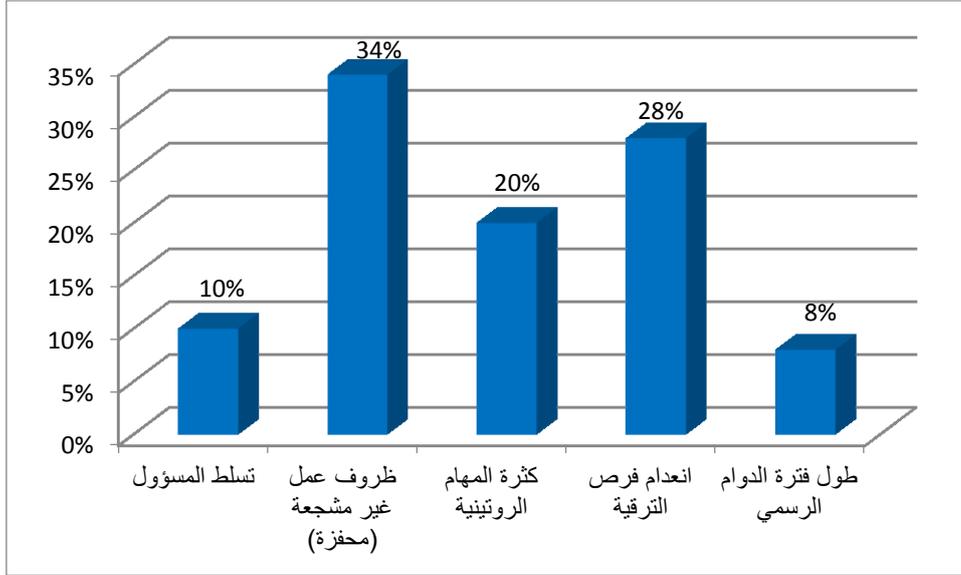
يتبين من خلال المعطيات الواردة في الشكل أعلاه والذي يوضح أن الأغلبية الكبيرة من المبحوثين صرحت بأنها تشعر بالاستقرار في مكان العمل حيث قدرت النسبة بـ 60% وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة المبحوثين الذين لا يشعرون بالاستقرار المهني وعدم الارتياح أي 40%، وتدل هذه النتائج أو الإحصائيات أن الاستقرار في العمل يسهم في الارتياح، حتى وإن كان هناك نوع من الضغوطات التي يتعرضون لها، وهو ما أشارت إليه نظرية هيجان لتفسير الضغوط حيث أن تحسين ظروف العمل تسهم بشكل كبير في استقرار العامل وتزيد من رضاه وتنقص الشعور بالضغط.

الجدول رقم (07): يوضح أسباب عدم الشعور بالارتياح والاستقرار في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
10%	07	تسلط المسؤول
34%	25	ظروف عمل غير مشجعة (محفزة)
20%	15	كثرة المهام الروتينية
28%	21	انعدام فرص الترقية
08%	06	طول فترة الدوام الرسمي
100%	*74	المجموع

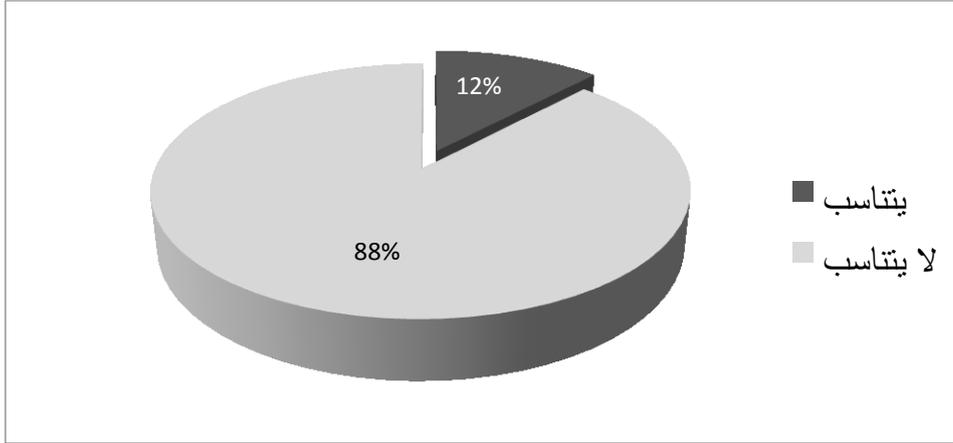
(*): عدد الإجابات فاقت عدد المبحوثين الذين أجابوا بلا (23) لتعدد احتمالات الإجابة.

الشكل رقم (27): يوضح أسباب عدم الشعور بالارتياح والاستقرار في مكان العمل.



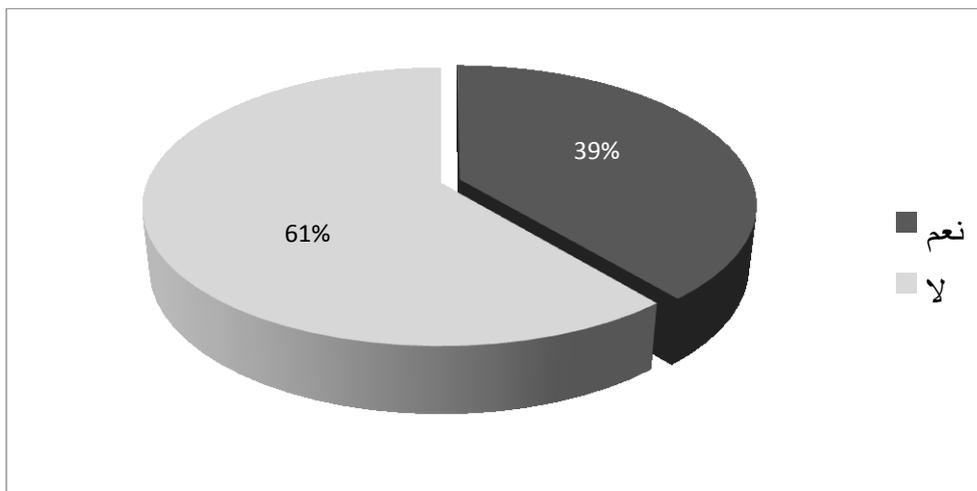
من خلال البيانات الإحصائية تبين أن 34% صرحوا أن من أكثر الأسباب التي تؤدي بهم إلى عدم شعورهم بالارتياح والاستقرار هي ظروف العمل غير المحفزة و المتمثلة في انعدام المكافآت والحوافز المادية و المعنوية، وهذا ما أكدته دراسة منصور المصطفى بعنوان مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا المهني، حيث توصلت إلى أن ظروف العمل وعبء العمل الزائد وصراع الدور هو الأكثر تأثيراً في القلق، وأنه لا يمكن تحقيق النمو والاستقرار النفسي إلا إذا خفض الصراع، وجاءت نسبة 28% من خلال تصريحها بأن عدم الاستقرار والارتياح يرجع إلى انعدام فرص الترقية، وهو ما أكدته دراسة بعنوان تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية، حيث توصلت الباحثة إلى أن نقص فرص التطور المهني والترقية والحوافز والشعور بنقص العدالة الاجتماعية في توزيع المهام وتقسيم العمل الذي يؤدي إلى ضغوط العمل، أما 20% أفادت بأنها تعاني من كثرة المهام الروتينية التي تخلق نوع من الجمود الذهني و يصبح الفرد كأنه آلة تشعره بالاغتراب الوظيفي وهو ما أكده كارل ماركس في نظرية الصراع، وذلك من خلال أن العامل بدلاً من أن ينمي طاقاته الجسمية والذهنية يتحول إلى مغترب عن ذاته وعن نتاج عمله، فالأعمال الروتينية تحد من إبداع العامل ويصبح مقيد بنشاط مكرر، يفقده حريته وشخصيته وذاتيته، وقد كانت النسب متقاربة بين من صرحوا بتسلط المسؤول وأسباب أخرى أي من 10% إلى 8% أرجعها الباحثين إلى طول فترة الدوام.

الشكل رقم (28): يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول



توضح البيانات الموجودة في الشكل أن أغلبية المبحوثين الذين وصل عددهم إلى 50 مفردة والمقدرة نسبتهم بـ 88% صرحوا أن الأجر الذي يتقاضاه معظم أفراد مجتمع البحث لا يتناسب مع الجهد المبذول ولا يلي الحاجات الضرورية، لأن أغلبية المبحوثين هم من الفئة المتزوجة، وبالتالي فهناك العديد من المتطلبات التي لا تتوافق مع الأجر الضعيف، ويؤكد ماسلو من خلال نظريته للحاجات، حيث انطلق من أن الحاجات الدنيا التي أسماها بالحاجات الفيزيولوجية ضرورية للبقاء على قيد الحياة أين يتم إشباع هذه الحاجات بالعمل الذي يوفر النقود فكلما كان الأجر عالياً تم إشباعها بشكل كاف، لكن إذا لم يتمكن الفرد العامل من إشباع الحاجات الأساسية شكل لديه ضغوط، وصرحت 12% من أفراد مجتمع البحث بأن الأجر يتناسب مع الجهد ويمكن رد ذلك إلى أن هذه الفئة هي فئة العازبين الذين ليست لديهم متطلبات أسرية.

الشكل رقم (29): يوضح مدى تحفيز وتشجيع المسؤول للموظف عند تأدية المهام



نلاحظ من خلال الشكل رقم (29) أن أكثر من نصف حجم العينة والمقدرة بنسبة 61% صرحوا بأنهم لا يتلقون تحفيز وتشجيع من طرف المسؤول، وهذا ما يؤثر على معنوياتهم ويشعرهم بالإحباط والتوتر، فكلما كان هناك تحفيزات معنوية وتشجيع زاد من أداء العامل وولائه للمنظمة ورفع من الإنتاج، لكن ما لاحظناه

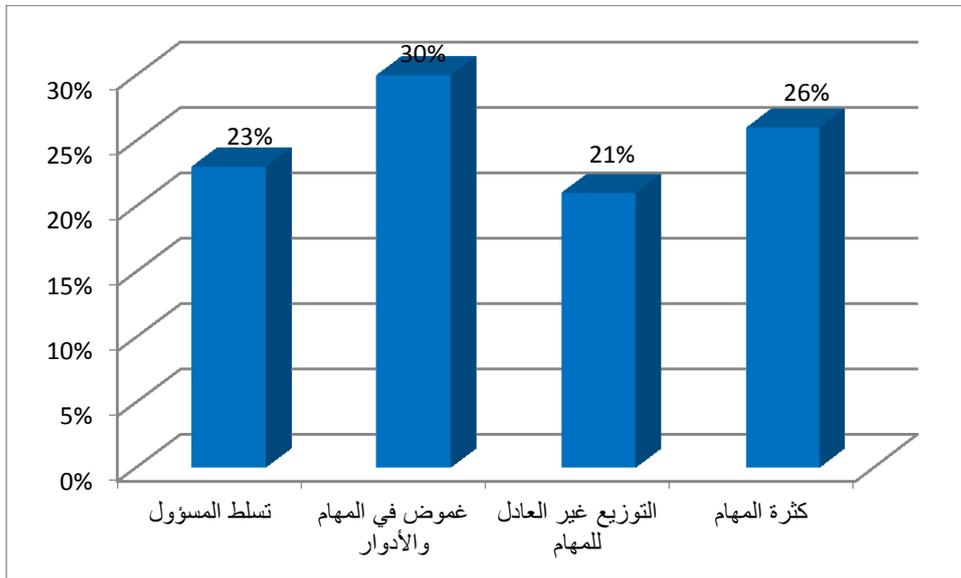
من خلال تصريحات رؤساء الأقسام في دليل المقابلة كان معارض لإجابات الموظفين حيث أكدوا بأن هناك تحفيزات وتشجيعات معنوية للموظفين عند أدائهم لأعمالهم، وما يمكن قوله فإن العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوس تساهم في رفع الحاجز و خلق نوع من التفاعل الإيجابي والبناء بين الطرفين وخفض الصراع و التوترات.

الجدول رقم(08): يوضح نوعية الأمور المؤدية إلى الشعور بضغط العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
23%	11	تسلط المسؤول
30%	14	غموض في المهام والأدوار
21%	10	التوزيع غير العادل للمهام
26%	12	كثرة المهام
100%	*47	المجموع

(*): لم يجب جميع المبحوثين

الشكل رقم(30): نوعية الأمور التي تجعل الموظف يشعر بضغط العمل



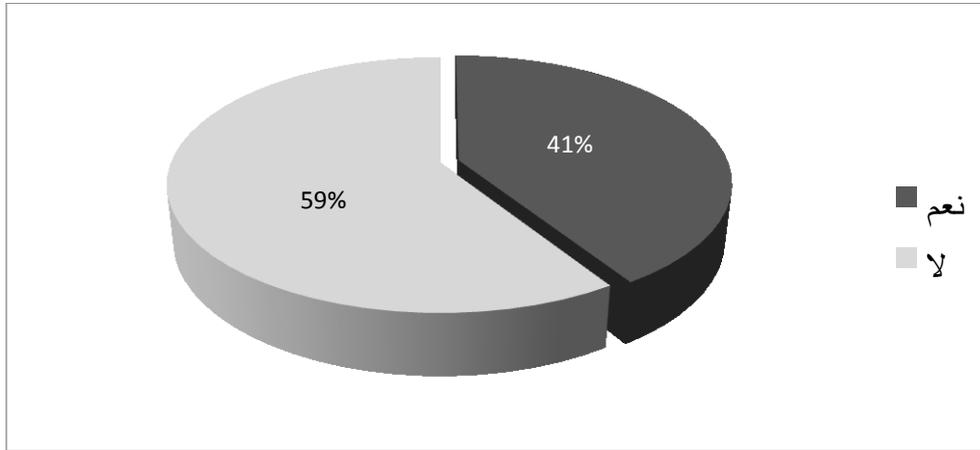
يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن نسبته 30% من المبحوثين صرحوا بأن من بين الأسباب أو العوامل التي تجعلهم يشعرون بضغط العمل هي غموض في المهام والأدوار، فغياب العدالة التنظيمية في تقسيم المهام والأعمال يحدث تداخل وتعارض في الأدوار وهو ما أكدته نظرية مارشال حول الضغوط، حيث ربط العوامل المسببة لضغوط العمل بالمناخ التنظيمي الذي يحوي العديد من الأسباب التي تساهم إلى حد

كبير في عدم تكيف الفرد داخل بيئة العمل والتي تدخل ضمن نطاق الإشراف، وكذا التداخل الوظيفي وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بين الأفراد العاملين، مما يدخلهم في صراعات وضغوطات، إضافة إلى عوامل أخرى كتنظيم الأعمال وكثرة المهام والتوزيع غير العادل، وعدم إتباع تقييم موضوعي يقوم على أسس علمية، وهذه العوامل تؤثر بشكل سلبي على الفرد وعلى المنظمة.

وهذا ما يتتافى مع إجابات المسؤولين في دليل المقابلة حيث أكدوا على أنه يركز على أسس موضوعية، كالالتزام بالحضور وروح المبادرة والسرعة في إنجاز المهام.

رابعاً: انعكاسات صراع الدور على ضغوط العمل

الشكل رقم (31): يوضح مدى معاناة الموظف من ظروف صحية صعبة



يتبين من البيانات الإحصائية أن أكثر من نصف حجم العينة والمقدرة بـ 59% صرحوا بأنهم لا يعانون من ظروف صحية صعبة، أما 23% أدلو بأنهم يعانون من ظروف صحية صعبة ترجع إلى العديد من الأسباب، كظروف العمل غير اللاتقة لعدم توفر مكاتبهم على شروط الراحة النفسية كالمكيفات و أحيانا غياب عامل النظافة والتعامل مع الكم الهائل من الطلبة والأساتذة الذي يؤثر على نفسياتهم ويشعرهم بالتعب والإرهاق.

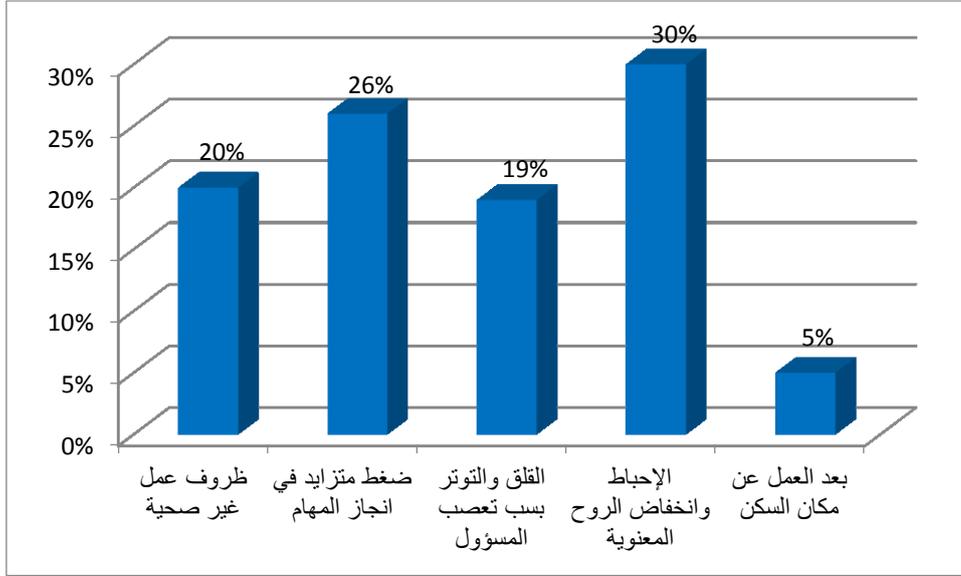
الجدول (09): يوضح مدى معاناة الموظف من ظروف صحية صعبة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ظروف عمل غير صحية	12	20%
ضغط متزايد في إنجاز المهام	15	26%
القلق والتوتر بسبب تعصب المسؤول	11	19%

الإحباط وانخفاض الروح المعنوية	18	30%
بعد العمل عن مكان السكن	03	5%
المجموع	*59	100%

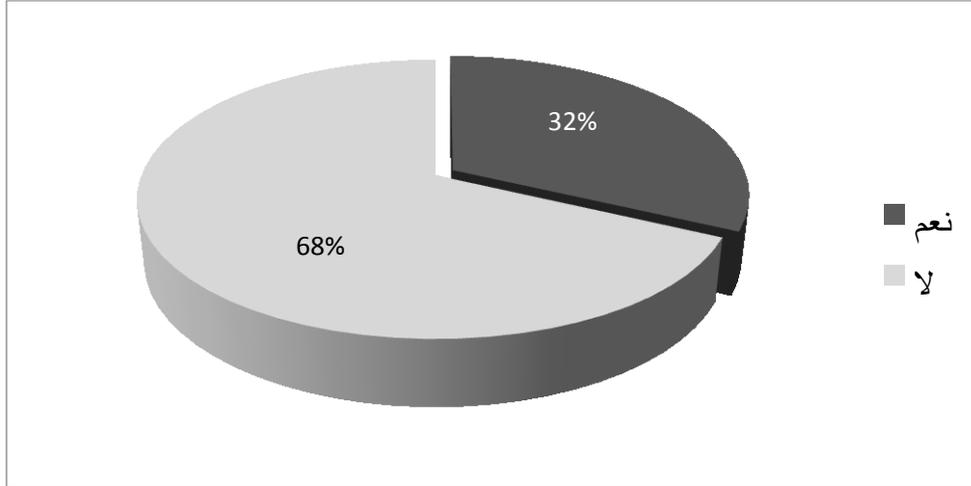
(*): المجموع فاق عدد أفراد مجتمع البحث (23) لتعدد احتمالات الإجابة.

الشكل رقم (32): يوضح أسباب معاناة المبحوثين من ظروف صحية صعبة



نلاحظ أن نسبة 30% من أفراد مجتمع البحث أرجعت بسبب الظروف الصحية التي تعاني منها إلى الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، في حين 26% أرجعت ذلك إلى الضغط المتزايد في انجاز المهام، فانخفاض الروح المعنوية له تأثير مباشر على نفسية العامل، وكما صرح 20% من مجتمع البحث أن ظروف العمل غير الصحية تسبب لهم الضغوط والتوترات التي تسهم في إحداث الصراعات داخل المنظمة.

الشكل رقم (33): يوضح مدى إتباع سلوكيات سلبية بسبب ظروف العمل



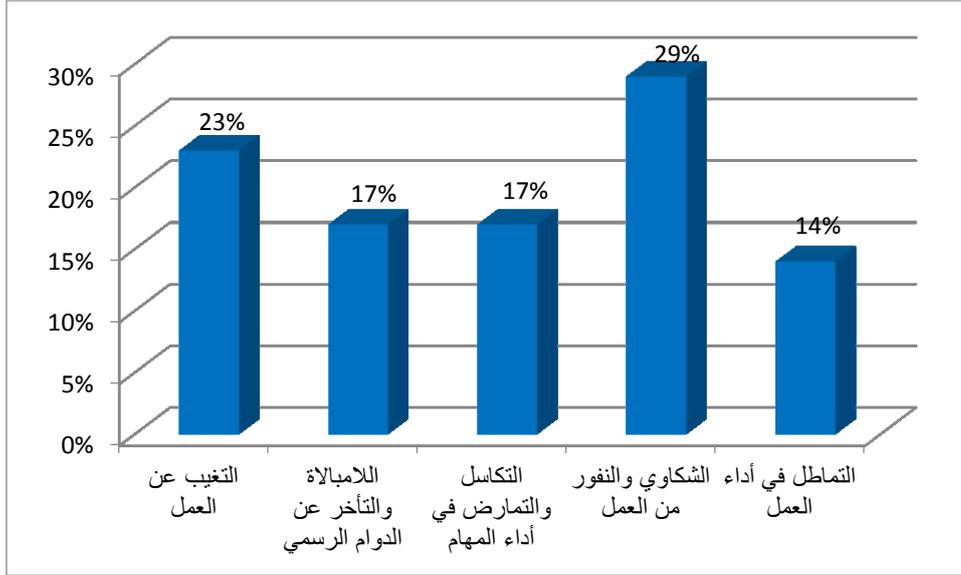
توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المقدرين بنسبة 68% صرحوا بأنه مهما كانت ظروف العمل سيئة فإن ذلك لا يؤثر على أدائهم، ولا يدفعهم إلى إتباع سلوكيات سلبية في حين أن 32% صرحوا بأن ظروف العمل السيئة تدفعهم إلى اللامبالاة في العمل والتهرب من المسؤولية والقيام بأساليب إلتوائية كرد فعل لمختلف الضغوطات التي يتعرضون لها في مكان العمل، سواء من طرف المسؤول أو نتيجة لظروف العمل غير المشجعة.

الجدول رقم (10): يوضح نوعية السلوكيات السلبية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
23%	08	التغيب عن العمل
17%	06	اللامبالاة والتأخر عن الدوام الرسمي
17%	06	التكاسل والتمازل في أداء المهام
29%	10	الشكاوي والنفور من العمل
14%	05	التماطل في أداء العمل
100%	*35	المجموع

(*): المجموع فاق عدد المبحوثين الذين أجابوا بنعم (18 مفردة) لتعدد احتمالات الإجابة.

الشكل رقم (34): نوعية السلوكيات السلبية



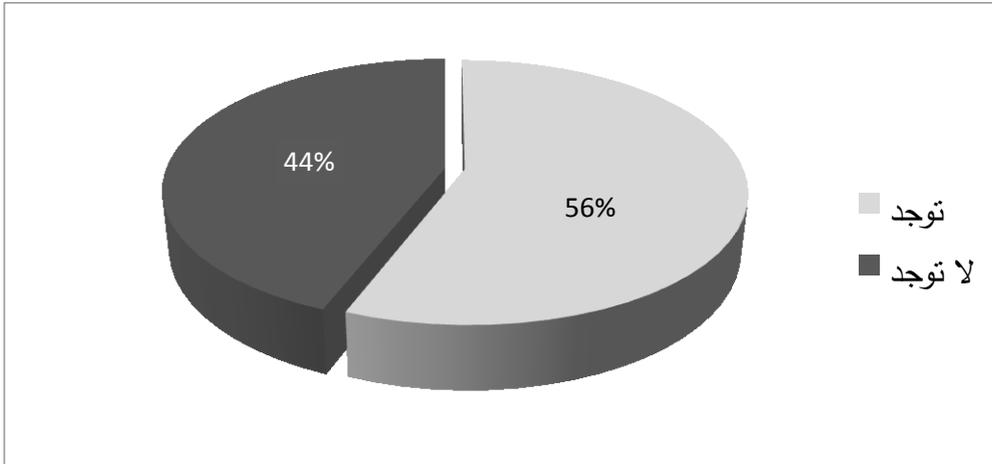
من خلال الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن 29% من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بـ نعم أرجعوا السلوكات السلبية إلى الشكاوى والنفور من العمل وهو ما أثبتته دراسة محمد دهمان وهاجر قريشي بعنوان **متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة**، أن البيئة السلبية تسهم في تشكيل ضغوط العمل وتنعكس سلباً على أداء العاملين، وخاصة أن الأعراض السلوكية لها تأثير على شخصية الفرد في إتباعه بعض السلوكات كالتغيب، التأخر عن الدوام الرسمي والشكاوى والنفور من العمل، فالفرد يفتعل بعض السلوكات حتى يتهرب من العمل.

الجدول رقم (11): يبين مدى وجود الرغبة في الاستمرار في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
56%	31	توجد
44%	24	لا توجد
100%	*55	المجموع

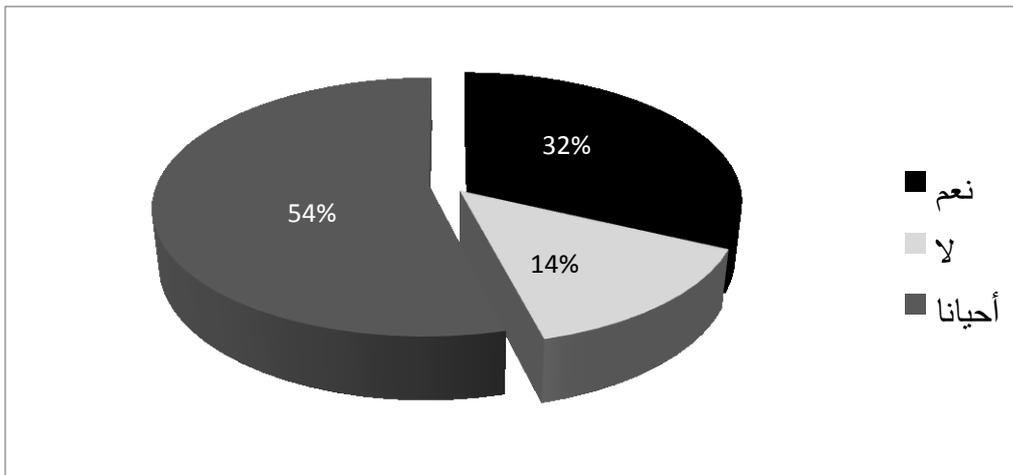
(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث.

الشكل رقم (35): يبين مدى وجود الرغبة في الاستمرار في العمل



من خلال البيانات الموضحة تبين أكثر من نصف أفراد مجتمع البحث المقدر بـ 56% صرحوا بأن لديهم رغبة في الاستمرار في العمل، ويمكن رد ذلك أنه من الصعب وجود عمل في مثل هذه الظروف، بينما صرح 44% بأن ليست لديهم رغبة في الاستمرار في العمل، ويرجع ذلك إلى عدم وجود تناسب الأجر مع المتطلبات والاحتياجات المتزايدة، وكون غالبية أفراد مجتمع البحث متزوجون كذلك الضغط المتزايد، لأن الموظف يتعامل مع فئة كبيرة من الطلبة وكثرة الأعمال يحبط من معنوياتهم، ناهيك عن ظروف العمل السيئة ونقص التحفيز المادية وانعدام المكافآت.

الشكل رقم (36): يبين إمكانية الاستعانة بموظفين في انجاز المهام



نلاحظ أن نسبة 54% من إجمالي أفراد مجتمع البحث صرحت أنها تستشير بعض الموظفين في انجاز المهام الموكلة لها، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون الموظفين جدد ويفتقدون للخبرة الكافية في مجال

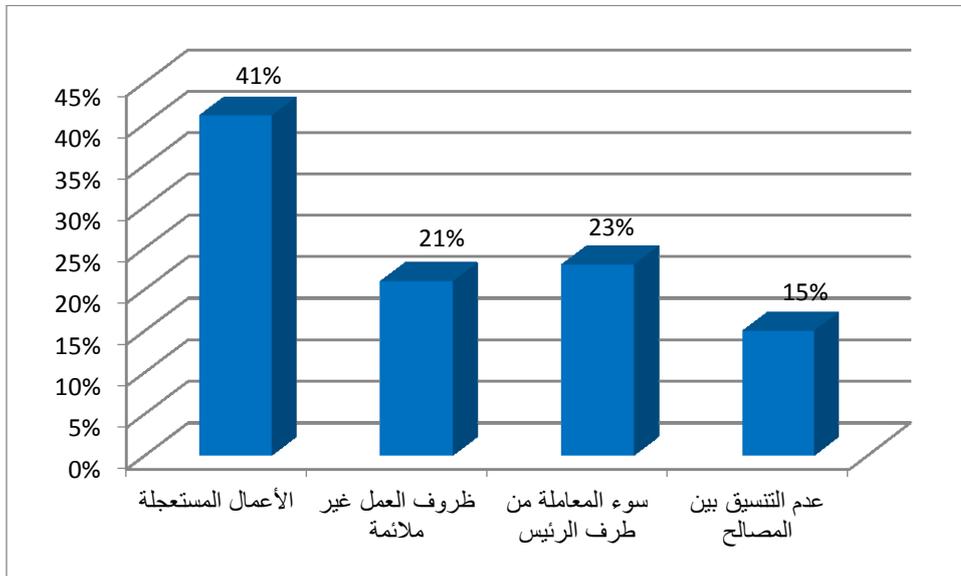
العمل، فهناك بعض الأعمال تتطلب تدخل بعض الموظفين لتفادي الوقوع في الأخطاء، وما يلاحظ أن هناك علاقة حسنة مع الزملاء في العمل يغلب عليها الطابع غير الرسمي الذي يسهم في غرس القيم التشاركية وتبادل المعلومات فيما بين الموظفين، بينما صرحت 08% من أفراد مجتمع البحث بأنها لا تستعين بموظفين لإنجاز ما يطلب منها من أعمال ومهام، كونها تتمتع بالخبرة والكفاءة نتيجة للأقدمية.

الجدول رقم (12): يبين الأعمال التي تجعل الموظف يشعر بالقلق والتوتر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
41%	19	الأعمال المستعجلة
21%	10	ظروف العمل غير ملائمة
23%	11	سوء المعاملة من طرف الرئيس
15%	07	عدم التنسيق بين المصالح
100%	*47	المجموع

(*) : لم يجب جميع المبحوثين

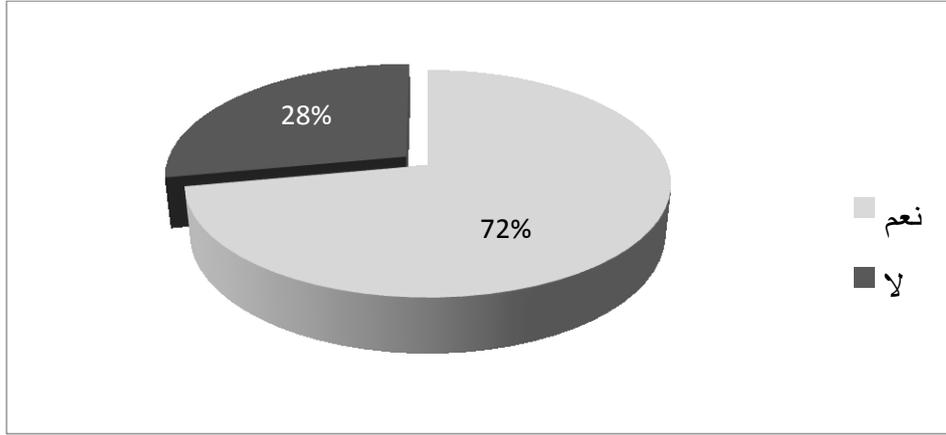
الشكل رقم (37): يبين الأعمال التي تجعل الموظف يشعر بالقلق والتوتر



صرح 41% من أفراد مجتمع البحث أن الأعمال التي تجعلهم يشعرون بالقلق والتوتر تتمثل في الأعمال المستعجلة والتي لا ترتبط بوقت محدد ويطلب من الموظف إنجازها، فبعض الموظفين أكدوا أن هناك من المسؤولين من يكلفهم ببعض المهام والأعمال مع نهاية الدوام الرسمي، وهو ما يخلق لديهم بعض حالات من التوتر والقلق خاصة إذا كانوا مرتبطين بمواعيد أخرى خارج العمل ولديهم متطلبات أسرية، وتبين

نسبة 23% أنهم يتلقون معاملة غير لائقة من قبل المسؤول، وهو ما يؤكد أن نمط القيادة وأسلوب الإشراف ونمط الاتصال والثقافة التنظيمية للمسؤول لها دور كبير في التخفيف أو زيادة الصراعات وضغوطات العمل، فكلما كان القائد ديمقراطي أثر ذلك إيجاباً على نفسية الموظفين والعكس.

الشكل رقم (38): يوضح مدى إمكانية التصرف في حال غياب المسؤول



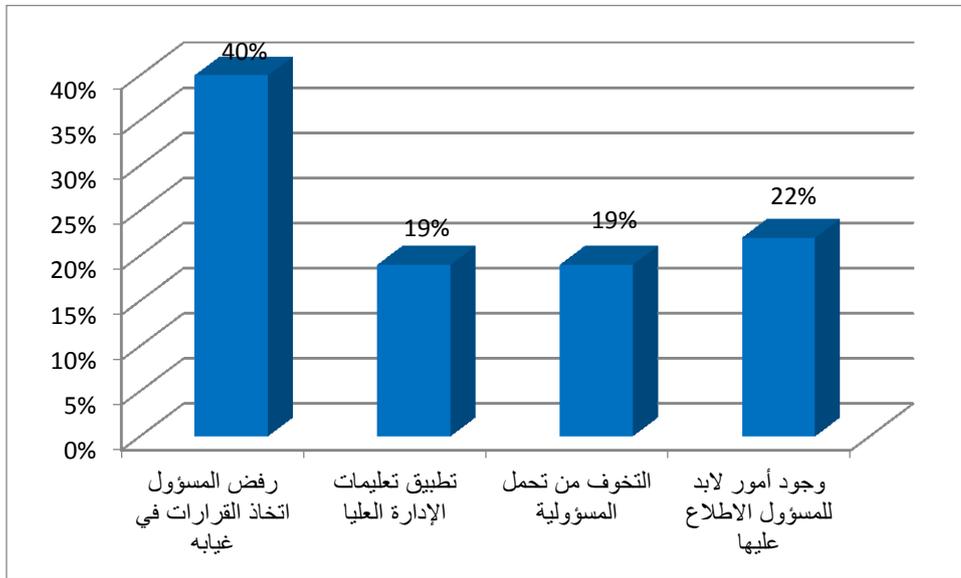
توضح المعطيات الإحصائية أن غالبية المبحوثين والمقدرين بنسبة 72% صرحوا بأن لديهم هامش من الحرية لتسيير العمل في حال غياب المسؤول، وهذا يدل على أن تفويض المسؤول لبعض صلاحياته يزيد من ثقة المرؤوسين ويعزز الروح المعنوية ويخفف من صراع الدور وضغوط العمل، وهو ما أثبتته دراسة محمد دهمان وهاجر قريشي بعنوان متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، حيث توصلت نتائج الدراسة أن بيئة العمل بمختلف متغيراتها تؤثر بدرجات متباينة على ارتفاع وانخفاض ضغوط العمل في المنظمة، فالبيئة الإيجابية التي تعمل بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات ومرونة الاتصالات والنمط القيادي الديمقراطي يسهم بدون شك في التقليل من الصراعات والضغوطات، وكان هذا متوافق مع الإجابات التي أدلى بها رؤساء الأقسام من خلال دليل المقابلة، حيث أكدوا بأنهم يتركون هامش من الحرية للموظفين للتصرف في بعض الأمور التي تهم العمل، وهذا ما يزرع الثقة في نفوس الموظفين ويرفع من معنوياتهم، فغياب أو قلة تفويض السلطات ومرونة الاتصالات والنمط القيادي الديمقراطي يسهم بدون شك في التقليل من الصراعات والضغوطات وكذا بالنسبة لصعوبة الاتصالات والنمط الأوتوقراطي كل ذلك يسهم في تشكيل صراع الدور وضغوط العمل ويؤثر على إنتاجية المنظمة.

الجدول رقم (13): يبين أسباب عدم القدرة على التصرف

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
40%	11	رفض المسؤول اتخاذ القرارات في غيابه
19%	05	تطبيق تعليمات الإدارة العليا
19%	05	التخوف من تحمل المسؤولية
22%	06	وجود أمور لا بد للمسؤول الاطلاع عليها
100%	*27	المجموع

(*): العدد فاق المبحوثين الذين أجابوا بلا(16) لتعدد احتمالات الإجابة.

الشكل رقم (39): يبين أسباب عدم القدرة على التصرف



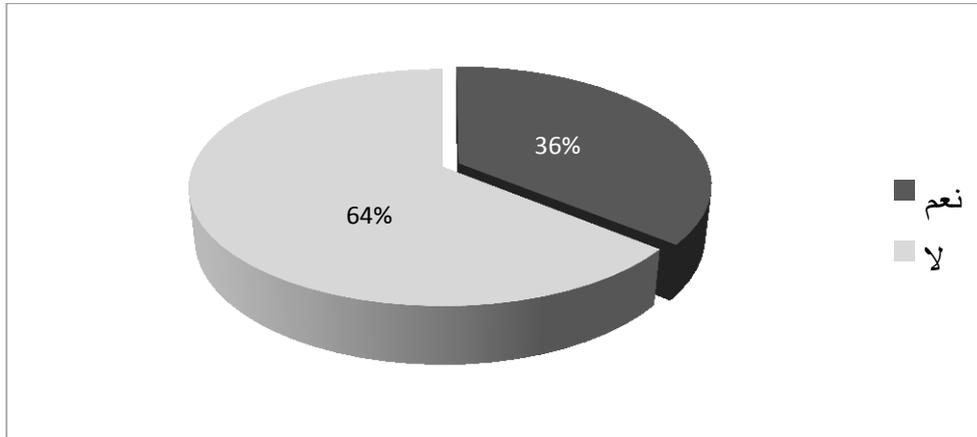
تؤكد نسبة 40% من مجموع أفراد مجتمع البحث أن عدم قدرتهم على التصرف في أمور العمل سببها عدم تقبل أو رفض المسؤول اتخاذ قرارات في غيابه ويمكن رد ذلك إلى عدم ثقته في موظفيه من ارتكاب أخطاء، وقد يرجع الرفض كذلك إلى النمط القيادي الأوتوقراطي وتسلط المسؤول والقيام بأي عمل يقع تحت وصايته والأخذ بموافقتة، في حين جاءت النسب متساوية 19% بين إجابات المبحوثين، فيما يخص تطبيق تعليمات الإدارة العليا والتخوف من تحمل المسؤولية.

الجدول (14): يبين مدى إمكانية منح الإدارة فرص التدريب والتكوين

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
36%	20	نعم
64%	36	لا
100%	*56	المجموع

(*): لم يجب جميع المبحوثين.

الشكل (40): يبين مدى إمكانية منح الإدارة فرص التدريب والتكوين



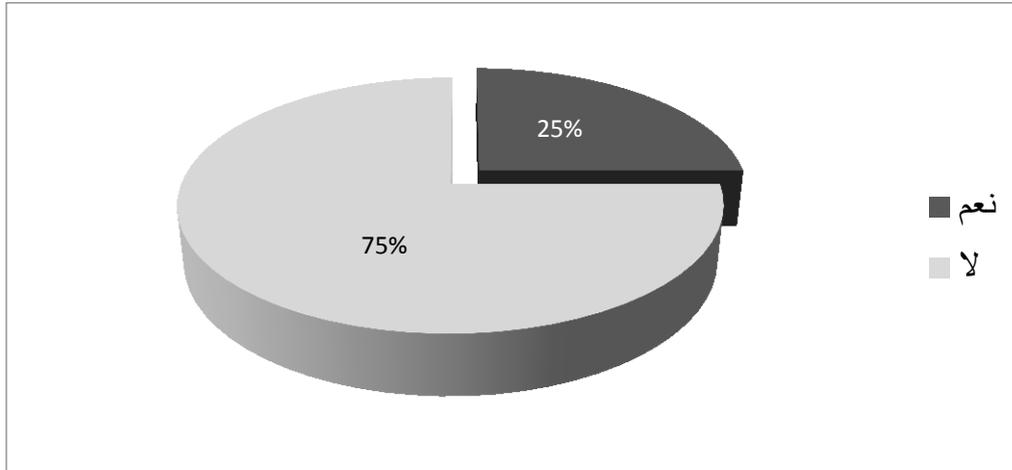
64% من إجمالي مجتمع البحث صرحوا بأن الإدارة لم تمنحهم فرص التكوين والتدريب لتحسين المستوى، علماً أن التدريب يساعد على تطوير وتنمية المهارات والقدرات والوصول إلى مستوى من الكفاءة والفعالية في الأداء، كون التدريب يجدد المعلومات وينمي الشخصية ويطورها إلى الأحسن، ويكون العامل على علم بكل ما هو جديد في مجال العمل والتعرف على الأمور التي تساعدهم في التخفيف من حوادث العمل والصراعات، في حين صرح 36% بأنهم استفادوا من دورات تدريبية لتحسين المستوى.

الجدول رقم (15): يوضح مدى توفر الموظف المناسب في المكان المناسب

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
24%	13	نعم
73%	41	لا
100%	*54	المجموع

(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث

الشكل رقم (41): يوضح مدى توفر الموظف المناسب في المكان المناسب



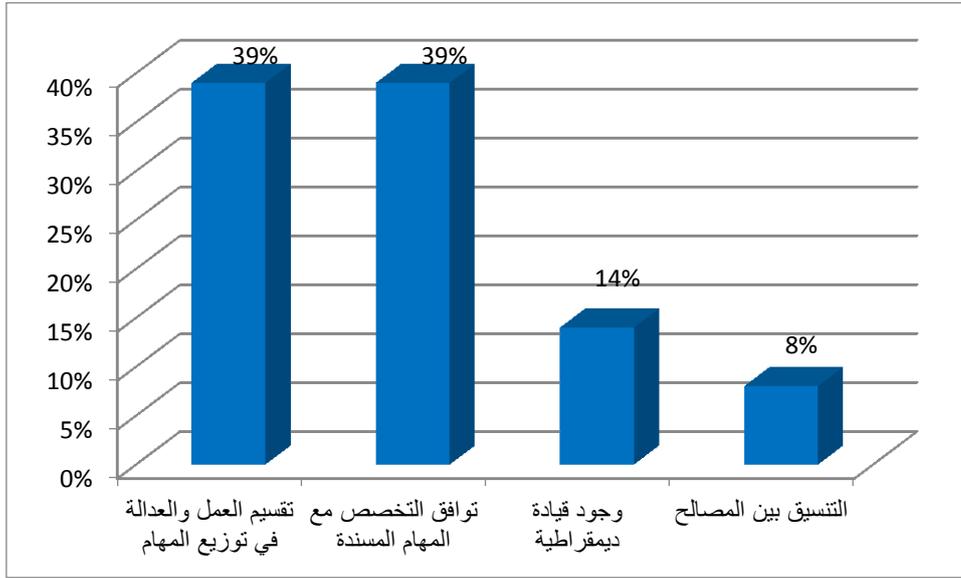
توضح البيانات الإحصائية في الشكل أن إجمالي أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 73% صرحوا بأن إدارتهم لا تتوفر فيها العامل المناسب في المكان المناسب، فالوظيفة التي يشغلها معظم أفراد العينة لا تتناسب مع الشهادة المتحصل عليها، فمعظمهم من حاملي الشهادات الجامعية ويشغلون مناصب لا تتوافق مع اختصاصاتهم، مما يؤثر على نفسياتهم ويزيد من حدة الضغوطات.

الجدول رقم (16): يوضح العوامل والشروط التي تساعد على معرفة الموظف لدوره

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
39%	34	تقسيم العمل والعدالة في توزيع المهام
39%	34	توافق التخصص مع المهام المسندة
14%	12	وجود قيادة ديمقراطية
08%	07	التنسيق بين المصالح
100%	*87	المجموع

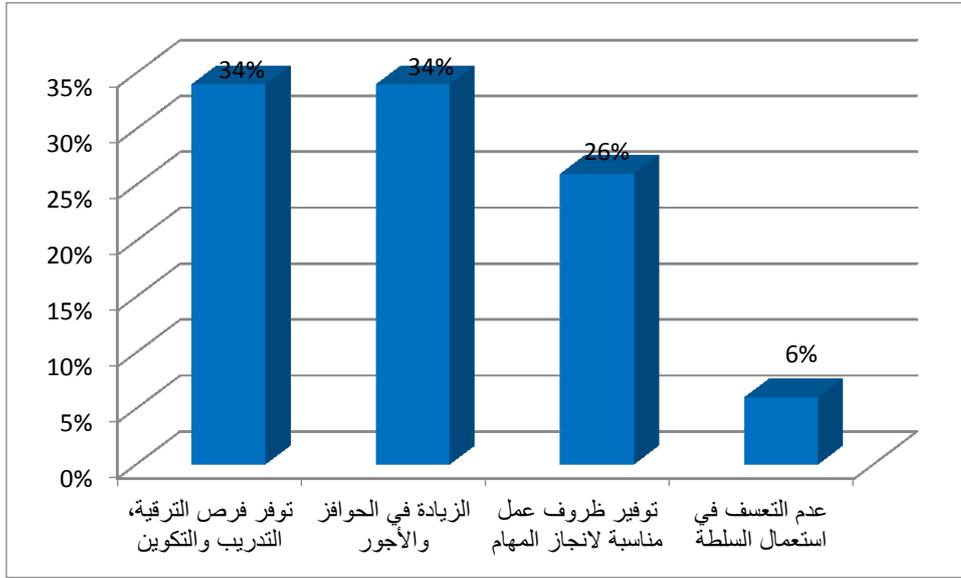
(*): العدد فاق إجمالي المبحوثين لتعدد احتمالات الإجابة.

الشكل رقم (42): يوضح العوامل والشروط التي تساعد على معرفة الموظف لدوره



من خلال المعطيات الواردة في الشكل يتبين أن أفراد مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 39% صرحوا أن من بين العوامل والشروط التي تساعدهم على معرفة دورهم في العمل هي العدالة في تقسيم وتوزيع المهام وتوافق التخصص مع المهام المسندة، لأن نقص العدالة التنظيمية يؤدي إلى نفور العامل من العمل وتكثر الشكاوى وتختلط الأدوار، فكل طرف يلقي بمهامه على الطرف الآخر وكل موظف لا يؤدي الدور المتوقع منه، وقد يقع الموظف في صراع الدور لعدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وقد أوضحت دراسة سلطان عبد الفتاح بعنوان أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، أن تطبيق العدالة التنظيمية في تقسيم العمل يساعد في رفع الروح المعنوية وينقص من مظاهر الصراع، كما أوضح المبحوثين بضرورة التنسيق بين المصالح .

الشكل رقم (43): يوضح العوامل والشروط التي تخفف من القلق والتوتر



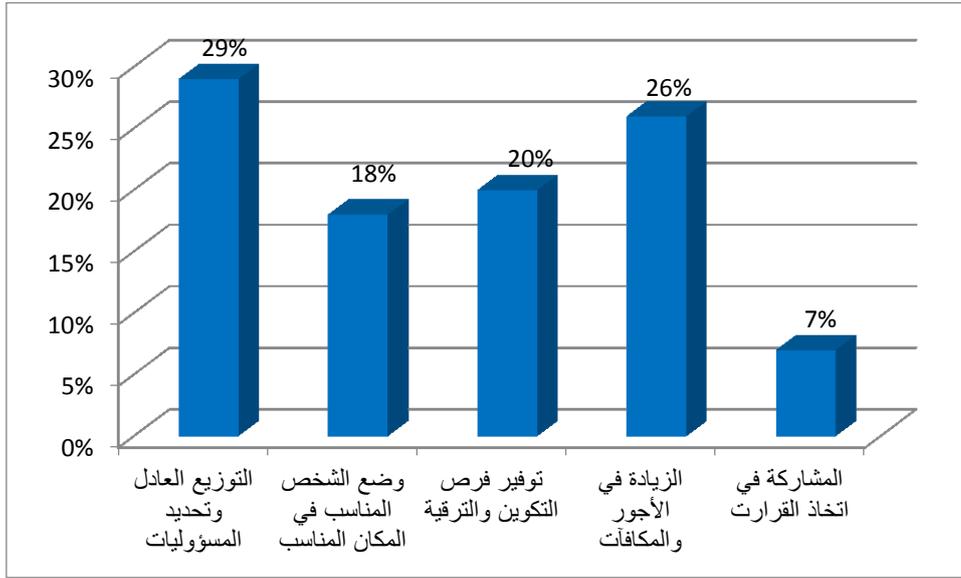
يتبين من خلال المعطيات الواردة في الشكل أن نسبة 34% صرحت أن توفر فرص الترقية، التدريب والتكوين يخفف من شعورهم بالقلق، وكانت النسبة متساوية بالنسبة للزيادة في الحوافز والأجور، فالترقية مثلا تزيد من الاستقرار المهني للعامل وتشجعه على الأداء المتميز، أما الحوافز والأجور تعمل على تلبية متطلبات العامل المادية والمعنوية وتزيد من ولائه للمنظمة و تزيد من الرضا الوظيفي، وتخفف من حدة الصراعات و الضغوطات بين الموظفين.

الجدول رقم (17): عوامل تخفيف الإدارة من الصراعات وضغوطات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
29%	16	التوزيع العادل وتحديد المسؤوليات
18%	10	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
20%	11	توفير فرص التكوين والترقية
26%	14	الزيادة في الأجور والمكافآت
7%	04	المشاركة في اتخاذ القرارات
100%	*55	المجموع

(*): لم يجب جميع أفراد مجتمع البحث

الشكل رقم (44): عوامل تخفيف الإدارة من الصراعات وضغوطات العمل



من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الشكل، نلاحظ أن نسبة 29% من أفراد مجتمع البحث صرحوا بأن من بين العوامل التي لا بد للإدارة العمل بها للتخفيف من الصراعات وضغوطات العمل هي التوزيع العادل للأدوار والمهام وتحديد المسؤوليات، وهي تعبر عن مدى تدمير الموظفين من سوء التسيير الإداري، الذي لا يستند إلى تخطيط محكم وعقلاني في تحديد مسؤولية كل من الرئيس والمرؤوس والذي يؤدي إلى غموض وتعارض في المهام والأدوار لكلا الطرفين وحتى بين الموظفين فيما بينهم، وكانت إجابات المسؤولون معارضة للتصريحات التي أدلى بها المبحوثين، حيث أكد المسؤولين على السهر لتوفير الجو الملائم للعمل و توفير الاستقرار النفسي و المهني، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل من الرئيس والمرؤوس، وتوزيع الأدوار والمهام والعمل على تطبيق العدالة التنظيمية بين الموظفين، تليها نسبة 25% من المبحوثين صرحوا بضرورة توفير فرص التكوين والترقية لكافة الموظفين، بينما صرحت نسبة 20% على ضرورة توفير فرص الترقية والتكوين، في حين صرحت (04) مفردات من مجتمع البحث على ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم الموظفين والأخذ بأرائهم.

ثانياً: المناقشة العامة لنتائج الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات سمحت لنا بمناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء النظريات، مما يضيف نظرة تحليلية معمقة على موضوع البحث التي ندرجها كآلاتي:

1- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

أ- توجد دوافع متعددة ومتنوعة تعمل على تشكيل صراع الدور

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، ثبت أنه من بين الدوافع والأسباب التي تعمل على تشكيل صراع الدور لدى الموظف هو شعوره بعدم الرضا في الوظيفة التي يشغلها، بسبب عدم توافق المهام مع التخصص وهو ما يوضحه الجدول رقم (03) والشكل (17) الذي يمثل عدم الشعور بالرضا، إضافة إلى كثرة المهام المسندة للموظف بدون تقسيم واضح وعادل فيما بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعارض وتداخل المسؤوليات و الصلاحيات، فكل طرف يلقي بمهامه على الطرف الآخر ويرجع السبب في ذلك إلى غياب التنظيم الإداري في تحديد الأدوار والمهام بين الموظفين ، وهو ما يؤدي إلى وقوع الموظف في صراع الدور، وهو ما يوضحه الشكل رقم (18) بخصوص توزيع المهام والأعمال بالتساوي بين الموظفين، حيث أكدت نسبة 56% من المبحوثين أن المسؤول لا يقوم بإتباع أسلوب واضح ومحدد في توزيع المهام و الأعمال بين الموظفين، وهو ما يؤثر على انخفاض الروح المعنوية لديهم، فغياب العدالة التنظيمية يؤثر على نفسية الأفراد وأن سوء توزيع الأدوار ينجر عنه ضعف في قدرات الفرد وعدم قدرته على تأدية مهامه بسبب عبء العمل الزائد، كذلك أن تعارض الأدوار يجعل الفرد لا يقوم بدوره على أكمل وجه ولا ينجز ما هو متوقع منه، وبالتالي يفشل في أداء الدور الوظيفي المتوقع منه، وقد يرجع ذلك إلى قدراته المحدودة أو مؤهلاته وهو ما يخلق صراعات بين الموظفين وهو ما يوضحه الشكل رقم (22) الذي يمثل توزيع المهام والأدوار. كما أن للمسؤول دور كبير في عملية تنظيم الطاقم الإداري الذي يشرف عليه، فالقيادة الديمقراطية الفعالة تعمل على كسب أفرادها بتكوين علاقات اجتماعية مبنية على أسس إنسانية، لأن علاقات العمل تساهم بدرجة كبيرة في الرفع من الروح المعنوية وزيادة رضا الفرد وولائه للمنظمة، والتخفيف من الصراعات التي يتعرض لها في بيئة العمل، وقد أكد المبحوثين أنه لا توجد إستراتيجية واضحة المعالم يتبعها المسؤولين في تحديد المهام و الأعمال وهو ما يؤكد الجدول رقم (22) الذي يوضح توزيع المهام والأدوار، حيث صرح 48% من الموظفين بأنهم يعانون من كثرة المهام.

ب- ترتبط ضغوط العمل بالمتغيرات والمؤشرات الوظيفية

أثبتت الدراسة الميدانية أن ضغوط العمل ترتبط بالمتغيرات الوظيفية، حيث أكد المبحوثون من خلال الجدول (07) الذي يوضح عدم الشعور بالارتياح والاستقرار، أن من بين العوامل التي تجعلهم يشعرون بضغوط في العمل هي ظروف عمل غير المشجعة والمحفزة، حيث قدرت نسبتهم ب 34 % ، ناهيك عن انعدام فرص الترقية وعدم معرفة الفرد لمساره الوظيفي، فعدم حصوله على الترقية يجعله في حالة من القلق والتوتر، إضافة إلى أن غياب الحوافز سواء المادية والمعنوية يؤثر بدرجة كبيرة على تقدم الفرد في مجال عمله وهذا ما توضحه النتائج المتحصل عليها من خلال الشكل رقم (29) المتعلق بتحفيز وتشجيع المسؤول للموظف عند تأدية المهام، حيث صرح أكثر من نصف حجم مجتمع البحث والمقربين ب 61% أنهم لا يتلقون تحفيزات من قبل المسؤول في العمل عند أداء المهام، وهذا يدل على أن التحفيز له دور إيجابي في رفع الأداء والتخفيف من ضغوط العمل.

ومن بين المتغيرات الأكثر تأثيراً على نفسية الأفراد، عامل الأجر الذي يؤكد الشكل رقم (28) الذي يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول، حيث صرح أكثر من نصف حجم المبحوثين والمقربين بنسبة 88 % أن الأجر الذي يتقاضوه غير مناسب ولا يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم، فإذا لم يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم الأساسية بشكل كافي فذلك يشكل لديهم شعور بالضغط، خاصة وأن نسبة كبيرة من الموظفين هم من فئة المتزوجين وأن متطلباتهم الأسرية في تزايد مستمر، وأن عدم التوفيق بينها يدخل الفرد في حالة من القلق والإحباط.

ج- ينعكس صراع الدور سلبيًا وإيجابيًا على ضغوط العمل

يظهر من خلال الضغط المتزايد في إنجاز المهام الموكلة للفرد ضمن مجال تخصصه أو خارجه، حيث صرح المبحوثين أن هناك نقاذف في المسؤوليات ، فكل طرف يرمي بمسؤولياته على الطرف الآخر وأن هناك سوء في توزيع المهام وتحديد الأدوار داخل الأقسام، حيث أكد 30 % من المبحوثين أنهم يعانون من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية لديهم، فكثرة المهام وغموض الأدوار تشكل لدى الفرد صراع الدور الذي ينعكس بدوره على شعوره بضغوط العمل، وبالتالي يؤثر ذلك سلبيًا على أدائه وهذا ما يؤكد الجدول 24 التعلق بفئة المبحوثين الذين يعانون من ظروف صحية بسبب ظروف العمل.

كما يؤثر الضغط المتزايد في إنجاز المهام في وقت قصير ومحدد على نفسية الموظفين، بما أنهم يتعاملون مع الكم الهائل من الطلبة والأساتذة، وتؤثر ضغوط العمل غير الصحية علي خلق التوترات والضغوطات وهذا ما يدخل الفرد في صراع الدور مع نفسه ومع الأفراد الآخرين العاملين معه، وهذا ما يؤكد الجدول (10) الذي يوضح إتباع بعض السلوكات السلبية من طرف الموظفين في بيئة العمل، فكثرة الشكاوي

والنفور من العمل هي ردود أفعال يلجأ إليها الفرد بسبب ظروف العمل غير اللائقة التي تفتقد إلى التحفيزات والمكافآت.

كذلك من بين الأعمال التي تشعر الموظفين بالقلق والتوتر في بيئة العمل هي الأعمال غير المحددة بمواعيد عمل مسبقة، وهذا ما يدخل الفرد في صراع بين التوفيق بين مهام العمل ومتطلبات الحياة وبالتالي يحدث تداخل في الأولويات، أولوية العمل وأولوية الأسرة، وهو ما يؤكد الجدول رقم (12) الذي يوضح الأعمال التي تجعل الموظف يشعر بالقلق والتوتر، كما أوضح نفس الجدول أن نسبة 23 % من المبحوثين يتعرضون إلى سوء المعاملة الذي يرجع إلى نمط القيادة والثقافة التنظيمية للمسؤول، التي لها دور كبير في التخفيف أو زيادة الصراعات والضغوطات.

د- العوامل المساعدة على تخفيف صراع الدور وضغوط العمل

من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا الميدانية اتضح أن هناك علاقة وطيدة بين المتغيرات الوظيفية والبنائية والعملية في تخفيف أو زيادة حدة الصراع وضغوط العمل، حيث أوضح الشكل (38) الذي يوضح إمكانية التصرف في حال غياب المسؤول، تفويض المسؤول بعض من صلاحياته للموظفين من شأنه أن يخلق لديه ثقة بالنفس ويرفع من معنوياته، ويزيد من تنوع مهامه ويبعده عن الأعمال الروتينية وبالتالي يشعر بأنه غير مغترب عن عمله بفضل إشراكه في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات ومرونة الاتصالات وكذا النمط الديمقراطي يساهم في التقليل من صراع الدور وضغوط العمل والعكس صحيح.

كذلك من بين العوامل المساعدة على تخفيف صراع الدور وضغوط العمل هو توفير فرص التدريب والتكوين، حيث أكد المبحوثون على ضرورة التدريب لتحسين المستوى وتطوير المهارات للوصول إلى مستوى من الكفاءة والفعالية في الأداء وهذا ما يوضحه الجدول (14) والشكل (40) الذي يوضح منح الإدارة فرص التدريب والتكوين للموظفين.

2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

انطلاقاً من النتائج البيانية نستنتج أن هناك دوافع وأسباب تعمل على تشكيل صراع الدور لدى الفرد العامل، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة زرقاوي أمال حول أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أن أسلوب الإشراف يؤثر سلباً وإيجاباً على أداء الموظفين وأن عدم التكيف مع أسلوب الإشراف يؤثر على معنويات العامل من توزيع غير عادل للمهام والأعمال والأدوار

كذلك ثبت من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانياً، أن ضغوط العمل ترتبط بالمشورات والمتغيرات الوظيفية، التي تساهم في الرفع من ضغوط العمل لدى الأفراد والشعور بعدم الارتياح والاستقرار في مكان

العمل، من خلال ظروف العمل غير المشجعة ، وهذا يتوافق مع دراسة منصور المصطفى حول مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا المهني، حيث أكدت أن ظروف العمل من انعدام الترقية والأجر المنخفض يساهم في زيادة ضغوط العمل.

وأكدت نتائج دراسة تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية أن المتغيرات الوظيفية تؤثر في تشكيل ضغوط العمل، حيث أن نقص فرص التطور المهني والترقية والحوافز والشعور بنقص العدالة الاجتماعية في توزيع المهام وتقسيم العمل، يساهم في زيادة حدة الضغوط.

يتضح من خلال النتائج التي توصلنا إليها أيضا أن صراع الدور ينعكس سلبا وإيجابا على ضغوط العمل، من خلال الضغط المتزايد في إنجاز المهام وانخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وهو ما أكدته دراسة محمد دهمان وهاجر قريشي حول متغيرات بيئة العمل السلبية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، حيث اتضح من خلال النتائج أن البيئة السلبية تساهم في تشكيل ضغوط العمل وتنعكس سلبا على أداء العاملين، خاصة فيما يتعلق بالأعراض السلوكية التي تؤثر على شخصية الفرد في إتباعه سلوكيات كالتغيب، التأخر عن الدوام الرسمي، الشكاوي والنفور من العمل، وهذا ما يوضحه الشكل (34) الذي يوضح إتباع بعض السلوكيات السلبية من طرف الموظفين، وقد توصلت نفس الدراسة أن بيئة العمل بمختلف متغيراتها تؤثر بدرجات متفاوتة على ارتفاع وانخفاض ضغوط العمل، فالبيئة الإيجابية التي تعمل بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات ومرونة الاتصالات والنمط الديمقراطي، يساهم من دون شك في التقليل من صراع الدور و ضغوط العمل والعكس، فغياب أو قلة تفويض السلطات وصعوبة الاتصالات والنمط المتسلط للقائد، يزيد من ضغوط العمل ويؤثر على الأفراد، وهو ما يشير إليه الجدول (12) والشكل (37) الذي يوضح الأعمال التي تجعل الموظف يشعر بالقلق والتوتر، حيث أن نمط القيادة وأسلوب الإشراف ونمط الاتصال بين الرئيس و المرؤوس والثقافة التنظيمية التي يتمتع بها الرؤساء لها دور كبير في التخفيف أو وزيادة صراع الدور وضغوط العمل، فكلما كان القائد ديمقراطي أثر ذلك إيجابا على المرؤوسين والعكس.

كما لاحظنا من خلال نتائج الدراسة أن المتغيرات البنائية، الوظيفية والعملية تساهم في تخفيض صراع الدور وضغوط العمل، فتفويض السلطات وفتح قنوات الاتصال يزيد من ثقة المرؤوسين ويعزز الروح المعنوية لديهم، وهو ما أثبتته نتائج دراسة محمد دهمان وهاجر قريشي حول متغيرات البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل في المؤسسة، حيث أكدت أن بيئة العمل بمختلف متغيراتها تؤثر بدرجات متباينة على ارتفاع وانخفاض ضغوط العمل في المنظمة، فالبيئة الإيجابية تساهم في تخفيف الصراعات والضغوطات وهذا ما يوضحه الشكل (38) المتعلق بإمكانية التصرف في حال غياب المسؤول

والجدول (13) الذي يوضح فئة المبحوثين الذين بعدم القدرة على التصرف في بعض الأمور التي تخص العمل.

فمن بين العوامل والشروط التي تخفف من صراعات العمل، مبدأ العدالة التنظيمية في توزيع الأعمال وتوافق المهام المسندة للموظف مع التخصص، ومعرفة كل فرد لدوره، وهو ما أكدته نتائج دراسة سلطان عبد الفتاح حول أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن للعدالة التنظيمية دور كبير في التخفيف من الصراعات ورفع الروح المعنوية للعاملين والإنقاص من مظاهر الصراع.

3- مناقشة النتائج على ضوء نظريات الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا نستنتج أن التعارض في المهام و الأعمال وعدم تحديد المسؤوليات والصلاحيات يدخل الفرد في صراع الدور، كذلك غياب العدالة التنظيمية في توزيع الأعباء يؤثر على أداء الأفراد كالقيام بالعديد من المهام في آن واحد، وهذا راجع إلى المسؤول وغياب التخطيط، وهو ما أكدته نظرية الدور، حيث أن القيام بالعديد من الأعمال في نفس الوقت يوقع الفرد في صراع الدور، وبالتالي يفشل في أدائه لدوره الوظيفي المتوقع منه.

وقد أشارت النتائج المتحصل عليها أنه لا يوجد توزيع محدد لمهام الموظفين بما يعكس على أدائهم في العمل، وهذا ما يتفق مع نظرية ابن خلدون حول الصراع، حيث تؤكد النظرية أن ظهور بوادر الصراع يكون بسبب سوء التسيير وتوزيع الأدوار الذي ينجر عنه ضعف الفرد وعدم قدرته على تأدية مهامه، وبالتالي توتر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وهذا ما يوقع الفرد في صراع الدور حسب ما يوضحه الشكل (22) الذي يمثل توزيع المهام والأدوار.

وهذا ما يتفق مع نظرية مارشال حول الضغوط، الذي أوضح من خلال نظريته أن غياب العدالة التنظيمية في تقسيم المهام والأعمال يحدث تداخل وتعارض في الأدوار، حيث ربط العوامل المسببة لضغوط العمل بالمناخ التنظيمي الذي يحوي العديد من الأسباب التي تساهم إلى حد كبير في عدم تكيف الفرد داخل بيئة العمل والتي تدخل ضمن نطاق الإشراف، وكذا التداخل الوظيفي وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بين الأفراد العاملين، مما يدخلهم في صراعات وضغوطات، إضافة إلى عوامل أخرى كتتنظيم الأعمال وكثرة المهام والتوزيع غير العادل وعدم إتباع تقييم موضوعي يتبعه المسؤول.

تبين لنا هنا أن ضغوط العمل ترتبط بالمتغيرات الوظيفية، إن كان ذلك بالسلب أو الإيجاب، وهو ما يؤثر على نفسية الأفراد، فالاستقرار المهني يساهم في زيادة ارتياح العامل وهو ما أكدته نموذج هيجان في

تفسير **ضغوط العمل**، حيث أن ظروف العمل تساهم بشكل كبير على استقرار العامل وتزيد من رضاه وتخفف الشعور بالضغط والعكس صحيح، فانعدام الاستقرار والارتياح يرجع إلى انعدام فرص الترقية والحوافز والشعور بنقص العدالة في توزيع المهام وتقاسم العمل الذي يزيد من حدة التوتر.

إضافة إلى الأعمال الروتينية التي تشعر العامل بعدم الارتياح وتدخله في نوع من الاغتراب الوظيفي الذي أكدته نظرية **كارل ماركس حول الصراع**، فبدلاً من أن ينمي العامل طاقاته الذهنية والجسمية يصبح مقيد بنشاط مكرر يفقده شخصيته ويحد من إبداعه ويتحول إلى مغترب عن ذاته وعن عمله وهذا ما يشير إليه الجدول (07) الذي يوضح الشعور بعدم الاستقرار والارتياح .

وقد أوضحت النتائج الميدانية أن مؤشر الأجر يلعب دوراً كبيراً في تلبية احتياجات العاملين، حيث أكد أكثر من نصف حجم مجتمع البحث على أن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول ولا يلبي متطلبات العاملين مما يشعرهم بالتوتر، وهذا ما يتفق مع **نظرية ماسلو للحاجات** التي أكدت على أن عدم إشباع الحاجات الأساسية تشكل ضغوط للعامل وقد ربطه بمؤشر الأجر، حيث أنه كلما كان الأجر عالياً تمكن الفرد من إشباع حاجاته والعكس، فكلما كان الأجر منخفضاً شكل لدى الفرد نوع من الضغط لكثرة المتطلبات وهذا ما يوضحه الشكل (28) الذي يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول.

ثالثاً: النتائج العامة

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- من أسباب صراع الدور عدم الشعور بالرضا الوظيفي نتيجة لعدم توافق المهام مع التخصص.
- أن غياب التنظيم الإداري في توزيع المهام والأعمال وتداخل المسؤوليات والصلاحيات يؤدي إلى التعارض في الأدوار وبالتالي الوقوع في صراع الدور.
- أن الأسلوب القيادي يؤثر سلباً وإيجاباً على الروح المعنوية للموظفين، فغالبية المسؤولين لا يتبعون أسلوب واضح في تحديد المهام والأعمال بين الموظفين مما يؤثر على أدائهم في العمل.
- أن تعارض الأدوار يجعل الموظف لا يقوم بدوره على أكمل وجه ولا ينجز الدور الوظيفي المتوقع منه.
- أن من بين المتغيرات الوظيفية التي تؤدي إلى ضغوط العمل هي ظروف العمل غير المشجعة والمحفزة.
- غياب الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على نفسية الموظفين وتشعرهم بالتوتر والقلق.
- يعتبر متغير الأجر العامل الأكثر تأثيراً في حدوث ضغوط العمل لدى الموظفين، لعدم تناسبه مع المتطلبات الضرورية للموظفين.

- كثرة المهام وغموض الأدوار تشكل لدى الموظفين صراع الدور، الذي ينعكس بضغط العمل وبالتالي يؤثر سلبا على أدائهم.
- أن نمط القيادة والثقافة التنظيمية للمسؤول لها دور كبير في التخفيف أو زيادة الصراعات والضغطات.
- أن المتغيرات الوظيفية والبنائية والعملية تساعد على تخفيف أو زيادة صراع الدور وضغوط العمل.
- أن تفويض بعض الصلاحيات ترفع من معنويات الموظفين وتزيد من الثقة بالنفس.
- مرونة الاتصالات والنمط القيادي الديمقراطي يساهم في التقليل من صراع الدور وضغوط العمل.
- أن توفير فرص التدريب والتكوين وتحسين المستوى يساهم في التخفيف من حدة التوتر والقلق.

رابعاً: اقتراحات الدراسة

- مراعاة توزيع المهام والأعمال بشكل عادل ومناسب وعلى حسب التخصص.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية من أجور، فرص الترقية، التكوين والتدريب.
- عقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء والتعرف على انشغالات الموظفين.
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتقليص الضغوطات التي يتعرضون لها.
- ضرورة التنسيق بين مصالح الكلية والأقسام لتنظيم الأعمال.
- توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية بين الموظفين.

خاتمة

تعتبر بيئات العمل واحدة من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المنظمات في تحقيقها لأهدافها وأهداف أفرادها، وباعتبار الفرد أحد أهم ركائزها فهو معرض من خلال تفاعلاته وعلاقاته التنظيمية إلى العديد من الصراعات والضغوطات، التي تؤثر على خفض معنوياته وتزيد من حدة القلق والتوتر لديه. ويعتبر صراع الدور واحدا من أهم المشكلات التي يتعرض لها الفرد داخل بيئة العمل، نتيجة لتعارض المطالب والمهام الموكلة له، بالإضافة إلى انعدام الحوافز المادية والمعنوية وفرص التدريب والترقية، كلها عوامل تؤثر على أدائه لعمله وتزيد من حدة التوتر والقلق.

ومن خلال متابعة هذه الدراسة اتضح جليا أن صراع الدور يؤثر على تشكيل ضغوط العمل لدى الفرد، ويخفض من معنوياته كنتيجة لعدم الشعور بالرضا الوظيفي، كما أن الفرد الذي ليست لديه دراية بالدور المتوقع منه أو بما يسمى غموض الدور، فهو عرضة للأخطاء التي تقوده في النهاية إلى تعرضه للضغوط في بيئة العمل من علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين، والتداخل الوظيفي في المهام والأعمال بين الأفراد، يؤدي بالضرورة إلى حدوث ضغوط لدى الأفراد، تختلف حدتها من شخص لآخر، لذلك فإن متغيرات بيئة العمل تسهم بشكل مباشر في تعرض الفرد لمثل هذه الضغوط.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• المعاجم والقواميس

1. إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، ج1، ط2، دب، بدون سنة
2. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العامة وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت-لبنان، 1982م
3. أنطوان وآخرون: المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، بيروت-لبنان، 2001م
4. روبرت بورون وآخرون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ت: سليم حداد، دار المعارف للنشر، مصر- القاهرة، 2003م
5. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة-مصر، 1997م

• الكتب

6. إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2005م
7. أحمد أحمد حرز الله: علم النفس المهني-التربية النفسية المهنية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2010م
8. أندرو سينزلاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ت: جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991م
9. باسم الحميري: الإدارة- الوظيفة والممارسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015م
10. بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009م
11. جابر عبد الحميد: نظريات الشخصية، دار النهضة العربية، القاهرة- مصر، 1990م
12. حامد عبد السلام زهران: دراسات في الصحة النفسية والإرشاد النفسي، عالم المكتب، القاهرة-مصر، 2003م
13. حجيبة رحالي: الصراع في المؤسسات-وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012م
14. حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م
15. حسين حريم: إدارة المنظمات -منظور كلي- ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010م
16. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012م

17. حسين حريم: السلوك التنظيمي: ط3، دار حامد للنشر، عمان-الأردن، 2009م
18. حمزة الجبالي: تنمية الموارد البشرية، دار الأسرة والعالم، د ب ن، 2016م
19. خالد حامدي: منهجية البحث العلمي، دار الريحان للنشر، الجزائر، 2003م
20. خالد عيادة عبيدات: ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج، عمان-الأردن، 2010م
21. خيضر كاضم الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة- إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009م
22. ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي- مفهومه- أدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان-الأردن 2008م
23. رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر بحث علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2006م
24. رسلان علاء الدين: التطوير التنظيمي -آلياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته- دار رسلان، دمشق- سوريا، 2012م
25. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة-الجزائر، 2008م
26. رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي لإعداد البحوث الاجتماعية، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2007م
27. روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ت: محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، إدارة الريج للنشر والتوزيع، السعودية، 2004م
28. زكريا مهلك و أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، ددن، د ب ن، 2016م
29. زهير الصباغ: ضغط العمل، المجلة العربية للإدارة، العدد1، مجلد5، 1981م
30. زهير بوجعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، عمان-الأردن، 2011م
31. سامية فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الحنايني: الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للنشر، مصر، 2002م
32. سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة-الأصول والتطبيقات- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2014م

33. سيد محمد جاد الرب: التخطيط الاستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي - دار الفجر للنشر والتوزيع، د ب ن، 2016م
34. شارلز هال وجونز جاريت: الإدارة الإستراتيجية، ت: رفاعي ومحمد سيد و أحمد عبد العال، دار المريخ، الرياض-السعودية، 2001م
35. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الوطنية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، 1994م
36. شوقي ناجي جواد و قيس علي مؤمن: السياسات الإدارية، دار حامد للنشر، الرياض، 2000 م
37. طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث العلمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995م
38. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008م
39. عايدة خطاب وزهير ثابت، العلوم السلوكية، دار الحريري للطباعة، بيروت-لبنان، 2002م
40. عباس الحميري ونجم العزاوي: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، اليازوري للنشر والتوزيع، بابل-العراق، 2015م
41. عباس محمود عوض: حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1985م
42. عبد الحليم عبد العالي: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، 1989م
43. عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، بيروت- لبنان، 1978م
44. عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان: ضغوط العمل-منهج شامل لدراسة الضغوط مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها- معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية، 1998م
45. عبد العال صبري حلبي أحمد: نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية-مصر، 2008م
46. عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2008-2009م
47. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2004م
48. عمار كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث-نماذج و نظريات-المجلد 02، جامعة قاريوس، بنغازي- ليبيا، 1995م
49. فاروق السيد عثمان: القلق وإدارة الضغوط، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 2001
50. فاروق عبدة ومحمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2005م

51. فيفتر جون م، فرانك ب شبيروود: **التنظيم الإداري**، ت: رمزي محمد، خير الدين عبد القوي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، دون سنة
52. كامل محمد عويضة: **الصحة في منظور علم النفس**، دار الكتب العلمية، بيروت-لبنان، دون سنة
53. كامل مليكة: **سوسيولوجية القيادة والجماعة**، دار المعارف، القاهرة-مصر، 1964م
54. ليلي عبد الحليم قطيشات: **الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية**، مركز الكتاب الأكاديمي، دب، 2014م
55. ماجد عبد المهدي مساعدة: **إدارة المنظمات - منظور كلي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2013م
56. ماجد عبد المهدي مساعدة: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2016م
57. محمد إسماعيل بلال: **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة-مصر، 2005م
58. محمد عبد الفتاح محمد المغربي: **السلوك التنظيمي**، دار الجنان للنشر و التوزيع، مصر، دون سنة
59. محمد بالرابح: **التكيف المهني**، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران-الجزائر، 2010م
60. محمد حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي: **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، ددن، دب ن، 2014م
61. محمد سليمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2002م
62. محمد صبري فؤاد النمر: **التفكير العلمي والتفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، 2003م
63. محمد صلاح الدين عبد الباقي: **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2004م
64. محمد علي محمد: **علم اجتماع تنظيم-مدخل للتراث والمشكلات الموضوع والمنهج**- دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر-1983م
65. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**- ددن، دب، 1993م
66. محمد هاني: **إدارة الموارد البشرية**، طر، المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014م
67. محمد يوسف القاضي: **السلوك التنظيمي**، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2015م

68. مصطفى بوجلال: علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، دار المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، 2015م
69. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م
70. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007م
71. مهدي حسن زويلف: الإدارة، نظريات ومبادئ، دار الفخر، عمان-الأردن، 2000م
72. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الوقت، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-2002م
73. ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م
74. نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة - مصر، 2003م
75. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014م
76. هارون توفيق الرشيد: الضغوط النفسية طبيعتها ونظرياتها، ددن، القاهرة-مصر، 1999م

• الدوريات

77. رشيدة عبد الرؤوف رمضان: الاختراق الوظيفي وعلاقته بالرضا المهني لدى معلمي المرحلة الابتدائية، *المجلة التربوية*، العدد101، ج1، المجلد26، ديسمبر2011م
78. سمية بن عمارة: صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، *عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل*، 2009م
79. منصور المصطفى: مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا المهني - دراسة مقارنة بين المعلمين وأساتذة الإكمالي - *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد10، وهران-الجزائر، ، مارس2013م
80. تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية-سكيكدة، *دراسة صادرة ضمن مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، العدد11، سكيكدة-الجزائر، 2015م
81. سمير بن موسى: صراع الأدوار وعلاقته بالضغوط لدى المرأة العاملة-دراسة تطبيقية بالقطاع الإستشفائي ابن سينا بدائرة فرندة ولاية تيارت- *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد03، تيارت-الجزائر، جوان 2015م
82. محمد دهمان، هاجر قريشي: متغيرات بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل في المؤسسة، *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، العدد05، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة02 -الجزائر، جوان2017م

83. سالم إيناس عبد الفتاح و نجيب محمد محمود: ضغوط الحياة و علاقتها بالإعراض السيكوسوماتية، مجلة دراسات نفسية، ، العدد3، المجلد الثاني عشر، الجمعية المصرية للدراسات النفسية، 2002م
84. سعدية حايف كاظم السلطاني: دراسة العلاقات بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي- دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، المعهد التقني، بابل- العراق، دون سنة
85. ميلاد نظرة: مطبوعة مقدمة لطلبة الليسانس تخصص تنمية الموارد البشرية في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج- الجزائر، 2014- 2015م
86. جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، جامعة السودان، 2015م
87. يوسف يعقوب شحادة: إدارة الضغوط المهنية لدى الإدارات المدرسية من وجهة نظرها، مجلة الأستاذ، العدد21، المجلد الثاني، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، 2017م
88. كفاح عباس محييد: اثر العدالة التنظيمية على ضغط العمل الأكاديمي- دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد-مجلة جامعة كركود للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت-العراق، 2016م
- الرسائل والأطروحات
89. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعة الأردنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم التربية، جامعة الشرق الأوسط- الأردن، 2009م
90. إبراهيم عز الدين: تأثير ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ريوشي محمد- رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، دون سنة
91. ابن خورور خير الدين: علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2010-2011م

92. أحمد بجاج: العدالة التنظيمية وعلاقتها بثقافة المؤسسة-دراسة ميدانية بالجماعات المحلية ببلدية ورقلة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة زيان عاشور، الجلفة-الجزائر، 2017-2018م
93. بوبكر عائشة: العلاقة بين صراع الأدوار والضغط النفسي لدى الزوجة العاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيم، جامعة قسنطينة-الجزائر، 2007م
94. تغريد زياد عمار: أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، 2005م
95. خميس أبو رحمة: ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2002-2003م
96. زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2013-2014م
97. سلطان عبد الفتاح: أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، دون سنة.
98. سهام موفق: دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة- دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، 2015م
99. فريدة إيقارب: أثر صراع وغموض الدور المهني على الاحتراق النفسي لدى مستشار التوجيه المدرسي والمهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة الجزائر، 2008-2009م
100. لعجايلية يوسف: مصادر ضغوط العمل لدى عمال الصحة وسبل مواجهتها في المصالح الاستعجالية-دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي عنابة- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014-2015م

101.مدوري نور الدين: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان- الجزائر، 2010-2011

102.مراد سامي عاطف قنديل: غموض وصراع الدور الوظيفي وأثرهما على الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني- قطاع غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة- فلسطين، 2016م

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

• Ouvrages

1. Bernadette Plot: **Ecrire une thèse ou un mémoire en sciences humaines**, collection uni champ, éd. champion, Paris, 1992
2. M. Ferreri : **le stress de la psycho pathologie, l'approche thérapeutique**, Paris, 1999
3. Warether W les gosselink: **la gestion des ressources humaines**, édition Magraw Hill, Canada, 1985
4. Wigkarl, Knowledge: **Management Foundation thinking about how people and organization**, create represent and use know ledge, USA. 1993

• Périodiques

5. J-B Stora: Le cout du stresse, **La revue française de gestion**, n° 67, janvier, février, 1988

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة بحث حول

صراع الدور و انعكاساته على ضغوط العمل

دراسة ميدانية للموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

بجامعة 8 ماي 1945 -قائمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د. زنفوي فوزية

انجاز الطالبة

عريفي جيدة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018/2019م

أولاً: البيانات الأولية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- الشهادة المتحصل عليها:
- 5- الوضعية المهنية: دائم متعاقد بصفة مؤقتة
- 6- الوظيفة التي تشغلها:
- 7- الأقدمية:

ثانياً: دوافع وأسباب صراع الدور

- 8- هل تشعر بالرضا في الوظيفة التي تشغلها؟
نعم لا
- 9- في حالة عدم شعورك بالرضا، هل يرجع ذلك إلى:
- عدم توافق المهام مع التخصص
- كثرة المهام المسندة
- التعارض والتداخل عند أداء المهام
- أخرى تذكر
.....
- 10- هل توزع المهام والأعمال بالتساوي بينكم؟
نعم لا
- 11- في حالة الإجابة ب لا ماهي الأسباب:
- ثقة المسؤول بموظف معين
- انعدام الكفاءة لدى بعض الموظفين
- الضغط على موظف محدد بسبب سوء العلاقات
- أخرى تذكر
.....
- 12- هل يجبرك المسؤول على القيام بعدة مهام في وقت واحد؟
نعم لا
- 13- هل يزودك المسؤول بمعلومات كافية لإنجاز عملك؟
نعم لا أحيانا

14- هل يوجد توزيع محدد للمهام والأدوار؟
- يوجد لا يوجد

15- هل توجد أسباب أخرى تجعلك عاجزا وتجد صعوبة في إنجاز مهامك؟
.....
.....

ثالثا: تأثير المتغيرات الوظيفية في تشكيل ضغوط العمل

16- ما نوع العلاقة التي تربطك بزملائك؟
- حسنة متوترة

17- في حالة توتر العلاقات، فهل يرجع ذلك إلى:
- سلوكات مختلفة وأفكار متعارضة بين الموظفين
- ميل وانحياز المسؤول لبعض الموظفين
- فرض المسؤول لبعض الأمور التي تتعارض مع سلوكات الموظفين
- أخرى تذكر.
.....

18- هل تشعر بالاستقرار والارتياح في مكان العمل؟
- نعم لا

19- في حالة عدم شعورك بالارتياح هل يرجع ذلك إلى:
- تسلط المسؤول
- ظروف عمل غير مشجعة (محفزة)
- كثرة المهام الروتينية
- انعدام فرص الترقية
- أخرى تذكر.
.....

20- هل يتناسب الأجر مع الجهد المبذول؟
- يتناسب لا يتناسب

21- هل يقوم المسؤول بتحفيزك وتشجيعك عند تأدية المهام؟
- نعم لا

22- ماهي الأمور التي تجعلك تشعر بضغوط في العمل؟

.....
.....

رابعاً: انعكاسات صراع الدور على ضغوط العمل

23- هل تعاني من ظروف صحية صعبة؟

لا نعم -

24- في حالة الإجابة بنعم، فهل يرجع ذلك إلى:

- ظروف عمل غير صحية
 - ضغط متزايد في انجاز المهام
 - القلق والتوتر بسبب تعصب المسؤول
 - الإحباط وانخفاض الروح المعنوية
.....
.....
- أخرى تذكر.....

25- هل تدفعك ظروف العمل السيئة إلى إتباع سلوكيات سلبية؟

لا نعم -

26- في حالة الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه السلوكيات:

- التغيب عن العمل
 - اللامبالاة والتأخر عن الدوام الرسمي
 - التكاسل والتمارض في أداء الأعمال
 - الشكاوي والنفور من العمل
.....
.....
- أخرى تذكر.....

27- هل توجد لديك رغبة في الاستمرار في عملك؟

لا توجد توجد -

28- هل تستعين بموظفين آخرين لمساعدتك في انجاز المهام؟:

نعم لا أحيانا

29- ما هي الأعمال التي تجعلك تشعر بالقلق والتوتر؟

.....

.....
خامسا: العوامل المساعدة على تخفيف صراع الدور وضغوط العمل

30- هل تستطيع التصرف في حالة غياب المسؤول؟

لا نعم -

31- في حالة عدم قدرتك على التصرف هل يرجع ذلك إلى:

- رفض المسؤول اتخاذ القرارات في غيابه
 - تطبيق تعليمات الإدارة العليا
 - التخوف من تحمل المسؤولية
- أخرى تذكر.....
.....

32- هل تمنحك الإدارة فرص التكوين والتدريب في الخدمة؟

لا نعم -

33- هل تعتقد أن إدارة مؤسستك يتوفر فيها الموظف المناسب في المنصب المناسب؟

لا نعم -

34- ما هي العوامل والشروط التي تساعدك على معرفة دورك في العمل؟

- تقسيم العمل والعدالة في توزيع المهام
 - توافق التخصص مع المهام المسندة
 - وجود قيادة ديمقراطية
- أخرى تذكر.....
.....

35- ما هي العوامل والشروط التي تخفف من القلق والتوتر؟

- توفر فرص للترقية، التدريب والتكوين
 - الزيادة في الحوافز والأجور
 - توفير ظروف عمل مناسبة لإنجاز المهام
- أخرى تذكر.....
.....

36- كيف تستطيع إدارة مؤسستك التخفيف من صراعات وضغوطات العمل؟
.....
.....

دليل المقابلة موجه لرؤساء الأقسام

1- هل تقوم بتوزيع المهام و الأعمال بالتساوي بين الموظفين؟

نعم لا

2- في حالة الإجابة بلا، هل يرجع ذلك إلى:

- انعدام الكفاءة لدى بعض الموظفين

- الثقة ببعض الموظفين

- أقدميه الموظف

- أخرى تذكر

.....

3- هل تقوم بتزويد الموظفين بمعلومات لإنجاز الأعمال؟

نعم لا

4- هل تقوم بتحفيز و تشجيع الموظفين عند تأدية المهام؟

نعم لا أحيانا

5- هل تمنح بعض الصلاحيات للموظفين في حال غيابك؟

نعم لا أحيانا

6- في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

.....

7- هل تعتقد أن جو العمل مناسب لتأدية المهام؟

نعم لا

8- هل حاولت توفير الظروف الملائمة في العمل؟.....

.....

9- ما نوع العلاقة التي تربطك بالموظفين؟

حسنة متوترة

10- كيف تقوم بتقييم الموظفين:

- على أساس الالتزام بالحضور في الوقت المحدد

- السرعة في انجاز المهام

- روح المبادرة

- أخرى تذكر

.....

11- هل تشارك الموظفين في اتخاذ القرارات؟

- نعم

لا

12- هل تسمع و تشارك الموظفين في حل مشاكلهم؟

- نعم

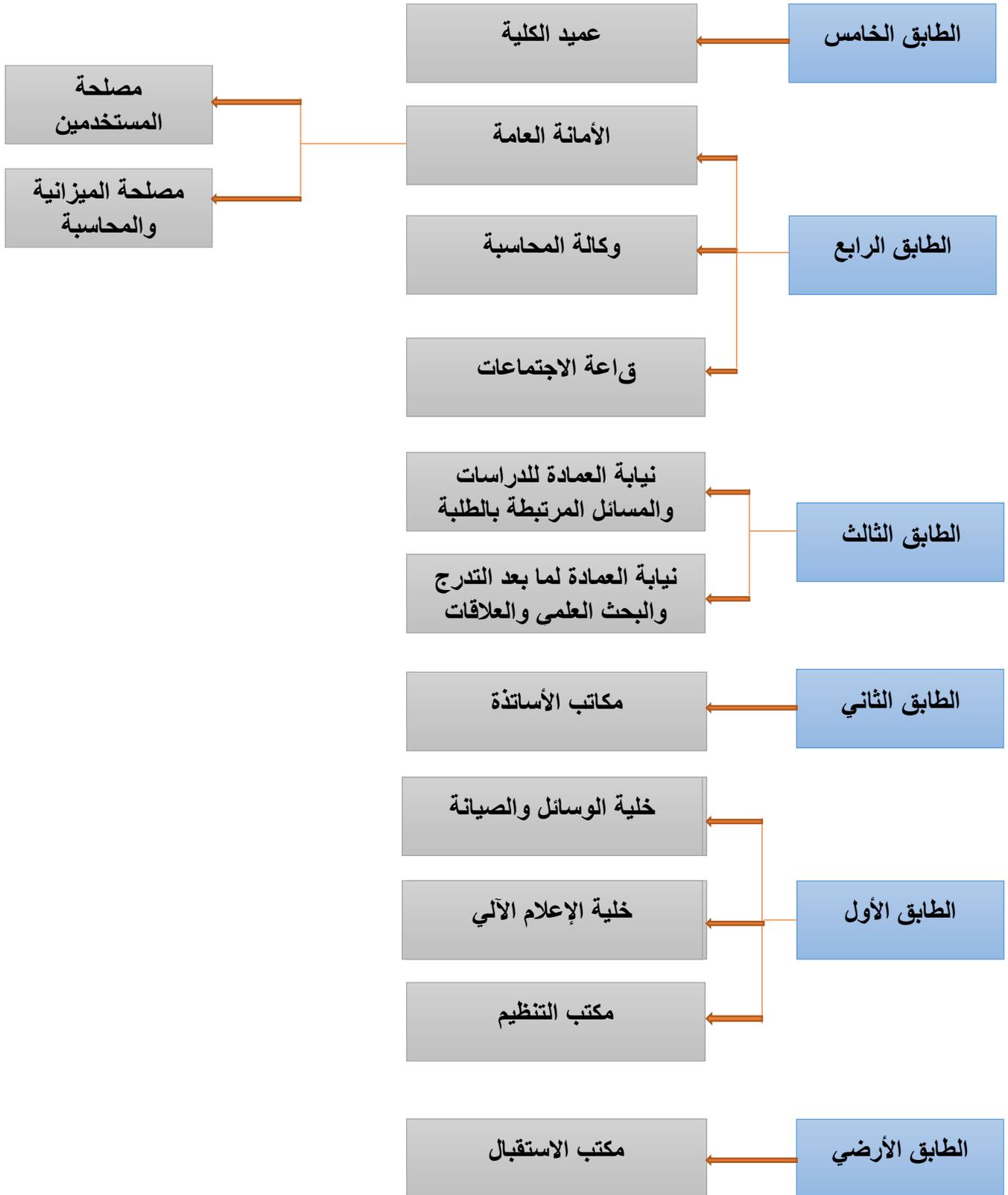
لا

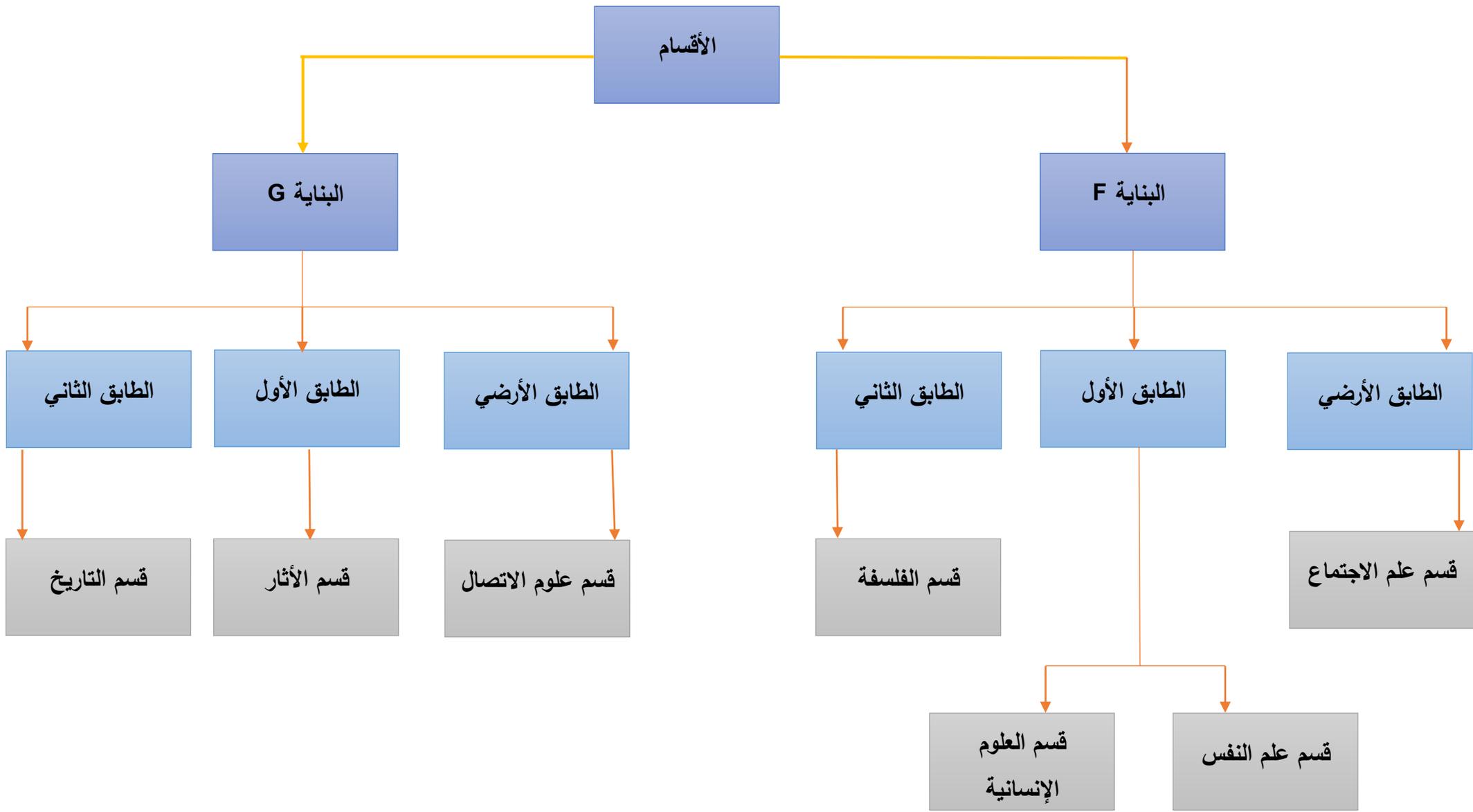
13- كيف تواجه الصراعات بين الموظفين؟

.....

.....

الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية





الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

