

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سطيف 2

كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا

الموضوع:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس"  
و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي  
دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة

عمل وتنظيم تخصص

الماجستير  
السلوك التنظيمي

تكميلي لنيل

إشراف الأستاذ:

أ.د. نور الدين بوعلي

من إعداد الطالبة :

خميس أسماء

السنة الجامعية 2013/2014

# شكرو تقدير

نرفع بالغ الشكر و الامتنان للكریم المنان، على منه وفضله وتوفيقه لنا في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذا البحث . ولولا رعايته وعنايته لما دون حرفه واحد فيه .

كما نود أن نعبر عن خالص الشكر والتقدير للمشرف الدكتور نور الدين بو علي على التشجيع والتوجيه والمساعدة والدعم المستمر والوقت الذي منحنا إياه . ولمتابعته لهذه الرسالة. وكذلك الشكر الموصول للمينة المناقشة كل بإسمه على قبولهم مناقشة هذا العمل.

وأخيرا يعجز الإنسان في ذكر كل من يستحق الشكر والثناء ، فننتقدم هنا بالشكر لكل من ساهم قدر المستطاع ، فلا يقتصر الإسهام بالجانب المادي دوما ، بل قد يكون الجانب المعنوي مثل التشجيع بكلمة أو دعاء والذي كان له أثر بليغ في نفوسنا ، فلجميع منا خالص الشكر وعظيم الامتنان وإقرار بالجميل والعرفان ، و ندعو الله العلي القدير أن يثيبهم عنا خير الثواب . إنه مجيب الدعاء والصلاة والسلام على خير البرية والأنام سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	شكر و تقدير	
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية	
ج	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	
هـ	فهرس المحتويات	
ح	فهرس الجداول	
ح	فهرس الأشكال	
ط	فهرس الملاحق	
01	مقدمة	
<b>الجاناب النظري</b>		
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>		
05	إشكالية الدراسة	01
07	تساؤلات الدراسة	02
07	فرضيات الدراسة	03
08	أهداف الدراسة	04
08	أهمية الدراسة	05
09	التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة	06
09	الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة	07
20	التعقيب على الدراسات السابقة	08
<b>الفصل الثاني: الصراع التنظيمي</b>		
24	تمهيد	
25	مفهوم الصراع التنظيمي	01
27	نظريات الصراع التنظيمي	02
29	أسباب الصراع التنظيمي	03

33	مستويات الصراع التنظيمي	04
37	مراحل الصراع التنظيمي	05
39	نتائج الصراع التنظيمي	06
42	مهارة إدارة الصراع التنظيمي	07
44	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	08
51	إثارة الصراع التنظيمي	09
52	خلاصة الفصل	
<b>الفصل الثالث: التوافق المهني</b>		
54	تمهيد	
54	أولا التوافق النفسي	
54	01 مفهوم التوافق النفسي	
56	02 نظريات التوافق النفسي/المهني	
61	03 مجالات التوافق النفسي	
64	04 معايير التوافق النفسي	
65	05 أساليب التوافق النفسي	
69	06 عوائق التوافق النفسي	
71	07 مشكلات سوء التوافق النفسي وعلاجها	
72	ثانيا التوافق المهني	
72	01 تعريف التوافق المهني	
73	02 تعريف سوء التوافق المهني	
73	03 مظاهر سوء التوافق المهني	
74	04 أسباب سوء التوافق المهني	
75	05 محددات التوافق المهني	
77	06 قياس التوافق المهني	
78	07 متطلبات التوافق المهني	
79	08 العوامل المؤثرة في التوافق المهني	

81	خلاصة الفصل	
<b>الجانِب التطبيقِي</b>		
<b>الفصل الرابع : الدراسة المنهجية</b>		
84	تمهيد	
84	منهج الدراسة	01
84	عينة الدراسة	02
85	حدود الدراسة	03
85	أداة جمع بيانات الدراسة	04
87	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	05
89	إجراءات تطبيق الدراسة	06
89	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	07
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة</b>		
91	تمهيد	
91	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام	01
95	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول	02
98	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني	03
100	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث	04
105	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الرابع	05
107	الاستنتاج العام	
108	توصيات الدراسة	
109	قائمة المراجع	
116	الملاحق	

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	ديناميكية الصراع بين الأفراد "نافذة جوهاري"	01
85	توزيع العينة حسب الخصائص التصنيفية والنسب المئوية	02
86	أرقام بنود أساليب إدارة الصراع التنظيمي	03
87	أرقام بنود التوافق المهني	04
87	ثبات المحور الثاني والثالث وفق معادلة ألفا كرمباخ	05
88	ثبات المحور الثاني والثالث بطريقة التجزئة النصفية	06
89	نتائج الصدق الذاتي للمحور الثاني والثالث	07
91	نتائج معامل الارتباط بين أساليب إدارة الصراع و التوافق المهني	08
95	درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي	09
98	مستوى التوافق المهني	10
100	اختلاف درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع حسب الجنس/السن/الاقدمية/الوظيفة	11
101	الفرق بين متوسطات الأطباء/ الإداريين/ الشبه طبي	12
105	اختلاف مستوى التوافق المهني حسب الجنس/السن/الاقدمية/الوظيفة	13

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
35	الصراع بين ما بين الأفراد	01
37	مراحل الصراع التنظيمي	02
48	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	03
95	نسب ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي	04
98	مستوى التوافق المهني	05

## فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
117	استمارة خاصة بصدق المحكمين	01
122	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	02
123	استبيان لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي و التوافق المهني	03
125	ثبات مقياس اساليب إدارة الصراع التنظيمي بمعادلة ألفاكرومباخ	04
126	ثبات مقياس التوافق المهني بمعادلة ألفاكرومباخ	05
126	ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية	06
126	ثبات مقياس التوافق المهني بطريقة التجزئة النصفية	07
127	معالجة الفرضية العامة	08
127	معالجة أسلوب التنافس بالتوافق المهني	09
127	معالجة أسلوب التعاون بالتوافق المهني	10
128	معالجة أسلوب التوسط بالتوافق المهني	11
128	معالجة أسلوب التجاهل بالتوافق المهني	12
128	معالجة أسلوب التنازل بالتوافق المهني	13
129	معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب الجنس	14
130	معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب السن	15
131	معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب الأقدمية	16
132	معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب الوظيفة	17
134	معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب الجنس	18
135	معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب السن	19
136	معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب الأقدمية	20
136	معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب الوظيفة	21
137	استجابة العينة	22

## مقدمة

تعد المنظمة الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة ، منظمة اجتماعية . و يشكل العنصر البشري فيها أول معبر عن حيويتها و تفاعلها. و بقدر ما يبده من جهد في أدائه ما يظهر فاعليته بالمنظمة . ومعلوم أن المنظمة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة و متشابكة بين أفرادها بخصالهم و طباعهم المختلفة ، وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازح و مصالح ورغبات متباينة؛ منها ما يخص المنظمة .ومنها ما يدور في إطار المصالح الشخصية لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المختلفة حيث يواجه صراعا مع ذاته ، أو مع الآخرين ، أو مع المنظمة و أنظمتها الإدارية ، كما يواجه صراعات مع الواقع الاجتماعي و البيئي الذي يعيش فيه، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراع قد يولد أثارا مختلفة عليه وعلى التنظيم على حد سواء .

كما تعتبر الحياة سلسلة من التغيرات التي تستدعي أن يتوافق الفرد معها. أولاً لإشباع حاجاته، و ثانيا للمحافظة على توازنه. وهو ما ينطبق على بيئة المنظمات بمختلف أنواعها، فقد أصبح مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد قدرا عاليا من التوافق النفسي والمهني. إذ تربط الأفراد فيما بينهم علاقات وتفاعلات مختلفة ينتج عنها آثار سلوكية ونفسية و انفعالية ... تؤثر بدورها على المنظمة وأهدافها و استمرارها.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ببعض مستشفيات ولاية ورقلة، وستشتمل الدراسة على جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي، يحوى الجانب النظري على ثلاث فصول و هي :

**الفصل الأول:** مدخل الدراسة. و يضم الإشكالية ، التساؤلات ، الفرضيات ، الأهمية ، الأهداف و

المفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة.



**الفصل الثاني:** ماهية الصراع التنظيمي من مفهوم, نظريات, أسباب الصراع,مراحله ,مستوياته , أساليب إدارته ,أساليب إثارته ومهاراته.

**الفصل الثالث:** ماهية التوافق النفسي والتوافق المهني من مفهوم,نظريات,أبعاد ,مراحل ,محكات,سوء التوافق وأعراضه وطرق تحقيق التوافق .

أما الجانب النظري فسيضم فصلين هما :

**الفصل الرابع :** الدراسة المنهجية من منهج الدراسة، العينة الدراسة ، حدود الدراسة، أداة جمع بيانات، الخصائص السيكمترية لأداة ، إجراءات تطبيق الدراسة، المعالجات الإحصائية المستخدمة.

**الفصل الخامس:** عرض وتحليل وتفسير النتائج

ثم الاستنتاج العام وتقديم بعض التوصيات و تليها قائمة المراجع و الملاحق.

# الجانب النظري

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

## 1. إشكالية الدراسة:

"يعتبر العنصر البشري أهم ركيزة لسير المنظمة، و أعظم قوة لتحديد ورسم معالم مستقبلها، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية لتحقيق أهدافها. أين تمتاز بيئة المنظمة بشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف و المصالح، مما يؤدي إلى حالة أكبر من الغموض، الذي يولد في كثير من الأحيان صراعات تتفاوت في درجة حدتها، حسب مواقف الأفراد، وتعصبهم لوجهات نظرهم".

( عثمان محمود الخضر. 2005. ص32)

كما تعتبر الحياة سلسلة من التغيرات التي تستدعي أن يتوافق الفرد معها. أولاً لإشباع حاجاته، و ثانياً للمحافظة على توازنه. وهو ما ينطبق على بيئة المنظمات بمختلف أنواعه، فقد أصبح مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد قدراً عالياً من التوافق النفسي والمهني. إذ تربط الأفراد فيما بينهم علاقات وتفاعلات مختلفة ينتج عنها آثار سلوكية ونفسية و انفعالية ... تؤثر بدورها على المنظمة وأهدافها و استمرارها. ونظراً لوجود هذه القضايا التي تواجه أداء الأفراد و تؤثر فيه. ما استدعى الدارسين و الباحثين في المجالات الإدارية و النفسية و المهنية إلى القيام بالعديد من الدراسات في هذا المجال.

من بينها الموضوعات البالغة الأهمية؛ موضوع الصراعات المهنية. فهي من المشكلات السلوكية الرئيسية، التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي، وتعرف على انها "عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر، أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الآخر. وذلك من خلال توظيف كل من القوة والسلوك السياسي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية. أو منع الطرف الآخر من الوصول إلى هدفه". (عثمان محمود الخضر. 2005، ص159)

إن الأفراد داخل بيئة العمل تتباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتختلف ادراكاتهم وآراؤهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية؛ مما قد يؤدي إلى التناحر وعدم الانسجام وكل هذه المعطيات تجعل العمل وظروفه أكثر صعوبة ، وهذا يتطلب مهارات ينبغي أن يكتسبها العمال لتمكنهم من إدارة الصراع بطريقة صحيحة مما يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الذي ينعكس على المؤسسة من جهة عامة؛ كما يرتفع مستوى توافقهم من جهة خاصة. فهو يعد من الجوانب الهامة للصحة النفسية لدى الأفراد، وأمر ضروري لقيام الأفراد بمهامهم على أكمل وجه. ويمكن تعريفه على أنه "عملية ديناميكية مستمرة يهدف فيها الشخص إلى تغيير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة. وبناء على ذلك الفهم نستطيع أن نعرفه على أنه :القدرة على تكوين العلاقات المرضية بين المرء وبيئته". (مصطفى فهمي. 1997. ص11)

وإذا اختلفت أحد مكونات التوافق المهني، فإن الفرد يتعرض للشعور بالعجز عن العمل بشكل مرض، مما يترتب عليه انعدام الدافعية والقدرة على التجديد والابتكار. وعليه فإن التوافق المهني لدى العاملين في أي مؤسسة مؤشر على نجاحها وتحقيق أهدافها.

كما يجب أن ندرك أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي على نحو جيد؛ لأن الصراع ظاهرة إنسانية و تنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً لمديرين. فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، لتحسين مستوى التوافق المهني، أي نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة. يمكن أن ننشر على أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال بعض الدراسات في هذا المجال. مثل دراسة " أحمد الخالدي" (2008) حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. ومن نتائجها أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة؛ من وجهة نظرهم. وقد جاء بدرجة عالية مقارنة بالأساليب الأخرى. كما له علاقة ارتباطية مع مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

كما توصلت دراسة "محمد رضا شنة" (2006) حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية بالجزائر إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة هي التعاون ثم التجنب ثم التنافس. كذلك دراسة " ماهر عطوة الشافعي" (2002) حول التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، وعلاقته بسمات الشخصية ، حيث توصلت إلى أن مستوى التوافق المهني للممرضين منخفض بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها غزة.

من جهة أخرى نجد دراسة "عاطف محمود" و "نادرة غازي" (2009) حول التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، أظهرت نتائجها وجود مستوى جيد من التوافق المهني. كما أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً هي التعاون، يليه التسوية، الاسترضاء، المنافسة، التجنب. كما أن هناك فروقاً بين منخفضي ومرتفعي التوافق المهني في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

ومن كل ما سبق يمكن القول أن الصراع التنظيمي واقع حتمي. والأسلوب الأنسب لإدارته يتحدد حسب طبيعة المؤسسة والأفراد العاملين بها، وما يتمتعون به من توافق ورضا نفسي ومهني ، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه للتعرف أكثر على حيثيات هذا الموضوع انطلاقاً من التساؤلات التالية:

## 2.تساؤلات الدراسة:

### 1)التساؤل العام:

- هل هناك علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي و مستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ؟

### 2)التساؤل الجزئي الأول:

- ما درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي ؟

### 3)التساؤل الجزئي الثاني:

- ما مستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ؟

#### 4) التساؤل الجزئي الثالث:

- هل تختلف درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي حسب الجنس/السن/الاقدمية /الوظيفة؟

#### 5) التساؤل الجزئي الرابع:

- هل يختلف مستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي حسب الجنس/السن/الاقدمية/الوظيفة؟

### 3. فرضيات الدراسة:

#### 1) الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي و مستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

#### 2) الفرضية الجزئية الأول:

- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي.

#### 3) الفرضية الجزئية الثاني:

- هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

#### 4) الفرضية الجزئية الثالث:

- تختلف درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي حسب الجنس/السن/الاقدمية /الوظيفة.

#### 5) الفرضية الجزئية الرابع:

- يختلف مستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي حسب الجنس/ السن/ الاقدمية/ الوظيفة.

### 4. أهداف الدراسة:

- 1) التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

- 2) التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- 3) التعرف مستوى التوافق المهني الذي يتمتع به عمال القطاع الصحي.

(4) التعرف على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية ، الوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.

(5) التعرف على ما إذا كان مستوى التوافق المهني يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.

## 5. أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني تكمن في:

(1) أن الصراعات قد تكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية ، خصوصا ما يتعلق بمسألة دوران العمل والغياب والأمراض النفسية والجسدية. لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بواقع استخدام أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.

(2) التعرف على أهم أساليب إدارة الصراعات التنظيمية ودرجات ممارستها، كما سترها عينة الدراسة. وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة عن الأساليب الأكثر شيوعا وتقدم حلول عملية لمشاكلنا الواقعية بطرق علمية، في مجالات الأعمال المختلفة، حيث يمكن أن يستفيد المديرون من النتائج في معرفة أشكال وأساليب إدارة الصراعات الشخصية و التنظيمية.

(3) إبراز أهمية التوافق المهني ومساهمته الفعالة في رفع الكفاءة والفاعلية للأفراد و المنظمات.

(4) يساعد التعرف على مستويات التوافق الرؤساء على تقديم التكوين والتدريب والرعاية الكافية والمناسبة للأفراد و احتياجات المنظمة.

## 6. التعاريف الاجرائية لمفاهيم الدراسة:

(1) **تعريف الصراع التنظيمي:** " أحد أنماط التفاعل الاجتماعي، الذي ينتج عن تعارض مصالح وأهداف وقيم العمال، حيث يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والتفوق عليه والسعي من أجل تحقيق المكانة والقوة". (كسنة أحمد.2009،ص94)

(2) **تعريف أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** هي الطرق التي تتبع لحل النزاع أو الخلاف القائم بين الأفراد أو الجماعات، سعيا لتحقيق الأهداف العامة أو الخاصة للعمال كذلك التخفيف من حدة الصراعات. وتحدد من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال في مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

(3) **تعريف الأساليب:** وهي طرق وممارسات سلوكية يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع. ويمكن

عرضها حسب نموذج "توماس" و "كولمان" كآلاتي:

❖ **التنافس:** "حيث يحاول الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين.

❖ **التنازل:** حيث يحقق الفرد مصالح الطرف الآخر على حساب مصلحته بدعوى التضحية لإنهاء الصراع.

❖ **التعاون:** حيث يحاول جميع أطراف الصراع التعاون معا لبلوغ حل مرضى لهم.

❖ **التجاهل:** حيث يتجاهل طرفي الصراع وجوده ، ويتجنب كلاهما الآخر رغم استمراره .

❖ **التسوية:** حيث يحاول طرفي الصراع إيجاد حلول وسطي لكليهما بشيء من الحزم ويحققان جزء

من الربح والخسارة، أي تحقيق الرضا الجزئي". (ناصر محمد العديلي.1993ص.352)

(4) **التوافق المهني:** هو معرفة شعور ومدى قدرة الأفراد على التلاؤم مع بيئة العمل ،ومستوى

رضاهم عن الزملاء والرؤساء، وكذلك رضاهم عن الأجر وظروف العمل المختلفة؛ من

خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال في مقياس التوافق المهني.

## 7. الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة:

تفيد الدراسات السابقة في التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع والمقارنة بين أنواعها ومدى ملائمة كل منها لنوع الصراع حسب موضوع الدراسة، كما تفيدنا في التمكن من تحديد أبعاد مقياس التوافق المهني، فضلا عن الاستفادة منها في إعداد واختيار المقاييس المناسبة لتستخدم في الدراسة، وفي صياغة فرضياتها وأهدافها وتفسير نتائجها.

### (1) حول الصراع التنظيمي:

❖ **دراسة محمد رضا شنة (2006):**

الدراسة تحت عنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية". دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري (قسنطينة، سطيف، بسكرة). وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي. كذلك الدراسة هي محاولة لتوجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد و الجماعة؛ وبالتالي المنظمة. وتكونت عينة الدراسة من 53 فرد موزعين على المؤسسات المذكورة. ومن أهم نتائجها:

- أن استراتيجية التعاون أكثر استخداما في عملية إدارة الصراعات التنظيمية، ثم تأتي استراتيجية التجنب، ثم استراتيجية المنافسة.

### ❖ دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب (2006)

الدراسة تحت عنوان "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي". دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية؛ وأسبابها؛ وانعكاساتها على الأمن الوظيفي. والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المبحوثين إزاء أسباب الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة. وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 339 موظفا. ومن أهم نتائجها:

- هنالك أسبابا تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين. حيث بلغ متوسط موافقتهم على تأثير هذه الأسباب 3.79 من 5.
- إن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم هو: غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.
- أن هناك ثلاثة عشر سببا تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم منها: عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين؛ غموض المهام الموكلة.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة إزاء أسباب وانعكاسات الصراعات الشخصية.
- أن للصراعات الشخصية في العمل انعكاسان إيجابي وسلبي والإيجابية أبرزها؛ ومنها: أن اختلاف الخصائص الشخصية لجماعة ما يقود إلى الإبداع في حل المشكلات. أن الصراعات الشخصية تعمل على تماسك الجماعة عندما تكون في خلافات مع جماعة أخرى. إن الصراعات الشخصية نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل إدارات المنظمة، عند إدارة الصراع وعلاجه
- أن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها: أنها تتسبب في زيادة الضغوط النفسية والباطنية والوجدانية للأفراد. أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية.

### ❖ دراسة امل محمود علي العبيدي (2007)

الدراسة بعنوان "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ادارة الصراع في تحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة.



التعرف على العلاقة بين استراتيجية التعاون، التنافس، التجنب من جهة. وبينها وبين اهداف المنظمة وهي الرضا والابداع العلاقات الانسانية والانتاجية. وقد اظهرت النتائج بعد اجراء الاستبيان للعينة المختارة ونتائج الاختبارات الاحصائية ان العلاقة الاكبر هي للعلاقة الانسانية عند استعمال اسلوب التعاون في اداة الصراع والتي لها الاثر في زيادة انتاجية العاملين.

#### ❖ دراسة فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر (2008):

عنوان الدراسة "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي". دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الادارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة. وهدفت أيضا إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي؛ بمستوياته الثلاث (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم). وقد أجريت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية من أطباء، أطباء أسنان، صيادلة، تمريض، فنيين مهنيين، إداريين؛ وبلغ عددهم 475 موظف. ومن نتائج هذه الدراسة:

- تستخدم الادارة الانماط الاربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالتالي: نمط القوة والسيطرة، التسوية، التجنب، التنازل. إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة. أما نمط التعاون فهو غير واضح الاستخدام.
- يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام، إلا أنه أكثر الانماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطور التنظيمي.

#### ❖ دراسة أحمد بن محمد مهدي الخالدي (2008):

الدراسة تحت عنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم". ومن أهداف هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة للأساليب إدارة الصراع التنظيمي؛ وعلاقة هذه الأساليب بمستوى الروح المعنوية. وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 300 معلما اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة. ومن أهم نتائجها ما يلي:

- أسلوب التعاون أكثر الاساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية.
- هناك علاقة ارتباطية بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون

وفقا لمتغير المؤهل العلمي؛ لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

### ❖ دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح (2008):

الدراسة بعنوان "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليهما. وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحلها، ومصادره. كما هدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفا، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. ومن بين نتائجها ما يلي:

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9 %) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%)
- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7 %) أقل منها في جامعة الأزهر (56.4%)، حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين: محدودية الموارد، فعدم تحديد الصلاحيات، فعدم تحديد المسؤوليات، فتعارض الأهداف.
- أن هنالك استخداماً متوسطاً لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين: استراتيجية التنازل، فاستراتيجية التعاون، فاستراتيجية التسوية، فاستراتيجية التجنب، فاستراتيجية التنافس.
- أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات النظر في كلتا الجامعتين.
- أظهرت عينة الدراسة أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن العاملين في الجامعة الإسلامية يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين موجودة بنسبة (65.4 %) وهي أكبر من النسبة التي يرى فيها ذلك العاملون في جامعة الأزهر (44.4%).

- توجد علاقة بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة طردية.

#### ❖ دراسة أشرف أحمد سليم سليم (2009):

الدراسة موسومة "السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 656 معلماً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 6564 معلماً، وقد تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية . ومن نتائجها:

- السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارسة واستخداماً حيث حصل على نسبة 80.73 % يليه السلوك الدكتاتوري ونسبته 67.60 %
- لا توجد فروق في السلوك القيادي تعزى لمتغيري (التخصص ،المؤهل العلمي) بينما دلت النتائج انه توجد تعزى لمتغيرات(الجنس، سنوات الخبرة، والمدرسة)
- وجود علاقة ارتباط داله إحصائياً بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي.

#### ❖ دراسة ابتسام يوسف محمد مرزوق (2011):

الدراسة تحت عنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين". وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 788 معلماً ومعلمة بنسبة 10,62 % من المجتمع الأصلي. وقد استخدمت الباحثة استبانيتين: الأولى لقياس استراتيجيات إدارة الصراع. وبعد التطبيق تم التحليل وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع

ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من ( 59.02 ) إلى (80.89) .

- الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة هي استراتيجية

التعاون بوزن نسبي بلغ (80.89) .

- أن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة

مرتبة تنازليا استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل ، استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس) ما عدا استراتيجية التنافس حيث كانت الفروق لصالح الإناث.
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي واستراتيجية (التعاون والتسوية والتنازل).
- وجود علاقة ارتباطيه سالبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي واستراتيجية (التجنب والتنافس).

#### ❖ دراسة لأحمد مطر الشمري(2012):

الدراسة تحت عنوان "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وقياسها، وبيان علاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من 1042 عضوا من جميع أعضاء هيئة التدريس. تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة. ومن نتائج هذه الدراسة:

- وجود درجة مرتفعة من ممارسة عمداء الكليات للنمط الديمقراطي في إدارتهم للكليات.
- وجود درجة متوسطة من ممارسة النمط الأوتوقراطي.
- وجود درجة ضعيفة من ممارسة النمط الترسي.
- وجود درجة مرتفعة من ممارسة التماثل التنظيمي.

#### ❖ دراسة إياد إبراهيم خليل المدهون (2012):

الدراسة بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى

- الموظفين الإداريين، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، وأيضاً التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين بلغ عددها ( 300 ) موظف تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من بين ( 971 ) موظفاً وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:
- وجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات) والصراع التنظيمي.
  - وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي.
  - يوجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
  - يوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لاسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى.
  - لا يوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية).
  - إن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان "الحوافز"، وكلما زادت بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع بمقدار 0.70 من الدرجة.

#### ❖ دراسة صفاء جميل الجعافرة(2013):

- الدراسة تحت عنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم". وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مدير ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:
- أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.
  - كما أشارت إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند (0.01) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

#### (2) حول التوافق المهني:

#### ❖ دراسة سعد المهنا(2002):

بحثت الدراسة عن "العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للإنجاز" لدى موظفي جمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض. هدفت هذه الدراسة إلى توفير بعض المعلومات العلمية عن التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى موظفي جمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض. وإلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني والدافعية للإنجاز لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر وسنوات الخبرة والراتب.

وقد تكونت عينة الدراسة من 225 موظفا بمطار الملك خالد الدولي بالرياض. وتوصل الباحث إلى أن أغلبية موظفي الجمارك يشعرون بالرضا عن إنجاز المهام والأعمال التي تسند إليهم، وأن غالبيتهم يشعرون بأن عملهم يوفر لهم خبرة جيدة. ويتضح من هذه النتيجة شعور الموظفين بالرضا عن العمل الذي يدل على توافقتهم الوظيفي. وأنه كلما ازدادت خبرتهم الوظيفية ازداد توافقتهم في العمل. كما اتضح عدم رضا موظفي الجمارك عن وظائفهم فيما يتعلق بالحوافز المعنوية والمكافآت وقلة الراتب.

#### ❖ دراسة ماهر عطوة الشافعي(2002):

الدراسة تحت عنوان: "التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقتها بسمات الشخصية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة وبين سماتهم الشخصية وبعض المتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، قسم العمل، الخبرة). وقد تم اختيار عينة قوامها 289 ممرضا و ممرضة؛ بطريقة عشوائية. ومن أهم نتائجها ما يلي:

- أن مستوى التوافق المهني للممرضين منخفض بسبب الظروف السياسية والاقتصادية لغزة.
- توجد علاقة ارتباطية بين التوافق المهني لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وسمات الشخصية لديهم.
- لا توجد فروق في ابعاد التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس، قسم العمل، الخبرة، المؤهل الدراسي.

#### ❖ دراسة عبد الله عبد العزيز السماري(2006):

عنوان الدراسة "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل" في الأجهزة الأمنية بالرياض. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة. وكذلك التعرف على العلاقة بين التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل تبعا للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة، الحالة الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل). وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية؛ حيث وزع الباحث 400 استبيان واسترد منها 391 استبانة. ومن أهم نتائجها:

- اتضح أن مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة أقل من الوسط، وأن هناك تباينا واضحا في مستوى الرضا الوظيفي.

- هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التوافق المهني ومتغيرات مصادر ضغوط العمل، وأن جميع هذه العلاقات عكسية، وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الرضا عن جوانب العمل المختلفة يرتفع بانخفاض مستوى ضغوط العمل.
- للتوافق المهني علاقة ارتباطية دالة احصائيا مع كل من العمر والرتبة العسكرية، وعدد سنوات الخدمة، وكلها علاقات موجبة.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين التوافق المهني والمؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق في مستوى التوافق المهني بحسب مكان العمل .

#### ❖ دراسة بوعطيط سفيان (2007/2006):

- الدراسة تحت عنوان " **طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني** . دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل - عنابة ". يتحدد هدف الدراسة العام في التعرف على طبيعة العلاقة الكائنة بين نمط الإشراف السائد داخل المؤسسة محل الدراسة وتوافق عمالها مهنيا. التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين بمركب ميتال ستيل بعنابة . الكشف عن أنجع أنواع الإشراف الذي يحقق التوافق المهني و بالتالي الفعالة داخل المؤسسة. معرفة ما إذا التوافق المهني يتأثر بالخصائص الذاتية للعمال. التعرف على العلاقة بين نمط الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى التوافق المهني لدى عمالها. و تماشيا مع طبيعة الموضوع قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال وصف الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة ، أما عن مجتمع الدراسة فقد تكون من 166 عاملا بمصلحة الموارد البشرية بمركب ميتال ستيل بعنابة، حيث قام باختيار عينة عشوائية قدرت ب80 عاملا اي ما يعادل نسبة 48% من المجتمع الأصلي. أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد قام بتصميم استمارة على أساس مقياس ليكرت المتدرج ومن النتائج الدراسة:

- بالنسبة للفرضية العامة توجد علاقة بين طبيعة الإشراف و التوافق المهني.

أما عن الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إيجابية بين طبيعة الإشراف الغير المباشر والتوافق المهني للعمال.
- توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر والتوافق المهني للعمال.
- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي

الأقدمية) على مستوى التوافق المهني.

#### ❖ دراسة سمية بن عمارة (2009/2008):

عنونت الدراسة بصراع الأدوار و تأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية دراسة ميدانية واستكشافية لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية. وقد هدفت الدراسة إلى :  
التحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

- معرفة العوامل المؤثرة على التوافق المهني لدى الطلاب العاملين.
  - توضيح الانعكاسات لصراع الأدوار لدى الطلاب العاملين على التوافق المهني.
  - الكشف عن العوامل المختلفة لصراع الأدوار، والتي تقترن و تكون لها علاقة بتوافق المهني.
  - التعرف على كل من الصراع، الذي يعيشه الطالب العامل و توافقه مهنيا نظريا وميدانيا.
- طبقت الدراسة على ( 150 ) طالب وطالبة. ومن نتائجها:
- هناك علاقة ارتباطية عكسية بين صراع الأدوار والتوافق المهني.
  - فصراع الأدوار لا يتأثر باختلاف الجنس . لا يتأثر باختلاف الحالة العائلية، لا يختلف باختلاف سنوات العمل، يختلف باختلاف التخصص.

#### ❖ دراسة سامي خليل فحجان(2010):

الدراسة موسومة بالتوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة. هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، بمؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تلك المتغيرات، ومدى علاقة التوافق المهني و المسؤولية الاجتماعية بمرونة الأنا. قام الباحث بتطبيق الاستبيان على 287 معلما من 11 مقاطعة. ومن نتائجها:

- هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط بلغ 73.3%
- هناك علاقة طردية قوية بين مرونة الأنا والتوافق المهني.
- عدم وجود فروق في مستوى التوافق المهني تعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، فئة المعلم، الدخل الشهري.

#### ❖ دراسة جولتان حسن حجازي(2013):

الدراسة تحت عنوان "فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية". وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى فاعلية الذات، ومستوى التوافق المهني ، وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الدرجة الكلية، والأبعاد لمقاييس فاعلية الذات ، والتوافق المهني، وجودة الأداء. تكونت عينة الدراسة من ( 45 ) معلمةً من معلمات غرف المصادر



خلال العام الدراسي 2011/2012م، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات، والتوافق المهني، وجودة الأداء من إعداد الباحثة. وانتهت النتائج إلى أن :

- مستوى فاعلية الذات يزيد عن 80% كمستوى افتراضي، وأن مستوى التوافق المهني، ومستوى جودة الأداء يقل عن مستوى 80% كمستوى افتراضي.
- كما انتهت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية، وأبعاد مقياس فاعلية الذات، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس التوافق المهني ما عدا التوافق الاجتماعي، والدرجة الكلية، وأبعاد مقياس جودة الأداء.
- ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات معلمات غرف المصادر في مدارس الضفة الغربية مرتفعات الفاعلية الذاتية ومنخفضات الفاعلية الذاتية على مقياس التوافق المهني، ومقياس جودة الأداء.

### (3) حول الصراع التنظيمي والتوافق المهني:

#### ❖ دراسة عاطف محمود أبو غالي و نادرة غازي بسيسو (2009)

الدراسة تحت عنوان: "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، وكذلك التعرف على مستوى التوافق المهني لديهم. والكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع التنظيمي. والفروق في مستوى التوافق المهني تبعاً لمتغير الجنس. تكونت عينة الدراسة من 120 مديراً ومديرة في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة. ومن أهم نتائجها:

- أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من التوافق المهني.
- أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون، يليه التسوية، الاسترضاء، المنافسة، التجنب.
- هناك فروق دالة إحصائية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني. بينما لا توجد فروق في مجال التجنب والمنافسة والاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مديري المدارس الثانوية في مستوى التوافق المهني؛ تعزى متغير الجنس.

#### 8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد أن أغلبها متوافقة في أهميتها، وأهدافها، ومنهجها، وأدواتها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

### (1) من حيث الأهمية:

- اهتمت الدراسات التي عرضت في مجال الصراع التنظيمي بالتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وانعكاساته وأسبابه كما في دراسة (الخراب 2006). كذلك تحديد مستوياته وأنواعه ومراحله ومصادره كما في دراسة (اللوحي 2008). أيضا التعرف على أكثر الاستراتيجيات استخداما والعلاقة بينها وبين متغيرات أخرى مثل دراسة (عساكر 2008)، (العبيدي 2007)، (شنة 2006).
- كما اهتمت مجمل الدراسات التي عرضت في مجال التوافق المهني بتوفير معلومات عن التوافق المهني؛ من بينها التعرف على العلاقة بينه وبين المتغيرات الشخصية المختلفة كما في دراسة (السماري 2006)، (بوعطيط 2006/2007). كذلك التعرف على مستوى التوافق المهني، والعوامل المؤثرة فيه كما في مجمل الدراسات كدراسة (فحجان 2010)، (السماري 2006)، (المهنا 2002).
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (غالي وبسيسو 2009) في السعي للتعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك في التعرف على مستوى التوافق المهني، والكشف عن الأهمية النسبية لشيوع استخدام مجالات إدارة الصراع التنظيمي. كذلك الكشف عن الفروق في مستوى التوافق تبعاً لمتغير الجنس.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تبحث عن العلاقة بين كل أسلوب من الأساليب إدارة الصراع التنظيمي مع التوافق المهني. وتتفق معها في البحث عن اختلاف كل من استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق حسب المتغيرات الديمغرافية المختلفة.

### (2) من حيث النتائج:

توصلت الدراسات التي عرضت في مجال الصراع التنظيمي إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تعود إلى غموض المهام، وغياب العدالة في توزيع المزايا. كما توصلت إلى أن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية كزيادة الضغوط النفسية وانعكاسات ايجابية كالإبداع لأن الصراعات نوع من الرضا المتبادل كدراسة (الخراب 2006). تعتبر محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتعارض الأهداف من أسباب الصراع وهو ما توصلت إليه دراسة (اللوحي 2008).

كما توصلت أغلب الدراسات إلى أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب شيوعاً، ويعرف اختلافاً من حيث الاستخدام حسب بعض المتغيرات. تباينت نتائج الدراسات في ترتيب الأساليب من حيث الاستخدام

والشيوخ وهذا راجع إلى طبيعة العينة ما بين أساتذة وطلبة ومدراء وممرضين ... كما في دراسة (مرزوق 2011) و (اللوحي 2008) و (الخالدي 2008) و (شنة 2006).

### (3) من حيث المتغيرات:

تم دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والمتغيرات التالية: الأمن الوظيفي، تحقيق الأهداف، التطوير التنظيمي، الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، المناخ التنظيمي، السلوك القيادي، الالتزام التنظيمي، الإبداع التنظيمي، التوافق المهني.

كما تم دراسة العلاقة بين المتغيرات التالية والتوافق المهني: الدافعية للإنجاز، سمات الشخصية، ضغوط العمل، طبيعة الاشراف، صراعات الأدوار، المسؤولية الاجتماعية، مرونة الأنا، فاعلية الذات، جودة الأداء، الصراع التنظيمي.

### (4) من حيث المنهج و العينة والأداة والمتغيرات التصنيفية:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كل من المنهج وأداة الدراسة والعينة وفي بعض المتغيرات التصنيفية. كان المنهج هو المنهج الوصفي التحلي، والأداة هي الاستبيان، وتم اختبار العينة بطريقة عشوائية طبقية. أما المتغيرات التصنيفية هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الراتب، جهات العمل ومكانه، الرتبة، نوع السكن.

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

### تمهيد

1. مفهوم الصراع التنظيمي
2. نظريات الصراع التنظيمي
3. أسباب الصراع التنظيمي
4. مستويات الصراع التنظيمي
5. مراحل الصراع التنظيمي
6. نتائج الصراع التنظيمي
7. مهارة إدارة الصراع التنظيمي
8. أساليب إدارة الصراع التنظيمي
9. إثارة الصراع التنظيمي

### خلاصة الفصل

### تمهيد

"يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية، التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي. سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل. وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والسياسية

والاقتصادية والثقافية والحضارية... وخاصة ونحن في عالم يختلف تماما عن عالم ما قبل قرن مضى، فحن في عالم القرية الصغيرة أو عصر المعلوماتية. " (شهاب أكري. 2008، ص1)

"المنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ. فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر. تجمعهم مصالح متباينة، منها ما يخص التنظيم، ومنها ما يخص المصالح الشخصية. و لاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة ، وتخلص في الأخير إلى نتيجتين لا ثالث لهما ، إما الإبداع والابتكار، أو التدمير والهدم. وذلك حسب نمط التعامل معها ". (ماجدة العطية. 2003، ص255)

يمكن زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري إذا أحسن إدارة الصراع وتم تحوله إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة ، وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين وعلى المنظمة.

وفي الوقت الذي لا يمكن القول أن هناك دائما طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع أكد المفكرون والكتاب والمهتمون الإداريون على ضرورة استخدام الطريقة المناسبة والتي تلائم المنظمة ، أي أن ما يناسب المنظمة (س) قد لا يناسب المنظمة (ص) التي تعمل في نفس المجال.

ولأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي وأكاديمي، وبسبب شدة الصراعات المختلفة في ظل العراقيل المتعددة لابد من أن نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي ، نظرياته ، أسبابه ، مستوياته ، مراحلها ، نتائجها، مهارات وأساليب إدارته و إثارته.

## 1. مفهوم الصراع التنظيمي:

"الحتمية الجوهرية الأولى، هي أن الصراع موجود في مختلف المؤسسات والمنشآت والمنظمات، بدأ من الأسرة ومرورا بالمنظمة، وانتهاء بالدولة، والتي هي أم المؤسسات جميعا. أما الحتمية الثانية هي أن الصراع شيء لا بد منه ولن تتمكن المنظمة أو المؤسسة من أزالته أو إبعاده. بل يمكن فقط إدارته بمنهجية علمية والاستعانة بالخبرات الفاعلة و الكفاءة". (شهاب أكري. 2008، ص1)

نجد أن العلماء و الباحثين اختلفوا في إعطاء مفهوم للصراع التنظيمي، كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر. وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو للاختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم.

حيث يعرف الصراع **لغتنا** على أنه "خصام وشقاق ، وهو مستعمل هنا كمرادف للكلمة الفرنسية " **conflict** " والمشتقة من الفعل اللاتيني " **conflicts** " والتي تعني الاصطدام و التضامن. كما يعني التعارض بين المصالح والآراء". (دهيمي بالخير. 2007، ص5)

أما **اصطلاحاً** فهو: "حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد في المنظمات ، وينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات. وبالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية". (كسنة أحمد. 2009، ص94) ويتفق هذا التعريف مع ما جاء به "ليكسرت" على أن "الصراع هو المحاولات النشطة المبدولة من قبل الفرد لتحقيق الأهداف المعينة، وإذا تحققت لحجبت من أهداف الآخرين. والتي يبتغون تحقيقها لدى ينشأ العداء بين الجانبين". (شهاب أكري. 2008، ص2)

أي أن الصراع ظاهرة سلبية، ولا تلقى القبول لدى إدارة المنظمة فمنشأه اختلاف الأفراد في الأهداف والقيم الشخصية، ورغبة كل طرف في تحقيق مصالحه، مما يؤدي إلى عرقلة سير أهداف المنظمة. إلا أن هناك بعض الباحثين يذهبون إلى تعريف الصراع من منحي آخر. على "أنه حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن. ولدى فإن الصراع حالة تعطيل لفاعلية الانجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين". (خضير كاظم محمود فريجات. 2002، ص143)

بمعنى أن أساس حدوث الصراع يعود لعدم قدرة العاملين بالمنظمة على اختيار البديل المناسب من جملة من البدائل، أين يفترض أن يلقي الاختيار النهائي قبولا من طرف الأغلبية، والأهم من كل هذا أن يسهم الاختيار بشكل كبير في التحقيق الفعال لأهداف المنظمة .

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها اتفقت على أن الصراع مهما كانت أسبابه فهو عملية عفوية وغير مقصودة ، وهو مالا يؤكد باحثون ودارسون آخرون. فقد جاء الصراع في تعريف "حسين عبد الحميد" بأن "المنافسة تأخذ في العادة مظهرا سلميا، أما إذا اشتدت وطأة التنافس واتخذت موقفا عدائيا سميت صراعا أو نزاعا. والصراع اقوي درجات التنافس وأشدّها عنفا، وهو رفض لعملية التعاون. والصراع عملية اجتماعية تحدث عن قصد وتعمد بين طرفين أو أكثر، أو بين جماعات".

(حسين عبد الحميد. أحمد رشوان. 2003، ص213)

وبقليل من التفصيل فالصراع "عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا علي شيء ما يهتم به الطرف الآخر. وذلك من خلال توظيف كل من القوة والسلوك السياسي من اجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية. أو منع الطرف الآخر من الوصول إلي هدفه".

(عثمان محمود الخضر. 2005، ص159) و(عامر عوض. 2008، ص261).

أي أنه بمجرد شعور طرف ما بأن هناك طرف أو عدة أطراف تعرقل تحقيقه لأهدافه فإنه يتخذ كل السبل المتاحة من أجل إبعادهم عن طريقه ، وشل حركتهم ومستوى تأثيرهم عليه ، حتى يتسنى له العمل على تحقيق أهدافه الخاصة بكل أريحية . وينشب الصراع إذا لم يتمكن من إبعادهم .  
ومن مجمل هته التعاريف يمكننا القول أن **الصراع التنظيمي** هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المنظمة ، لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها ، وجماعاتها ، وكذلك مع المنظمات الأخرى. ويظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق فيما بينهم ، في القيم و المساعي والأهداف ، وكذا طرق تحقيقها. مما ينجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة في الآراء ، و وجهات النظر. أين يعيق كل طرف الطرف الآخر عن تحقيقه لأهدافه الخاصة ، والتأثير سلبا عليه وهذا يؤثر أيضا بالسلب على سير وتحقيق المنظمة لأهدافها وخططها بنجاح وفعالية.

## 2. نظريات الصراع التنظيمي:

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة ، والتي لقيت اهتمام العديد من المفكرين . فقد افترضت احدى المدارس الفكرية أن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنب حدوثها؛ فهو مؤشر للتخريب داخل المنظمة. وهذه هي وجهة نظر المدرسة التقليدية ، والتي تختلف مع المدرسة السلوكية والتفاعلية في نظرتيها للصراع التنظيمي. و سنأتي إلى تفصيل نظرة كل منها على التوالي:

### (1) النظرة التقليدية:

"تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة حول الصراع، مع الاتجاه الذي ان سائد عن السلوك في الفترة الممتدة ما بين (1930 - 1940). حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة والحركات العمالية. وبسبب ما قدمته تجارب هوثورن. فقد أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل ، وعن عدم الانفتاح ، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم".  
(فريجات وآخرون. 2009، ص314)

أي أن الصراع التنظيمي حسب هذا المنحى، ظاهرة سلبية غير مريحة ، ويجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها. نظرا لطبيعة التسيير في هذه الفترة، أين تمتاز قرارات المشرفين بالتسلط (الأمر من المشرف إلى العامل) والتنفيذ دون مناقشة ، كما قد يفصل العامل الذي يخالف أوامر وقرارات المشرفين. وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية:

- "يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.

• إذا حدث الصراع ، فالحل هو التجاهل". (محمد قاسم القريوتي. 2009، ص359)

جعل هذا المنحي الصراع التنظيمي معيقا للسير الحسن للمنظمة، وبالتالي يجب تجنب حدوثه بتعريض الأفراد القلائل المسببين له إلى العقاب. وبث مشاعر الخوف في نفوسهم، وفي باقي الأوساط العمالية. بدعوى أن المتسببين في الصراع فئة قليلة، تهدف لتحقيق مصالح شخصية. وينبغي تجاهلهم وتجاهل أهدافهم، والسعي قدما لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

أي أن هذا المنحى في توجهه للصراع لا يفتح مجال لطرح الآراء. لأنها بطبيعة الحال ستكون متنوعة، وبالتالي يكون هناك تشاحن، والذي يؤدي إلى نشوء الصراع. لدى كانت قنوات الاتصال ضعيفة أين انعدم وصول مشاعر وتصورات الأفراد عن أنفسهم، وأدائهم المهني، وما ينتظرونه من الإدارة من الناحية الإيجابية؛ إلى الجهات المسؤولة.

## (2) نظرية الفكر السلوكي:

"التوجه في هذه المرحلة مطابق لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك، وكذلك الصراع . حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم . وإزاء ذلك تقبل العلماء سلوكيات الصراع ، وسعوا لعقلنة وجوده ، أي تبرير وجوده بطريقة منطقية عقلانية ، باعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية للصراع ، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا و قد يشكل قوة ايجابية داخل المنظمة، فقد أشار "كاتز" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية".

( جميل واصل المومني. 2006 ، ص 48 ) و(فريجات وآخرون. 2009، ص314)

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر ايجابي، له فوائد كبيرة على المنظمة و أفرادها. ويؤكد علمائها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية حيث استمدوا أفكارهم من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك الإنساني، و التي تعطي الحرية في التعبير وإقامة العلاقات الاجتماعية والاتصال المباشر بالمسؤولين.

## (3) النظرية التفاعلية :

"يرى الفكر الإداري أن الصراع شيء طبيعي ، بل هو ظاهرة صحية، و بدرجة ما هو ظاهرة مطلوبة. حيث أن وجد الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة".

( فريجات وآخرون. 2009، ص315)

بمعني أنه ظاهرة مطلوبة بدرجة ما، حيث لا يكون مرتفعا في شدته فيكون ضارا أكثر منه نافعا، ولا يكون ذي شدة منخفضة فلا يكون له تأثير ولزوم. كما أن الصراع المقبول المتوسط الدرجة يتيح للأفراد وجماعات المنظمة فرص لطرح أفكار وآراء مختلفة، دون خوف وبكل موضوعية. حيث يسهم كل هذا في تطوير المنظمة ودفع حراكيتها الإبداعية والإنتاجية.

و تقوم النظرية التفاعلية للصراع على الافتراضات التالية :



- "الصراع حالة لا يمكن تجنبها .
  - الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
  - إدارة الصراع ممكنة.
  - يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل ضروري". (خيزر كاظم محمود فريجات. 2002، ص315)
- هذه النظرية ترى أن الصراع أمر مقبول، له فوائد كبيرة على التنظيم وأفراده. ويؤكد علماءها على ضرورة وجوده بطريقة منطقية وعقلانية. أي أنه لا يمكننا تجنب الصراع، في حين يمكننا إدارته. وذلك إن كان عند درجة مقبولة تدفع بالمنظمة للتجديد والتطوير والتحدي المحرك للجمود.
- نلاحظ من خلال هذه النظريات أن أفكار المنحي التقليدي معاكسة لأفكار المنحي السلوكي والتفاعلي. وذلك في تجنب الصراع من عدمه، وطريقة التعامل معه، ولدى يمكننا تقسيم نظريات الصراع إلى قسمين أولاً النظرة التقليدية، وهي النظرة التشاؤمية والتي تدعو إلى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر ، ومشتتاً للأفراد والجماعات والمنظمة ككل. أما ثانياً النظرة الحديثة وهي نظرة تفاؤلية للصراع . باعتباره فكرة مقبولة وبدرجة معقولة. حيث يسهم في دفع وتطوير الكفاءات والمهارات العمالية، وذلك إن تفهمت الإدارة حقيقة الصراع القائم وأحسنته إدارته واستغلاله بإيجابية.

### 3. أسباب الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية و تنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحدياً لمديرين. فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة. ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها ومصادرها. وجاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب الإداريين والباحثين على النحو التالي:

#### 1. الأسباب التنظيمية: من بينها:

- "عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات.
- تعدد المستويات الإدارية ، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فينشرب الصراع.
- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها مثل الترابط في مصانع النسيج و الاستقلال في الجهاز بين الإداري و التدريسي في الجامعة.

- نمط اتخاذ القرار بالمشاركة، يتيح فرصة للتعبير عن النزاعات و التعارض المتواجدة، وتوفر فرصة لظهور الاختلافات.
- محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقتسام.
- الاختلاف و التباين في الأهداف و القيم".(محمد قاسم القريوتي.2000،ص251-254).
- "وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجودها. مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات و المعطيات لكل وظيفة. وهذا ما يحدث عادة ما بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة عدم وجود إدارة للمعلومات.
- الاعتمادية بين الوحدات: حيث تعتمد وحدة تنظيمية معينة على وحدة أخرى.
- اختلاف معايير التقييم في نظم العوائد كلما زاد التقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء الموحد زاد احتمال الصراع".(هاني العمري.2007.ص6)
- "محدودية فرص الترقية ، مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة.
- يحدث النزاع لعدم الانسجام في المكانة والمركز.
- عدم وجود مناخ عمل صحي.
- البعد عن المنهج العلمي في العمل الذي يترتب عنه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف". (طارق كمال.2007،ص218)

من خلال التعرف على هذه الأسباب نلاحظ أنها تظم كل جوانب العمل الإداري، من هيكل تنظيمي وتقسيم الأدوار و المركزية في التسيير ونمط الإشراف و اتخاذ القرار.... حيث تتربط بعض الأسباب التنظيمية فيما بينها، مثل وجود هيكل تنظيمي ضعيف يؤدي إلى عدم وجود تقنين واضح للمهام.وقد يختلف وجودها من مؤسسة إلى أخرى وذلك كما جاء في دراسة "محمد الحنيطي"(1993) حول "الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة بالأردن ومن بين ما توصل إليه أن الأسباب الرئيسية للصراع تعود إلى تعارض المصالح والصراع الناجم عن قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية".(طارق بن موسي العتيبي.2006،ص44)

## 2. الأسباب الشخصية:

- "التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين.
- الاتصالات الخاطئة غير مقصودة.
- نمط و طبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين.
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة ، يدفع نحو استثارة المشاكل".  
(محمد القاسم القريوتي.2000،ص254-255)
- "عدم الثقة والشعور بالخوف.
- ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد .وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم وذلك لعدم وجود اتصالات مستمرة وسوء الفهم.
- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس".  
(أحمد سيد مصطفى.2000،ص425)
- "عدم تجانس الأعضاء . كلما زاد الاختلاف بين الأشخاص من حيث القيم والتعليم والعمر فإن ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلاسة وتعاون.
- اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم وبتعلل العمال في معظم هذه الحالات بأن صراعاتهم مع الإدارة سببه الأجور أو كثرة ساعات العمل.برغم من أن الأسباب التي أدت إلى هذا الصراع قد تكون مختلفة عن ذلك تماما.
- اعتقاد العمال بأن وجهات نظرهم موضوعية وتعكس الواقع.بينما وجهات نظر الآخرين متحيزة و متأثرة بالنظريات ، وبسبب هذا الميل المسمي بالواقعية الساذجة فإنهم يميلون إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرهم ووجهات نظر الآخرين. وإلى تحجيم اهتمامات المتقاربة".  
(طارق كمال .2007،ص218)
- أي أن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع فيما يتعلق بالجوانب الشخصية تعود إلى طبيعة التفكير والتفسير غير موضوعي لدى العمال، ونمط الاتصال داخل المنظمة ومستوي الرضا والثقة والروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة.

### 3. الأسباب الاجتماعية:

- "أسباب طبقية: ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك.
- التكتلات: تتكون لاختلاف الدوافع أو تكثف عرقي أو إيديولوجي.
- الانتماء: الانتماء الحضاري أو القبلي مثلا.
- اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي". (رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسير. 2004، ص481-482)

بمعنى أن التركيبة الاجتماعية وخصائصها من معتقدات وطبقات وأعراف وانتماءات واللغة ومدلولاتها التي تتوافر في بيئة العمل هي التي تسهم بشكل ما في نشوء الصراع. وفي الأخير نلاحظ أن الأسباب التنظيمية المتعلقة بالبيئة الإدارية للمنظمة ، والأسباب الشخصية المتعلقة بطبيعة الأفراد المنتمين إليها ، والاجتماعية التي تخص واقع العلاقات بين العمال داخل بيئة العمل. لكل منها نسبة في نشوء الصراع تتفاوت حسب بيئة المنظمة والأفراد العاملين فيها والوسط الاجتماعي للمنظمة. وهو ما توافق مع دراسة "القحطاني ، يوسف" (2001) أن "هناك عشرة عوامل تتسبب في نشوء الصراع بين العاملين وهي: غياب التنسيق التنظيمي، التهافت على حيازة النفوذ و السلطة، التفاوت في القدرات العلمية والعملية، واختلاف القيم والأعراف، وتدنى مستوى الرضى ، واعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية ، وعلاقات الموظفين في العمل، وضعف المشاركة في العمل وصعوبة الحصول على المعلومات ، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية". (واصل جميل المومني. 2006، ص45)

### 4. مستويات الصراع التنظيمي:

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

1) الصراع على مستوى الفرد:

"هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل. وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدهما. بحيث لا يمكن تحقيقها معا وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطا نفسية تسهم في توضع جودة القرار عند اتخاذها". (سلمان العميان. 2008، ص367)

في هذا النوع لا يمكننا ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتخذها العامل ما إن كانت صائبة أم لا. فعدم صوابها أو مناسبتها للموقف ناتج عن عدم قدرة العامل على اختيار البديل

المناسب سواء لاختلاف وتعارض الأهداف، وهو ما يسمى بصراع الهدف. أو وقوعه في صراع الدور ونوجزها على النحو التالي:

### • صراع الأهداف :

✓ "يكون بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا رغم أهميتهما.

✓ يكون بين هدفين سلبيين حيث أن الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما ، لكنه يجبر اختيار واحد منهما والأقل ضررا.

✓ يكون بين هدفين واحد ايجابي وآخر سلبي ، عندما يواجه العامل بعض العناصر الإيجابية والسلبية في نفس العمل". (سلمان عميان. 2008، ص367)

تكمن حقيقة الصراع هنا في تعارض أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مثل رغبة الفرد في تغيير مكان عمله لزيادة الأجر أو بقاءه في المؤسسة التي يعمل بها للحصول على الترقية. أو حين يخير العامل بين بديلين كلاهما مر، فيختار اخف الضررين بالنسبة له، كتعرضه لفقدان منصب عمله و الانتقال للعمل في منطقة نائية. وقد يجد نفسه أمام اختيار بديل من بديلين واحد ايجابي كزيادة أجره مقابل تقديمه لعمل إضافي فوق ما هو موكل إليه وهذا الأخير بديل سلبي. يمكن أن نتفادى هذا النوع من الصراع إذا تم الاستعانة بالخبراء والاستفادة من التجارب السابقة وموازاتها بالأهداف العامة للمؤسسة.

### • صراع الدور:

" يمكن النظر إلى الدور من زاوية كونه مجموعة من المعايير التي ينبغي أن يتبعها الفرد أثناء قيامه بالدور الموكل له في المجموعة ، ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة ومتنوعة كونه أبا و زوجا و والدا و عاملا و صديقا... أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه و عقائده و اتجاهاته فانه يلجأ إلى مواقف دفاعية تسوغ عدم الاتساق، بما يعني وقوعه فريسة للصراع الداخلي". (راضي الوقفي. 1998، ص710)

وهنا يتجسد دور الأخصائي في العمل و التنظيم في توفيره وسعيه لصنع فضاء لتدريب وتوعية العمال حول كيفية تحقيق الاتساق بين مقتضيات الأدوار على اختلافها.

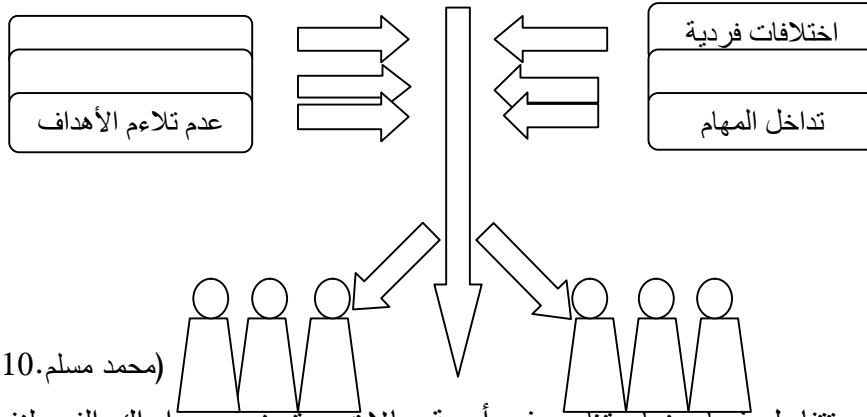
### (2) الصراع بين الأفراد:

"هو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه داخل بيئة العمل و تلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة ، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته. حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع".

(سلمان العميان.2008،ص370-371)

و يكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع في اختلاف المتغيرات الشخصية للعمال من تباينات في طريقة التفكير والفلسفة والبيئة الثقافية والمنهج التربوي الذي تلقاه في بيئته الاجتماعية. مما ينتج عنه اختلاف في السمات والمواصفات الشخصية، والتي هي خلاصة مزيج لعوامل داخلية (وراثية) وخارجية (مكتسبة) كما هو موضح في الشكل التالي:

### شكل رقم (01) يوضح الصراع ما بين الأفراد



(محمد مسلم.2010،ص152)

إن هته المصادر تتفاعل فيما بينها وتظهر في أربعة حالات ، تبرز مدى إدراك الفرد لنفسه والآخرين حوله ، أو عدم إدراكه لذاته و الآخرين. وهو موضح في الجدول التالي :

### جدول رقم (01) يوضح ديناميكية الصراع بين الأفراد "نافذة جوهاري"

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

### (3) الصراع بين الجماعات :

"هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات ويأخذ حسب المستوى شكلين:

✓ **الصراع الأفقي:** مثل صراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق (تكون في مستوى واحد).

✓ **الصراع الرأسي:** يقع بين جماعات تنتمي لمستويات مختلفة (عليا- دنيا)".

(سلمان العميان.2008،ص371-372)

"أما العوامل الأساسية لحصول مثل هذا الصراع فهي التباينات الإدراكية للجماعات المتصارعة، بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد الفعاليات الإدراكية و التباين أو الاختلاف في الأهداف بسبب محدودية الموارد المتاحة وطبيعة الأهداف وصعوبة اتخاذ القرارات الجماعية".

(خضير كاظم محمود فريجات.2002،ص148)

أي أن الأسباب التنظيمية تسهم بشكل كبير في ظهور هذا النوع من الصراعات وخاصة الصراع الرأسي ، حيث نجد فيه وجود فجوة عميقة بين الرؤساء والعمال ويزيد عمقها بمدى سوء الاتصال. بخلاف الأفقي والذي يكون بين العمال أو الرؤساء في مستوى واحد. فالخلافات هنا اخف في درجته من الخلاف على المستوى الرأسي.

#### (4) الصراع داخل المجموعة :

"ويمثل هذا النمط من الصراع في ظهور صراعات داخل المجموعة نفسها. بشأن اتخاذ قرار معين بصدد مشكلة معينة، سيام إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في حقول العمل".

( خضير كاظم محمود فريجات.2002،ص147)

كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم. لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل. وكذلك لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة.

#### (5) الصراع بين المنظمات:

"تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية مثل المنظمة والموردين، والمنظمات الحكومية والمنافسون. لأن المنظمة في تعامل دائم بالوسط الخارجي. والتي تتباين في المدركات والأهداف،وسبل تحقيقها إضافة إلى محدودية البيئة،مثل حجم الأسواق،وهيكل الأسواق، وهيكل العرض،واقع الطلب و الأسعار. والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات وغيرها ، من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور الصراع بين المنظمات".

(ماجدة العطية.2003،ص264)

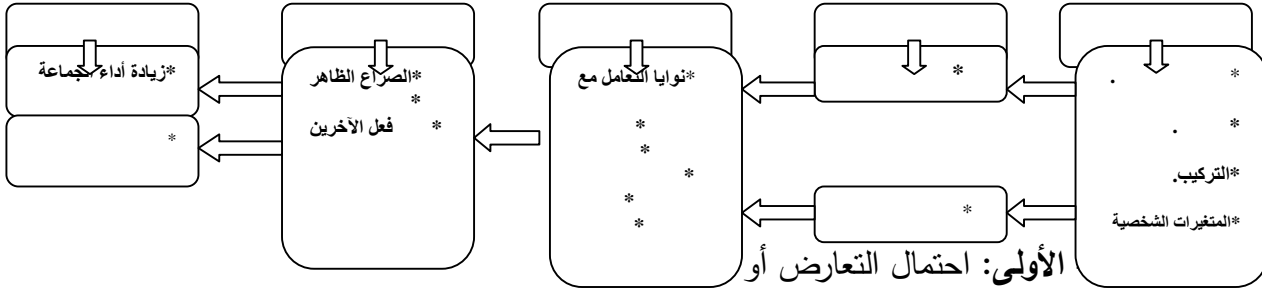
أي أن هذا النوع من الصراع يحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لأن المنظمة في تعامل دائم مع الوسط الداخلي والخارجي على حد سواء.وهي مجبرة على هذا ،حيث تحاول تحقيق أهدافها ومطالبها مع مراعاة القيم الاجتماعية والخصائص البيئية لمحيطها. سواء إن كانت مؤسسة خدماتية أو إنتاجية.

إن هته المستويات تأتي على شكلين لا ثالث لهما، إما صراع منظم مخطط له، يكمن في الصراع النقابي بين العمال والمنظمة.أو صراع غير منظم وهو ذو منطلق فردي أو كتلي ، يكون عفوي عن طريق التذمر والشكوى و التأخر عن العمل... وقد تجتمع هته المستويات في مؤسسة واحدة ، كما قد لا تجتمع كلها. ويتحكم في ظهورها أو غياب واحد منها بالكم والنوع ؛ الأسباب المؤدية للصراع.

## 5. مراحل الصراع التنظيمي:

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل لفترة طويلة خفية ، وقد تبرز فجأة . ومع كل هذا فإنها تمر بمراحل ثابتة وهي: التعارض أو احتمال عدم التوافق، الإدراك، النوايا، السلوك، النتائج. يمكن توضيحها كالاتي:

شكل رقم (02) يوضح مراحل الصراع التنظيمي



"وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع ، مما يمكن اعتبارها أسبابا مؤدية إلى الصراع . و هذه الأسباب تشتمل على الاتصال المشوش، المصحوب بالضوضاء المعرقة لاتخاذ القرارات و الهيكل التنظيمي عندما يكون واسع أو يتضمن تخصصات وجماعات كبيرة ثم العوامل الشخصية ،عندما تتفاوت القيم والأفكار بين أعضاء المنظمة أنفسهم".

(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد محمد.2008،ص43)

أي أنه في هذه المرحلة لتجنب حدوث الصراع ،على المسؤولين المسارعة لمعالجة أسباب الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى ثم الشخصية فالاجتماعية.

### (2) المرحلة الثانية: الشعور و الإدراك.

"في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف بأن مصالحه أو أهدافه مهددة من قبل طرف آخر. ويبدأ بالبحث في أسباب ذلك، فهي مرحلة إدراك بأن هناك مشكلة وعدم اتفاق على مستوى الشعور والعاطفة، والشعور بالتوتر والقلق والعداوة. وبناء اتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو إيجابا".

(عثمان محمود الخضر.2005،ص161)

وهنا نلاحظ أن مستوى تدخل الرؤساء يتطور من الجانب التنظيمي إلى الاهتمام بالجانب الشخصي للعمال،من أجل فهم الوضع وأخذ صورة موضوعية .حتى يتسنى لهم التدخل وتغيير المفاهيم والمشاعر السلبية التي تكونت في هذه المرحلة .

### (3) المرحلة الثالثة: النوايا.



"تعتبر النوايا علامة أساسية تتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعواطفهم وسلوكهم الظاهر. حيث أن كثير من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر، ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع وهي المنافسة والتجنب والمشاركة والتسوية والاتفاق".

(محمود عياصرة ، مروان محمد. 2008، ص44)

أي أن تشكل نوايا حسنة تجاه الطرف الآخر، ينتج عنها نية اتخاذ سلوكيات مقبولة نوعا ما. أما إن كانت النوايا سيئة، فإن نوايا السلوك الذي يحتمل أن يظهر في المرحلة المقبلة هو سلوك غير مقبول إلى حد ما. أي أن النوايا هي النقطة الفاصلة بين المدركات والسلوكيات.

#### (4) المرحلة الرابعة: السلوك.

"وهنا تبرز مظاهر الصراع للأخريين سلوكيا بمحاولة الإضرار بالطرف الآخر، باستخدام وسائل عدة منها العنف اللفظي أو الجسدي والتهديد ورفض التعاون و الإضراب والمطالبة بفصل الطرف الآخر. أي هي مرحلة مواجهة بين أطراف الصراع، وهي مرحلة خطيرة، تستنزف جهود وطاقات وموارد المنظمة . ما لم يتم السيطرة عليها وحل الخلاف". (عثمان محمود الخضر. 2005، ص162)

وتتميز هذه المرحلة بالسلوك الظاهري على صعيد القول والفعل ورد الفعل لدى طرفي الصراع. ويتطلب الأمر هنا تدخلا للرؤساء والمصلحين بشكل سريع وبكل موضوعية و اختيار وتقديم حلول أقل خسارة في نتائجها، وترضي أغلب الأطراف وتخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

#### (5) المرحلة الخامسة: النتائج(ما بعد الصراع).

"تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته. فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر/رابح). فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوء . وأن تظهر صراعات جديدة يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حين إذن ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات من الصراع المكشوف والعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي".

( حسين محمود حريم. 2003، ص248-249)

ويمكن تصور التدرج لمراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة المتمثلة في سوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستكشافية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي، ومرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي وصولا إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر. إذ يتوجب على الرؤساء التفتن ومتابعة واقع الصراع في مؤسساتهم بحكم أن إغفال هذا الجانب ، خاصة المراحل. يترتب عنها

خسائر بليغة على المؤسسة وأفرادها بالدرجة الأولى وحتى يتسنى لهم معالجة الوضع واستغلاله بالإيجاب، يجب التعامل معه بكل هدوء وموضوعية واتزان.

## 6. نتائج الصراع التنظيمي:

لا شك أن الصراع يولد آثارا لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المنظمة ككل وكما أن هناك آثار ضارة للصراع هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب. بل أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة حيث تكون مقبولة. وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني و الإنتاجية وعدم تغيب العاملين وحسب طبيعة الصراع و بحسن إدارته. إن عملية وصف الصراع بالسلبية أو الايجابية تتبع من وجهة نظر المؤسسة له.

### 1) الآثار السلبية:

إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعا للآثار الناتجة عنه بادئ الأمر ومن بينها:

- "ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي.

- استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية .

- انخفاض مستوي الثقة بين أطراف الصراع وانخفاض الأداء.

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج".

(عثمان محمود الخضر. 2005، ص167)

- "يؤدي الصراع إلى الإضرار بمصلحة الطرف الآخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.

- يولد الصراع آثار سيكولوجية سيئة لدى العاملين.

- يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الجهد والوقت.

- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات .

- تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية.

- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- انتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة، لإيقاع الضرر بالطرف الآخر.

- ضعف الانتماء للمنظمة.

- نقص الإبداع والابتكار .

- إخفاء الحقائق.

- ظهور سلوكيات العدوانية، التحطيم، السرقة". (واصل جميل المومني.2006، ص58).

وتكون النتيجة النهائية من كل هذا آثار سلبية تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة، الفشل في تحقيق أهدافها، وأهداف عمالها ، ومن ثم تنهاري على نفسها. وهذا لا يدعونا للتخلي عن الصراع أو القضاء عليه. بل هو مهم وضروري في المنظمات بالقدر المعين والمدروس. ويتطلب الأمر وجود أخصائيين في مجال إدارة الموارد البشرية ، وعلم النفس العمل والتنظيم للتعامل مع هذه الظاهرة والاستفادة منها قدر الإمكان. فالصراع في ظاهره أمر سلبي تماما لكن إن توفرت الإدارة الجيدة و الممنهجة له، كانت النتائج إيجابية على المنظمة والأفراد والبيئة الخارجية.

## (2) الآثار الإيجابية:

- "اكتشاف الخلل في النظام والأفراد.

- عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة، ويغذى البيئة بطرق تقييم الذات .

- سعي بعض الأفراد إلى إثبات ذاتهم، من خلال مرحلة الصراع، لنفي تعميم كونهم المتسبب به".

(عثمان محمود الخضر . 2005، ص167)

- "يزيد من الدافعية في أداء واجبهم ، ويزيد من مستوى الطاقة لأعضاء الجماعة.

- تنشيط عملية الابتكار و الاختراع، وتفتح فرص الاتصال الحر، والتعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات والاستشارات.

- الحصول على نوعية قرارات ذات مستوى عالي ناجم عن عملية انتقاء حيوية.

- الصراع الخفيف يبعث الهمة والحماس لدى الجماعة.

- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل". (فريجات وآخرون.2009، ص326)

- "الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.

- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- الصراع يدعم الولاء". (محمد سعيد أنور سلطان. 2003، ص322)
- "يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية .
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- الصراع سبب في نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد.
- الصراع نوع من الاتصال ، وحل الصراع يفتح طرق جديدة للاتصال".
- (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بنى أحمد. 2008، ص46)
- "يساعد الصراع على اختيار البديل الأفضل للمنظمة الإدارية وكذلك للأفراد العاملين .
- نستفيد من حل الصراعات القائمة في تكوين مجموعة من المعلومات ، نستطيع الرجوع إليها مستقبلاً". (واصل جميل المومني. 2006 ، ص56)

من خلال كل ما سبق نلاحظ أن الصراع التنظيمي يسهم بشكل إيجابي في تطوير المنظمة والمنتجين إليها، ويبعث فيهم طاقة إيجابية نحو الإبداع والتغيير وتحسين الأداء. ويمكن الوصول إلى هذا وغيره من الزخم الإيجابي لنتائج الصراع إن تمت إدارته بالطريقة الصحيحة والمناسبة لطبيعة الصراع وأطرافه. أما إن أسئء التعامل معه ، ما كان وراءه إلا جملة من النتائج السلبية طبعاً، والتي يعود أثرها بالدرجة الأولى على العمال والمنظمة.

## 7. مهارة إدارة الصراع التنظيمي:

تشير الدراسات الحديثة أنه من الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل، و عليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم و اكتساب المهارات اللازمة من اجل إدارة الصراع بشكل بناء. ومن بين هذه المهارات ما يلي:

- "على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة ايجابية و يخفف من حدته من خلال تحديد المهام و الاختصاصات و تقسيم الأدوار و المهمات بين العاملين و التنسيق فيما بينهم فهو المتحكم.
- إن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة ، مثل تحسين صنع القرارات و زيادة القدرة على التغيير و التطوير و الابتكار. من خلال تقجير القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن

المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع". (العايب رايح. 2006،ص128) و(صباح حميد علي، غازي فرحات ابو زيتون. 2007،ص81)

- "إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات ، ثم عقد اللقاءات و المقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه . خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.
- تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون.
- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية . حيث أن هذا التوسيع و يؤدي إلى حل المشكلات.
- العمل على بناء الثقة بين الإدارة و العاملين ، حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به".(فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد. 2005،ص133-134)
- "ضمان مستقبل مستقر و ناجح للمنظمة الإدارية.
- معادلة استخدام أنظمة اتصالات فعالة و باتجاهات مختلفة.
- تصميم برامج تدريبية و اعتماد متغيرات السياسات الداخلية .
- استخدام أفضل مهارات التفاعل الاجتماعي من أجل تحديد المشكلة".(تغريد عمران . 2001،ص260).
- "قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة .
- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه وشخصيته.
- يوصي " كاتز " 1984" بالعمل على تشغيل المنظمة عن طريق محاولات جديدة وإيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع كإيجاد قوانين تسهل المواجهة وتغيير .
- كما أضاف "ليتر " 1965" إلى ضرورة استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة ومساعدة الأفراد في تغلب على صراعاتهم الداخلية أو الخارجية ، عن طريق تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين وتعديل الهيكل التنظيمي في المنظمة.

- إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة ، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد". (صلاح الدين عبد الباقي. 2005، ص217) و (بوفلجة غيات. 2004، ص151).

و بشكل عام فإن اغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية و استخدام العقلانية و المنطق و التأثير السلوكي على الأفراد و الجماعات و فتح أبواب الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضا عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.

## 8. أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع، وتكييفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها ، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في نجاح المنظمات الإنسانية، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد، والجماعات، والمنظمات وفقا للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت أساليب مغايرة تماما للمتطلبات التقليدية في مواجهة الصراع .

إذ لم تعد فكرة قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده بشكل لا عقلائي، أين يتطلب الأمر وجود أخصائيين الذين يحددون المستوى المطلوب منه والأساليب التي تتبع في إدارته. وقد عدد الباحثون والمفكرون الإداريون جملة من الأساليب ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

### (1) " إقترح كيلر " Kelly " الأساليب الثلاث التالية لحل الصراع:

- **أسلوب التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع ، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- **أسلوب التوسط:** وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع ، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
- **أسلوب التحكيم:** وهناك نوعان من التحكيم الاختياري والإجباري ، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

( سليمان العميان . 2008. ص283\_284)

(2) وتطرق "الحمود" 2002 إلى السبل المعتمدة حديثا في إدارة الصراع ومعالجته فقد أشار إلى أنه إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليل حدة الصراع ، وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية :

Ñ **أسلوب الإقناع:** ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأفراد المتصارعين أو الجماعات المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع. إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف و اتخاذ جوانب أكثر سوءا بالتأثير السلبي في كلا الطرفين المتصارعين.

Ñ **أسلوب السلطة :** وهو أن تتحمل الإدارة مسؤولياتها إزاء الصراع المحتمل وتمارس السلطة الرسمية لفض الصراع .

Ñ **أسلوب الوساطة :** يحصل أحيانا عندما يتم استخدام الأسلوبين السابقين ولا يحقق الأهداف المتوخات في معالجة الصراع ، فيتم اللجوء إلى وسيط ثالث يمتلك قوة التأثير في أحد الأطراف .

Ñ **أسلوب التفاوض أو الحوار:** إن اللجوء إلى طاولة التفاوض أو التفاوض بين الأطراف المتصارعة غالبا ما يوصل الطرفين إلى حلول أكثر إيجابية في تحقيق الأهداف المشتركة.

(واصل جميل المومني. 2006، ص53-54)

(3) وإقتراح **ديسلر "dessle"**.خمسة طرق أو أساليب لحل وتسوية الصراعات وهي:

Ñ " **التجنب أو الهروب:** في هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر ، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكتبته وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد لأنه لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته . وهذا الأسلوب مناسب إذا كان موضوع الصراع ثانويا، أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى .

Ñ **التنازل :** وبموجب هذه الاستراتيجية لا يعطي الفرد أولوية وأفضلية لمصلحته ، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة ، وهذا سلوك سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت ، أو حينما يكون موضوع

الخلاف ليس مهما كثيرا بالنسبة للفرد أو حينما يرغب في كسب نقاط رصيد اجتماعي من أجل قضايا لاحقة.

Ñ **الإجبار أو الإكراه** : في هذه الإستراتيجية يسعى الفرد إلى فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الآخر والسعي للفوز في أي موقف صراع على افتراض أن الطرف الآخر يجب أن يخسر وهذا الأسلوب سلوك سلبي وهذه الهيمنة على العمليات والاتصالات تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه، وهذا الأسلوب مناسباً إذا كانت هناك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة ، أو حاجة لاتخاذ قرارات غير شعبية أو حينما يكون إلتزام الطرف الآخر بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري .

Ñ **الحل الوسط أو المساومة** : يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع وفيه تسعى أطراف الصراع إلى طرح حل مقبول لديها حيث يحقق جانبا من مطالب كل طرف ، وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة ، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأفراد الصراع. ويصلح هذا الأسلوب في حال الحاجة إلى التوصل و إلى حل مؤقت .

Ñ **التآزر أو التعاون** : في هذه الإستراتيجية يعمل أطراف الصراع معا لتحقيق مطالبهم ، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ، وتتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه رابحين. وتناسب هذه الإستراتيجية حينما يكون ضغط الوقت ضئيلا جدا ، وتكون قضية الصراع هامة جدا إلى درجة لا يمكن المساومة بشأنها.(حسين محمود حريم. 2006، ص252-254)

4) **ويري توماس و كولمان 1985** أن هناك خمسة أنماط أساسية لحل النزاعات التي يمر بها الإنسان انطلاقا من التفريق بين بعدين أساسيين وهما الاهتمام بالذات(عالي/ منخفض) والاهتمام بالآخرين(عالي/ منخفض) وهي كالاتي نقلا عن **العديلي 1993** :

Ñ **المتعاون(مؤكد ومتعاون)** : تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات و بالآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب. وهناك تبادل صريح للمعلومات، ويتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف.

Ñ **المجامل/التنازل(غير مؤكد ومتعاون)**: ويكون هذا الأسلوب عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين . ويرتبط بالإيثار للآخرين وهو يقلل من الأنانية ويمثل الكرم و



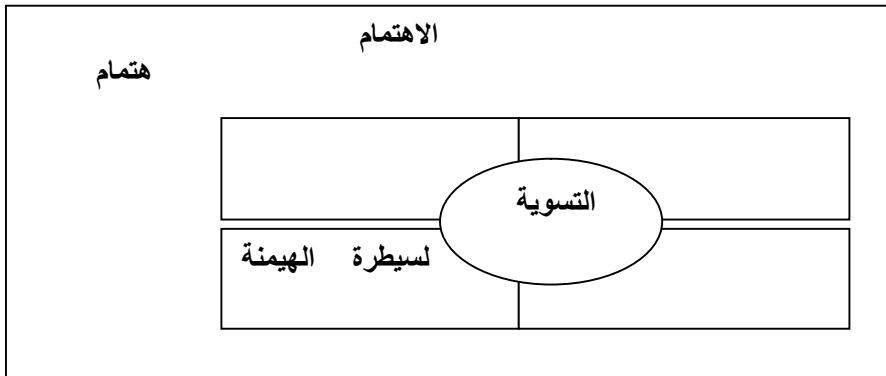
المساعدة وهو مثال على روح الجماعة والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء غيره، ذلك أن يضحى باهتماماته وحاجاته في سبيل الآخرين.

١٤ المنافس (مؤكد وغير متعاون): ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل المشارك للسيطرة، عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، وهذا هو أسلوب الكسب والخسارة وهو يسعى لعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين .

١٥ المتفادي/التجاهل (غير مؤكد وغير متعاون): و يظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهمة نحو موضوع الصراع. ويرتبط بالانسحاب والتأجيل أو التسوية وهو مرتبط بأسلوب لا أسمع، لا أدري، لا أتكلم. وهو شكل لتأجيل الصراع حين يحين الوقت المناسب.

١٦ الموفق/حل وسط (وسط بين التأكيد والتعاون): يظهر هذا الأسلوب الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين. والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي، ويرتبط هذا السلوك بأسلوب (أعط وأخذ) أي المشاركة على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول ويتم من خلال تقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات من جميع الأطراف للوصول إلى موقف التسوية. (ناصر محمد العديلي.1993.صص352.355)

### الشكل التالي رقم: (03) يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي



(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد. 2008، ص66-)

(5) أما "معن عياصرة و مروان محمد بني احمد" يرى أن الأساليب التي يمكن إتباعها هي:

١٤ استراتيجية التجنب: تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع و تبقية ضمن حدود مقيدة و محكمة و من أساليبها هي:

✓ الإهمال : و يعتمد هذا الأسلوب على التجاهل و القضاء الكلي على أسباب الصراع ،على أمل الانحسار التلقائي و بالتالي الحل أو البقاء تحت ظروف معينة و تحت السيطرة و لكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع و تزايد حدته مع مرور الوقت.

✓ المبادأة العضوية : و تتم عن طريق الفصل الجسدي بين أطراف الصراع بحيث لا يتم التفاعل و الاتصال المباشر بينهم، و بالتالي ينتهي الصراع و يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على فاعلية المنظمة و يكون مكلفا لموارد المنظمة.

✓ التفاعل المحدود : و يكون التفاعل فيها بين أطراف الصراع مقتصرًا على الأمور الرسمية مثل الاجتماعات واللقاءات الرسمية.

• إستراتيجية التهدئة : تتضمن هذه الإستراتيجية سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وانفعالات أطراف الصراع .وتسوية الأسباب الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوية مع الزمن، و تتم معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بحيث تتبع أحد الأسلوبين التاليين:

✓ التخفيف : و يعتمد على تقليل نقاط الخلاف و التركيز على جوانب الاتفاق بين أطراف الصراع وإبراز أهمية ذلك.

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

• إستراتيجية القوة : ويتم حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الإستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع و بشكل مباشر لمعالجته و يكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع ، إلا أن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجيه العقاب .

● **إستراتيجية المواجهة :** تستمد هذه الإستراتيجية في حلها للصراع من خلال تحديد أسبابه و مناقشتها مع الأطراف المعنية به و يتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف وتعتمد على الأساليب الآتية:

✓ **عرض وجهات النظر:** و يتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع، لتتسنى الفرصة لطرف الصراع التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر لتقريب وجهات النظر لزيادة التفاهم .

✓ **التركيز على هدف استراتيجي:** هو وضع هدف مشترك وذي أهمية لأطراف الصراع، ليتم التركيز عليه من قبل الجميع مثل بقاء و استمرارية و تطور المنظمة و بالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن هدفهم الأساسي. وهذا يوجب أن يكون هناك اعتماد متبادل بين جميع العاملين و أن تكون الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من طرف الجميع، و لا بد من وجود نوع من الحوافز للأداء.

✓ **اجتماعات المواجهة :** و تتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد اجتماع رسمي ليتسنى عرض وجهات نظر هذه الأطراف، لبحث أسباب الصراع و من ثم التوصل إلى حلول لها.

( معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد.2008، ص58-60)

(6) ويرى "القيروني" أن الأساليب التي يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد وهي:

● **الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر :** وتتميز هذه الإستراتيجية بالخاصية التالية . تحقق طرف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخر. و طالما أن جذور الصراع لم تحل فإن هناك احتمال لتكراره في المستقبل.

● **استراتيجية يكسب فيها الجميع :** وتتمثل هذه الإستراتيجية بأنها يحل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه و تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معاً، و يعرف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين الانتباه إليه.

● **خسارة جميع أطراف الصراع:** وهذه الاستراتيجية لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية و تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

(محمد قاسم القيروني.2009، ص271-272)

(7) أما "عامر عوض" 2008 عرض أساليب إدارة الصراع كما يلي:

● **المنافسة:** حينما يبحث أحد الأطراف عن إشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على الأطراف الأخرى في الصراع، فإنه في هذه الحالة ينافس تلك الأطراف. و تشمل الأمثلة على ذلك تحقيق أهدافه الشخصية على حساب أهداف الآخرين. ومحاولة إقناع الأطراف الأخرى أن استنتاجاته صحيحة ، و أنهم على خطأ ، و محاولة جعل الآخرين لا يلقون اللوم عليه و أنهم هم سبب ظهور المشكلة.

● **المشاركة :** وتظهر حينما يرغب طرفا الصراع إشباع حاجات كل الأطراف فتظهر حالة المشاركة و البحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف من خلال توضيح الاختلافات لاحتواء وجهات النظر المختلفة و تشمل الأمثلة على ذلك محاولات تحقيق حالة ربح-ربح التي تسمح لكلا الطرفين بتحقيق أهدافهما والبحث عن استنتاج يكون صحيحا لكلا الطرفين.

● **أسلوب التجنب:** في هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع و يرغب بالانسحاب منه أو كبته ،مثل محاولة إهمال الصراع و تجنب الآخرين الذين لا يتفق معهم في وجهات النظر.

● **أسلوب التسوية :** حينما يبحث احد الأطراف على تهدئة الطرف الآخر ،حيث يرغب الطرف الأول بتحقيق رغبات الطرف الثاني على حساب مصلحته الشخصية و تظهر هذه الحالة حينما يكون الغرض المحافظة على استمرار العلاقة مما يؤدي بأحد الأطراف التضحية بمصالحه الشخصية لصالح الطرف الآخر.

● **الحلول الوسطية :** حينما يبحث كل طرف تهدئة الطرف الآخر حيث يرغب الطرف الثاني بالتخلي عن شيء ما، فإن ذلك يعني المشاركة المؤدية إلى نتائج وسطية .و في هذه الحالة لا يظهر طرف رابح و خاسر بل ظهور رغبة لتقسيم شيء موضوع الصراع ،و قبول الحل الذي يحقق الرضي لكلا الطرفين و الخاصية المميزة للحلول الوسطية ،أن كل طرف ينوي التخلي عن شيء ما. ( عامر عوض.2008.ص266-267)

إن هذه الاتجاهات جميعا و غيرها كثير مما يضيق المقام عن حصرها تمثل تحولا تدريجيا عاما، من مفهوم القوة إلى مفهوم السلطة و من سلطة الأمر إلى سلطة صلاحيات التكليف المحددة شخصيا و موضوعيا. و من المؤكد أن مثل هذا التطور سيؤدي حتما إلى تضيق احتمالات استخدام العنف و التخفيف من شدة الصراعات الصناعية و هو مطلب من مطالب المجتمع الصناعي المعاصر.

(محمد محمود الجوهري. 2009،ص173)

من خلال النظر في مجمل هذه الأساليب التي تم طرحها نجد أن هناك تقاربا واتفاقا ضمنيا بينها في كنه الأساليب مع وجود الاختلاف في المسميات فقط. فهي تتفق في طريقة التعامل. والتي بدورها تحوي أساليب ذات طابع تقليدي وحديث مرتكزاتها الاهتمام بالذات أو بالآخرين من عدمه.

## 9. إثارة الصراع التنظيمي :

إذا غاب الصراع في بيئة المنظمة، حيث يسود الجمود والروتين وغياب الإبداع وسيادة السكون والركود والملل. فإن الوضع هنا يستدعي إثارة الصراع وذلك من خلال ما يلي :

• زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية. و خلق تنافس فيما بينها عن طريق منح المكافئة على الانجاز الجيد والابداعات...

• تعيين موظفين بخلفيات و خبرات و قيم مختلفة عن باقي العاملين. إذ يشكل ذلك مدخلا لاستثارة التنافس و تغيير أنماط العمل. ( محمد قاسم القريوني. 2000، ص263)

• تحرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات ،أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء ، و من شأن هذا التحويل غير الرسمي استشارة الصراع و توفير حوافز لتحسين الأداء، لتبرير ضرورة البقاء و إثبات الفعالية و الأهمية للتنظيم. (محمد قاسم القريوني. 2009، ص279)

• إحداث تغييرات في وعضوية الجماعة. فقد تقرر الإدارة نقل بعض العاملين إلى مواقع جديدة أو إحداث تغييرات دورية ، فتنقل العاملين بشكل دوري إلى أقسام أو مواقع جديدة.

(فارس حلمي. 1999، ص387)

• إعادة تنظيم المنظمة و إعادة الربط بين الجماعات، و تغيير القواعد و الأنظمة و زيادة الاعتمادية، و إعادة تشكيل فرق العمل و زيادة التدخلات الإدارات. كلها أدوات تزيد من حدة الصراع.

(عامر عوض. 2008، ص269)

• تعيين ناقد للقرارات و هو عضو أو أكثر بفريق العمل ينتقد أو يتحدى تشخيص الأعضاء للموقف، أو المشكلة كما ينتقد البدائل التي وضعوها ، و تقييمهم لهذه البدائل . و هو الذي يجادل و يقدم أفكار معاكسة للممارسات الحالية. إنه يلعب دور الناقد للقرارات المتخذة ، و لسياسات و إجراءات الأداء. إنه ببساطة يمثل الشريك المعارض في فريق صنع القرار.

(أحمد سيد مصطفى. 2000، ص440-441)

## خلاصة الفصل:

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها . إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو سبب للتدمير والهدم . حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع. وهي متعددة ما بين تنظيمية، وشخصية، واجتماعية. وقد تظهر في المستويات المختلفة للفئات العمالية من الفردي إلى الجماعي إلى الجماعات فالمنظمات. و تتبلور كل هذه الأسباب لمدة زمنية غير محددة. ليبرز لنا صراع ذو درجة ومرحلة ما تحدها قوة و كثرة الأسباب . ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال. وعلى قدر المرحلة والأسباب والمستويات تحدد آثار الصراع؛ أسلبية أم إيجابية؟ وهل هي أشد ضررا أو إفادة للمنظمة والعمال؟ كما يتضح وبجلاء أن الإدارة وسياستها القائمة، غالبا ما ترسم السبل المثلى في إدارة الصراع أو النزاع الحاصل بين الأطراف المختلفة وفقا للسبل الكفيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها وهي أسلوب وطرق إنجاز أنشطتها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة وذلك برفع مستوى مهارات المديرين في إدارة الصراع التنظيمي الإيجابي.

## الفصل الثالث: التوافق المهني

### تمهيد

#### أولاً: التوافق النفسي

1. مفهوم التوافق النفسي
2. نظريات التوافق النفسي/المهني
3. مجالات التوافق النفسي
4. معايير التوافق النفسي
5. أساليب التوافق النفسي
6. عوائق التوافق النفسي
7. مشكلات سوء التوافق النفسي وعلاجها

#### ثانياً: التوافق المهني

1. تعريف التوافق المهني
2. تعريف سوء التوافق المهني
3. مظاهر سوء التوافق المهني
4. أسباب سوء التوافق المهني
5. محددات التوافق المهني
6. قياس التوافق المهني
7. متطلبات التوافق المهني
8. العوامل المؤثرة في التوافق المهني

### خلاصة الفصل

#### تمهيد:

إن مفهوم التوافق من أكثر المفاهيم شيوعا في علم النفس. ذلك أنه يساعد على تقييم جانب من السلوك الإنساني . الذي يمتاز بالتعدد والغموض غالب الأحيان . وعلم النفس إنما هو " علم سلوك الإنسان وتوافق مع البيئة " لذلك كانت دراساته لا تنصب على السلوك ذاته ، أو على التوافق نفسه ، بل تدور حول كيفية الوصول إلى التوافق وطبيعة العمليات التي يتم بواسطتها .

تعرف ظروف الحياة تقلبات وتغيرات دائمة. ما يضطر الكائن الحي إلى أن يعدل استجاباته أو يغير أنشطته كلما تغيرت ظروف البيئة التي يعيش فيها ، وقد يضطر أحيانا إلى إحداث تغيير في البيئة بما يناسبه ويخدم مصالحه.

من هنا فان الحياة تتضمن القيام بعملية التوافق بصفة مستمرة ، استمرار الوجود الإنساني. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية هذه العملية الديناميكية .ومدى أهميتها في نجاح وفاعلية واستمرار العنصر البشري .وانطلاقا من هذه الأهمية صار لزاما علينا فهمها وإدراك خباياها من خلال التعرف على مفهوم التوافق النفسي ونظرياته، مجالاته، أساليبه، معايير، عوائقه ومشكلاته وحلولها. وكذلك تعريف التوافق و سوء التوافق المهني، مظاهر وأسباب سوء التوافق، محددات و طرق قياس، ومتطلبات التوافق المهني، والعوامل المؤثرة في التوافق المهني.

## **أولاً: التوافق النفسي:**

### **1. مفهوم التوافق النفسي:**

إن التوافق مفهوم مركزي في علم النفس بصفة عامة وفي الصحة النفسية بصفة خاصة. وهذا المصطلح يعانى الكثير من التضارب والتنوع في تعريفه، ذلك انه يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية وتعدد النظريات والأطر الثقافية المتباينة، وربما كان أحد أسباب غموض هذا المصطلح هو الخلط بين المفاهيم ،التي تبني عليها تلك التعريفات، وهذا التباين يشير في الوقت نفسه إلي مدى أهمية وثراء و تعقد تلك الظاهرة أو العملية التي يرمز إليها مصطلح التوافق.

" توجد في اللغة العربية كلمات أخرى للتوافق مثل : التكيف ، التلاؤم ، المسايرة ، المجارة ، وكل المفاهيم السابقة تختلف عن بعضها البعض ، وذلك حسب المعني أو المجال الذي تستخدم فيه، ويمكن أن نفرق بين هذه المفاهيم حيث أن:

- التلاؤم (Accommodation): مصطلح اجتماعي يستخدم باعتباره عملية اجتماعية وظيفتها تقليل الصراع بين الجماعات..
- المسايرة (Conformity) : مصطلح اجتماعي ، يعني الامتثال للمعايير والتوقعات الشائعة في الجماعة



- التكيف (Adaptation) : باعتباره مصطلحا بيولوجيا ، وكما قصده "دارون" يعني قدرة الكائن الحي على أن يعدل من نفسه أو يغير من بيئته
- التوافق (Adjustment): مفهوم نفسي واجتماعي ، وبصفة عامة فهو مفهوم نسبي.

إن مفهوم التوافق من المفاهيم التي استخدمت بمعان متداخلة في علم النفس ، فهناك لبس واضح بين كلمتي التكيف والتوافق باعتبارهما يعنيان معنا واحداً وهو (المواءمة) . فالتكيف أحد المصطلحات التي يستخدمها علماء الفزيولوجيا (علم وظائف الأعضاء) ليشيروا من خلاله إلى التغيرات التي تحدث في أحد أعضاء الجسم ، كنتيجة لآثار معينة تعرض لها". (أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي. 2002، ص 49)

**التوافق لغتا :** "مأخوذ من وفق الشيء أي لائمه ، وقد وافقه موافقة ، واتفق معه اتفاق. وكما جاء في المعجم الوسيط أن التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك.

**و التوافق اصطلاحا:** مأخوذاً أساساً من العلوم الطبيعية، حيث جرى استخدامه في مجال علم الأحياء. ويشير هذا المفهوم إلى العمليات الفسيولوجية التي يقوم بها الجسم للتكيف ، وفي مواجهة الأخطار البيئية المحيطة به، خاصة الضغوط النفسية الحياتية المتنوعة. وقد قام علماء النفس باستخدام مفهوم التكيف البيولوجي فيما سموه بعمليات التوافق". (رمضان القدافي. 1994، ص 73)

كما يعرف فرج عبد القادر طه التوافق بأنه "يتضمن خفض التوتر الذي تستثيره الحاجات . فإذا حققنا خفض توتر الفرد دون توريطة في توتر ذي درجة معادلة أو أزيد من الخطر اعتبر التوافق مرضياً". (فرج عبد القادر طه. 1988، ص 32)

أي أن الفرد يحقق توافقه حين يساير بيئته في ما تمارسه عليه من تأثير. إلا أن هذه التعريفات يشوبها جانب من القصور، حين اعتبرت الإنسان عنصر غير فاعل ولا يراعي في أثناء سعيه لتحقيق توافقه حاجاته ونزعاته الخاصة به .

وانطلاقاً من هذا عرف فهمي (1997) التوافق على أنه "عملية ديناميكية مستمرة يهدف فيها الشخص إلى تغيير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة. وبناء على ذلك الفهم نستطيع أن نعرفه على أنه :القدرة على تكوين العلاقات المرضية بين المرء وبيئته". (مصطفى فهمي. 1997، ص 11)

ويعرف الدسوقي (1974) التوافق بأنه "تكيف الشخص ببيئته الاجتماعية في مجال مشكلات حياته مع الآخرين والتي ترجع لعلاقاته بأسرته ومجتمعه ومعايير بيئته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والخلقية". (كمال الدسوقي. 1974، ص 32)

بحكم أن الفرد كائن اجتماعي بطبعه يؤثر ويتأثر، حتى يحقق استمراريته وفاعليته ولذلك يسعى دوماً إلى الموازنة وبعقلانية بين حاجاته و أهدافه ومتطلبات بيئته. ومن الخطأ اعتباره كائن سلبي إذ تعد خصائصه النفسية عوامل هامه ترسم معالم شخصيته التي تعمل بمرونة على إشباع معظم حاجاته الداخلية ومقابلة أغلب متطلبات بيئته الخارجية و إحداث تناغم بينها.

وعليه يمكن تعريف التوافق النفسي على أنه :عملية ديناميكية مستمرة فحواها انسجام بين مطالب الفرد وبيئته و يتحقق التوافق السليم بمدى إشباع الفرد لحاجاته وحاجات المجتمع. و يشتمل التوافق على بعدين أساسيين هما التوافق الداخلي أو الشخصي(الفرد محدد وبوضوح لأهدافه وحاجاته) والتوافق الخارجي أو الاجتماعي(الوعي بمتطلبات البيئة نحوه).

## 2.نظريات التوافق النفسي/المهني:

تهتم نظريات التوافق المهني بعوامل التوافق المهني المتمثلة في العامل والعمل ، والبيئة المهنية فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل ، وبعضها يركز على مدى إشباع العامل لحاجاته عند قيامه بالعمل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل. وفيما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولت موضوع التوافق المهني:

### (1)نظرية التحليل النفسي :

ترى مدرسة التحليل النفسي بان التوافق هو قدرة الفرد على القيام بعملياته العقلية والنفسية والاجتماعية على خير وجه، ويشعر بالسعادة والرضا، فلا يكون خاضعا لرغبات ألهو، ولا يكون عبدا لقسوة الأنا الأعلى وعذاب الضمير، ولا يتم له ذلك إلا إذا توزعت الطاقة النفسية توزيعا يحوز الأنا على أغلبه ليصير قويا يستطيع أن يوازن بين متطلبات ألهو وتحذيرات الأنا الأعلى ومقتضيات الواقع. ولكي يصبح الإنسان متوافقا بهذا المعنى في سن الرشد فلا بد له أن ينشأ في أسرة سوية، يتم الحوار بين أقطابها بطريقة منطقية يسودها الحب والحنان.

"أعتقد فرويد أن عملية التوافق النفسي غالبا ما تكون لا شعورية، أي أن الأفراد لا يعون الأسباب الحقيقية لكثير من سلوكياتهم. ويرى في سمات الشخصية المتوافقة والمتمتعة بالصحة النفسية ثلاث قوى أو وظائف أساسية هي: قوة الأنا، القدرة على الحب، القدرة على العمل.

فالفرد يسلك سلوكه بدافع معين نحو الهدف الذي يشبعه، وعندما تعترضه عقبة فإنه يقوم بأفعال واستجابات مختلفة، وحتى يجد أنه باستجابة معينة يتغلب على ما يعترضه، وبالتالي يصل إلى هدفه.

### (2) النظرية السلوكية :

ترى المدرسة السلوكية أن الشخص الذي استطاع أن يكوّن عادات نتجت من خلال ارتباطات بين متغيرات حسية واستجابات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية، وعمت بالإثابة وتكررت فتكونت عادة. ومحور اهتمام المدرسة السلوكية هي البيئة التي تعمل على تكوين شخصية الفرد، فالسلوك الإنساني سلوك متعلم يظهر فيه دور البيئة في تكوين شخصية الفرد".(محمد جاسم محمد ، 2004، ص. 23.24 )

فالسلك التوافقي هو أن يأتي الفرد السلوك المناسب في كل موقف، حيث يتناول الأمور بصبر فلا يستفز من الأحداث التافهة، ويتسم بالهدوء والرزانة.

" ويرى شافر وشوبن أن الكائن الحي يحاول منذ البداية إشباع دوافعه بأيسر الطرق، فإذا لم يتيسر له ذلك؛ راح يبحث عن أشكال جديدة للاستجابة. فيلجأ إلى تعديل في البيئة أو تعديل دوافعه نفسها، وبهذا المعنى تكون الحياة عبارة عن عملية توافق مستمرة بالنسبة للكائن الحي".  
( أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي.2002. ص 52.)

### (3) النظرية الإنسانية:

" يرى أصحاب هذه النظرية أن السلوك السوي يظهر في مدى تحقيق الفرد إنسانيته تحقيقاً كاملاً، فهم يرون أن الإنسان خير بطبعه، ومطالبه تتفق مع مطالب المجتمع وهو حر له إرادته في اختيار أفعاله التي يتوافق بها مع نفسه ومع مجتمعه، وعنده القدرة على تحمل مسؤولية اختيار السلوك المقبول اجتماعياً، ويتوافق توافقاً حسناً مع نفسه ومجتمعه، ولا يتوافق توافقاً سيئاً إلا إذا تعرض لضغوط في بيئته". (محمد جاسم العبيدي 2009. ص 25)

### (4) النظرية البيولوجية:

" يرجع أصحاب هذه النظرية وعلى رأسهم داروين، مندل و كولمان جميع أشكال الفشل في التوافق إلى أمراض تصيب أعضاء أو أنسجة الجسم وخاصة المخ. ومثل هذه الأمراض يمكن أن يتوارثها الفرد من أجيال سابقة تظهر في ضعف البنية العضوية أو ضعف قدرته على مقاومة الأمراض و العدوى أو اكتسبها وذلك خلال دورة الحياة؛ عن طريق الإصابات، الجروح والعدوى". "كمن تعرض لحادث أو أصيب بمرض ترتب عليه شلل، عجز أو عاهة أو الخلل الهرموني الناتج عن الضغط الواقع على الفرد، وذلك ما برهن عليه الدكتور أريك ويتكور جامعة ماكجيل من خلال تجربته على عينة من الجنود. حيث قام بإثارة بعض الانفعالات الحادة لهم بعد تنويمهم مغناطيسياً، فأظهر جميعهم زيادة ملموسة في نشاط الغدة الدرقية، وبالتالي أدت هذه الزيادة إلى تسمم درقي".

(محمد جاسم محمد.2004. ص 23) و (فيصل محمد خير الزراد.2000. ص 394)

كذلك يعتبر أي مرض يؤدي بالمرأى إلى فقدان عضو من أعضائه أو وظيفة من وظائفه؛ قد يؤدي إلى تشويه الصورة الموجودة لديه عن جسمه، ومن الطبيعي أن يستجيب المرض للاكتئاب، وهناك من يتجاوز هذا الظرف و يتأقلم ويتعايش ويعوض هذا النقص في جانب آخر. لكن هناك من ينكر هذا الواقع ويرفضه وبالتالي الشعور بالنقص وحدث صراع وإحباط والتكيف بالنسبة له يكون صعب".

(محمد شحاتة.2006.ص181)

### (5) نظرية مظهر الرضا:

"تعتبر هذه النظرية التي نادى بها لاولر (1973) نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمشرفين والرواتب، عندما يكون المقدار الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا عليه عند القيام بعملهم معادل للمقدار المتحصل عليه فعليا. أما إذا كان المقدار أكثر مما يستحقونه فإنه يعم عليهم شعور باللامساوات وبالذنب. أما إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المتوقع فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أي الاستياء.

### (6) نظرية العاملين: (نظرية العوامل الدافعة - الصحية)

تعد هذه النظرية من أهم النظريات في ميدان محفزات العمل وهي مرتكزة على حقيقة أن الفرد لديه نوعين من الحاجات، تجنب الألم والنمو من الناحية النفسية. فقد قام هرزبرغ وجماعته (1966) بمقابلة (200) محاسب ومهندس من مدينة بترسبرج الصناعية. ولقد تم توجيه أسئلة لهم عن الأحداث التي خبروها في العمل وظهر بأن هناك خمس عوامل يمكن أن تقرر وبصورة قوية الرضا عن العمل وهي الإنجاز - التميز - العمل نفسه - المسؤولية والتقدم - الترقية في العمل على أن العوامل الثلاثة الأخيرة كانت لها أهمية كبيرة في التغيير الثابت في الاتجاه نحو العمل وبما أن هذه العوامل فعالة في تحفيز الفرد للأداء الأفضل وبذل الجهد سميت بالعوامل الدافعية أو بالعوامل المتعلقة بالعمل أما العوامل التي لها علاقة بالاستياء في العمل فهي تعليمات المؤسسة والإدارة؛ الإشراف - الأجور - العلاقات الاجتماعية وظروف العمل المادية ولأن هذه العوامل تؤثر قليلا على اتجاهات العمل الإيجابية سميت بالعوامل الصحية موازاة للاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحفيز. (ماهر عطوة الشافعي.2002.ص37.39)

### (7) نظرية التدرج الهرمي للحاجات:

يعتبر ماسلو أحد الرواد الأوائل العاملين في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية، تهدف هذه النظرية لتحقيق هدفين، فهي تصنف الحاجات الأساسية في سلسلة من ناحية؛ وتربط هذه الحاجات بالسلوك العام للفرد من ناحية ثانية. يتألف النموذج من خمسة حاجات إنسانية متدرجة في مستويات وهي :

#### • الحاجات الفسيولوجية:

الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس والإشباع الحسي. وهذه الفئة من الحاجات هي التي تنصدر قائمة الحاجات المختلفة؛ في حالة عدم إشباعها

فمنتهى أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة أن يجد مكانا دافئا. وإشباع هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم وثقافتهم.

### • حاجات الأمان:

وتمثل حاجات الفرد إلى الأمن والسلام والاطمئنان أو الاستقرار والتخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين. فعلى سبيل المثال شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي (توفير وادخار) أو الرغبة العقلية في وجود عالم منظم، يكمن في التنبؤ بأحواله. وتبرز الحاجات إلى أن تشبع نسبيا الحاجات الفسيولوجية.

### • حاجات الحب والانتماء:

حيث يشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والحب والمحبة والقبول أو التقبل الاجتماعي والأصدقاء والشعبية، وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة لصحة الفرد النفسية. ولا شك أن كل فرد يسعى إلى أن ينضم إلى جماعة، وإلى بيئة اجتماعية صديقة؛ تلائمه من حيث الميول والعواطف والأهواء، ويجمع بينهم رابط متين. وهؤلاء الأفراد الذين يشبهونه في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه ويسعد بهم.

### • حاجات الثقة:

وتشمل الحاجة للشعور الشخصي بالإنجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للتمييز والاحترام من قبل الآخرين. وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين، ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة، بحيث يرونه ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير. ولكن لا بد أن يسند ذلك الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقية التي يملكها الشخص والتي تعكس إمكانياته وقدراته على الانجاز والعمل.

### • حاجات تحقيق الذات:

وهي الحاجات التي تدفع الفرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته الكامنة. ويعبر ماسلو عن هذا المعنى لتحقيق الذات بقوله " أن يكون الفرد ما يستطيع أن يكون ". ويعتمد تحقيق الذات أيضا على الفهم أو المعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكانياته الذاتية وحدودها، فلا بد أن يعرف الفرد ما يمكن أن يفعله قبل أن يفعله بكفاءة وإتقان.

يرى ماسلو إن كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته؛ يكون راضيا عن وظيفته. أما إذا أشبع العمل بعض حاجاته، فإنه يكون غير راضي عن عمله". (سامي خليل فحجان. 2010. ص 33.29)

### (8) النظرية الاجتماعية:

"يقر أصحاب هذه النظرية بأن هناك علاقة بين ثقافة ما وأنماط التوافق للفرد. فلكل ثقافة قواعد وقوانين تسيّر الفرد داخل الجماعة، وكذا أسلوب معين في التنشئة وتلقين القيم والمعايير لها انعكاسات على شخصية الفرد" (محمد جاسم محمد. 2004. ص 25)

"كما أن الشخص المتوافق اجتماعيا هو ذلك الشخص الذي يحقق حالة من الانسجام والالتزان في علاقاته بأصدقائه، وأفراد أسرته وبيئته المحلية ومجتمعه الكبير، يستطيع الفرد من خلال إشباع حاجاته مع قبول ما يفرضه المجتمع عليه من التزامات وما يرضيه من معايير وقيم.

وهناك بعض الأمور يجب مراعاتها لكي يكون الشخص متوافقا اجتماعيا وهي:

- أن يتقبل الفرد الآخرين كما يتقبل ذاته، ويضع نفسه في مكان الآخرين، بمعنى أن يكون قادرا على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يعقلها الآخرين.
- أن يكون الفرد متسامحا مع الآخرين، وتقديم المساعدة الى من يحتاج إليها.
- نجاح الفرد في إقامة علاقات اجتماعية سوية مع الآخرين؛ يتيح له أن يشارك بحرية في الأنشطة الجماعية.
- أن تكون أهداف الفرد متماشية مع أهداف الجماعة، فإذا كانت أهداف الجماعة تقوم أساسا على احترام حقوق الآخرين . بمعنى أن الاهداف الشخصية يجب أن لا تتعارض مع الهدف الانساني الكبير، وإلا حدث الصراع بين أهداف الفرد و أهداف الجماعة.
- شعور الفرد بالمسؤولية الاجتماعية بين أفراد الجماعة الآخرين ويقصد بذلك تعاون الفرد مع الجماعة، والتشاور معهم في حل ومناقشة المشكلات".

(أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي. 2002. ص 56.57)

من خلال التعمق في كنه النظريات السابقة نجد أن كلا منها قد ركز الاهتمام على جانب من جوانب العمل كما يكمل بعضها البعض في تفسير الرضا عن العمل لأنه يستحيل تقديم نموذج واحد ووحيد نستند عليه في تفسير الظاهرة والسلوك الإنساني. وما تنوع واختلاف وجهات النظر لطبيعة وسلوك وحاجات العنصر البشري إلا رسالة على تعقد هذه الظاهرة وتنوعها وتباين خصائصها وصفاتها.

### 3. مجالات التوافق النفسي :

هناك مجالات كثيرة للتوافق ، ترجع لطبيعة العلاقة التفاعلية بين الفرد وبيئته ونتائج ذلك، بمعنى أن هناك عوامل ذات بعد الشخصي وأخري ذات بعد الاجتماعي .من بينها:

## (1) التوافق الشخصي :

" ويشمل السعادة مع النفس والثقة بها والشعور بقيمتها، وإشباع الحاجات والشعور بالحرية في التخطيط للأهداف والسعي لتحقيقها بتوجيه السلوك ومواجهة المشكلات الشخصية وحلها. وتغيير الظروف البيئية بالتوافق مع مطالب النمو في المراحل المتتالية من الحياة ما يحقق الأمن النفسي . ويشير فهمي (1997) أن التوافق الشخصي يدل على أن يكون الفرد راضياً عن نفسه غير كاره لها، أو نافراً منها، أو ساخطاً عليها، أو غير واثق منها، كما تتسم حياته النفسية بالخلو من التوترات والصراعات التي تقترن بمشاعر الذنب والضيق والشعور بالنقص ". ( مصطفى فهمي ،1997، 23)

إن التوافق الشخصي يخص الفرد ذاته، وهو أن يكون راضياً عن نفسه قادراً على تحقيق أهدافه وخالياً من الصراعات النفسية التي تقترن بمشاعر القلق والضيق والتوتر واعتماده على نفسه وشعوره بالأمن النفسي.

## (2) التوافق العقلي :

"عناصر التوافق العقلي هي : الإدراك الحسي، والتعلم والتذكر والتفكير، والذكاء والاستعدادات، وقيام كل بعد من هذه الأبعاد بدوره كاملاً ومتعاوناً مع بقية العناصر يتحقق التوافق العقلي .فأساس الشخص المتوافق هو الاتزان العقلي وسلامة وظائفه.

## (3) التوافق الاجتماعي :

يتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعي والتغير الاجتماعي والأساليب الثقافية السائدة في المجتمع والتفاعل الاجتماعي السليم والعلاقات الناجحة مع الآخرين والمشاركة في النشاط الاجتماعي الذي يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية ".(سعد رياض.2005.ص62)

أما المليجي ( 1982 ) فيرى أن "الفرد المتوافق اجتماعياً هو الذي يدرك حقوق الآخرين ويخضع رغباته لحاجات الجماعة، ويظهر مودته نحو الآخرين، ولا يعاني من صعوبة التعامل مع الغرباء، ولا يكون أنانياً، ويكون خالياً من الأعراض العدوانية، ويشعر بالسعادة مع أقرانه، ويكون محباً مساعداً لهم ". (عبد المنعم المليجي.1982.ص25).

أي أن أساس تحقيق التوافق الاجتماعي هو قدرة الفرد على أن يفتك لنفسه مكاناً واحتراماً من طرف المحيطين به .على أن يبادلهم نفس المشاعر ويبدل لهم نفسه.

## (4) التوافق المهني :

هو سعي الفرد/ العامل لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية والمحافظة على هذا التلاؤم ويتضمن أيضاً الاختيار المناسب للمهنة والاستعداد وتحقيق إنجازات بكفاءة وفاعلية .مع شعوره بالرضا .فإذا دخل

الفرد في عمل ورضي به واستقر فيه فإنه يعيش سعيدا ، ويستطيع إذا واجهته مشكلات في العمل أو خارجه أن يتغلب على هذه المشكلات سواء بقدراته الذاتية أم بمساعدة المرشد المهني المختص .

#### **(5) التوافق الديني :**

الجانب الديني جزء من التركيب النفسي للفرد، ولا شك أن التوافق الديني إنما يتحقق بالإيمان الصادق، ذلك أن الدين من حيث هو عقيدة وتنظيم للمعاملات بين الناس ذو أثر عميق في تكامل الشخصية واتزانها، لما يمنحه من شعور بالأمان، ما يزيد من ثقة الفرد نفسه ويمنحه الجرأة في مواجهة الحياة.

#### **(6) التوافق السياسي :**

يتحقق التوافق السياسي عندما يعتنق الفرد المبادئ الأساسية التي تتماشى مع تلك التي يعتنقها المجتمع أو يوافق عليها ، أي عندما يساير معايير الجماعة التي يعيش فيها ، وهو إذا خالف هذا فإنه سيتعرض ولا شك لكثير من الضغوط المادية والنفسية التي تسبب له التوتر والقلق فيسعي لإعادة استقراره بأن يساير المعايير أو يغير جماعته أو يوازن ويوفق بين مبادئه ومبادئ الجماعة التي يعيش معها.

#### **(7) التوافق التروحي :**

يقوم التوافق التروحي في حقيقته على إمكانية التخلص مؤقتا من أعباء العمل ، ومسئولياته خارج مكان العمل، والتصرف في وقت الراحة والاستجمام بحرية وممارسة السلوك التلقائي الذي يحقق للفرد فرديته ويمارس فيه هوايته بذهن صاف أي دون التفكير في العمل ومشاكله وظروفه".

(ماهر عطوة الشافعي.2002.ص14.16)

إن الفصل بين هذه المجالات المتعددة للتوافق المدرجة على سبيل المثال لا الحصر إنما هو فصل نظري لا غير .ففي الواقع هي متداخلة ومتشابكة بقدر التداخل والترابط والتعقد في الظاهرة الإنسانية. إذ لا يمكن الحكم على توافق شخص ما بالاستناد على احد هذه الأبعاد .بل نحكم على توافق الفرد بالنظر في نسبة التوافق العام والتي نحصل عليها بالدمج بين كل الأبعاد سالفة الذكر . وغيرها كثير .

#### **4.معايير التوافق النفسي:**

##### **(1)المعيار الإحصائي:**

يشير مفهوم التوافق طبعا حسب المعيار الإحصائي إلى القاعدة المعروفة بالتوازن الاعتدالي، والسوية طبقا لهذه القاعدة؛ تعني المتوسط العام لمجموعة الخصائص والأشخاص، والشخص اللاسوي هو الذي ينحرف عن المتوسط العام لتوزيع الأشخاص أو السلوك. والمفهوم الإحصائي بذلك لا يضع في الاعتبار أن التوافق عند الشخص ينبغي أن يكون مصحوبا بالرضا ويتوافق مع نفسه.



## (2) المعيار القيمي:

يستخدم المنظور القيمي مفهوم التوافق لوصف مدى اتفاق السلوك مع المعايير الأخلاقية وقواعد السلوك السائدة في المجتمع؛ وعلى هذا النحو ينظر للتوافق على أنه مسايره، أي اتفاق السلوك مع الأساليب أو المعاني التي تحدد التصرف السليم في المجتمع، ولذلك فالشخص المتوافق هو الذي يتفق سلوكه مع القيم الاجتماعية السائدة في جماعته". (عبد الحميد محمد شانلي. 2001. ص 28)

## (3) المعيار الإكلينيكي:

يتحدد مفهوم التوافق في ضوء المعايير الإكلينيكية لتشخيص الأعراض المرضية، فيقوم هذا الأخير على أساس غياب الأعراض والخلو من مظاهر المرض. لكن التوافق بهذا المعنى يعتبر مفهوما مضللا وضيقا، فلا يكفي أن يخلو الفرد من الأعراض لكي نعتبره متوافقا. بل هناك أربعة محكات أساسية نستطيع الاعتماد عليها في الحكم على تحقيق التوافق للفرد وهي:

- الخلو من الاضطراب النفسي.
- التكيف بأبعاده وأشكاله المختلفة.
- تفاعل الشخص مع محيطه الداخلي والخارجي.
- تكامل الشخصية. (صبري على، أشرف شريت. 2004. ص 154)

## (4) المعيار الثقافي:

يعتمد هذا المعيار على الأسس الاجتماعية ومجارة القيم والثقافة السائدة في المجتمع؛ التي تضم مجموعة من العادات، التقاليد، الأفكار والقيم. ووفقا لهذا المعيار فإن الحكم على الشخص المتوافق يكون في إطار امتثال الفرد للثقافة السائدة والمعايير الاجتماعية، إلا أن المجتمعات تختلف في ثقافتها وتوقعاتها من أفرادها... فما يعتبر سويا في مجتمع لا يعتبر كذلك في مجتمع آخر".

(محمد قاسم عبد الله. 2001. ص 23.22)

## (5) المعيار الذاتي:

هو التوافق كما يدركه الشخص ذاته؛ فيصرف النظر عن المسايرة التي قد يبديها الفرد على أساس المعايير السابقة. فالمحك الهام هنا هو ما يشعر به الشخص، وكيف يرى في نفسه الاتزان أو السعادة، أي أن السوية هنا إحساس داخلي وخبرة ذاتية. فإذا كان الشخص وفقا لهذا المعيار يشعر بالقلق أو التعاسة؛ فهو يعد غير متوافق". (عبد الحميد محمد شانلي. 2001. ص 67)

## (6) المعيار النظري:

هناك اتجاه يعمد إلى تحديد مفهوم التوافق من إطار مرجعي نظري، يستند إلى تصور خاص. ففرضية التحليل النفسي ترى أن خلو الشخص من الكبت، دليل على التوافق. في حين المدرسة السلوكية تقول بأنه قد يكون نقص التعلم وليس الكبت هو المسؤول عن السلوك المضاد أو الشعور بعدم السعادة أو الضيق واليأس. (صبره محمد على، أشرف شريت.2004.ص155)

والواقع أن المعايير السابقة للتوافق كما عرضت تتميز بالتكامل، وتوحي بأنه من الصعب أن تقتصر في فهم التوافق على إطار نظري معين أو نظرية سيكولوجية بعينها؛ وندعي أنها تمثل النموذج الوحيد الذي يحيط بكل شخصية الفرد.

## 5. أساليب التوافق النفسي:

يحاول كل فرد جاهداً أن يحقق أكبر قدر من التوافق فلكل حاجاته ودوافعه التي يحاول إرضاءها مع مراعاة الظروف الاجتماعية والمادية التي تحيط به . وعلى اعتبار أن عملية التوافق سلسلة من الخطوات تبدأ عندما يشعر الفرد بحاجة ما وتنتهي عندما تشبع هذه الحاجة . وبين بدايتها ونهايتها يقوم الفرد بمحاولات مختلفة بغية تخطي العقبات التي تحول دون إشباعه لحاجاته معتمداً في ذلك على أساليب عدة يمكن تصنيفها ضمن إطارين، بداية بالأساليب المباشرة. وعند عدم كفايتها أو فشلها في تحقيق الرغبات يلجأ إلى الأساليب غير مباشرة.

### 1) أساليب التوافق النفسي المباشرة :

هي أساليب واضحة تستند إلى التفكير المنطقي والموازنة العقلية، ويمكن أن يصرح بها الفرد وملاحظتها بسهولة مثل.

• " العمل الجدي ومضاعفة الجهد : يلجأ بعض الأفراد حين تحبط أعمالهم أو تعاق بأبسط عقبة وأهونها إلى اليأس أو التوقف عما يسعون إليه من أهداف. في حين أن الاستجابة السليمة لمثل هذا الموقف تتطلب العمل الجدي ومضاعفة العمل.

• **تغيير الطريقة:** إذا وجد الفرد أن زيادة المجهود لا تجدي في حل مشكلة ما فإنه يلجأ عادة إلى تغيير طريقة العمل، أو طريقة السعي نحو الهدف. قد يكون تغيير الطريقة عن طريق المحاولة والخطأ، وقد يكون نتيجة لاكتساب خبرات وتجارب في الموضوع، أي حدوث التعلم.

• **محاولة تحاشي مصدر التهديد والخطر :** يلاحظ هذا السلوك لدى الحيوان أو الإنسان على حد سواء، خاصة عندما يكون مصدر التهديد أو الخطر عظيماً . والإنسان يمارس مثل هذا السلوك في حياته اليومية العملية مرات عديدة، فقد يعمد الإنسان إلى تغيير أسلوبه من الهجوم إلى الملاحظة لنفاد الضرر". (مصطفى عشوي.2004.ص 175.176)

- **الاستسلام وعدم المبالاة** : تواجه الإنسان أحيانا مواقف كثيرة لا يبدو فيها أي أمل للنجاة أو تحاشي الضرر مما يؤدي إلى تلاشي الدافع لمهاجمته أو محاولة تحاشي وقوعه بشكل يدل على الاكتئاب والشعور باليأس". (رمضان محمد القذافي.1998. ص 121.122)

## (2) أساليب التوافق النفسي غير مباشرة:

هي عبارة عن أنواع من التصرفات التي تستهدف حل أزمة نفسية بقدر ما ترمي إلى الخلاص من القلق وتخفيف حدة التوتر النفسي ، والوصول إلى قدر من الراحة الوقتية ، إلى جانب المحافظة على تكامل الذات عن طريق تشويه وتزوير كل ما يشعر الذات بالمهانة والدونية، وهي حيل لاشعورية تصدر عن الفرد بتلقائية كما لا يكون الفرد مدركاً للدوافع الحقيقية لها .نجدها عند السوي وغير السوي .فهي أساليب عادية مقبولة إذا استخدمت بقدر مقبول وتصبح سلوكا مرضيا عند الإفراط والاستمرار في استخدامها ومن بينها :

- **"حيل الدفاع الإنسحابية (الهروبية )** مثل: الانسحاب، النكوص والتخيل، التبرير التفكك والإنكار، الإلغاء والسلبية .

- **حيل الدفاع العدوانية (الهجومية )** مثل: العدوان، الإسقاط، الاحتواء.

- **حيل الدفاع الإبدالية** مثل: الإبدال والإزاحة والتمويل والإعلاء والتعويض والتقمص وتكوين رد الفعل والتعميم والرمزية والتقدير المثالي ". ( ماهر عطوة الشافعي.2002.ص17.18)

ويمكن عرض بعض حيل الدفاع الشائعة كالتالي :

### • **الكبت:**

"وهو من أكثر الوسائل الدفاعية شيوعا، ويهدف إلى التخلص من الصراع؛ عن طريق قيام الأنا بدفع الأفكار والرغبات والميول التي تمثل خطرا وتهديدا لها بعيدا عن مركز الشعور، باتجاه اللاشعور. وذلك مثل المسائل التي تتعارض مع الدين، والاخلاق والتقاليد. والتي يرغب الإنسان في ممارستها من جهة. إلا أنه يخشى عواقبها الدينية والاجتماعية من جهة أخرى". (رمضان القذافي.1998. ص 123)

### • **النكوص:**

"هي آلية دفاعية يعمد إليها الفرد عند اصطدامه بعائق أو بموقف محبط، حيث يستجيب للموقف استجابة ترجع إلى مرحلة سابقة من مراحل النمو التي مر بها. والنكوص حيلة دفاعية لا شعورية أي غير مقصودة، تتيح لمن يمارسها إرضاءً وهميا وخلصا من القلق والتوتر الذي تحدثه المشكلة، إذن هو نتاج فشل في التكيف وعجز عم مواجهة الإحباط". (محمد شحاته ربيع.2006.ص82)

### • **التقمص:**

"هو عملية يمتص الفرد فيها الصفات المحببة إلى النفس والتي يرجو أن تكون وكاملة له، من شخصية يحبها. ويحاول أن يتخذها مثلاً، ويتم ذلك بطريقة لا شعورية. مما يؤدي إلى أن يأخذ الشخص عن هذا النموذج صفاته جميعاً؛ السيئ منها والحسن. ويعتبر التقمص عملية طبيعية سوية في كل مراحل الحياة، غير أن استمرار التقمص الطفلي إلى المراهقة. يعتبر من علامات القصور".

(محمد جاسم محمد.2004.ص 152)

#### • التعويض:

"ويتمثل في نوع من السلوك الذي يعوض فيه الفرد الفشل الذي أصابه في موقف من المواقف، ويعتبر من حيث قيمته التكيفية، وسيلة يشبع بها الفرد بطريقة غير مباشرة الدوافع التي أصابها الإحباط. وأساس التعويض شعور الفرد بالنقص والعجز سواء كان هذا النقص حقيقياً أو وهمياً، ولذا فوظيفته الدفاعية هي إشعار الفرد بالأمان والأهمية". (انتصار يونس.2000.ص348)

#### • الإسقاط:

"الإسقاط حيلة دفاعية لا شعورية، وهي في جوهرها صورة من خداع النفس. حيث ينسب المرء أفكاره ورغباته الخاصة وغير مقبولة ونقصه إلى الآخرين. وقد يؤدي هذا إلى التخلص من بعض مشاعر الذنب، وخفض التوتر الناجم عنها. ومعنى ذلك أن الشخص يرى في الآخر السمات التي تستقر في نفسه هو فقط، أو أنه يباليغ في تقدير صفة في الآخر لمجرد أنه يملك هذه الصفة بدرجة عالية".

( حلمي المليجي.2000.ص65)

#### • العدوان:

" يعد العدوان من ردود الفعل الرئيسية للإحباط؛ وهو يقترن دائماً بانفعال الغضب الذي يعتبر استجابة غير مسيطر عليها من طرف الفرد، كرد فعل لعائق أو مجموعة عوائق تواجهه وتمنعه من إشباع حاجاته الفسيولوجية النفسية والاجتماعية. عندها يلجأ الفرد للعدوان. وعلى هذا الأساس فالمعتدي يعاني من إحباط شديد سابق أو متوقع، ولديه شعور بالنقص". (صالح حسين الدايري، كاظم هشام العبيدي.1999.ص63)

#### • أحلام اليقظة:

"تلجأ الذات إلى أحلام اليقظة؛ عند فشلها في تحقيق هدف ما أو عجزها عن إشباع حاجة معينة. قد يرجع هذا العجز والفشل لعوائق ذاتية ترتبط بالشخص أو لحواجز خارجية. والملاحظ أن جميع هذه الحواجز والعوائق، لا تلبث أن تزول أثناء شروء الذهن في الأحلام. غالباً ما تكون أحلاماً يحدث أثناءها إشباع خيالي للطلبات والحاجات المعوقة أو المكبوتة". (مصطفى عشوي.2004.ص184)

#### • تكوين رد فعل:

"يعني الرد المعاكس، نوعا من النزوع الرجعي إلى إظهار أنماط سلوك تكون على النقيض من دوافع ونزعات مكبوتة وغير مقبولة اجتماعيا. ويتميز بارتداد متعصب ومتطرف إلى أخلاق مقبولة اجتماعيا وممدوحة؛ تحل في حياة الفرد الظاهرة محل نزعات نحو اللذة التي ينكرها هو و مجتمعه. يتيح تكوين رد الفعل أحيانا توفير بعض الفرص المناسبة للتكيف الحسن، وضبط النزعات التي تتناقض مع ما تقبله الجماعة وتقره". (نعيم الرفاعي.1995.ص 164.165 )

#### • الإنسحابية:

"تهدف هذه الحيلة النفسية الهروبية؛ إلى تخفيف القلق والتوتر بالابتعاد عن مواقف الألم الذي يسببه الإحباط، النقد، والإهانة. ويتمثل الانسحاب في الهروب من الموقف، وخاصة عندما يجد الفرد نفسه غير مقبول اجتماعيا ومنبوذا من الآخرين. ويعاني من صدهم وهجرهم، فيميل إلى العزلة، الوحدة والانطواء. يعد الانسحاب سلوكا طبيعيا إذا كان وسيلة للابتعاد المؤقت عن المشكلة، ثم العودة إليها لمواجهةها بأساليب جديدة. أما الانسحاب الناتج عن رغبة في العزلة والتجنب، فيعده علماء النفس من العلامات الخطيرة لسوء التوافق. لأن ذلك يمثل شعورا بالعجز عن مواجهة مشكلات الحياة ومواقفها المختلفة؛ وعن الفشل في التغلب على الصعوبات التي تواجهه". (صالح حسين الداهري، كاظم هشام العبيدي.1999.ص 66.67)

#### 6. عوائق التوافق النفسي:

هناك عوائق تحول دون التوافق النفسي والاجتماعي لدى الفرد، فهي تمنعه من إشباع حاجاته، بعضها داخلي يرجع إلى الشخص نفسه، وبعضها الآخر خارجي، يرجع إلى البيئة التي يعيش فيها. ومن أهم هذه العوائق لدينا:

##### 1) العوائق الجسمية:

ونقصد بها العاهات والتشوهات الجسمية، مرض مزمن أو ضعف في الصحة العامة. قد تكون ممثلة في نقص السمع أو البصر أو ضعف القلب أو البنية. يضاف إليها اختلال نظام الغدد؛ وقد يكون نقصا في الأداء والاستعدادات وانخفاض درجة الذكاء، مما يعوق الفرد عن المشاركة في النشاطات المختلفة.

##### 2) العوائق النفسية:

وتتمثل في نقص الذكاء أو ضعف القدرات العقلية والمهارات النفس حركية أو خلل في نمو الشخصية، ضعف الثقة في الذات أو وجود عادة سيئة تتحكم فيه، أو الشعور الشديد بالذنب قد يعيق الفرد عن تحقيق ذاته. وتظهر هذه العوائق في:

- عدم القدرة على الإدراك والتمييز بين عناصر الموقف من العوامل النفسية التي تعوق الفرد عن تحقيق أهدافه. يحدث الصراع النفسي عند تناقض أو تعارض أهدافه، وعدم قدرته على المفاضلة

بينها واختيار أي منها في الوقت المناسب، وبالتالي لا يدرك عناصره إدراكا واضحا. فيكون تصرفه عشوائيا وغير منظم وغي هادف.(صبرة على، أشرف شريت.2004.ص134.136) و(عبد الحميد شانلي.2001.ص73)

● **القلق:** ويعتبر من الجوانب الهامة التي تشكل بعض مكونات الضغوط النفسية والعامل الأساسي في جميع حالات المرض النفسي. وهو خوف غامض مبهم لا يعرف له سبب، يبدو في حالاته على شكل توتر لدى الفرد أمام حادث ينتظر أن يقع. وقد نراه في حالتين: إشارة يدركها الأنا فينتجه نحو الدفاع بتسخير الكثير من العمليات النفسية، قد تتجح الذات وتسير الفرد نحو تكيف مناسب، وقد تكون وسائل الدفاع غير كافية، هنا تبدو احتمالات الاضطراب والنتيجة تكون عصابا أو تصدعا يمس البناء السوي للفرد. (نعيم رفاعي.1995.ص 198)

### **(3) العوائق الاجتماعية:**

ونقصد بها القيود التي يفرضها المجتمع في عاداته، تقاليده وقوانينه لضبط السلوك، وتنظيم العلاقات. لكن أحيانا هذا المجتمع يتشبث بعقائد باطلة؛ تبدو غير منسجمة مع التطلعات الجديدة ومتطلبات العصر الجديد، وبالتالي تعوق الفرد عن تحقيق بعض أهدافه. هذا فضلا عن ضروب الإحباط التي تنشأ في زحمة تعامله مع الناس؛ مما يثبط جهوده ويعيق رغباته أو يمس بكرامته". (محمد شحاته ربيع.2006.ص74)

### **(4) العوائق الاقتصادية:**

يعتبر نقص المال وعدم توفر الإمكانيات المادية عائقا يمنع كثيرا من الناس من تحقيق أهدافهم في الحياة. وقد يسبب لهم الشعور بالإحباط، خاصة أن معظم المجتمعات الآن تقيم نظاما لا يستطيع الفرد أن يرضى حاجاته من خلالها، إلا بالمال. ولكن المال صعب المنال، والفقر مصدر هام للإحباط. (صبرة على، أشرف شريت.2004.ص137)

## **7. مشكلات سوء التوافق النفسي وعلاجها:**

ينتج عن سوء التوافق المهني عدة مشكلات منها عدم استقرار العامل في عمله وتركه له- زيادة حوادث العمل - ضعف الإنتاج، هذا كله يجعل المؤسسة تعاني ومن ذلك النفقات التي تتحملها من أجل علاج العامل وتوفير مصاريف رعايته. لذلك أصبح ضروريا إيجاد ووضع حلول لمشكلات سوء التوافق المهني والحد منها عن طريق ما يلي:

(1) "إتباع الطرق العلمية وتوجيههم وتدريبهم: وما من شك أننا إذا اتبعنا الطرق العلمية لاختيار العامل لأداء الأعمال التي تتناسب وقدراتهم فسوف نجني ثمار توافق هؤلاء العمال في أداء أعمالهم، كما للتوجيه والتدريب أيضا طرق ونظريات ووسائل علمية لذلك.

(2) **الإرشاد النفسي والاجتماعي:** يساعد الإرشاد النفسي العامل عن طريق تشجيعه للتغيير عن انفعالاته لاستخراج المشاعر السلبية والمؤثرات والدوافع إذ أن العامل يتردد في التعبير عن مشاعره لزملائه أو مشرفيه كما أن الإرشاد النفسي يساعد العامل على التعبير عن مشاعره ومشكلاته لإمكان التصدي لها وعلاجها. وتقوم كثير من المؤسسات والمنظمات بتعيين الأخصائيين النفسيين للقيام بمهمة الإرشاد النفسي للعامل وكذا تعيين الأخصائيين الاجتماعيين لهذه المؤسسات للعمل على حل المشكلات الاجتماعية لهؤلاء العمال.

(3) **الخدمات الاستشارية:** قد يحتاج العامل إلى خدمات مختلفة فإذا لم يستطع الحصول عليها فإنها تكون سبب في شعوره بالقلق وهذه الخدمات تحتاج لخبرة أشخاص يتخصصون في النواحي الطبية والتربوية وغيرها.

(4) **توفير بيئة مناسبة للعمل:** إن إدارة المنظمات تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة للعمال لتأدية أعمالهم على أحسن وجه والتي تساعد على الإنتاج بكفاية وتساعد على إشباع حاجاتهم المختلفة إلى جانب ذلك الاهتمام بالأنشطة والخدمات الاجتماعية والترفيهية والثقافية وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وغيرها يضيف مناخ مناسب ويسهم في حل مشكلات سوء التوافق المهني". (كمال محمد عويضة. 1996. ص 170. 171)

## **ثانيا: التوافق المهني:**

### **1. تعريف التوافق المهني:**

وعلى اعتبار أن التوافق المهني يسير جنبا إلى جنب مع التوافق النفسي. يمكن تعريفه كالاتي: "هو العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة . المادية والاجتماعية . والمحافظة على هذا التلاؤم . ويقول د.عباس عوض أن قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل إنما تعني أن يتكيف مع الآلة و لروتين العمل ولزملائه ولمزاج رئيسه ولظروف الفيزيائية التي تحيط به.

وأن يدرك أن رغبته الصادقة في العمل وقدرته على أدائه أداء سوي ليست في ذاتها ضمانا لقبوله من زملائه أو ترقبته أو تقدمه في العمل". (كمال محمد عويظة. 1996. ص 165)

و يرى أبو النيل أن العامل يتوافق مع عمله كلما كانت قدراته متفقة ومتطلبات العمل وعلاقاته بزملائه ورؤسائه وظروف العمل مناسبة وكان خاليا من الأعراض العصابية و السيكوماتية".

(أبو النيل. 1985. ص 262)

ويعرفه بديع القاسم: "التوافق المهني يشمل توافق الفرد مع محيط العمل بما يتضمنه من عوامل بيئية وطبيعية واجتماعية(رؤساء ومرؤوسين)وما يطرأ على ذلك من تغيير من وقت لآخر".

(بديع محمود القاسم. 2001. ص 47)

ويعرفه أيضا سعد رياض بأنه "حالة من الترابط بين الفرد وعمله وما يؤدي إلى حالة من الرضا عن الدور الذي يقوم به الفرد ومن خلاله يشعر بالأمن والاستقرار في العمل". (سعد رياض، 2005، ص 69).

يري فرج عبد القادر طه أن " الحياة تعد سلسلة من عمليات التوافق التي يعدل فيها الفرد سلوكه في سبيل الاستجابة للموقف المركب الذي ينتج عن حاجاته وقدرته على إشباع هذه الحاجات. ولكي يكون الإنسان سويا ينبغي أن تكون لديه القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتتجح في تحقيق دوافعه. أي أن التوافق يبدو في قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفا سليما وان يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه.....". (فرج عبد القادر طه. 1988. ص 52)

من خلال استعراضنا للتعريف السابقة نخلص إلى أن التوافق المهني هو ما يقوم به الفرد من جهد مستمر لتحقيق درجة من الانسجام والتكيف مع متطلبات وظروف المهنة التي يمارسها، على أن يكون هناك تطابق بين متطلبات مهنته وقدراته الفعلية. وتظهر في إعطاء استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة بما يخلق لديه حالة من الرضا عن نفسه وعن بيئته الاجتماعية و المادية و المهنية. إلا أن أي مؤثر على هذه الظروف قد يؤدي إلى فقدان العامل لتوافقه أو لنقصه ويحدث عنه ما يسمى بسوء التوافق المهني.

## 2. تعريف سوء التوافق المهني:

ينشأ عندما تكون الأهداف ليست سهلة في تحقيقها ، أو عندما تحقق بطريقة لا يوافق عليها المجتمع. وكثير من جوانب سوء التوافق لا تحقق إشباعا بالكلية . وعلى أي حال إن سوء التوافق في مجال معين يكون له صدهاء وأثره في المجالات الأخرى ، فالإنسان وحدة جسمية نفسية اجتماعية وان اضطرب جانب منها اضطربت له سائر جوانبها.

أما سوء التوافق المهني فهو "الوجه السلبي لعملية التوافق المهني وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العامل عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية أو الشخصية أو لهم جميعا، و لما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات . وينشأ هذا العجز إما لنقص في اجتهاد العامل أو استعداده، أو



لعدم تناسب قدراته لنوع عمله،أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل،أو أن يكون نتيجة لهذين العاملين معا"(سعد رياض.2005.ص78)

### 3.مظاهر سوء التوافق المهني:

"هناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني منها:

- الإسراف في الشكوى أو التمرد والمشغبة.
- كثرة التمارض والغياب بعذر ودون عذر.
- التنقل من عمل إلى آخر.
- قلة الإنتاج من ناحيتي الكم والكيف.
- الإكثار من الحوادث والأخطاء الفنية.
- إساءة استخدام الآلات والأدوات والمواد الخام وقد يسرق منها العامل.
- تبدو على العامل أعراض التكاسل واللامبالاة بالمصنع.
- السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريضه لزملائه على التمرد ضد اللوائح ونظم العمل.
- كثرة الاحتكاك أو المشاجرة والخلاف مع زملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين.

وترتبط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني بعضها ببعض الآخر فسوء التوافق ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد وهكذا فالعامل سيء التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب أو الشكوى أو الإصابات فقط من السلوك غير المرغوب فيه في العمل بل قد يمارس منه الكثير أو كله".  
(فرج عبد القادر طه.1980.ص40)

### 4.أسباب سوء التوافق المهني:

"ينشأ سوء التوافق المهني لعدة أسباب منها من تعود للعامل نفسه ومنها ما يعود للعمل ومنها ما يعود للبيئة وظروفها.

#### 1) أسباب تعود للعامل:

- عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف.
- نقص في اجتهاد العامل أو استعداداته وتدريبه.
- اعتلال الصحة النفسية للعامل: تعتل الصحة النفسية للفرد نتيجة عواقب كثيرة من أهمها الإحباط الشديد الموصول بحاجاته الأساسية وما يتفرع عنها من رغبات وأهداف وأمال يراها ذات قيمة

وأهمية له، وينجم هذا الإحباط عن وجود عقبات وحواجز مادية ومعنوية، خارجية وداخلية تعترض إرضاء هذه الحاجات والدوافع والأهداف.

## (2) أسباب تعود إلى العمل:

- سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء وسياسة الترقى والأجور.
- عدم وجود تعليمات واضحة.: فعدم وضوح التعليمات التي توجه إلى العامل وعدم تحديد مسؤولياته واختصاصه إتاحة الفرصة له أن يؤدي عمله بطريقة الخاصة تؤدي إلى سوء توافقه مهنيا .
- كثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء.

## (3) أسباب تعود للبيئة وظروفها:

- بظروف البيت غير الملائمة ومرض أحد أفراد العائلة، الحالة المالية والسكن البعيد غير المناسب.
- الصراعات داخل الأسرة.
- كما أن التعب والملل لهم تأثير على التوافق المهني مما يؤدي إلى سوء التوافق المهني.
- كما تؤثر أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة على التوافق المهني حيث يؤدي هذا الضعف إلى خطف الاتصال بين العاملين ونقص إحساسهم بالتعاون وهذا يؤدي بهم لأن يكونوا غير سعداء". (بديع محمد القاسم. 2001. ص51.52)

مما سبق نستنتج أن سوء التوافق المهني ينتج عن فشل العامل في حل مشاكله وذلك يعود لأسباب مختلفة منها ما يعود للعامل وأخرى للعمل وأسباب للبيئة وظروفها.

## 5. محددات التوافق المهني:

### (1) الرضا عن العمل:

"ويشمل الرضا الإجمالي عن العمل وعن مختلف جوانب بيئته كالمؤسسة والمشرف والزملاء وظروف العمل كالترقية والأجر ونوع العمل ويشمل إشباع الحاجات وتحقيق الطموحات. ويشمل الرضا الموقف الذي يتبناه الفرد اتجاه عمله على نحو يعكس نظريته وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل، أي اتجاهات الفرد نحو مختلف جوانب عمله منها:

- الرضا عن المؤسسة: تعد المؤسسة الناجحة في أدائها لمهامها بصورة كاملة محط اهتمام العامل فكلما زاد نجاحها واهتمامها بعمالها ومشاكلهم كلما زاد رضا العامل عنها فنجاح المؤسسة يجعل العمال يتقنون بها وفي قدرتها على تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحسين ظروفهم.

- **الرضا عن الشرف والمسؤول:** حيث يؤثر اتجاه العامل نحو المسؤول وعلاقته به تأثيرا مباشرا على مشاعر العامل اتجاه عمله ونواحيه المختلفة، فرضا العاملين يزداد عندما يكون المشرف متفهما ودودا وصديقا يمدح الأداء الحسن ويستمتع لآراء العاملين.
- **الرضا عن ظروف العمل:** ويقصد بظروف العمل الظروف الفيزيائية من ضوء وتهوية ورطوبة وحرارة ونظام فترات العمل والراحة.
- **الرضا عن الأجور والمكافآت:** فكلما كان الأجر مناسباً لمبياً للحاجات كلما زاد رضا العاملين وبينت الدراسات أن العمال الذين يتحصلون على العلاوات والمكافآت أكثر رضا من أولئك الذين لم يحصلوا على المكافآت.
- **الرضا عن الزملاء:** يشمل الرضا عن الزملاء العاملين مع الفرد وعلاقته النفسية والاجتماعية المهنية حيث أن طبيعة العمل تقتضي وجود هذه العلاقة بين العامل وزملائه".(عويد سلطان.1991.ص333)

## (2) الإرضاء:

- ويتضح من خلال إنتاجية العامل وكفايته والطريقة التي يراه بها مشرفة وزملائه وكذلك من خلال حضوره وانضباطه واتفاق قدراته ومهارته مع متطلبات العمل ويشمل الإرضاء ما يلي:
- **إتباع نظام سير العمل بالمؤسسة:** حيث يوضح فرج عبد القادر طه من خلال عدة دراسات أن الشخص سيء التوافق تكون له إصابات ومشاكل أكثر من غيره فيما يتعلق بمخالفة النظام في العمل وعليه فإن معظم مشاكل العمل ناجمة عن مخالفة القوانين.
  - **الانضباط:** إن التزام العامل بمواعيد العمل دون تأخر أو تغيب دليل مدى إخلاصه للعمل واهتمامه به يعود هذا إيجابيا على أدائه لكل المهام المنوطة به بالقدر اللازم من المسؤولية دون تأجيل أو عناد أو إهمال وبهذا يحقق الكفاية اللازمة في الإنتاج
  - **إرضاء المسؤول والزملاء:** يعد الانطباع الذي يتركه العامل لدى المسؤول وزملائه العاملين من العوامل الهامة التي تحدد العلاقات التي تربطه بهم سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ويعتبر هذا الانطباع بمثابة محك يقاس به العامل ويقدر به فكلما كان هذا الانطباع إيجابيا يتبين من خلال إيجابية العامل وقدراته النفسية والاجتماعية وأدى هذا إلى إرضاء الآخرين وتوطيد علاقتهم
- وإلى جانب الرضا والإرضاء هناك مظاهر أخرى يمكن أن نستدل بها على التوافق المهني للعامل وهي:
- زيادة معدلات الإنتاج.

- ارتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية للعمال وقلة عدد الشكاوي.
  - استقرار العمال وثباتهم بالمؤسسة.
  - انخفاض معدلات الغياب وعدد الإصابات في العمل التي كثيرا ما يكون سببها اضطراب العمال
- وقلة قدرتهم على التركيز". (فرج عبد القادر طه. 1980. ص. 53. 52)

من خلال ما سبق يتضح أن الفرد ليتمتع بالتوافق المهني ،عليه أن يسعى جاهدا لاختيار المهنة الأنسب لقدراته وميوله وبذلك يتمكن من احتوائها وفهمها والتقدم أكثر والنجاح إضافة إلى الشعور بالرضا عن نفسه وإقامة علاقات حسنة مع مرؤوسيه وزملائه في العمل والتغلب على كل العراقيل والصعوبات بتحقيقه لرغباته وفق النظام الداخلي للمنظمة وواقع البيئة الاجتماعية لمهنته.

## 6. قياس التوافق المهني:

قد يقاس من خلال متطلباته (القدرات والاستعدادات ) أو من خلال مظاهره (الروح المعنوية والعلاقات الاجتماعية والصحة النفسية) وقد يقاس من خلال الرضا بين العامل وعمله عن طريق أحد المقاييس أو الأدوات حسب ما يستدعيه الموقف، ومن أهم هذه الأدوات:

- "مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات في جوانب العمل المختلفة.
- مقياس للرغبات.
- مقياس لقياس مستوى الطموح.
- بطارية قدرات.
- مقياس للميول.
- مقياس للإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.
- مقاييس مقننة للغياب والحوادث والتنقل ومخالفات النظام والشكاوي.
- استبيان عن التاريخ المهني يشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله طول الوقت مع وصف هذه الأعمال ومدة بقائه في كل منها ومستوى كل منها وسبب تركه لكل منها ووسائله في إيجاد العمل وفترات تعطله.
- صحيفة متابعة للفرد في العمل.
- محك للملائمة المهنية يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته وميوله.

- ومن الاختبارات المشهورة اختبار Bell الذي يقيس التوافق في مجالاته المهنية والاجتماعية والصحية والأسرية والانفعالية" (فرج عبد القادر طه. 1988. ص55) و(بديع محمود القاسم. 2001. ص49)

ونرى أنه لكي نستخدم المقاييس السابقة لتحديد مدى توافق الفرد المهني فإنه ينبغي أن يسبق ذلك دراسة نظرية وتجريبية لكل مقياس ولل فئة المراد قياس توافقها.

## 7. متطلبات التوافق المهني:

من الضروري لتوافق العامل في عمله أن يتوفر على عدة متطلبات منها:

- أن يكون العمل مشعبا لحاجته المختلفة فكلما أمكن إشباع حاجاته الفسيولوجية والأمن وتقدير الذات وغيرها كلما زاد من توافق العامل
- شعور العامل بالاستقرار النفسي في العمل.
- الرضا عن المستوى الاقتصادي: كالأجر، فيجب إن تكون الأجور موزعة توزيعا عادلا وفق مهارات العمال وان تكون كافية بما تضمن له حياة كريمة.
- شعور العامل بأن صاحب العمل يبالي به من حيث هو إنسان له مكانته الذاتية واقتناعه بأن المشرفين عليه لا يتصيدون أخطائه بقدر ما هم يحرصون على مصلحته بقدر حرصهم على مصلحة العمل.
- توفر فرص استغلال أفكاره وآرائه في عملية الإنتاج وشعوره بالأمن الانفعال والاستقرار النفسي.
- معاملة العامل معاملة إنسانية باحترام رأيه واخذ صوته و إتاحة الفرص له والأخذ باقتراحاته.
- إتاحة فرص الترقى أمام العاملين و عدم تعين فرد جديد في عمل رئاسي إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين فعلا بالمؤسسة إلى هذا العمل الرئاسي فهذا يشبع تطلعات العاملين إلى الترقى من جانب ومن جانب آخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم وليس غريبا عنهم فترتاح نفوسهم له فيسهل توحدهم وتفاعلهم وبالتالي توافقهم المهني. (سعد رياض. 2005. ص68.69)

ويوضح ليثارت ليقى مبادئ ستة تعبر عن المتطلبات النفسية للعمال من أجل تحقيق التوافق المهني:

- أن يكون العمل مرغوبا فيه.
- أن يحتوي العمل على عملية التعليم المستمر.
- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدعيم الاجتماعي والمعرفي.

- أن ترتبط الحياة العملية المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعامل.
- أن يؤدي العمل كمستقبل يرجوه العامل.

وعليه يجب أن يكون العمل الذي يكلف به الفرد مبنيا على أساس خصائصه وقدراته لان كل منصب عمل له متطلبات وخصائص تختلف من فرد لأخر ومن منصب لآخر". (كمال محمد عويضة.1996.ص167)

## 8.العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

تنقسم العوامل المؤثرة في التوافق المهني إلى قسمين عوامل حضارية وتكنولوجية وأخرى تتعلق بشخصية الفرد وهي:

### 1) عوامل حضارية وتكنولوجية:

" تأثر في التوافق المهني للفرد ما تعترضه حياته اليومية من تغيرات حضارية وتكنولوجية ففي البداية حلت التكنولوجيا محل الأعمال اليدوية والميكانيكية ثم تطورت أكثر لتحل محل الأعمال الذهنية وهذا ما أدى إلى تراجع أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وأصبح العامل اليوم يعاني قلقا وتوترا خشية من البطالة وتلاشي دوره نهائيا في العمل(سعد رياض.2005.ص70)

### 2) عوامل اختلاف البيئات :

فالعامل الذي ينزح من الريف للعمل في مجال الصناعة يجد هناك اختلاف كبير بين البيئتين من حيث الهدوء والضوضاء وطبيعة العلاقات المختلفة بين الأفراد مما يؤثر دون شك في توافقه ويزيد شعوره بالاغتراب وعدم الانتماء والقلق.

### 3) عوامل شخصية:

وتؤثر على توافق العامل بشكل مباشر وهي:القدرات والمهارات وسمات شخصية،الحالة النفسية والمزاجية للعامل والاضطرابات الانفعالية والنفسية والصراع والقلق والإحباط وغيرها من الأسباب الهامة التي تؤثر على توافقه في العمل.( كمال محمد عويضة. 1996.ص168.169)

### 4) عوامل داخل المصنع:

يسعى العامل إلى تحقيق توافق سليم مع بيئة العمل برمتها إلا انه لا يتمكن من نيلها بسهولة.

### 5) علاقة العامل بعمله:

أحدث التقدم التكنولوجي مهنا متعددة، وعلى العموم فانه مهما كانت المهنة فإنها تحتاج إلى قدرات جسمية وعقلية ومزاجية واجتماعية شتى من جهة. و إلى قدرات خاصة وصفات شخصية يجب توفرها في الأفراد من جهة أخرى والتي على أساسها الاختيار والتوجيه المهنيين بهدف تحقيق قدر كبير من التوافق.

### (6) علاقة العامل بنظام المؤسسة:

العامل المتوافق مع عمله عادة ما تكون علاقته حسنة بنظام المؤسسة ولوائحها الإدارية ، والذي لا يجد الرضاء عن طريق العمل يرضى نفسه بالقيام ببعض الإضرابات داخل المؤسسة.

### (7) علاقة العامل بالمدير:

كثيرا ما تكون الشكاوي ناتجة في أساسها عن علاقة المدير المتعسف الاستبدادي فتشيع في مؤسسته الأمراض المهنية المختلفة مثل عدم تمتع عماله بالتوافق المهني.

### (8) علاقة العامل بزملائه:

العامل يعمل مع مجموعة من الزملاء يجمعهم العمل لذلك كلما كانت العلاقة بينهم جيدة ومنتزنة زاد الرضاء عن العمل وبذلك يكون لديهم توافق والعكس صحيح.

### (9) علاقة العامل بظروف العمل:

نعنبر أن هذا العنصر من أهم عوامل المؤدية إلى التوافق ونقصد بالظروف هنا الشروط المادية التي يعمل فيها العامل(التهوية الإضاءة فترات العمل والراحة...) فتوفر هذه الشروط يساعد على توافق العامل.

### (10) علاقة العامل بآلات العمل :

يحتك العامل في عمله بخلاف الأفراد مع الآلات والأدوات التي يستخدمها والتي يتوقف إنتاجه وتوافقه العام على سلامتها و سيرها الحسن .وزيادة على ذلك فان سلامته وأمنه يتوقفان على حسن استعمالها بحيث نضمن عدم تعرضه للحوادث ما يضيفي على البيئة المهنية جو الأمان والاطمئنان وهو بدوره ينعكس على توافقه المهني.

### (11) عوامل خارج المصنع:

العامل عضو في جماعات كثيرة مثل الأسرة الأقارب الجيران...وهو على علاقة بهم يتأثر بهم بقدر ما يؤثرون به.(عباس محمود عوض.1987.ص25.29) و(سعد رياض.2005.ص71.76)

وهكذا إذا ما نجنا في الاهتمام وتحسين أغلب العوامل المؤثرة على التوافق إن لم نقل كلها فإننا بذلك نرفع مستواه إلى أقصى حد ممكن من ومقبول بدرجة كبيرة ما يعود بالفائدة على الفرد ورب العمل والعمل في حد ذاته والبيئة المهنية وجميع عناصرها .

## خلاصة

تعتبر عملية التوافق ذات أهمية بالنسبة للفرد لما لها من انعكاس على التفاعل الاجتماعي في محيط العمل، وعلى اعتبار أن النجاح في التوافق مرتبط بدرجة النضج والبناء الذاتي وتوازنه واستخدام العديد من الأساليب والإستراتيجيات. هذا ما يتطلب تغييرا مستمرا في كثيرا من جوانب الشخصية. كما هو مهم أيضا بالنسبة لبيئة العمل والعمل في حد ذاته لما يتطلبه من تطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة، ومتطلبات العمل العقلية والاجتماعية والمادية. وتقاس درجة التطابق أو الاتساق من خلال محكين: الرضا عن العمل (كجانب وجداني) وهو الدرجة الكلية لمشاعر الفرد الإيجابية نحو عمله وإدارته وطرائق تطويره. والأداء التوافقي (كجانب سلوكي) إدراك الفرد إنه يحقق متطلبات بيئة العمل، سواء المادية أو الاجتماعية.

يمكن أن نخلص إلي أنه كلما نجح الفرد في تحقيق التوافق النفسي والمهني و الاجتماعي سواء في مدى أو درجة نجاحه في التوافق الداخلي ودوافعه ونزعاته المختلفة، ونجاحه في التوافق الخارجي في علاقاته ببيئته المهنية والاجتماعية المحيطة ، بما فيها من موضوعات وأشخاص؛ قل إحساسه بالشعور بالإحباط والفشل وزاد أدائه وإنتاجيته وكان أقدر على حل مشاكله حلا منطقياً ومال إلى التوافق واكتساب الصحة النفسية و تحقيق الذات



# الجانب التطبيقية

## الفصل الرابع : الدراسة المنهجية

تمهيد

1. منهج الدراسة
2. عينة الدراسة
3. حدود الدراسة
4. أداة جمع بيانات الدراسة
5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
6. إجراءات تطبيق الدراسة
7. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تمهيد:

بعد تقديم موضوع الدراسة و ما تضمنته من التساؤلات و الفرضيات والتعاريف الإجرائية وأهمية الدراسة و أهدافها و الخلفية النظرية لكلا المتغيرين. لجأنا إلى خطوة أخرى مهمة لفهم الظاهرة وكذلك للوصول إلى نتائج موضوعية دقيقة و معتمدة، هي الدراسة المنهجية التي سنتطرق إليها في هذا الفصل؛ والتي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية للوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. حيث سيتم التطرق إلى المنهج المتبع، عينة الدراسة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية للأداة، إجراءات تطبيق الدراسة، المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 1. منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث. وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه، فهو بالتالي لا يقتصر على معلومات و بيانات فقط، بل يخضع إلى تصنيف و ترتيب و تحليل و تفسير لهذه البيانات.

و بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع. فإن الدراسة الحالية المتمثلة في معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي. كان المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لذلك؛ لأنه يقف على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبير كمي و كفيًا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، و التعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها.

## 2. عينة الدراسة:

إن قيمة أي بحث علمي تتحدد بعدة عوامل منها، اختيار الموضوع و العينة التي اشتمل عليها، و أدوات جمع المعلومات و الأساليب الإحصائية. فالعينة تعد من أهم هذه العوامل لذلك هي ضرورية لإجراء الدراسة التطبيقية، فهي تمثل للمجتمع الأصلي للدراسة بكامل صفاته و خصائصه. لأنه من الصعوبة إجراء دراسة على كامل المجتمع الأصلي . مما يستدعي اختيار جزء منه يمثل و الذي تقام عليه الدراسة، وفي دراستنا الحالية حاولنا أن تكون العينة ممثلة بأكبر قدر ممكن للمجتمع الأصلي، حتى نتمكن من تعميم نتائجها عليه. وقد أجريت الدراسة على 200 عامل بمستشفيات دائرة تقرت ولاية ورقلة. أي ما يعادل نسبة 20% من مجتمع الدراسة. وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. و الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب الخصائص التصنيفية والنسب المئوية.

جدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب الخصائص التصنيفية والنسب المئوية

حسب الأقدمية		حسب السن		حسب الوظيفة			حسب الجنس		حسب المستشفى			
أكثر من	أقل من	أكثر من	أقل من	شبه طبي	إداريون	أطباء	إناث	ذكور	المستشفى الجوارى العرقوب	مستشفى الام والطفل	مستشفى سليمان عميرات	
5 سنوات	5 سنوات	35 سنة	35 سنة	83	68	49	121	79	22	62	116	العدد
56.5 %	43.5 %	58.5 %	41.5 %	41.5 %	34%	24.5 %	60.5 %	39.5 %	11%	31%	58%	النسبة المئوية
200		200		200			200		200			المجموع
%100		%100		%100			%100		%100			النسبة المئوية

### 3. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: ماي 2013.
- الحدود البشرية: عمال مستشفيات دائرة تقرت ولاية ورقلة .
- الحدود المكانية: مستشفى سليمان عميرات، مستشفى الام والطفل، المستشفى الحواري العرقوب. بدائرة تقرت ولاية ورقلة.

### 4. أداة جمع بيانات الدراسة:

يستخدم عادة أي باحث في أي دراسة مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تساعده في الحصول على بيانات، ومعطيات موضوعية؛ و في هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. و ذلك على ضوء مراجعة أدبيات الدراسات المتعلقة بكل جوانب الصراع التنظيمي والتوافق المهني ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي. مثل نموذج " توماس " و " كولمان ". وكذلك مراجعة المقاييس التي أعدت للتعرف على مدى التوافق المهني وقياس مستواه. وكذا الملاحظات الميدانية. وعليه تم صياغة الاستبيان في صورته الاولية، بثلاث محاور و هي كالتالي:

- المحور الأول: يضم المعلومات الشخصية : وهي الجنس ( ذكر، أنثى)، السن (أقل من 35 سنة، أكثر من 35 سنة) ، الأقدمية (أقل من 05 سنوات، أكثر من 05 سنوات)،

الوظيفة (أطباء، إداريين، شبه طبي).

• **المحور الثاني: استبانة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي:**

وقد تضمن عبارات تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي: المنافسة، التنازل، التسوية، التجاهل، التعاون. و احتوى على 35 فقرة 7 بنود لكل أسلوب. وتصحح الاستجابة عليها؛ بعد اختيار بديل واحد من البدائل الخمسة بالشكل التالي:

دائما (5 درجات)، غالبا (4 درجات)، أحيانا (3 درجات)، نادرا (2 درجة)، أبدا (1 درجة).

والجدول التالي يوضح أرقام بنود كل بعد من أبعاد الاساليب:

**جدول رقم (03) يوضح أرقام بنود أساليب إدارة الصراع التنظيمي**

الاسلوب	رقم العبارات
التنافس	* 31* 26* 21* 16* 11* 6* 1
التعاون	* 32* 27* 22* 17* 12* 7* 2
التوسط	* 33* 28* 23* 18* 13* 8* 3
التجاهل	* 34* 29* 24* 19* 14* 9* 4
التنازل	* 35* 30* 25* 20* 15* 10* 5

• **المحور الثالث: استبيان حول التوافق المهني:**

وقد تضمن عبارات تقيس مستوى التوافق المهني؛ ويضم 35 عبارة حول الأبعاد التالية: الرضا و الإرضاء عن الذات و المسؤول، الزملاء، العمل وظروفه و الإنتاجية، الأجر و توابعه، و العلاقات الاجتماعية، و النمو المهني، و الامن والاستقرار. تتراوح العبارات ما بين الموجبة و السالبة . وتصحح الاستجابة عليها باختيار بديل من البدائل الخمسة التالية:

دائما (5 درجات)، غالبا (4 درجات)، أحيانا (3 درجات)، نادرا (2 درجة)، أبدا (1 درجة) للعبارات الموجبة. و دائما (1 درجة)، غالبا (2 درجة)، أحيانا (3 درجات)، نادرا (4 درجات)، أبدا (5 درجات) للعبارات السالبة. و الجدول التالي يوضح أرقام البنود الموجبة والبنود السالبة.

**جدول رقم (04) يوضح أرقام بنود التوافق المهني**

الفقرات السالبة	الفقرات الموجبة	
*35*34*28*27*24*3	*13*12*11*10*9*8*7*6*5*4*2*1 *22*21*20*19*18*17*16*15*14 *33*32*31*30*29*26*25*23	الارقام

### 5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

تم تطبيق الاداة على 30 فردا من عينة الدراسة كعينة استطلاعية، لاستخدام نتائج ذلك في التأكد من سلامة الاداة وذلك بحساب مدى صدقها وثباتها. وقد تمت معالجة البيانات ببرنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### (1) الثبات:

"و يقصد بثبات الاختبار أن يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم الإختبار أكثر من مرة على نفس الأفراد و تحت ظروف مماثلة". (جابر عبد الحميد جابر وآخرون. 2002، ص287)

وقد تم حساب الثبات لأداة بالطرق التالية:

#### • الثبات بمعادلة ألفا كرمباخ:

جدول رقم (05) يوضح ثبات المحور الثاني والثالث وفق معادلة ألفا كرمباخ

الدالة الاحصائية	ألفا كرمباخ	
دال	0.728	المحور الثاني: أساليب إدارة الصراع
	0.784	المحور الثالث: مستوى التوافق المهني

#### • الثبات بالتجزئة النصفية:

قمنا بتجزئة بنود المحور الثاني والثالث إلى جزئين، يتكون الجزء الأول من البنود التي تحمل الأرقام الفردية و الجزء الثاني من البنود التي تحمل أرقام الزوجية. وتم حساب معامل الارتباط بين البنود الزوجية والفردية لكلا المحورين بمعادلة "بيرسون" للحصول على ثبات نصف الاختبار. ومن ثم تعديل ثبات نصف الاختبار بمعادلة "سييرمان براون" للحصول على الثبات الكلي للاختبار وفق المعادلة التالية:

( فاطمة عوض صابر، مرفت على عقاجة.2002ص88 )

ر=11

$$1 + r/2$$

جدول رقم (06) يوضح نتائج ثبات المحور الثاني والثالث بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط	ر المحسوبة		درجة الحرية	ر المجدولة	الدالة الاحصائية
	قبل التعديل	بعد التعديل			
بنود للمحور الثاني	0.63	0.77	28	0.01	دال
بنود للمحور الثالث	0.71	0.83			

من خلال الجدولين رقم(05) ورقم (06) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات للمحور الثاني وللمحور الثالث هي قيم عالية. وبالتالي الأداة تتمتع بقدر عالي من الثبات.

## (2)الصدق:

"ويقصد بالصدق أن يقيس الإختبار ما وضع من أجله ، و له عدة أنواع و كما يقول "محمد مسلم" أن الهدف من قياس صدق الاختبار؛ هو التأكد من القدرة الحقيقية للأداة على القياس بالأهداف التي صمم من أجلها". ( محمد مسلم.2004، ص32 )

وقد قمنا بحساب الصدق في هذه الدراسة كما يلي :

### • صدق المحكمين:

تم عرض الاداة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم النفسية و الاجتماعية بجامعة ورقلة. ستلي أسمائهم ودرجاتهم في الملحق رقم(02)؛ وذلك للمصادقة عليها من حيث ملائمة الفقرات صياغة و محتوى، ومدى كفاية الاداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها؛ وتنوع محتواها. وكذلك مدى ملائمة البدائل و أوزانها. مع تقديم التعديلات والاقتراحات ما أمكن ولزم. وبعد مراجعة ملاحظات الاساتذة المحكمين واقتراحاتهم، تم إجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم. ومن ثم صياغة الاداة في صورتها النهائية.

### • الصدق الذاتي:

وهو من أنواع الصدق الإحصائي حيث يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص153) والجدول التالي يبين نتائج الصدق الذاتي لكلا المحورين الثاني والثالث على التوالي.

#### جدول رقم (07) يوضح نتائج الصدق الذاتي للمحور الثاني والثالث

الدالة الاحصائية	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات		
دال	0.85	0.72	المحور الثاني	ألفا كرمباخ
	0.88	0.78	المحور الثالث	
	0.87	0.77	المحور الثاني	التجزئة
	0.91	0.83	المحور الثالث	النصفية

ومن خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة معامل الصدق عالية؛ وعليه يمكن القول بأن الاداة تتمتع بقدر عالي من الصدق.

#### 6. إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من سلامة الاداة وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله، وبعد أخذ الموافقة من إدارة المستشفى بالتطبيق، تم توزيع الاستبيان من طرف إدارة المستشفى على عينة قوامها 200 عامل؛ 116 عامل من مستشفى سليمان عميرات، 62 عامل من مستشفى الام والطفل، و 22 عامل من المستشفى الجوارى العرقوب. تمت عملية التطبيق خلال 4 أيام من شهر ماي 2013. وقد تم جمع 151 استبانة وتم الاستغناء عن 35 استبيان من بينها لأنها غير صالحة للدراسة لعدم استكمال إجابتها على جميع البنود، وقد ضاع 49 استبانة.

#### 7. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمدنا في تحليل البيانات على ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات و النسب المئوية، الرسوم البيانية، معامل الارتباط " بيرسون"، معادلة "سييرمان براون"، ألفا كرمباخ. اختبار "تا" لدلالة الفروق بين المتوسطات، تحليل التباين الأحادي.

- تمت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

### تمهيد

1. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام
2. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول
3. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني
4. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث
5. عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الرابع

### تمهيد:

بعد أن عرضنا في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان منهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بنظام الحزم الإحصائية "spss" باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة وموازاتها أيضاً بنتائج الدراسات السابقة المتوفرة.

### 1. عرض و تحليل وتفسير نتائج التساؤل العام: و الذي ينص علي ما يلي:

● هل هناك علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ؟

بعد المعالجة الإحصائية وفق معامل الارتباط "برسون" تحصلنا على النتائج التالية كما هو مبين في

الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح نتائج معامل الارتباط بين أساليب إدارة الصراع و التوافق المهني

العلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	قيمة معامل ارتباط الاساليب المهنية	مستوى الدلالة
التنافس و التوافق المهني	21.87	2.73		0.05	غير دال



التعاون و التوافق المهني	26.76	4.39	116	0.23	دال
التوسط و التوافق المهني	23.85	3.52		0.19	دال
التجاهل و التوافق المهني	24.82	3.85		0.13	غير دال
التنازل و التوافق المهني	24.47	3.72		0.10	غير دال
الصراع التنظيمي و التوافق المهني	121.80	12.28		0.22	دال
	132.56	14.17			

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابة العينة على مقياس الصراع التنظيمي بلغت (121.80) و بانحراف معياري قدره (12.28). كما قدر المتوسط الحسابي لاستجابة العينة على مقياس مستوى التوافق المهني بـ (132.56) و بانحراف معياري قدره (14.179). و قد بلغت قيمة معامل الارتباط بين أساليب إدارة الصراع ومستوى التوافق المهني (0.227) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد علاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع ومستوى التوافق المهني لدى العمال. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أسلوب التنافس هو (21.87) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (2.73) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أسلوب التنافس و مستوى التوافق المهني بـ (0.05) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05. ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أسلوب المنافسة ومستوى التوافق المهني لدى العمال. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أسلوب التعاون هو (26.76) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (4.39) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أسلوب التعاون و مستوى التوافق المهني بـ (0.23) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد علاقة بين استخدام أسلوب التعاون ومستوى التوافق المهني لدى العمال. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أسلوب التوسط هو (23.85) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (3.52) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أسلوب التوسط و مستوى التوافق المهني بـ (0.19) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد علاقة بين استخدام أسلوب التوسط ومستوى التوافق المهني لدى العمال. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أسلوب التجاهل هو (24.82) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (3.85) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أسلوب التجاهل و مستوى التوافق المهني بـ (0.13) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أسلوب التجاهل ومستوى التوافق المهني لدى العمال. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أسلوب التنازل هو (24.47) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ

(3.72) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أسلوب التنازل و مستوى التوافق المهني ب (0.10) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أسلوب التنازل ومستوى التوافق المهني لدى العمال.

تتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع نتائج دراسة **عاطف محمود و نادرة غازي (2009)** حيث توصلا في دراستهما أنه توجد هناك فروق دالة احصائيا بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني. بينما لا توجد فروق في مجالات التجنب والمنافسة والاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي مستوى التوافق المهني.

ويعزى سبب وجود علاقة بين استخدام كل من أسلوب التعاون واسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني، الى أنه توجد علاقة تشابكية وتبادلية بين أسلوب التعاون والتوسط مع التوافق المهني لا يمكن الفصل بينهما، إذ كلما زاد تطبيق أسلوب التعاون والتوسط كلما ارتفع مستوى التوافق المهني . ذلك أن العوامل المهمة والفعالة في التوافق المهني متمثلة في علاقة الفرد الطيبة مع زملائه واحترامه لشخصياتهم، والذي يتجسد في تفهم وجهات نظرهم وتشجيع سياسة الأخذ والعطاء والعمل بروح الفريق وتوفير المناخ الملائم لإيجاد الحلول الممكنة رغم الاختلاف والتباين في وجهات النظر

ونفسر اختلاف استخدام أسلوب التعاون والتوسط حسب مستوى التوافق المهني إلى كون العمال ذوي قدرة على إدارة مشكلاتهم؛ كونهم يتمتعون بالرضا عن العمل والإرضاء. وهذا الرضا يحدث التوازن النفسي داخلهم، والذي ينعكس على وجود علاقات طيبة مع زملاء العمل، حيث يتصفون بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين وتحقيق أهدافهم المهنية؛ مما يتيح الفرصة للتعاون الذي ينم عن وضوح إجراءات العمل لديهم وثقتهم بأنفسهم وبالآخرين في تحقيق الأهداف المشتركة . كذلك العلاقات الاجتماعية الناجحة التي يقيمونها، ورضاهم عن عملهم يسهم في الشعور بالأمن والراحة داخل العمل مما يجعلهم يفكرون في الأعمال الجيدة، كما يمنحهم الحرية في تقرير الطريقة التي يمارسون فيها عملهم . وبذلك تكون فرصة حل الصراع بأسلوب التفاهم والتعاون متاحة.

كما تعكس استراتيجية التعاون والتوسط بعض القدرات المتوفرة لدى مستخدميها مثل القدرة على سماع الآخر و إدارة الحوار، كذلك عدم السماح لأي طرف بالمساس بالمصالح المشتركة. كذلك نجد أن التركيز في هذه الحالة ينصب على المصالح والأهداف المشتركة مع ضرورة فهم وجهات نظر الآخرين، ومحاولة استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف.

بينما لا توجد علاقة دالة بين استخدام كل من أسلوب التجاهل وأسلوب التنافس وأسلوب التنازل مع التوافق المهني، لأنه كلما كثر استخدام هذه الأساليب كلما انخفض مستوى التوافق المهني. ويرجع ذلك أن هذه الأساليب تعتمد على الإكراه والإجبار، كما تسبب كثرة الخلافات مع الزملاء إلى اضطراب العلاقة معهم والتذمر المستمر وعدم الالتزام بالتعليمات وقلة الإنتاجية واللامبالاة والتكاسل في العمل. إن الأجواء النفسية التي تترتب عند استخدام احد الاساليب الثلاثة السالفة الذكر، التي تؤدي غالبا إلى بعث

التوترات وزيادة الضغوط النفسية والوجدانية لدى العمال، ما يزيد من حدة التوتر في جل مواقف العمل، وفي ظل هذه الاجواء الانفعالية يمكن أن يحدث سوء التوافق في العمل، إذ يكون الاتصال بين العمال بأقل قدر ممكن . ويكون الاهتمام منصباً على تطبيق النظام والانصياع للأوامر غالباً، وليس على التعبير الذاتي والابتكار، ويقل الانسجام مع الزملاء في العمل. مما يخلق أجواء سلبية بينهم، فتغيب فرص التعاون والتفاهم والثقة وأجواء الارتياح في العمل، ما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها نظراً لتقديم العمال مصالحهم الشخصية على مصالح الجماعة. فتظهر الانانية وهو ما يهدد التوافق المهني. ويظهر عدم الرضا عن الوظيفة و التمرد على التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة فيؤدى بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه و عدم إتقانه لعمله وإهماله و إلى تغيبه، وتقل رغبته وطاقته في العمل، وقد يكون عدم الرضا شديداً فيدفع بالفرد إلى ترك عمله.

بالإضافة لكل ما سلف ذكره، ونظراً لسيادة فكرة بين العمال مفادها أن أهدافهم متوافقة أكثر من مستقلة عن بعضها البعض ، وليس بالغريب أن يدفع هذا الاعتقاد على أن تتم معالجة الصراعات الموجودة داخل التنظيم بكل صراحة و وضوح ، والتعاون في مثل هذه المواقف يساعد كل الأطراف على تعميق أفكارهم ، كما يتم كذلك من خلال هذه الاستراتيجية إحداث نوع من التكامل في إثراء الموضوع وقد تكون لهذه الاستراتيجية فعالية كبيرة عندما تكون بحوزة جميع الاطراف معلومات مفيدة حول الموضوع المختلف فيه. وما يمكن أن يسهم في تحقيق المنفعة العامة من جهة ، والمنفعة الخاصة من جهة أخرى، وما هي الظروف والاساليب المدعمة. والمدمرة حتي يتم تجنبها والحيلولة دون ورودها وسريان تأثيرها.

وهو ما يجعل كل طرف يتعمق في التفكير والتحديد الجيد والصحيح للأسلوب الانسب للوضع الراهن، وهو ما يفسر وجود العلاقة بين استخدام اساليب ادارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني. أي أن الأطراف المشاركة تسعى للعمل مع بعضها البعض حتى ترضي كل الاهتمامات، وأنه لا يوجد في نهاية المطاف طرف رابح على حساب طرف خاسر، وأن المتعاملين مع مواقف الصراع التنظيمية يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية، و كذلك أن النظرة التعاونية في التعامل مع مثل هذه المواقف يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر.

نستنتج من كل ما سبق أن عينة الدراسة لهم ميل إلى استخدام هذه الاستراتيجية بتفاعلاتها المختلفة أثناء معالجة مختلف مواضيع الصراع التي تطرح عليه، حيث عند إتباع هذه الاستراتيجية يكون الهدف المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي لاختلاف وجهات النظر المقترحة بشأن موضوع الصراع ، إضافة إلى ذلك منع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط، من أجل الحفاظ على مستوى جيد من التوافق النفسي والمهني، مع العمل على تطويره. مع محاولة تجاهل بعض

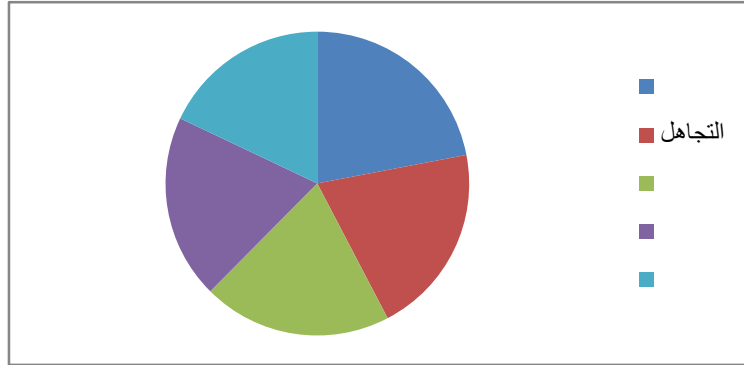
مسببات الصراع، و ذلك بغية التخفيف من حدته، مع استمرار عملية معالجة الموضوع بطريقة موضوعية و خالية من الخلافات الشخصية. كذلك إن اتباع نمط من التفاعل المحدود بين الأطراف و ذلك بهدف تفادي النقاش المفتوح الذي من شأنه أن يساهم في اتساع مساحة الخلاف والتعارض بين الآراء، وخفض مستوى الرضا والاسترضاء والراحة النفسية والتوافق العام.

## 2. عرض و تحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول: و الذي ينص على ما يلي:

- ما درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي؟

### جدول رقم (09) يوضح درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الاسلوب	عدد الممارسين	النسبة	الدرجة	النسبة	الرتبة
التعاون	54	%62.64	3105	%21.97	1
التجاهل	28	%32.48	2880	%20.38	2
التنازل	10	%11.6	2839	%20.09	3
التوسط	4	%4.64	2767	%19.58	4
التنافس	1	%1.16	2538	%17.96	5



### شكل رقم (04) يوضح نسب ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (04) نلاحظ أن عينة الدراسة تستخدم الاساليب الخمسة في إدارة الصراعات التنظيمية بنسب متقاربة حيث يستخدم 54 فرد أسلوب التعاون بالدرجة كبيرة ما يقدر نسبته بـ %62.64 مجموع درجات هذا الاسلوب هو 3105 بنسبة %21.97 وعلى التوالي أسلوب التجاهل يستخدمه 28 فرد بنسبة %32.48 ويقدر مجموع درجات هذا الاسلوب بـ 2880 درجة بنسبة %20.38، ثم أسلوب التنازل الذي يستخدمه 10 أفراد بنسبة %11.6 بلغ مجموع درجات هذا الاسلوب 2839 درجة بنسبة %20.09، ثم أسلوب التوسط الذي يستخدمه 4 أفراد بنسبة %4.64 بلغ

مجموع درجات هذا الاسلوب 2767 درجة بنسبة 19.58%، وفي الاخير أسلوب التنافس الذي يستخدمه فرد واحد نسبته 1.16% وقد بلغ مجموع درجات هذا الاسلوب 2538 درجة بنسبة 17.96%.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة تقريبا مع نتائج دراسة محمد رضا شنة (2006/2007) التي توصلت إلى أن استراتيجية التعاون هي الاكثر استخداما من طرف العاملين بالمؤسسات الصناعية بالجزائر ثم تأتي استراتيجية التجنب ثم المنافسة. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة فوزي حامد أبو عساكر (2008) حيث اشارت إلى ان ادارة المستشفيات بقطاع غزة تستخدم الاساليب الاربعة في ادارة الصراعات وهي: نمط القوة والسيطرة، التسوية، التجنب، التنازل بنسب ضعيفة أما نمط التعاون فهو غير واضح الاستخدام .

يمكن ان نفسر سبب استخدام عينة الدراسة لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع بهذا القدر ووفقا لهذا الترتيب، إلا جملة من الاسباب أهمها طبيعة المؤسسة الاستشفائية اين يكون التعامل فيه مع المرضى على اختلاف مشكلاتهم الصحية بين الحرجة و متوسطة الخطورة والبسيطة . وما يعرف أيضا عن ممتنيتها وما يمتازون به من تكوين معرفي ومن نضج فكري و إيمانهم بأنهم أصحاب مهنة نبيلة يلعب الجانب الانساني فيها القسط الاكبر، سواء بين العاملين أنفسهم أو مع مرتادي المستشفى وجلهم من المرضى . إذ تعتبر سرعة التدخل وتقديم الخدمات الطبية ضرورة ملحة تضمن سلامتهم.

و انطلاق من كون ان الوقت مهم لضمان سلامة المرضى وحفاظا على حياتهم، وهو هدف يحتاج تحقيقه إلى تظافر الجهود والعمل بروح الفريق للوصول إلى عمل متكامل لا يكون إلا نتاجا لجهود الجميع من أطباء وممرضين وجراحين وإداريين... وهو ما يظهر جليا لدى عينة الدراسة فنجدهم يسعون اثناء اداء مهامهم يتبادلون الدعم فيما بينهم بدرجة كبيرة فيراعي كل فرد اهتمامات الاخرين ، و اهتماماته أيضا. سعيا لتكوين مستوى جيد من العلاقات الاجتماعية والعمل على تطويرها و الحفاظ عليها. لأنها العصب النابض و العمود الأساسي الذي به يستمر العمل وينمو.

من أجل ذلك نجد أن العاملين يتجنبون اغلب الاحيان اي مواقف تؤدي للجدال وتخلق جو من التوتر غير مرغوب به . اين يبرز الاحترام المتبادل وتقبل وجهات النظر المختلفة، وعدم التعصب والتمسك بالآراء الخاصة، فيما يتعلق بالمشكلات المهنية و يعتمدون على الحوار والاتصال البناء وتبادل المعلومات ويعمل كل طرف على توضيح المنطق والفائدة من موقفه للآخرين واقناعهم بمزاياه بشكل مفتوح وصريح . الى أن يتم التوصل إلى قرار مقبول يرضى الجميع وهو ما يسمى بالتعاون . حفاظا وحرصا على المصلحة العامة وهي خدمة وحماية المريض على أكمل وجه ، فهو وضع لا يحتمل اي تخمينات او اخطاء وليست أيضا مجال للمساومة او التنافس، كما أن أعباء العمل كثيرة؛ تحتم عليهم هذا النمط من التعامل من أجل دفع دفة الانجاز. وهذا ما يفسر استخدام عينة الدراسة لأسلوب التعاون وعزوفها عن أسلوب التنافس.

ومع كل ما تقدم ذكره لا يمكن أن ننفي وجود أفراد من عينة الدراسة لهم خصائص وصفات مختلفة . فليس الجميع لديهم قدرة على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة، ونظرا لوجود بعض الحساسيات الجهوية لديهم ولاختلاف مراكز تكوينهم. ما يجعلهم يقومون بتجاهل القضايا البسيطة ، ويتجنبون دخول المشكلات بسببها، ولا يتفاعلون مع جماعة العمل. ويسعون لإبراز مهاراتهم ومدى تمكنهم في عملهم . فنجدهم يعمدون الى الهيمنة على عمليات اتخاذ القرار وخاصة فيما يتعلق بالقضايا التي تحتاج وقتا لجمع المعلومات حولها و إعطاء حل بعيد المدى وفي ضل هذا الوضع نجدهم يقابلون بالأسلوب الذي يتعاملون به مع فريق العمل وهو التجاهل لأنه أسلوب سلبي ولا يتم فيه حشد طاقات وجهود جميع اعضاء الفريق. فالأحرى التعامل معهم بهذه الطريقة حتى لا يمتد تأثيره بالسلب على باقي الفريق.

أما الفئة الثالثة من أفراد عينة الدراسة هم الاطراف التي لا تملك التكوين المعرفي ولا المعلومات المناسبة والكافية ولا حتي المهارات المهنية. ما يجعل ثقتهم بأنفسهم ضعيفة وليست بالقدر الازم لاتخاذ قرارات حاسمة وسليمة في أغلب المواقف سواء البسيطة أو الحرجة . فنجدهم يسعون لإيجاد حل توفيقى بين أطراف الحوار الاخرى ذات التأهيل، و بكل سهولة وبساطة يتنازلون عن آرائهم؛ إن طرحت أصلا ويتقبلون الرأي الاخر، حيث يعتبرونها فرصة لكسب المزيد من الخبرة والمعرفة الضرورية وكسب نقاط رصيد اجتماعي من اجل قضايا لاحقة، والابتعاد قدر المستطاع عن جو المنافسة كونه أسلوب سلبي يضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق واداءه. كما ان القضايا المتعامل معها هامة ولا تحتل اي تخمينات او مساومات. وهو ما يفسر حصول أسلوب التوسط والتنازل على ذلك المستوى من الاستخدام.

ومع كل هذا لا يمكن ان نفاضل بين هذه الاساليب او نقبل بعضها على انه موجب والبعض الاخر سالب. بل ان طبيعة المؤسسة الاستشفائية و المواضيع التي تعالجها وهي حياة المرضى وصحتهم، وكذلك مستوى نضج وتكوين أفرادها وأهدافهم ومهاراتهم المهنية والاجتماعية هو الذي يحدد أنسب أسلوب، أو أنسب الاساليب؛ ذلك أن التعرض لمواقف صراعية مختلفة، تتطلب استخدام الاستراتيجيات المتنوعة تبعا للموقف الذي يواجهونه. ويتضح هذا جليا في أن بعضا من أفراد عينة الدراسة تستخدم أكثر من أسلوب وذلك حسب ما تقتضي إليه الحاجة وقد قدر عددهم بـ 19 فردا ما نسبة 22.04 % .

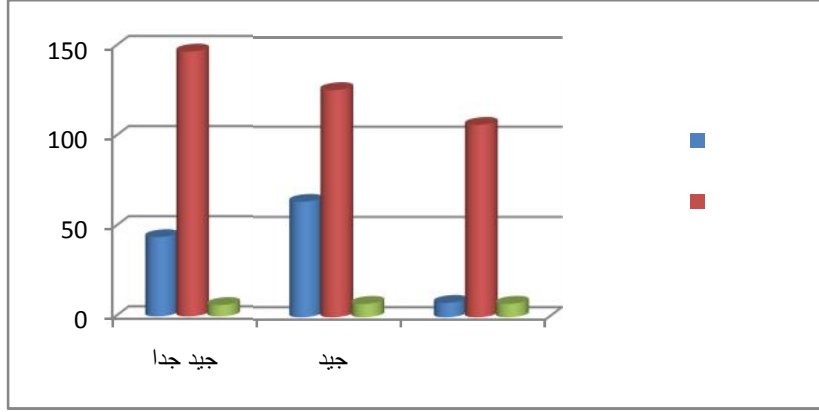
### 3. عرض و تحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني: و الذي ينص علي ما يلي:

- ما مستوى التوافق المهني لدى عمال بعض مستشفيات ولاية ورقلة ؟

#### جدول رقم (10) يوضح مستوى التوافق المهني

المستويات	جيد جدا	جيد	متوسط
مدى الدرجات	138-162	113-137	88-112
عدد الأفراد	44	64	8

%6.89	%55.17	%37.93	النسبة المئوية
106.62	125.89	146.97	المتوسط الحسابي
7.48	7.43	6.30	الانحراف المعياري



يوضح  
المهني

شكل رقم (05)  
مستوى التوافق

الجدول

من خلال

رقم (10) والشكل رقم (05) نلاحظ ان لعينة الدراسة مستوى جيد من التوافق المهني ويظهر هذا لدى 64 فرد ما نسبته 55.17 % بمتوسط حسابي قدر بـ 125.89 و بانحراف معياري بلغ بـ 7.43. وقد تحصل 44 فرد من عينة الدراسة على مستوى جيد جدا من التوافق المهني ما نسبته 37.93 % بمتوسط حسابي قدر بـ 146.97 و بانحراف معياري بلغ بـ 6.30. في حين لم تتجاوز نسبة المتحصليين على مستوى متوسط من التوافق المهني 6.89% من عينة الدراسة ما يعادلها 8 أفراد فقط . فقد بلغ متوسطهم الحسابي 106.62 والانحراف المعياري لدرجاتهم هو 7.48.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة "عاطف محمود" و"نادرة غازي" (2009) حول علاقة التوافق المهني بأساليب إدارة الصراع. لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وجدا أن للمدراء مستوى جيد من التوافق المهني. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "الشافعي" (2002) حول التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بغزة وعلاقتها بسمات الشخصية. إذ توصل إلى أن، مستوى التوافق المهني للممرضين منخفض بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها غزة. نعزو سبب تحقيق عينة الدراسة الحالية لهذه النتائج في مستوى التوافق المهني إلى أن كل الأفراد يعتبرون أنفسهم أسرة واحدة، تربطهم علاقات اجتماعية قوية. و يتبادلون الاحترام والدعم فيما بينهم في جميع المجالات العامة والخاصة. على اختلاف مستوياتهم وتكويناتهم و انتماءاتهم الفكرية والاجتماعية. ويظهر الاستقرار النفسي لديهم نظرا لكون كل فرد يتحمل مسؤولياته المهنية، والتي بدورها تمتاز بالوضوح و الدقة، ويلتزم بما هو مطلوب منه في عمله. كما وينظرون إلى المشاكل على أنها أمر طبيعي و وارد في المستشفى. كما هو الحال في جميع بيئات العمل المختلفة، لأن الاختلاف طبيعة إنسانية وهو أمر لا بد منه كون أن الاختلاف يعمل على تحقيق رؤيه متكاملة للمواضيع التي يشوبها الاختلاف.

الفرد إذا ما دخل العمل وتم تقبله من طرف زملائه ورضو عنه، استقر في عمله ونجح وأجاد الأداء ، فهو حينها يتوافق اجتماعيا مع زملائه وينتابه الشعور بالرضا عن الذات. وهو ما يشعره بالسعادة، لأن طبيعة العمل تقتضي تكوين علاقات نفسية جيدة بين العامل وزملائه . وإذا ما صادفته مشكلات فنجده يعمل على حلها في حينها. وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل فيتحقق التوافق المهني.

كما يرجع المستوى الجيد من التوافق إلى أجواء العمل المريحة التي يشعر بها الموظفون والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم، وذلك بالتطبيق المرن للوائح ولأنظمة، نظرا للثقة المتبادلة و الاخلاص في الارشاد والتشجيع وتوزيع المهام بما يتناسب مع القدرات والميول ومستوى التكوين. كذلك يعمل الدخل الذي يتقاضونه مع العلاوات أيضا على الرفع من مستوى التوافق المهني.

#### 4. عرض و تحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث: و الذي ينص علي ما يلي:

- هل تختلف درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي حسب الجنس/السن/الاقدمية /الوظيفة؟

#### جدول رقم (11) يوضح اختلاف درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع حسب

#### الجنس / السن / الاقدمية / الوظيفة

المتغير	الأسلوب	التصنيف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"تا/فا" المحسوبة	درجة الحرية	"تا/فا" المجدولة		الدلالة الاحصائية	
								0.01	0.05	0.01	0.05
الجنس	التعاون	ذكور	37	28.72	3.55	3.44	114	1.64	2.32	0.01	0.05
		إناث	79	25.84	4.46						
	التنافس	ذكور	37	21.59	3.37	-0.76	114	1.64	2.32	غير	غير
		إناث	79	22.01	2.39						
	التوسط	ذكور	37	24.86	3.02	2.14	114	1.64	2.32	دال	غير
		إناث	79	23.37	3.65						
	التجاهل	ذكور	37	24.54	3.77	- 0.54	114	1.64	2.32	غير	غير
		إناث	79	24.96	3.91						
	التنازل	ذكور	37	25.32	3.09	1.69	114	1.64	2.32	دال	دال
		إناث	79	24.07	3.94						



التعاون	أقل من 35 سنة	41	25.19	4.71	-2.94	114	1.64	2.32	دال	دال
	أكثر من 35 سنة	75	27.62	3.98						
التنافس	أقل من 35 سنة	41	22.07	2.33	0.56	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 35 سنة	75	21.77	2.94					دال	دال
التوسط	أقل من 35 سنة	41	22.60	3.72	-2.89	114	1.64	2.32	دال	دال
	أكثر من 35 سنة	75	24.53	3.23						
التجاهل	أقل من 35 سنة	41	24.82	3.77	0.003	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 35 سنة	75	24.82	3.92					دال	دال
التنازل	أقل من 35 سنة	41	23.51	4.14	-2.08	114	1.64	2.32	غير	دال
	أكثر من 35 سنة	75	25	3.39					دال	
التعاون	أقل من 5 سنة	45	25.97	4.31	-1.54	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 5 سنة	71	27.26	4.40					دال	دال
التنافس	أقل من 5 سنة	45	22.04	2.23	0.51	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 5 سنة	71	21.77	3.02					دال	دال
التوسط	أقل من 5 سنة	45	23.44	3.40	-0.99	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 5 سنة	71	24.11	3.59					دال	دال
التجاهل	أقل من 5 سنة	45	25.35	3.44	1.17	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 5 سنة	71	24.49	4.08					دال	دال
التنازل	أقل من 5 سنة	45	23.97	3.96	-1.14	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 5 سنة	71	24.78	3.56					دال	دال
التعاون	الإطباء	24	28	3.28	5.05	المقام: 2: 113	4.79	3.07	دال	دال
	الإداريون	41	27.80	3.68						
	الشبه طبي	51	25.35	4.99						
التنافس	الإطباء	24	22.70	2.40	1.39	المقام: 2: 113	4.79	3.07	غير	غير
	الإداريون	41	21.68	2.50						
	الشبه طبي	51	21.64	3.02						
التوسط	الإطباء	24	25.29	2.42	2.64	المقام: 2: 113	4.79	3.07	غير	غير
	الإداريين	41	23.60	3.68						

السن

الإقليمية

الوظيفية

دال	دال					3.70	23.37	51	الشبه طبي	
غير	غير	3.07	4.79	البسط: 2	0.89	3.71	25.37	24	الاطباء	التجاهل
دال	دال			المقام: 113		4.54	25.17	41	الإداريين	
						3.28	24.29	51	الشبه طبي	
دال	غير	3.07	4.79	البسط: 2	3.12	3.60	24.95	24	الاطباء	التنازل
	دال			المقام: 113		3.83	25.36	41	الإداريين	
						3.54	23.52	51	الشبه طبي	

جدول رقم (12) يوضح الفرق بين متوسطات الأطباء/ الإداريين/ الشبه طبي

الفرق بين المتوسطات للتعاون	الدلالة الاحصائية 0.05	الفرق بين المتوسطات للتنازل	الدلالة الاحصائية 0.05
الاطباء-الاداريين	غير دال	- 0.407	غير دال
الاطباء-شبه طبي	غير دال	1.428	دال
الاداريين-شبه طبي	دال	1.836	دال

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أنه لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس و أسلوب التجاهل لدى عينة الدراسة حسب كل من متغير الجنس والسن و الاقدمية والوظيفة. كما لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون والتوسط والتنازل حسب متغير الأقدمية. كذلك لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التوسط حسب متغير الوظيفة. من جهة أخرى هناك اختلاف في درجة ممارسة أسلوب التعاون وأسلوب التوسط و أسلوب التنازل حسب متغير الجنس من جهة لصالح الذكور، وحسب متغير السن من جهة أخرى لصالح الأفراد ذوي السن الأكثر من 35 سنة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) ورقم (12) وجود اختلاف في درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب متغير الوظيفة لصالح الأطباء و الإداريين على الشبه طبي وفقاً لهذا الترتيب. كما تختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل حسب متغير الوظيفة لصالح الإداريين على الشبه طبي.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة مرزوق (2011) في أنه لا توجد فروق لدى العينة في استخدام اساليب إدارة الصراع حسب سنوات الخدمة. كما اختلفت مع هذه الدراسة في ما توصل إليه

من عدم وجود علاقة بين استخدام كل أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس الذي يجع فيه الفرق لصالح الإناث.

نعزو هذه النتائج إلى القناعة لدى العمال بأهمية حل المشكلات في جو من التقاهم والانسجام، والعمل على استمالة بعضهم لبعض وكسب المودة دون أن يضررو بمصالح العمل، ورفض افتراض ان الطرف الاخر يجب ان يخسر . لهذا يظهر ضعف استخدام العينة لأسلوب المنافسة لما قد يخلقه لديهم من متاعب تعرقل الاداء المهني الجيد. ولما له من سلبيات من هيمنة على عمليات الاتصال التي تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه . وكذلك قناعتهم بأن الجميع مثقل بالهموم و المعاناة في الحياة الخاصة، فلا مجال لخلق مزيد منها في الحياة المهنية كونهم يقضون أغلب وقتهم في العمل أكثر من الوقت الذي يقضونه خارج بيئة العمل.

في التنافس يسعى الفرد الى فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الاخر والسعي للفوز على افتراض أن هذا الاسلوب السلبي مناسب في حالة اتخاذ قرارات غير شعبية. وعند عدم الحاجة للآخرين وتوقعاتهم.

إن اعتماد تسير الأمور المهنية حسب الأولويات، هو ما يفسر استخدام العينة لأسلوب التجاهل وهذا ما يمنحهم مدة كافية لفهم حقيقة الصراع. مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما، ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت، تستخدمه العينة عند رغبة كل طرف لتهدئة الوضع لأن حله يحتاج لوقت طويل، وتجنبنا لازدياد تفاقم الصراع، وتأجيج المشاعر .

عندما يكون هناك تجاهل للصراع فان الفرد لا يحاول تحقيق أهدافه ولا اهداف الاطراف الاخرى . وانما ينسجم مع موقف الصراع او يقوم بكبته. لكن هذه الاستراتيجية لا تؤدي الى نتائج ايجابية على المدى البعيد لأنه لا يتم حشد طاقات وجهود جميع اعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة احد الاطراف . وهذا الأسلوب مناسب اذا كان موضوع الصراع ثانويا او كانت المشاعر متأججة وتحتاج الى تهدئة او من اجل كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى.

تعتبر بيئة العمل الاستشفائية وظروفها وطبيعة مهامها وكذلك مستوى نضج الافراد وتكويناتهم ومهاراتهم هي المتحكم الرئيسي في تحديد الاساليب المستخدم من طرف العينة، وليس الاقدمية. لأن أسلوب التعامل مع مواقف الصراع بموضوعاته المختلفة مسألة قناعة و اعتقادات راسخة وثابتة نسبيا في تكوين الشخصية الفردية، وليست شيء يكتسب بمرور الوقت.

وانطلاقا من كون طبيعة العمل الاستشفائي خدماتي بالدرجة الاولى ذات طابع انساني حساس وهام، المهم فيه هو تقديم الخدمات الطبية بكل اخلاص وتفاني وبدقة متناهية، بالدرجة الاولى. تظهر لدينا معادلة متناسبة لاستخدام أساليب ادارة الصراع تفرضها هذه المتغيرات والوضعية سالفة الذكر. إذ يعمل أطراف الصراع معا في اتجاه واحد بنوع من التعاون والمشاركة لتحقيق مطالبهم، وبلوغ المنفعة العامة دون اي خسائر وهي الصورة المثالية .

ونظرا للطبيعة البشرية وما تمتاز به من اختلافات وتباينات على اختلاف تكويناتهم ومهاراتهم، يظهر الاستخدام للتوسط كأسلوب تقليدي بشكل سلس ومقبول ، يتم من خلال تقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات التي تبقى العلاقات جيدة خاصة عندما يكون الخلاف ليس مهم كثيرا بالنسبة للفرد وله آثار ايجابية على المدى البعيد، لما يبرزه من ايثار بناء يدعم روح الفريق. وهو ترياق مهم وبيان لمدى التوافق والانسجام، وضمان للنجاح ونفس الوضع يكون عند استخدام التجاهل في موضوعات الصراع الثانوية اين تكون المشاعر متأججة وتحتاج الى تهدئة، وادخار للوقت المناسب لجمع بدائل وحلول جديدة ومناسبة في الأجال اللاحقة. وهي حلول غير مثالية قد تنمي التنافس الايجابي المحفز على الابداع.

يتشكل بين كل من اسلوب التعاون والتوسط والتنازل تناغم نسبي من حيث الاستخدام لدى عينة الدراسة، تختلف درجته ما بين الجنسين. وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة تركيبة كل منهما. فكما هو معلوم أن الذكور يمتازون بالطم وبعده النظر، وامتلاكهم لكفاءات تجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات صائبة في أغلب الأحيان، منطقية وموضوعية وتلقى قبولا من طرف الأغلبية. وتقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة، كون القوامة من مسؤولياتهم، مقارنة بالإناث. على اختلاف ادوارهم سواء كانوا آباء او إخوانا أو أزواجا... ومن أجل القيام بواجباتهم على اكمل وجه نجد فيهم الرغبة والسعي للحفاظ على الوظيفة التي يشغلونها والعمل على تطويرها وتهيئة الظروف المساعدة على النجاح والاستقرار. كالعامل على سيادة روح التعاون و توحيد الجهود، للرفي بالمؤسسة وخدمة الهدف العام، وكذلك بناء الثقة المتبادلة بين أغلب العمال. وسيادة اعتقاد بأن الصراع ليس عملية كسب/خسارة وأن أهداف المؤسسة مستمدة من أهدافهم.

إن تراكم الخبرة من الحياة الشخصية والمهنية للفرد وكذلك طبيعة ظروف العمل، وما تحتاجه من العطاء المتواصل وتكاثف الجهود. تجعل العاملين الاكثر خبرة والذين خاضوا تجارب مهنية كثيرة، لديهم قدرة على الانسجام والتعاون مع الزملاء، مع التقدم في العمر. وهو ما يمنحهم الشعور بالأمن النفسي، وضرورة كل هذا من أجل إتمام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، على اعتبار ان نجاحهم من نجاحها؛ لهذا نجدهم يتقدمون بشكل مستمر للدورات التدريبية حول متطلبات المهنة و احتياجاتها



الجنس	ذكور	37	131.59	14.57	- 0.500	114	1.64	2.32	غير	غير
	إناث	79	133.01	14.06					دال	دال
السن	أقل من 35 سنة	41	131.60	14.13	- 0.532	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 5 سنة	75	133.08	14.26					دال	دال
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	45	133.46	13.36	0.546	114	1.64	2.32	غير	غير
	أكثر من 5 سنوات	71	131.98	14.73					دال	دال
الوظيفة	الاطباء	24	129.75	11.19	2.960	البسط: 2	4.79	3.07	غير	غير
	الإداريون	41	136.80	13.05		المقام: 113			دال	دال
	الشبه طبي	51	130.47	15.66						

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أنه لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة في مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس والسن والأقدمية والوظيفة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة **بوعطيط (2007/2006)** حيث لم يجد اختلافًا في مستوى التوافق تبعًا لمتغير الجنس، السن، والأقدمية. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة **السماري (2006)** من حيث وجود علاقة موجبة بين مستوى التوافق المهني و متغير السن وسنوات الخدمة.

نعزو سبب هذه النتائج إلى أن التوافق المهني كجزء من التوافق النفسي العام. مرتبط أساسًا بسلامة ومناسبة اختيار المهنة لكلا الجنسين، حسب القدرات وال ميول . وبذلك يتمكن العاملون من احتوائها وفهمها والتقدم أكثر والنجاح . إضافة إلى الشعور بالرضا عن الذات وإقامة علاقات حسنة مع الزملاء في العمل ، والتغلب على كل العراقيل والصعوبات . والالتزام بكل مطالب المهنة، والعمل على تحقيق الرغبات وفق النظام الداخلي والبيئة الاجتماعية.

كما أنه مرتبط أيضًا بالنضج والبناء الذاتي واستخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات . ومن هذا المنطلق يتطلب التوافق تغييرًا مستمرًا في كثير من جوانب الشخصية. و يرتبط كذلك بمدى اشباع العمل لحاجات الأفراد المختلفة والشعور بالاستقرار النفسي والرضا الاقتصادي عن الاجر ومدى توفر وتحقيق الاحترام المتبادل .

كما أن العاملين يعايشون نفس الظروف من حيث طبيعة العمل، وعدد ساعاته، وتغير الفترات، ويتلقون نفس التعليمات الإدارية والفنية، ونفس الامكانيات المادية، وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت، وهو ما يفتح فرصة لتعميق الشعور بالولاء والانتماء إلى المؤسسة. كما كل فرد يقوم بعمله ومهامه كما ينبغي، وتحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة . ويتجلى هذا في رفع الروح التعاون بين الافراد لضمان سير العمل ما يجعل الجميع متساوي ولا وجود للفروق ، وبالتالي يكون هناك مستوى من الرضا العام .

كما يرتبط التوافق بالمهنة ومكانتها أكثر من مجالات الممارسة أو التخصص أو الأقدمية، فطبيعة وظروف العمل لن تختلف اختلافا كثيرا باختلاف القسم أو الزمن . لأن العلاقة بينهم أوسع من أن تضبط . فهي علاقة أخوية تتكون بمرور الوقت ،خاصة أثناء قضائهم الفترة الليلية في العمل بالمستشفى، وما التقسيم إلا لتسهيل عملية المتابعة وتحقيق النظام وتجنب حدوث الفجوات والاختلالات، التي قد تعود بالسلب على الجميع. لذا تكون العلاقة وطيدة لا تحكمها أي ظروف، بل تصنعها الظروف. لذا نلمس فيهم التبادل الفعال للخبرات والمعلومات ، والتناصح المتبادل ، كذلك العمل على البحث واستخدام أساليب حديثة في العمل.

إن فالسعادة الحقيقية عندما يقدم أو ينجز العمال مهام يفيدون بها المرضى بالدرجة الأولى، وزملائهم بالدرجة الثانية. وخير دليل على ذلك هو الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل، وعدم المغادرة بعد انتهاء فترة المناوبة حتى يأتي المناوب عنه؛ بل قد نجدهم في بعض الأحيان يزيدون في مدة العمل تطوعا؛ رغم طبيعة العمل الشاقة والمتطلبة لمجهودات مضاعفة.

البعض يستغله في نقل المعارف والحالات التي مرت عليه أثناء مناوبته، وشرح آخر انجازاته وعلاجاته التي قام بها مع المرضى ظمانا للمواصلة السليمة لعلاج المرضى، ليكون عملهم المقسم كعمل فرد واجد. كذلك يسعى البعض لقضاء بعض الوقت في العمل رفقة الزملاء الذين لا يمكنه ملاقاتهم بسبب العمل بطريقة المناوبة.... كل هذا وهناك مظاهر اخرى مختلفة كلها دليل على حب المهنة والذي بدوره يؤثر على بشكل إيجابي على تكوين العلاقات مع زملاء العمل. وهي علاقة غير قائمة على النفور والفتور.

## الاستنتاج العام

يعد الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الاجتماعية التي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي. ونظرا لأهمية المشكل جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع ، إلا أن الأهم هو معرفة أساليب إدارته والتعرف على العوامل المؤثرة فيه ؛ وبما أن العمل في المنظمات على اختلافها يتطلب العمل بروح الجماعة بالدرجة الأولى. لأن الأفراد هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فتحقيق توافقه النفسي والمهني ضرورة ملحة تتطلب الاهتمام لأنه بذلك تتحقق أهداف المنظمة. وعليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ببين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني.
- لا توجد هناك علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط، أسلوب التنافس.
- هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، و الوظيفة لصالح الأطباء والاداريين على الشبه طبي . ولا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
- لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التوسط حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة. ولا تختلف باختلاف الأقدمية، والوظيفة.
- لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التجاهل حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، والوظيفة لصالح الاداريين على الشبه طبي. ولا تختلف باختلاف الأقدمية.
- لا يختلف مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة.

## توصيات الدراسة



يلي:

- زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي و أساليب إدارته؛ والذي بدوره يعزز مستوى التوافق المهني.
- على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على مستوى الفرد والجماعة.
- ضرورة تخفيف استخدام أسلوب التجاهل وأسلوب التنافس؛ بل يجب المواجهة والتعاون بين الأطراف المتصارعة وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، والتحاور من أجل الوصول للحلول الجذرية.
- ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون، الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق، ويحقق الرضا العام للجميع.
- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية، وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للعمال.
- تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، والبحث عن حلول جذرية، وتثبيت فكرة التعاون والمشاركة بينهم.
- العمل على طلب المساعدة من الآخرين لإيجاد الحلول.
- تقليل الاعتمادية في النشاطات بين الأفراد والأقسام، والتي من شأنها أن تهيب الأرضية الخصبة للصراعات.
- ضرورة توضيح سياسة المؤسسة وأهدافها على المدى القريب والبعيد.
- تقديم إرشادية تنموي للحفاظ على هذا المهني للرفع منه أكثر.
- العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التوافق، وتخفيف مسببات الضغوط والصراعات المهنية.
- جعل بيئة العمل تمتاز بالمناخ الأسري، تحقق للعمال النمو والثراء المعرفي في المجال المهني والشخصي؛ بعيدا عن الفوضى والتسلط.
- الاهتمام والمتابعة والتقييم والتقويم المستمر للعمال من جميع الجوانب، المهنية والشخصية والنفسية....

## قائمة المراجع:

### 1. الكتب :

- 1) أحمد حشمت، مصطفى حسين باهي(2002): التوافق النفسي والتوازن الوظيفي ط 1، دار العالمية للنشر والتوزيع. مصر.
- 2) أحمد سيد مصطفى (2000): إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، بنها، جامعة بنها.
- 3) انتصار يونس(2000): السلوك الإنساني، ط 1، المكتبة الجامعية الأزراطية. مصر
- 4) بديع محمد القاسم(2001): علم النفس من النظرية إلى التطبيق، ط1، مؤسسة الفوارق.
- 5) تغريد عمران، وآخرون (2001): المهارات الحياتية ، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- 6) جابر عبد الحميد (1990) : نظريات الشخصية ، دار النهضة العربية ، القاهرة
- 7) حسين عبد الحميد ،أحمد رشوان (2003): علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 8) حسن محمود حريم (2003): إدارة المنظمات منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 9) حسين محمود حريم (2006): تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 10) حلمي المليجي(2000): علم النفس الإكلينيكي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 11) خيضر كاظم محمود فريجات (2002): السلوك التنظيمي ، ط1، دار صفاء ، عمان.
- 12) خيضر كاظم محمود فريجات، وآخرون (2009): السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار صفاء ، عمان.
- 13) رايح العايب (2006): مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، ط1، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، دار الهدى ،عين مليلة.
- 14) راضي الوقفي(1998): مقدمة في علم النفس، ط3، دار الشروق، عمان.
- 15) رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسير ترجما لجير الدجر ينيج (2004) : إدارة السلوك في المنظمات ، روبرت باروت ، دار المريخ، الرياض.
- 16) رمضان القذافي (1994): رعاية الموهوبين والمبدعين. المكتبة الجامعية.
- 17) رمضان محمد القذافي(1998): الصحة النفسية والتوافق، ط 3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. مصر

- 18 سعد رياض(2005)الصحة النفسية للعمال، ط 1، دار الكلمة للنشر والتوزيع مصر
- 19 سلمان العميان (2008)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل ، عمان.
- 20 صالح حسين الداھري، كاظم هشام العبيدي(1999): الشخصية والصحة النفسية.ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21 صباح حميد علي،غازي فرحات أبو زيتون (2007)،الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، دار حامد ،عمان.
- 22 صبرة محمد على ، أشرف محمد عبد الغني شريت(2004):الصحة النفسية والتوافق النفسي، ط1،دار الغرفة الجامعية ، الازارطية. مصر.
- 23 صلاح الدين عبد الباقي (2005):مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية.
- 24 طارق كمال(2007):علم النفس المهني والصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية
- 25 عامر عوض (2008):السلوك التنظيمي الإداري ، ط1، دار أسامة ،عمان.
- 26 عباس محمود عوض(1987): دراسات في علم النفس الصناعي والمهني .دار المعارف الجامعية. الاسكندرية.
- 27 عباس محمود عوض : ( 2006 )دراسات في علم النفس الصناعي والمهني ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 28 عبد الحميد محمد شانلي(2001): الصحة النفسية وسيكولوجية الشخصية. ط 2. المكتبة الجامعية.الاسكندرية. مصر
- 29 عبد المنعم المليجي.(1982):النمو النفسي.ط5. دار النهضة العربية ، بيروت.
- 30 عثمان محمود الخضر(2005) ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء، عمان.
- 31 عويد سلطان المشعان(1991):علم النفس الصناعي. مكتبة الفلاح. الكويت.
- 32 غيات بوفلجة (2004): مبادئ التسيير البشري ، ط2، دار الغرب.
- 33 فارس حلمي ترجمة لرونالد ي ريجيو (1999):المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم ، ط1، دار الشروق، عمان.
- 34 فاروق عبده فليہ، محمد عبد المجيد(2005):السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1، دار المسيرة ،عمان.
- 35 فرج عبد القادر طه(1980): سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دار النهضة، القاهرة.

- (36) فرج عبد القادر طه (1988): علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط6، دار المعارف، القاهرة.
- (37) فيصل محمد خير الزراد (2000): الامراض النفسية الجسدية، دار النفاس. بيروت، لبنان.
- (38) كسنة أمحمد (2009): مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط1، دار غرناطة، الجزائر.
- (39) كمال الدسوقي (1974): علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية.
- (40) كمال محمد عويضة (1996): علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط1، دار الكتاب العلمية. بيروت.
- (41) ماجدة العطية (2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق، عمان
- (42) محمد جاسم محمد (2004): مشكلات الصحة النفسية. ط1. مكتبة الدار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الاردن
- (43) محمد جاسم العبيدي (2009): مشكلات الصحة النفسية. أمراضها وعلاجها. ط1. دار الثقافة.
- (44) محمد شحاته ربيع (2006): أصول الصحة النفسية. ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة . مصر.
- (45) محمد سعيد أنور سلطان (2003): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة.
- (46) محمد قاسم القريوتي (2000): السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان.
- (47) محمد قاسم القريوتي (2009): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل، عمان.
- (48) محمد قاسم عبد الله (2001): مدخل إلى الصحة النفسية. ط1. دار الفكر للطباعة. الاردن.
- (49) محمد محمود الجوهري (2009): علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة، عمان.
- (50) محمد مسلم (2010): تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر.
- (51) محمد ناصر العديلي (1993): إدارة السلوك التنظيمي، ط1، معهد الإدارة العامة، دار مرامن
- (52) محمود أبو النيل (1985): علم النفس الصناعي بحوث عربية وعالمية، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.
- (53) مصطفى عشوي (2004): مدخل إلى علم النفس المعاصر. ط2. ديوان المطبوعات الجامعية. بن عكنون. الجزائر
- (54) مصطفى فهمي (1997): الصحة النفسية دراسة في سيكولوجية التكيف. ط4، مكتبة الخانجي، القاهرة.

(55) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد (2008): إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار حامد، عمان.

(56) نعيم الرفاعي (1995): الصحة النفسية، ط10. مديرية الكتب الجامعية. دمشق. سوريا.

(57) هاني العمري (2007): التطور التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1.

(58) واصل جميل المومني (2006): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، ط1، دار حامد، عمان.

## 2. الرسائل الجامعية:

(1) ابتسام يوسف محمد مرزوق (2011): استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث

بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية - غزة .

(2) أبو شعبان منى ( 2003 ) : أساليب إدارة الصراع في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير ، كلية البنات ، جامعة عين شمس .

(3) أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي (2008): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

(4) أحمد مطر الشمري (2012): درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.

(5) أحمد يوسف أحمد اللوح (2008): الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية - غزة .

(6) أشرف أحمد سليم سليم (2009): السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية . نابلس. فلسطين.

(7) البليسي ، سناء جودت ( 2003 ) : استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

- 8) أمل محمود على العبيدي(2007): إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 69/2008. الجامعة المستنصرية.
- 9) إياد إبراهيم خليل المدهون (2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة.رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. غزة.
- 10) بلخير دهيمي (2007): الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر.
- 11) بوعطيط سفيان(2007/2006): طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني. دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل - عنابة. رسالة ماجستير. جامعة منتوري. قسنطينة .
- 12) جمعية أولاد حيمود (2005): الاتجاه المهني وعلاقته بالتوافق المهني لدى مستشاري التوجيه المدرسي. دراسة ماجستير بجامعة ورقلة.
- 13) جولتان حسن حجازي (2013): فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني وجودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 9، عدد 2013/4.
- 14) سامي خليل فحجان(2010): التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الانا لدى معلمي التربية الخاصة. مذكرة ماجستير بقسم علم النفس . كلية الجامعة الاسلامية - غزة.
- 15) سمية بن عمارة (2008/2007): صراع الدور وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة ورقلة. الجزائر.
- 16) شهاب آكري (2008): إدارة الصراعات أو التعارض في المؤسسات المختلفة والمتنوعة. Http://www.sotku distans.net h10 :30,02/03/2012
- 17) صفاء جميل الجعافرة(2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2013/2. الجامعة الأردنية.
- 18) طارق بن موسى العتيبي (2006): الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، مذكرة ماجستير، مدينة الرياض جامعة نايف العربية للعلوم.
- 19) عاطف محمود أبو غالي، نادرة غازي بسيسو(2009): التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 17، العدد 2009/2.

- 20) عبد الله عبد العزيز السماري (2006): التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية. دراسة مسحية على صف الضباط العاملين بقوات الطوارئ الخاصة. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- 21) عبد الله لبوز (2003): التنشئة الاجتماعية وعلاقتها بالتوافق الدراسي. رسالة ماجستير جامعة ورقلة.
- 22) فهد نجيم راجح السلمي (2012): القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- 23) ماهر عطوة الشافعي (2002): التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقتها بسماتهم الشخصية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة.
- 24) محمد بن عبد الله بن حمد الخرب (2006): الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي. دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 25) محمد رضا شنة (2007/2006): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات : قسنطينة - سطيف - بسكرة. رسالة ماجستير. جامعة منتوري قسنطينة.

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

#### جامعة سطيف 2

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

#### استمارة خاصة بصدق المحكمين

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أستاذي الفاضل

أستاذتي الفاضل

أضع بين يديك هذه الاستمارة التي تهدف إلى قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني.

راجيتا من سيادتكم تقويم هذه الأداة بما يخدمها ويعدلها وذلك من خلال:

✓ مدى انتماء فقرات للبعد.

✓ عدد الفقرات في كل بعد

✓ مدى وضوح الصياغة اللغوية و تأديتها للمعنى.

✓ مدى ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات.

✓ مدى ملائمة الأوزان للبدائل.

✓ مدى وضوح التعليمات المقدمة للأفراد العينة.

✓ مدى وضوح المثال المقدم وتوضيحه لطريقة الإجابة.

✓ اقتراح البدائل في حالة عدم الموافقة.

1. **التعريف بالأداة:** تم تصميم أداة واحدة لجميع بيانات هذه الدراسة، والتي تتمثل في استمارة ،

وتتكون الأداة من ثلاثة محاور. الأول هو البيانات الشخصية؛ والثاني أساليب إدارة الصراع

التنظيمي؛ والثالث مستوى التوافق المهني.

2. **تعريف مفاهيم الدراسة :**

(5) **أساليب إدارة الصراع:** وهي طرق وممارسات سلوكية يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع.

ويمكن عرضها حسب نموذج "توماس" و "كولمان" كآلاتي:

❖ **التنافس:** حيث يحاول الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين.

❖ **التنازل:** حيث يحقق الفرد مصالح الطرف الآخر على حساب مصلحته بدعوى التضحية لإنهاء

الصراع.



- ❖ **التعاون:** حيث يحاول جميع أطراف الصراع التعاون معا لبلوغ حل مرضى لهم.
- ❖ **التجاهل:** حيث يتجاهل طرفي الصراع وجوده ، ويتجنب كلاهما الآخر رغم استمراره .
- ❖ **التسوية:** حيث يحاول طرفي الصراع إيجاد حلول وسطي لكليهما بشيء من الحزم ويحققان جزء من الربح والخسارة، أي تحقيق الرضا الجزئي.

### 3. جدول الفقرات التي تقيس أبعاد أساليب إدارة الصراع :

#### (1) أسلوب التعاون:

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					أسعي للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين
					للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد
					أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار
					أهدافا يتطلب إنجازها تعاون الجميع
					أحاول إيجاد مواقف تحقق الربح لي وللآخرين
					لمواجهة
					أقوم بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها

#### (2) أسلوب التنافس :

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل
					تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.
					أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري
					أحاول أن أبين للآخرين المنطق والفائدة من موقفي
					أحاول إقناع الآخرين بمزايا موقفي
					في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة
					أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغادر المؤسسة نهائيا

### (3) أسلوب التوسط:

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
					أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا
					أحاول مراعاة مزج الأرباح والخسارة حتي يستفيد الجميع
					أحاول إيجاد موقف توفيقي بيني وبين الآخرين
					أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف
					تحقيق رغبتها الإمكانيات

### (4) أسلوب التنازل:

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي أحافظ على علاقتنا
					أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين
					أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل
					أحاول أن لا أخرج مشاعر الأشخاص الآخرين
					أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم
					في القرارات المهنية .
					أذا بدا أن موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته

### (5) أسلوب التجاهل:

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					تكوين
					أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب
					أحاول تأجيل موضوع الصراع حتي أجد الوقت للتفكير فيه
					دائما القلق واهتمام
					أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل

					المتصارعة ليجدوا لها
					أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدهما

#### 4. جدول الفقرات التي تقيس أبعاد التوافق المهني:

الاقتراح البديل	غير				
	الصياغة	الصياغة			
					أحرص على استخدام أساليب حديثة في عملي
					أقوم بأعمال أخرى خارج عملي لتغطية مصاريفي
					المشكلات أمر طبيعي في المستشفى
					حيث التهوية والضجيج
					بمواعيد الرسمية
					بيني وبين
					هو جديد ما يتعلق بالأصحية
					الإمكانيات والأجهزة
					الشهري
					لجهدي
					يقدر المميز
					يحترم مهنتي
					يتفهمون
					يتوفر في المستشفى
					بصرية (تلفزيون فيديو )
					يتعاونون
					أتغيب
					يتطلبها
					يقدر الجهود بها
					المسؤولين يحترموني
					سيئة
					يتعاونون الممرضين
					به
					يحول قيامي بالعمل خير وجه
					طبيعة
					كثير الأحيان
					العادية والمرضية ومريح
					ومهارات
					تدريبية لزيادة المعرفة الصحية
					قليلة
					كافية ( . . ) (الترفيه)
					وظيفة

## 5. جدول التحكيم الخاص ببدائل الأجوبة:

البدائل	ملائمة	غير ملائمة	الاقتراحات البديلة
دائما* غالبا* أحيانا* نادرا* أبدا			

## 6. جدول خاص بمدى ملائمة الأوزان للبدائل :

البدائل	الوزن الموجب	الوزن السالب	الاقتراحات البديلة
دائما	5	1	
غالبا	4	2	
أحيانا	3	3	
نادرا	2	4	
أبدا	1	5	

## 7. جدول التحكيم الخاص بوضوح التعليمات وشموليتها:

### التعليمات :



تحية طيبة وبعد.

سيدتي الفاضلة سيدي الفاضل ...

في إطار إنجاز بحث علمي لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم. أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، رجاء إجابتم عليه بوضع علامة (x) أمام الوضع الذي يعبر عن رأيكم ، مع العلم أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، بل ما يناسبكم.

كما تحوي هذه الاستمارة ثلاث محاور. الأول حول البيانات الشخصية نرجو منكم ملاحظتها بعناية. المحور الثاني حول الصراع التنظيمي. والمحور الثالث حول التوافق المهني.

وأحيطكم علما بأن معلوماتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

واضحة	غير واضحة	الاقتراح البديل	التعليمة

الشكر الجزيل

(02) قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية			
علم النفس العمل والتنظيم	مزياي	01	
ماجستير علم النفس العمل والتنظيم		02	
ماجستير علم النفس المدرسي		03	
ماجستير علم الاجتماع العمل والتنظيم		04	
علم الاجتماع عمل وتنظيم	نوبيات قدور	05	
دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم	محجر ياسين	06	
ماجستير علم النفس الاجتماعي	خلادي يمينة	07	
	محمدي فوزية	08	

## الملحق رقم (03) استبيان لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي و التوافق المهني

### 2. جامعة سطيف

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
والأرطفونيا

## إِسْتِمَارَة

تحية طيبة وبعد.

سيدتي الفاضلة ... سيدي الفاضل ...

في إطار إنجاز بحث علمي لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم. أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، رجاء إجابتم عليه بوضع علامة (x) أمام الوضع الذي يعبر عن رأيكم ، مع العلم أنه لا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة، بل ما يناسبكم.

كما تحوي هذه الاستمارة ثلاث محاور . الأول حول البيانات الشخصية نرجو منكم ملاحظتها بعناية. المحور الثاني حول الصراع التنظيمي. والمحور الثالث حول التوافق المهني

وأحيطكم علما بأن معلوماتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم معنا

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- ❖ الجنس: ذكر ( ) أنثي ( )
- ❖ السن: .....
- ❖ الأقدمية: .....
- ❖ الوظيفة: .....

## المحور الثاني: الصراع التنظيمي

أحيانا					
				أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل	01
				أسعي للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين	02
					03
				تكوين	04
				أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي أحافظ على علاقتنا	05
				أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	06
				أسعي باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول	07
				أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها	08
				أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب	09
				أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين	10
				أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري	11
				أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار	12
				أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا	13
				أحاول تأجيل موضوع الصراع حتي أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى	14
				أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل	15
				أحاول أن أبين للآخرين المنطق والفائدة من موقعي	16
				أهدافا يتطلب إنجازها الجميع	17
				أحاول مراعاة مزج الأرباح والخسارة حتي يستفيد الجميع	18
				أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق واهتمام	19
				أحاول أن لا أخرج مشاعر الأشخاص الآخرين	20
				أحاول إقناع الآخرين بمزايا موقعي	21
				أحاول إيجاد مواقف تحقق الربح لي وللآخرين	22
				أحاول إيجاد موقف توفيقيني بيني وبين الآخرين	23
				أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	24
				أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم	25
				في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة	26
				لمواجهة الصراع	27
				أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف	28
				المتصارعة ليجدوا لها	29
				في القرارات المهنية .	30
				أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغير المؤسسة نهائيا	31

					أقوم بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها	32
					تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات	33
					أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وهدما	34
					الأخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته	35

### : التوافق المهني

					أحيانا	
						01
					أحرص على استخدام أساليب حديثة في عملي	02
					بأعمال أخرى خارج عملي لتغطية مصاريفي	03
					المشكلات أمر طبيعي في المستشفى	04
						05
					حيث التهوية والضجيج	06
					بمواعيد الرسمية	07
					بيني وبين	08
					هو جديد في ما يتعلق بالأمور الصحية	09
						10
					الإمكانيات والأجهزة	11
					الشهري لجهدي	12
						13
						14
					يقدر المميز	15
					يحترم مهنتي	16
					يتفهمون	17
					يتوفر في المستشفى وسائل بصرية ( تلفزيون فيديو )	18
					يتعاونون	19
					أتغيب	20
					يتطلبها	21
					يقدر الجهد بها	22
					المسؤولين يحترمونني	23
					سيئة	24
					يتعاونون المرضى	25
					به	26
					طبيعية يحول قيامي بالعمل خير وجه	27
					كثير من الأحيان بأني	28
					العادية والمرضية ومريح	29
					ومهارات	30
					تدريبية لزيادة المعرفة الصحية	31
					قليلة	32

					كافية ( . . . الترفيه )	33
						34
					وظيفة	35

شكرا جزيلاً على تعاونكم

#### (04) ثبات مقياس اساليب إدارة الصراع التنظيمي بمعادلة ألفا كرومباخ

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	35

#### (05) ثبات مقياس التوافق المهني بمعادلة ألفا كرومباخ

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	35

#### (06) ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

##### Correlations

		1/ Conflicts	2/ Conflicts
1/ Conflicts	Pearson Correlation	1	.635**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	116	116
2/ Conflicts	Pearson Correlation	.635**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	116	116

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

#### (07) ثبات مقياس التوافق المهني بطريقة التجزئة النصفية

##### Correlations

		Adaptation/1	Adaptation/2
/1	Pearson Correlation	1	.711**



Adaptation	Sig. (2-tailed)		.000
	N	116	116
/2	Pearson Correlation	.711**	1
Adaptation	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	116	116

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

### (08) معالجة الفرضية العامة

#### Correlations

		Conflicts organisationnels	Adaptation professionnelle
Conflicts organisationnels	Pearson Correlation	1	.227*
	Sig. (2-tailed)		.014
	N	116	116
Adaptation professionnelle	Pearson Correlation	.227*	1
	Sig. (2-tailed)	.014	
	N	116	116

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

### التوافق المهني

### (09)

#### Correlations

		Adaptation professionnelle	Compétition
Adaptation professionnelle	Pearson Correlation	1	.053
	Sig. (2-tailed)		.575
	N	116	116
Compétition	Pearson Correlation	.053	1
	Sig. (2-tailed)	.575	
	N	116	116

### التوافق المهني

### (10)

#### Correlations

		Adaptation professionnelle	coopération
Adaptation professionnelle	Pearson Correlation	1	.236*
	Sig. (2-tailed)		.011
	N	116	116
coopération	Pearson Correlation	.236*	1

Sig. (2-tailed)	.011	
N	116	116

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

### التوافق المهني

(11)

#### Correlations

		Adaptation professionnelle	médiation
Adaptation professionnelle	Pearson Correlation	1	.196*
	Sig. (2-tailed)		.035
	N	116	116
médiation	Pearson Correlation	.196*	1
	Sig. (2-tailed)	.035	
	N	116	116

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

### جاهل بالتوافق المهني

(12)

#### Correlations

		Adaptation professionnelle	ignorer
Adaptation professionnelle	Pearson Correlation	1	.136
	Sig. (2-tailed)		.146
	N	116	116
ignorer	Pearson Correlation	.136	1
	Sig. (2-tailed)	.146	
	N	116	116

### التوافق المهني

(13)

#### Correlations

		Adaptation professionnelle	renonciation
Adaptation professionnelle	Pearson Correlation	1	.105
	Sig. (2-tailed)		.264
	N	116	116
Renunciatio n	Pearson Correlation	.105	1
	Sig. (2-tailed)	.264	
	N	116	116

### معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب الجنس (14)

### Group Statistics

Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Compétition	.00	37	21.5946	3.37852	.55543
	1.00	79	22.0127	2.39387	.26933
coopération	.00	37	28.7297	3.55628	.58465
	1.00	79	25.8481	4.46952	.50286
médiation	.00	37	24.8649	3.02914	.49799
	1.00	79	23.3797	3.65606	.41134
ignorer	.00	37	24.5405	3.77561	.62071
	1.00	79	24.9620	3.91068	.43999
renonciation	.00	37	25.3243	3.09169	.50827
	1.00	79	24.0759	3.94765	.44414

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Compétition	Equal variances assumed	6.113	.015	-.765	114	.446	-.41806	.54649	-1.50066	.66453
	Equal variances not assumed			-.677	53.554	.501	-.41806	.61728	-1.65588	.81975
coopération	Equal variances assumed	2.724	.102	3.442	114	.001	2.88163	.83721	1.22312	4.54014
	Equal variances not assumed			3.737	86.993	.000	2.88163	.77116	1.34887	4.41439
médiation	Equal variances assumed	1.752	.188	2.148	114	.034	1.48512	.69133	.11559	2.85464
	Equal variances not assumed			2.299	83.864	.024	1.48512	.64590	.20064	2.76960
ignorer	Equal variances assumed	.002	.963	-.547	114	.586	-.42148	.77066	-1.94815	1.10518
	Equal variances not assumed			-.554	72.785	.581	-.42148	.76083	-1.93790	1.09493
renonciation	Equal variances assumed	1.270	.262	1.694	114	.093	1.24837	.73684	-.21131	2.70806
	Equal variances not assumed			1.849	88.226	.068	1.24837	.67498	-.09297	2.58972

### Group Statistics

	âge	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Compétition	.00	41	22.0732	2.33870	.36524
	1.00	75	21.7733	2.94349	.33989
coopération	.00	41	25.1951	4.71285	.73602
	1.00	75	27.6267	3.98908	.46062
médiation	.00	41	22.6098	3.72074	.58108
	1.00	75	24.5333	3.23968	.37409
ignorer	.00	41	24.8293	3.77427	.58944
	1.00	75	24.8267	3.92626	.45337
renonciation	.00	41	23.5122	4.14199	.64687
	1.00	75	25.0000	3.39714	.39227

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Compétition	Equal variances assumed	3.300	.072	.562	114	.575	.29984	.53344	-.75690-	1.35658
	Equal variances not assumed			.601	99.102	.549	.29984	.49892	-.69012-	1.28980
coopération	Equal variances assumed	2.141	.146	-2.941-	114	.004	-2.43154-	.82683	-4.06949-	-.79360-
	Equal variances not assumed			-2.800-	71.536	.007	-2.43154-	.86828	-4.16261-	-.70048-
médiation	Equal variances assumed	.541	.464	-2.899-	114	.004	-1.92358-	.66351	-3.23799-	-.60916-
	Equal variances not assumed			-2.783-	73.227	.007	-1.92358-	.69108	-3.30083-	-.54632-
Ignorer	Equal variances assumed	.070	.791	.003	114	.997	.00260	.75235	-1.48781-	1.49301
	Equal variances not assumed			.003	85.206	.997	.00260	.74363	-1.47588-	1.48108
renonciation	Equal variances assumed	1.289	.259	-2.084-	114	.039	-1.48780-	.71392	-2.90207-	-.07354-
	Equal variances not assumed			-1.967-	69.731	.053	-1.48780-	.75652	-2.99673-	.02112

## (16) معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب الأقدمية

### Group Statistics

Ancienneté		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Compétition	.00	45	22.0444	2.23562	.33327
	1.00	71	21.7746	3.02465	.35896
coopération	.00	45	25.9778	4.31429	.64314
	1.00	71	27.2676	4.40441	.52271
médiation	.00	45	23.4444	3.40825	.50807
	1.00	71	24.1127	3.59583	.42675
ignorer	.00	45	25.3556	3.44539	.51361
	1.00	71	24.4930	4.08437	.48473
renonciation	.00	45	23.9778	3.96283	.59074
	1.00	71	24.7887	3.56537	.42313

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Compétition	Equal variances assumed	6.093	.015	.515	114	.607	.26980	.52344	-.76714-	1.30673
	Equal variances not assumed			.551	111.220	.583	.26980	.48981	-.70078-	1.24038
coopération	Equal variances assumed	.027	.869	-1.549-	114	.124	-1.28983-	.83264	-2.93929-	.35963
	Equal variances not assumed			-1.556-	95.214	.123	-1.28983-	.82876	-2.93508-	.35543
médiation	Equal variances assumed	.010	.921	-.995-	114	.322	-.66823-	.67159	-1.99865-	.66219
	Equal variances not assumed			-1.007-	97.484	.316	-.66823-	.66351	-1.98504-	.64858
ignorer	Equal variances assumed	.393	.532	1.176	114	.242	.86260	.73366	-.59077-	2.31596
	Equal variances not assumed			1.221	104.952	.225	.86260	.70622	-.53772-	2.26292
renonciation	Equal variances assumed	.533	.467	-1.143-	114	.255	-.81095-	.70955	-2.21656-	.59465
	Equal variances not assumed			-1.116-	86.429	.268	-.81095-	.72665	-2.25538-	.63347

## (17) معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب الوظيفة

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
renonciation	Between Groups	83.746	2	41.873	3.123	.048
	Within Groups	1515.176	113	13.409		
	Total	1598.922	115			
Ignorer	Between Groups	26.534	2	13.267	.890	.413
	Within Groups	1684.018	113	14.903		
	Total	1710.552	115			
Compétition	Between Groups	20.827	2	10.413	1.398	.251
	Within Groups	841.483	113	7.447		
	Total	862.310	115			
Cooperation	Between Groups	182.629	2	91.315	5.058	.008
	Within Groups	2040.086	113	18.054		
	Total	2222.716	115			
médiation	Between Groups	63.873	2	31.936	2.645	.075
	Within Groups	1364.636	113	12.076		
	Total	1428.509	115			

Dependent Variable	(I) profession	(J) profession	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Compétition	.00	1.00	1.02541	.70136	.313	-.6403-	2.6911
		2.00	1.06127	.67550	.262	-.5430-	2.6656
	1.00	.00	-1.02541-	.70136	.313	-2.6911-	.6403
		2.00	.03587	.57240	.998	-1.3236-	1.3953
	2.00	.00	-1.06127-	.67550	.262	-2.6656-	.5430
		1.00	-.03587-	.57240	.998	-1.3953-	1.3236
coopération	.00	1.00	.19512	1.09205	.983	-2.3985-	2.7887
		2.00	2.64706*	1.05178	.035	.1491	5.1450
	1.00	.00	-.19512-	1.09205	.983	-2.7887-	2.3985
		2.00	2.45194*	.89125	.019	.3352	4.5687
	2.00	.00	-2.64706*	1.05178	.035	-5.1450-	-.1491-
		1.00	-2.45194*	.89125	.019	-4.5687-	-.3352-
médiation	.00	1.00	1.68191	.89316	.148	-.4393-	3.8032
		2.00	1.91912	.86022	.070	-.1239-	3.9621
	1.00	.00	-1.68191-	.89316	.148	-3.8032-	.4393
		2.00	.23721	.72893	.943	-1.4940-	1.9684

	2.00	.00	-1.91912-	.86022	.070	-3.9621-	.1239
		1.00	-.23721-	.72893	.943	-1.9684-	1.4940
ignorer	.00	1.00	.20427	.99219	.977	-2.1522-	2.5607
		2.00	1.08088	.95560	.497	-1.1886-	3.3504
	1.00	.00	-.20427-	.99219	.977	-2.5607-	2.1522
		2.00	.87661	.80975	.527	-1.0465-	2.7998
renonciation	2.00	.00	-1.08088-	.95560	.497	-3.3504-	1.1886
		1.00	-.87661-	.80975	.527	-2.7998-	1.0465
	.00	1.00	-.40752-	.94113	.902	-2.6427-	1.8277
		2.00	1.42892	.90643	.260	-.7238-	3.5817
ignorer	1.00	.00	.40752	.94113	.902	-1.8277-	2.6427
		2.00	1.83644*	.76808	.048	.0122	3.6606
	2.00	.00	-1.42892-	.90643	.260	-3.5817-	.7238
		1.00	-1.83644*	.76808	.048	-3.6606-	-.0122-

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### Compétition

	profession	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey	2.00	51	21.6471
	1.00	41	21.6829
	.00	24	22.7083
	Sig.		.238

#### Coopération

	Profession	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Tukey	2.00	51	25.3529	
	1.00	41		27.8049
	.00	24		28.0000
	Sig.		1.000	.980

#### médiation

	Profession	N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey	2.00	51	23.3725
	1.00	41	23.6098
	.00	24	25.2917
	Sig.		.058

#### Ignorer

Profession		N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey	2.00	51	24.2941
	1.00	41	25.1707
	.00	24	25.3750
	Sig.		.473

renonciation

profession		N	Subset for alpha = 0.05
			1
Tukey	2.00	51	23.5294
	.00	24	24.9583
	1.00	41	25.3659
	Sig.		.095

(18) معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب الجنس

Group Statistics

Sexe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Adaptation .00	37	131.5946	14.57063	2.39540
1.00	79	133.0127	14.06349	1.58227

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Adaptation	Equal variances assumed	.008	.927	-.500	114	.618	-1.41806-	2.83390	-7.03200-	4.19588
	Equal variances not assumed			-.494	68.270	.623	-1.41806-	2.87080	-7.14625-	4.31012

(19) معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب السن

Group Statistics

âge	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
.00	41	131.6098	14.13838	2.20804



1.00	75	133.0800	14.26938	1.64769
------	----	----------	----------	---------

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Adaptation	Equal variances assumed	.240	.625	-.532	114	.596	-1.47024	2.76258	-6.94289	4.00240
	Equal variances not assumed			-.534	83.033	.595	-1.47024	2.75506	-6.94991	4.00942

### (20) معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب الأقدمية

#### Group Statistics

	ancienneté	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Adaptation	.00	45	133.4667	13.36141	1.99180
	1.00	71	131.9859	14.73818	1.74910

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Adaptation	Equal variances assumed	.215	.644	.546	114	.586	1.48075	2.71002	-3.88778	6.84928
	Equal variances not assumed			.559	100.471	.578	1.48075	2.65078	-3.77802	6.73952

### (21) معالجة الفرضية الجزئية الرابعة حسب الوظيفة

#### ANOVA

Adaptation

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1150.933	2	575.466	2.960	.056
Within Groups	21969.645	113	194.422		
Total	23120.578	115			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Adaptation

	(I) profession	(J) profession	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey	.00	1.00	-7.05488-	3.58370	.125	-15.5661-	1.4564
		2.00	-.72059-	3.45153	.976	-8.9180-	7.4768
	1.00	.00	7.05488	3.58370	.125	-1.4564-	15.5661
		2.00	6.33429	2.92475	.082	-.6120-	13.2806
	2.00	.00	.72059	3.45153	.976	-7.4768-	8.9180
		1.00	-6.33429-	2.92475	.082	-13.2806-	.6120

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

### Adaptation

profession	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
Tukey	.00	24	129.7500
	2.00	51	130.4706
	1.00	41	136.8049
	Sig.		.091

## استجابة العينة (22)

المهني	أساليب	التجاهل	الوظيفة	الأقدمية							
88	85	25	23	27	31	23	1	1	0	1	<b>01</b>
104	91	23	23	23	19	15	2	0	0	1	<b>02</b>
107	100	27	28	27	29	25	2	0	0	1	<b>03</b>
109	101	24	28	20	24	25	1	0	1	1	<b>04</b>
110	102	24	29	23	28	25	2	1	1	1	<b>05</b>
111	103	29	24	21	21	16	2	1	1	0	<b>06</b>
112	103	19	25	19	19	21	2	0	0	1	<b>07</b>
112	104	28	27	28	29	28	2	1	0	0	<b>08</b>
113	104	24	24	24	28	19	1	0	0	1	<b>09</b>
113	104	26	26	27	31	21	1	0	0	1	<b>10</b>

113	104	24	27	19	17	25	2	0	0	1	<b>11</b>
113	104	25	27	19	17	24	1	1	1	1	<b>12</b>
114	105	24	28	26	30	19	2	1	1	1	<b>13</b>
114	106	23	13	20	20	26	2	1	1	0	<b>14</b>
115	106	21	20	22	23	20	0	0	0	1	<b>15</b>
116	106	19	26	21	18	20	2	1	1	1	<b>16</b>
116	107	17	22	14	18	20	2	1	1	0	<b>17</b>
116	107	19	26	21	24	22	1	1	1	1	<b>18</b>
117	108	24	22	25	34	25	2	0	0	1	<b>19</b>
119	111	27	29	29	33	22	2	0	0	1	<b>20</b>
119	111	25	18	25	35	19	2	1	1	1	<b>21</b>
119	111	25	27	24	28	24	2	1	1	1	<b>22</b>
120	112	25	20	24	27	22	1	1	1	0	<b>23</b>
120	112	21	19	21	19	21	2	1	0	1	<b>24</b>
121	112	28	23	25	29	22	2	1	0	1	<b>25</b>
121	112	25	23	17	26	22	0	0	1	1	<b>26</b>
121	112	24	22	27	26	24	2	1	1	1	<b>27</b>
121	113	22	24	24	21	20	2	1	1	0	<b>28</b>
122	113	35	27	26	24	21	2	1	1	0	<b>29</b>
122	113	25	27	21	25	17	2	1	1	1	<b>30</b>
123	114	26	24	29	32	27	1	1	1	0	<b>31</b>
123	114	24	26	28	27	23	1	1	1	0	<b>32</b>
123	114	25	24	21	21	24	0	0	0	1	<b>33</b>
123	115	18	27	22	26	20	2	0	0	1	<b>34</b>
124	115	28	26	26	34	22	2	0	0	1	<b>35</b>
124	115	28	31	22	23	22	2	1	0	1	<b>36</b>
124	116	25	19	26	30	23	1	1	1	1	<b>37</b>
125	117	21	25	22	25	21	2	1	1	0	<b>38</b>
125	117	28	20	23	29	21	2	1	1	0	<b>39</b>
126	117	21	27	21	30	20	1	0	0	1	<b>40</b>
126	118	22	21	23	26	15	0	1	1	0	<b>41</b>
126	118	14	12	13	27	19	2	1	1	0	<b>42</b>
126	119	29	29	28	28	21	1	1	1	0	<b>43</b>
127	119	25	25	21	25	21	2	1	1	0	<b>44</b>
127	119	24	23	26	28	21	0	0	1	1	<b>45</b>
128	119	25	26	21	15	24	1	0	1	1	<b>46</b>
128	119	23	23	21	26	23	0	1	1	1	<b>47</b>

129	120	21	25	22	25	19	0	0	0	1	<b>48</b>
130	120	26	30	20	22	22	2	1	1	1	<b>49</b>
130	121	27	30	21	23	21	1	0	0	0	<b>50</b>
130	121	22	23	25	30	21	2	0	0	1	<b>51</b>
131	121	16	26	25	28	24	1	1	1	1	<b>52</b>
131	121	26	26	23	28	22	2	1	1	1	<b>53</b>
132	122	27	25	28	31	28	2	1	1	0	<b>54</b>
132	122	26	17	27	29	18	0	0	0	1	<b>55</b>
132	122	28	25	23	25	22	0	1	1	1	<b>56</b>
133	122	24	15	25	31	19	1	1	1	1	<b>57</b>
133	122	19	24	28	29	24	1	1	1	1	<b>58</b>
134	123	23	29	25	28	25	1	0	0	1	<b>59</b>
134	123	24	22	28	27	25	2	1	0	1	<b>60</b>
135	123	27	25	27	33	24	0	0	1	1	<b>61</b>
135	123	23	28	19	21	15	2	1	1	1	<b>62</b>
135	124	25	28	27	27	23	2	0	0	1	<b>63</b>
135	124	26	20	24	22	20	2	1	0	1	<b>64</b>
135	124	22	24	17	19	23	2	1	1	1	<b>65</b>
136	125	23	26	28	29	26	1	0	0	1	<b>66</b>
137	125	28	26	29	30	21	2	0	0	1	<b>67</b>
137	125	30	23	28	32	23	1	0	1	1	<b>68</b>
137	126	24	25	31	32	24	1	1	1	0	<b>69</b>
137	126	23	29	27	30	21	1	0	0	1	<b>70</b>
137	126	26	28	22	28	21	0	1	1	1	<b>71</b>
137	126	29	28	21	28	20	1	1	1	1	<b>72</b>
138	127	25	24	28	31	24	1	1	1	0	<b>73</b>
138	127	25	27	21	26	23	2	1	1	0	<b>74</b>
138	127	28	30	22	23	21	1	1	1	1	<b>75</b>
138	127	24	28	24	29	24	2	1	1	1	<b>76</b>
138	128	26	22	30	31	21	0	0	0	1	<b>77</b>
139	128	18	25	22	32	25	1	1	1	1	<b>78</b>
139	129	21	26	22	26	24	0	0	0	0	<b>79</b>
140	129	26	22	24	26	21	1	1	1	0	<b>80</b>
141	129	28	20	21	28	20	0	0	0	1	<b>81</b>
141	129	15	21	20	23	21	1	1	1	1	<b>82</b>
142	129	25	22	22	25	20	2	1	1	1	<b>83</b>
142	130	26	28	27	28	17	1	0	1	0	<b>84</b>

142	130	20	21	21	22	20	0	0	0	1	<b>85</b>
143	130	26	28	25	27	24	0	0	0	1	<b>86</b>
143	130	29	23	24	33	24	0	0	0	1	<b>87</b>
143	130	25	30	21	29	25	1	0	0	1	<b>88</b>
144	130	25	21	25	22	20	2	0	0	1	<b>89</b>
144	130	29	28	25	32	23	1	0	1	1	<b>90</b>
146	130	27	24	16	22	15	2	1	1	1	<b>91</b>
146	131	24	22	23	30	24	1	0	0	1	<b>92</b>
148	132	25	24	22	30	20	1	1	1	0	<b>93</b>
148	132	17	18	23	24	22	1	0	1	1	<b>94</b>
148	132	28	32	25	30	19	2	1	1	1	<b>95</b>
148	133	29	30	24	30	22	1	1	1	0	<b>96</b>
148	133	21	29	25	27	27	0	0	0	1	<b>97</b>
148	134	29	27	29	27	20	0	1	1	0	<b>98</b>
148	134	21	27	26	30	25	1	1	1	0	<b>99</b>
148	135	26	27	25	25	24	0	0	0	1	<b>100</b>
149	135	28	28	29	32	27	0	0	1	1	<b>101</b>
149	136	25	21	19	25	17	0	1	1	0	<b>102</b>
150	136	32	31	24	33	26	2	1	1	0	<b>103</b>
150	136	22	26	24	27	19	2	1	1	0	<b>104</b>
150	136	24	21	24	33	23	2	1	1	0	<b>105</b>
151	136	20	21	23	23	21	2	1	1	0	<b>106</b>
152	137	28	33	28	27	22	1	1	1	1	<b>107</b>
152	138	33	26	28	32	21	0	0	0	1	<b>108</b>
153	138	16	23	21	23	21	1	0	1	1	<b>109</b>
154	139	24	24	27	26	23	2	1	1	0	<b>110</b>
155	140	22	20	25	33	20	2	1	1	0	<b>111</b>
156	140	24	26	28	28	21	2	1	1	0	<b>112</b>
157	140	26	27	19	20	23	1	1	1	1	<b>113</b>
158	144	20	24	23	20	19	0	1	1	0	<b>114</b>
160	146	34	35	33	35	26	1	1	1	0	<b>115</b>
162	163	25	26	28	28	23	1	1	1	1	<b>116</b>

الوظيفة			الأقدمية					
شبه طبي	إداريين		5	5	35	35		
<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>