



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطافونيا

الموضوع:

"أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"

رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص  
السلوك التنظيمي

إشراف الأستاذ:

أ.د. نور الدين بو على

من إعداد الطالبة :

خميس أسماء

السنة الجامعية 2014/2013

# شهر تقدير

نرفع باللغة العربية الامتنان للكريمة المناan، على منه وفضله و توفيقه لنا في أداء هذا العمل المتواضع وإتمامه هذا البحث . ولولا رعايته وعذاته لما حون مرافقه 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 . وللمتابعته لمنه الرسالة . وكذلك الشكر المسؤول للهيئة المناقشة كل بإسمه على قبولهم مناقشة هذا العمل .

وأخيرا يعجز الإنسان في ذكر كل من يستحق الشكر الثناء ، فنتقد هنا بالذكر لكل من ساهم قدر المستطاع . فلا يقتصر الإسهام بالجانب المادي حوما ، بل قد يكون الجانب المعنوي مثل التشجيع بكلمة أو حماء والذى كان له أثر ملحوظ في نفوسنا . فالجميع هنا خالص الشكر وعظيم الامتنان وإقرار بالجميل والعرفان . وندعو الله العلي القدير أن يثبتوه علينا خير الثواب . إنه محببه الدماء والسلام على خير البرية والأباء سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

## فهرس المحتويات

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

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	

### الفصل الثالث: التوافق المهني

54	تمهيد	
54	التوافق النفسي	أولاً
54	مفهوم التوافق النفسي	01
56	نظريات التوافق النفسي/المهني	02
61	مجالات التوافق النفسي	03
64	معايير التوافق النفسي	04
65	أساليب التوافق النفسي	05
69	عوائق التوافق النفسي	06
71	مشكلات سوء التوافق النفسي وعلاجها	07
72	التوافق المهني	ثانياً
72	تعريف التوافق المهني	01
73	تعريف سوء التوافق المهني	02
73	مظاهر سوء التوافق المهني	03
74	أسباب سوء التوافق المهني	04
75	محددات التوافق المهني	05
77	قياس التوافق المهني	06
78	متطلبات التوافق المهني	07
79	العوامل المؤثرة في التوافق المهني	08



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	динамика 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 أفلاكير مباخ	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/ الشبيه 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 الفاکر و مباخ	04
126	ثبات مقياس التوافق المهني بمعادلة الفاکر و مباخ	05
126	ثبات مقياس اساليب 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 لاتجاهات المعاصرة في الإدارة ، منظمة اجتماعية . و يشكل العنصر البشري فيها أول معيّر عن حيويتها و تفاعلها. و بقدر ما يبذله من جهد في أدائه ما يظهر فاعليته بالمنظمة . و معلوم أن المنظمة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة و متشابكة بين أفرادها بخصالهم و طبائعهم المختلفة ، وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع و مصالح ورغبات متباعدة؛ 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 آثارا مختلفة عليه وعلى التنظيم على حد سواء .

كما تعتبر الحياة سلسلة من التغيرات التي تستدعي أن يتوافق الفرد معها. أو لا لإشباع حاجاته، وثانياً للمحافظة على توازنه. وهو ما ينطبق على بيئه المنظمات بمختلف أنواعها، فقد أصبح مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد قدرًا 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.

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، وستشمل الدراسة على جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي، يحوى الجانب

النظري على ثلاثة فصول وهي :

**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، محكّات، 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 السيكومترية لأداة ، إجراءات تطبيق الدراسة، المعالجات الإحصائية المستخدمة.

**الفصل الخامس** : عرض وتحليل وتفسير النتائج  
ثم الاستنتاج العام وتقديم بعض التوصيات ونهايتها قائمة المراجع و الملحق.

ي  
الذ  
ر  
انتب  
الج

## الفصل الأول: مدخل الدراسة

١. إشكالية الدراسة
  ٢. تساؤلات الدراسة
  ٣. فرضيات الدراسة
  ٤. أهداف الدراسة
  ٥. 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 معلم 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 يتواافق الفرد معها. أو لاً لإشباع حاجاته، و ثانياً للمحافظة على توازنه. وهو ما ينطوي على بيئة المنظمات بمختلف أنواعه، فقد أصبح مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد قدرًا عالياً من التوافق النفسي والمهني. إذ تربط الأفراد فيما بينهم علاقات وتقاعلات مختلفة ينتج عنها آثار سلوكية ونفسية و افعالية ... تؤثر بدورها على المنظمة وأهدافها و استمرارها. ونظرًا لوجود هذه القضايا التي تواجه أداء الأفراد و تؤثر فيه ما استدعي 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 أنها "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 وآرائهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية؛ مما قد يؤدي إلى التناقض وعدم الانسجام وكل هذه المعطيات تجعل العمل وظروفه أكثر صعوبة ، وهذا يتطلب مهارات ينبغي أن يكتسبها العمال لتمكنهم من إدارة الصراع بطريقة صحيحة مما يتربّ 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 وببيئته". (مصطففي فهمي. 1997. ص11)

وإذا اختلت أحد مكونات التوافق المهني، فإن الفرد يتعرض للشعور بالعجز عن العمل بشكل مرض، مما يتربّ 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 وتنظيمية 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 نثري على أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال بعض الدراسات في هذا المجال. مثل دراسة "أحمد الخالدي"(2008) حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. ومن نتائجها أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديرى 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 التناقض.

كذلك دراسة " Maher 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 مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، أظهرت نتائجهما وجود مستوى جيد من التوافق المهني. كما أن أكثر أساليب إدارة الصراع استخداماً هي التعاون، بليه 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 ينحدر 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 متباعدة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي.

### (3) الفرضية الجزئية الثانية:

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

#### 4) الفرضية الجزئية الثالثة:

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

#### 5) الفرضية الجزئية الرابعة:

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

(5) التعرف على ما إذا كان مستوى التوافق المهني يختلف باختلاف الجنس، السن، الأكاديمية، 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 سترتها 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 والتنظيمية.

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

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

## 6. التعريف الاجرامية لمفاهيم الدراسة:

(1) **تعريف الصراع التنظيمي:** " أحد أنماط التفاعل الاجتماعي، الذي ينبع عن تعارض مصالح وأهداف وقيم العمل، حيث يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والتفوق عليه والسعى من أجل تحقيق المكانة والقوة ". (كسنة محمد، 2009، ص 94)

(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 العمل 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" كالتالي:

❖ **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 معاً لبلوغ حل مرضى لهم.

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

❖ **التسوية:** حيث يحاول طرفي الصراع إيجاد حلول وسطي لكليهما بشيء من الحزم ويفحصان جزء من الربح والخساره، أي تحقيق الرضا الجزئي". (ناصر محمد العديلي، 1993ص 352)

(4) **التوافق المهني:** هو معرفة شعور ومدى قدرة الأفراد على التلاقي مع بيئه العمل، ومستوى رضاه عن الزملاء والرؤساء، وكذلك رضاه عن الأجر وظروف العمل المختلفة؛ من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمل 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 تقيينا في التمكّن من تحديد أبعاد مقاييس التوافق المهني، فضلاً عن الاستفادة منها في إعداد و اختيار المقاييس المناسبة لاستخدام في الدراسة، وفي صياغة فرضياتها وأهدافها وتفسير نتائجها.

### (1) حول الصراع التنظيمي:

#### ❖ دراسة محمد رضا سنة (2006):

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

- أن استراتيجية التعاون أكثر استخداماً 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 وفقاً لخلفياتهم الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المحسّي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة. وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 339 موظفاً. ومن أهم نتائجها:

- هنالك أسباباً 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 سبباً يؤثر 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 انعكasan 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 المتبدل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل إدارات المنظمة، عند إدارة الصراع وعلاجه
- أن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها: أنها تتسبب في زيادة الضغوط النفسية والباطنية والوجودانية 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 مساعدة إدارة الصراع في تحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة. التعرف على العلاقة بين استراتيجية التعاون ،التنافس ،التجنب من جهة. وبينها وبين اهداف المنظمة وهي الرضا والإبداع العلاقات الإنسانية والانتاجية. وقد اظهرت النتائج بعد اجراء الاستبيان للعينة المختارة ونتائج الاختبارات الاحصائية ان العلاقة الاكبر هي للعلاقة الإنسانية 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 حل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبعة في الوزارة. وهدفت أيضاً 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 تنازلياً 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 لإدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم". ومن أهداف هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة للأساليب لإدارة الصراع التنظيمي؛ وعلاقة هذه الأساليب بمستوى الروح المعنوية. وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها 300 معلما اختبروا بطريقة عشوائية بسيطة. ومن أهم نتائجها ما يلى:

- أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديرى المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية.
- هناك علاقة ارتباطية بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع لدى مديرى 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 لكليتيهما. وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومرحلته، ومصادره . كما هدفت إلى

دراسة الاستراتيجيات المتبعية 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 يلى:

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعي 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 الصالحيات، 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 مديرى المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم". هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديرى 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 الطبقية العشوائية . ومن نتائجها:

- السلوك الديمقراطي هو السلوك الأكثر ممارستا واستخداما حيث حصل على نسبة % 80.73 يليه السلوك الدكتاتوري ونسبة 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 دالة إحصائية بين السلوك القيادي والمناخ المنظمي.

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

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

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

- مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من ( 59.02 ) إلى ( 80.89 ).
- الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة هي استراتيجية التعاون بوزن نسبي بلغ ( 80.89 ) .
- أن ممارسة مدير وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تناظرياً استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل ، استراتيجية التفاف، استراتيجية التجنب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس) ما عدا استراتيجية التفاف حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الالتزام التنظيمي واستراتيجية (التعاون والتسوية والتنازل).
- وجود علاقة ارتباطية 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 بالتماثل 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 بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من 1042 عضواً 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 الترسلي.
- وجود درجة مرتفعة من ممارسة التمايز التنظيمي.

#### ❖ دراسة 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 تُعزى لاسم الجامعة لصالح جامعة الأقصى.
- لا يوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تُعزى 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 ومديرات 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، ووُجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.

- كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند (0.01) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

#### (2) حول التوافق المهني:

#### ❖ دراسة سعد المهنـا(2002):

بحث 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 تبعاً 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. وينتضح من هذه النتيجة شعور الموظفين بالرضا عن العمل الذي يدل على توافقهم الوظيفي. وأنه كلما ازدادت خبرتهم الوظيفية ازداد توافقهم في العمل. كما انتضح عدم رضا موظفي الجمارك عن وظائفهم فيما يتعلق بالحوافز المعنوية والمكافآت وقلة الراتب.

❖ دراسة ماهر عطوة الشافعي(2002):

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

- أن مستوى التوافق المهني للمرضى منخفض بسبب الظروف السياسية والاقتصادية لغزة.
- توجد علاقة ارتباطية بين التوافق المهني لدى المرضى العاملين بالمستشفيات الحكومية وسمات الشخصية لديهم.
- لا توجد فروق في ابعد 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 تبعاً للمتغيرات الديمografie (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:

- انتضح أن مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة أقل من الوسط، وأن هناك تبايناً واضحاً 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 احصائية 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 بـ 80 عاملا اي ما يعادل نسبة 48% من المجتمع الأصلي.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد قام بتصميم استماره على أساس مقياس ليكرت المتردرج 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 و التوافق المهني للعمال.
  - توجد علاقة سلبية بين طبيعة الإشراف المباشر و التوافق المهني للعمال.
  - لا يوجد تأثير للمتغيرات الديمografية (الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي الأكاديمية) على مستوى التوافق المهني.

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

عنونت الدراسة بصراع الأدوار و تأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغريداية دراسة ميدانية واستكشافية لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغريداية. 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 تقترب وتكون لها علاقة بتوافق المهني .
  - التعرف على كل من الصراع، الذي يعيشه الطالب العامل و توافقه مهنياً نظرياً وميدانياً.
- 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 الأنماط لدى معلمي التربية الخاصة. هدفت الدراسة إلى التعرف على التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنماط لدى معلمي التربية الخاصة، بمؤسسات التربية الخاصة بمحافظات غزة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تلك المتغيرات، ومدى علاقة التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية بمرونة الأنماط. قام الباحث بتطبيق الاستبيان على 287 معلماً من 11 مقاطعة. ومن نتائجها:

- هناك مستوى من التوافق المهني فوق المتوسط بلغ 73.3%
- هناك علاقة طردية قوية بين مرونة الأنماط 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

لما ينبع فاعلية الذات ، والتواافق المهني، وجودة الأداء. تكونت عينة الدراسة من ( 45 ) معلمة من معلمات غرف المصادر خلال العام الدراسي 2011/2012م، واستخدمت الدراسة ثلاثة مقاييس لفاعلية الذات، والتواافق المهني، وجودة الأداء من إعداد الباحثة. وانتهت النتائج إلى أن :

- مستوى فاعلية الذات يزيد عن 80 % كمستوى افتراضي، وأن مستوى التواافق 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 التواافق 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 التواافق المهني، ومقياس جودة الأداء.

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

#### ❖ دراسة عاطف محمود أبو غالى و نادرة غازى بسيسو(2009)

الدراسة تحت عنوان: "التواافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التواافق المهني وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة غزة، وكذلك التعرف على مستوى التوافق المهني لديهم. والكشف عن الأهمية النسبية لشيوخ مجالات أساليب إدارة الصراع التنظيمي. والفرق في مستوى التواافق 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 التواافق المهني.
- أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون، يليه التسوية، الاسترضاء، المنافسة، التجنب.
- هناك فروق دالة إحصائياً بين مرتفعي ومنخفضي التواافق المهني في استخدام كل من أسلوب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التواافق المهني. بينما لا توجد فروق في مجال التجنب والمنافسة والاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي ومنخفضي التواافق المهني.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين مديرى المدارس الثانوية في مستوى التواافق 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 (الخرب 2006). كذلك تحديد مستوياته وأنواعه ومراحله ومصادره كما في دراسة (اللوح 2008). أيضاً التعرف على أكثر الاستراتيجيات استخداماً والعلاقة بينها وبين متغيرات أخرى مثل دراسة (عساكر 2008)، (العيدي 2007)، (2006).
- كما اهتمت بجمل 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 2007/2006). كذلك التعرف على مستوى التوافق المهني، والعوامل المؤثرة فيه كما في بجمل الدراسات كدراسة (فحجان 2010)، (السماري 2006)، (المهنا 2002).
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (غالى 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 لشروع 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 أساليب إدارة الصراع التنظيمي مع التوافق المهني. وتتفق معها في البحث عن اختلاف كل من استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق حسب المتغيرات الديمografية 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 إيجابية كالإبداع لأن الصراعات نوع من الرضا

المتبادل كدراسة (الخرب 2006). تعتبر محدودية الموارد، وعدم تحديد الصالحيات والمسؤوليات، وتعارض الأهداف من أسباب الصراع وهو ما توصلت إليه دراسة (اللوح 2008).

كما توصلت أغلب الدراسات إلى أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب شيوعا ، ويعرف اختلافا من حيث الاستخدام حسب بعض المتغيرات. تباينت نتائج الدراسات في ترتيب الاساليب من حيث الاستخدام والشروع وهذا راجع إلى طبيعة العينة ما بين أساتذة وطلبة ومدراء وممرضين ... كما في دراسة (مرزوق 2011) و (اللوح 2008) و (الخالدي 2008) و سنة 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 الإشراف، صراعات الأدوار، المسؤولية الاجتماعية، مرونة الأن، 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 التحليلي، 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 تماماً عن عالم ما قبل قرن مضى، فنحن في عالم القرية الصغيرة أو عصر المعلوماتية." (شهاب أكري، 2008، ص 1)

"فالمنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ. فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر. تجمعهم مصالح متباعدة، 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، ص 255)

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

وفي الوقت الذي لا يمكن القول أن هناك دائماً 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 تلاؤم المنظمة ، أي أن ما يناسب المنظمة (س) قد لا يناسب المنظمة (ص) التي تعمل في نفس المجال.

و لأجل فهم هذه الظاهرة بشكل علمي وأكاديمي، وبسبب شدة الصراعات المختلفة في ظل العراقل المتعددة لابد من أن نتطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي ، نظرياته ، أسبابه ، مستوياته ، مراحله ، نتائجه، مهارات وأساليب إدارته و إثارته.

## 1. مفهوم الصراع التنظيمي:

"الحقيقة الجوهرية الأولى، هي أن الصراع موجود في مختلف المؤسسات والمنشآت والمنظمات، بدأ من الأسرة ومروراً بالمنظمة، وانتهاءً بالدولة، والتي هي أم المؤسسات جمياً. أما الحقيقة الثانية

هي أن الصراع شيء لابد منه ولن تتمكن المنظمة أو المؤسسة من إزالته 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 الصراع 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 لغتا على أنه "خصام وشقاق ، وهو مستعمل هنا كمرادف لكلمة الفرن西ة "conflict" والمشتقة من الفعل اللاتيني "conflict" والتي تعني الاصطدام و التطاون. كما يعني التعارض بين المصالح والأراء".(دهيمي بالخير.2007، ص5)

أما اصطلاحا 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 تعيق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية".(كسنة محمد.2009،ص94) ويتفق هذا التعريف مع ما جاء به "ليكسرت" على أن "الصراع هو المحاولات النشطة المبذولة من قبل الفرد لتحقيق الأهداف المعينة، وإذا تحققت لحجبت من أهداف الآخرين.والتي يبتعدون تحقيقها لدى ينشأ العداء بين الجانبين".(شهاب أكري. 2008،ص2)

أي أن الصراع ظاهرة سلبية، ولا تأتي القبول لدى إدارة المنظمة فمن شأنه اختلاف الأفراد في الأهداف والقيم الشخصية، ورغبة كل طرف في تحقيق مصالحة، 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 اتخاذها بهذا الشأن.ولدى فإن الصراع حالة تعطيل لفاعلية الانجاز المراد اعتماده وقبوله في موقف معين ". (خضر كاظم محمود فريجات.2002،ص143)

معني 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 يسمح الاختيار بشكل كبير في التحقيق الفعال لأهداف المنظمة .

نلاحظ من خلال التعريف السابقة أنها اتفقت على أن الصراع مهما كانت أسبابه فهو عملية عفوية وغير مقصودة ،وهو مالا يؤكده باحثون ودارسون آخرون. فقد جاء الصراع في تعريف "حسين عبد الحميد" بأن "المنافسة تأخذ في العادة مظهرا سلبيا، أما إذا اشتدت وطأة التناقض واتخذت موقفا عدائيا سميت صراعا أو نزاعا.و الصراع أقوى درجات التناقض وأشدتها 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 أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا 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) 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 يتمنى له العمل على تحقيق أهدافه الخاصة بكل أريحية . وينشب الصراع إذا لم يتمكن من إبعادهم .

ومن محمل هذه التعريف يمكننا القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئه 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 ، وتأثير 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 للتخييب داخل المنظمة. وهذه هي وجهة نظر المدرسة التقليدية ، والتي تختلف مع المدرسة السلوكية والتفاعلية في نظرتها للصراع التنظيمي. و سنأتي إلى تفصيل نظرة كل منها على التوالي :

### 1) النظرة التقليدية:

"تطابق 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 مرحبة ، ويجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها. نظرا لطبيعة التسيير في هذه الفترة، أين تم تنازع قرارات

المشرفين بالسلط (الأمر من المشرف إلى العامل) والتنفيذ دون مناقشة ، كما قد يفصل العامل الذي يخالف أوامر وقرارات المشرفين. وتقوم النظرية 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 القربيوني. 2009، ص 359)

جعل هذا المنحي الصراع التنظيمي معيقا للسير الحسن للمنظمة، وبالتالي يجب تجنب حدوثه بتعریض 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 وتتجاهل أهدافهم، والسعى قدما لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

أي أن هذا المنحي 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 ينتظرونها 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 . وإذاء 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 وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة، فقد أشار " كاتنر" إلى أن للصراعات الجماعية وظائف إيجابية ."

( جميل واصل المؤمني. 2006 ، ص 48) و(فريجات وآخرون. 2009، ص 314)

هذه النظرية ترى أن الصراع أمر إيجابي، 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 ديكناتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة".  
(فريجات وآخرون.2009،ص315)

بمعنى 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 يتبع للأفراد وجماعات المنظمة فرص لطرح أفكار وآراء مختلفة، دون خوف وبكل موضوعية. حيث يسهم كل هذا في تطوير المنظمة ودفع حراكيتها الإبداعية والإنجابية.

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 شيئا عاديا بل ضروري".(خضر 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 المنحى التقليدي معاكسة لأفكار المنحى السلوكي والتفاعلية. وذلك في تجنب الصراع من عدمه، وطريقة التعامل معه، ولدى يمكننا تقسيم نظريات الصراع إلى قسمين أولاً النظرية التقليدية، وهي النظرة التشاؤمية والتي تدعو إلى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر ، ومشتتا للأفراد والجماعات والمنظمة ككل. أما ثانياً النظرة الحديثة وهي نظرة تفاؤلية للصراع . باعتباره فكرة مقبولة ودرجة معقولة. حيث يسهم في دفع وتطوير الكفاءات والمهارات العمالية، وذلك إن تفهمت الإدارة حقيقة الصراع القائم وأحسنت إدارته واستغلاله بإيجابية.

### 3. أسباب الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية و تنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحديا لمديرين. فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها و التعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة. ولا يتمنى 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 تفاصيل واضحة للأدوار والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقدير الأداء وتحديد الكفاءات.
- تعدد المستويات الإدارية ، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فينشأ الصراع.
- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها مثل الترابط في مصانع النسيج والاستقلال في الجهاز بين الإداري و التدريسي في الجامعة.
- نمط اتخاذ القرار بالمشاركة، يتيح فرصة للتعبير عن النزاعات و التعارض المتواجد، وتتوفر فرصة لظهور الاختلافات.
- محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقتسام.
- الاختلاف والتباين في الأهداف و القيم".(محمد قاسم القربي.2000،ص251-254).
- "وجود هيكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجودها. مما يتربّط 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 فينظم العوائد كلما زاد التقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلاً 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.

- بعد 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 تضم كل جوانب العمل الإداري، من هيكل تنظيمي وتقسيم الأدوار و المركزية في التسيير ونمط الإشراف و اتخاذ القرار.... حيث تترابط بعض الأسباب التنظيمية فيما بينها، مثل وجود هيكل تنظيمي ضعيف يؤدي إلى عدم وجود تقنيين 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 موسى 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 القربي.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.
  - المضائقات 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 والอายุ فإن ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلامة وتعاون.

• اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم ويتغلل 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 تماماً.

• اعتقاد العمال بأن وجهات نظرهم موضوعية وتعكس الواقع. بينما وجهات نظر الآخرين متحيزه ومتأثرة بالنظريات ، وبسبب هذا الميل المسمى بالواقعية الساذجة فإنهم يميلون إلى تضخيم الفروق بين وجهات نظرهم وجهات 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 ومستوى الرضا والثقة والروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة.

### 3. الأسباب الاجتماعية:

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

يعني أن التركيبة الاجتماعية وخصائصها من معتقدات وطبقات وأعراق وانتماءات ولغة ومدلولاتها التي تتواجد في بيئة العمل هي التي تسهم بشكل ما في نشوء الصراع. وفي الأخير نلاحظ أن الأسباب التنظيمية المتعلقة ببيئة الإدارية للمنظمة ، والأسباب الشخصية المتعلقة بطبيعة الأفراد المنتسب 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 تتوافق 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، وتدني 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 الإداره يتبعون 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. غالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحت عليه أن يختار أحدهما. بحيث لا يمكن تحقيقها معاً وعادة ما يقترب ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطاً نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه".(سلمان العمياني.2008،ص367)

في هذا النوع لا يمكننا ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتبعها 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 معاً رغم أهميتهما.
- ✓ يكون بين هدفين سلبيين حيث أن الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما ، لكنه يجبر اختيار واحد منها والأقل ضررا.

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

تكمن حقيقة الصراع هنا في تعارض أهداف الفرد وأهداف المؤسسة مثل رغبة الفرد في تغيير مكان عمله لزيادة الأجر أو بقائه في المؤسسة التي يعمل بها للحصول على الترقية. أو حين يخير العامل بين بدلين كلاهما مر، فيختار أخف الضررین بالنسبة له، ك تعرضه لفقدان منصب عمله و الانتقال للعمل في منطقة نائية. وقد يجد نفسه أمام اختيار بديل من بدلين واحد ايجابي كزيادة آجره مقابل تقديميه

لعمل إضافي فوق ما هو موكل إليه وهذا الأخير بديل سلبي. يمكن أن تتفادى 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 الموكلا له في المجموعة ، ولما كانت الأدوار التي يقوم بها الفرد متعددة ومتنوعة كونه أباً وزوجاً والداً و عالماً و صديقاً... أمكن قيام صراع بين هذه الأدوار، عندما لا يعي الفرد الاتساق بين مقتضيات الأدوار وبين آرائه و عقائده و اتجاهاته فإنه يلجأ إلى مواقف دفاعية توسيع 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 وتنوعية العمال حول كيفية تحقيق الاتساق بين مقتضيات الأدوار على اختلافها.

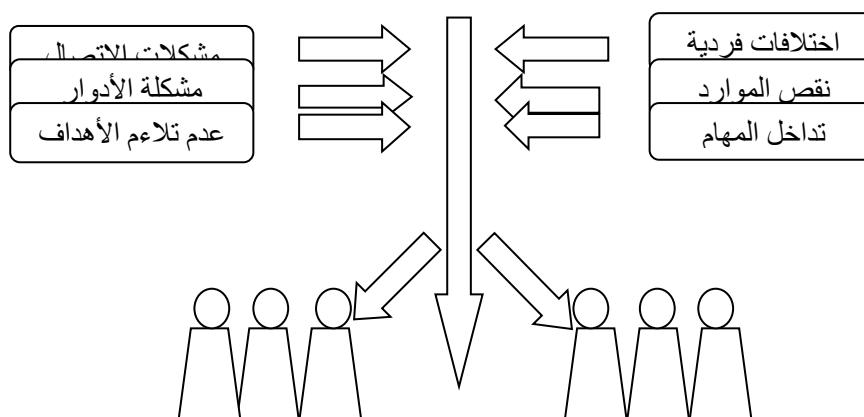
#### (2) الصراع بين الأفراد:

"هو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه داخل بيئة العمل و تلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دوراً كبيراً 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 يمكن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع في اختلاف المتغيرات الشخصية للعامل 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، ص 152)

إن هذه المصادر تتفاعل فيما بينها وتنظر 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	الفرد يعرف نفسه
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 تتبع لمستويات مختلفة(عليا-دنيا).

(سلمان العميان. 2008، ص 371-372)

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

(خضر كاظم محمود فريجات. 2002، ص 148)

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 ب مدى سوء الاتصال. بخلاف الأفقي والذي يكون بين العمال أو الرؤساء في مستوى واحد. فالخلافات هنا أخف في درجة من الخلاف على المستوى الرأسي.

### 4) الصراع داخل المجموعة :

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

( خضر كاظم محمود فريجات. 2002، ص 147)

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

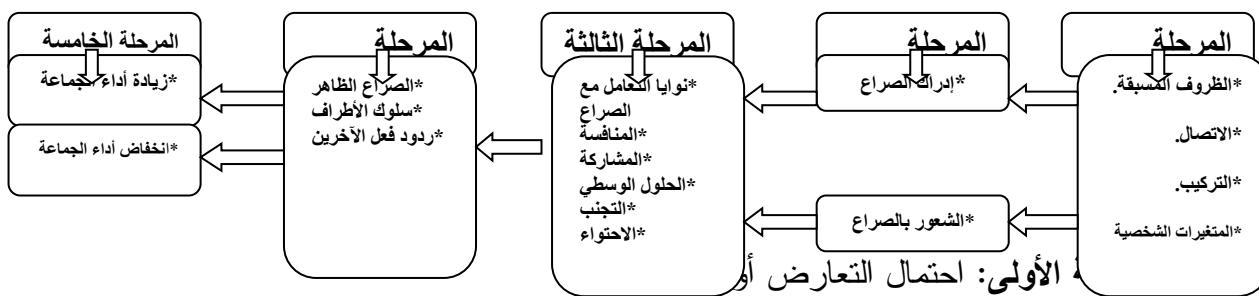
(ماجدة العطية. 2003، ص 264)

أي أن هذا النوع من الصراع يحدث بين المنظمة وبينها 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 هذه 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 عفويا عن طريق التذمر والشكوى و التأخر عن العمل... وقد تجتمع هذه 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 كالتالي:

شكل رقم (02) يوضح مراحل الصراع التنظيمي



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

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

أي أنه في هذه المرحلة لتجنب حدوث الصراع ،على المسؤولين المتسارعة 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 سلباً أو إيجاباً."

(عثمان محمود الخضر.2005،ص161)

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

## 3) المرحلة الثالثة: النوايا.

"تعتبر النوايا عالمة 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 والتتجنب والمشاركة والتسوية والاتفاق".

(محمود عياصرة ، مروان محمد.2008،ص44)

أي أن تشكل نوايا حسنة تجاه الطرف الآخر، ينتج عنها نية اتخاذ سلوكيات مقبولة نوعاً ما. أما إن كانت النوايا سيئة، فإن نوايا السلوك الذي يتحمل 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 للآخرين سلوكياً بمحاولة الإضرار بالطرف الآخر، باستخدام وسائل عده منها العنف اللفظي أو الجسدي والتهديد ورفض التعاون والإضراب 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 طرف الصراع. ويطلب الأمر هنا تدخلاً 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).

"توقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته. فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً 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 سوءاً . وأن تظهر صراعات جديدة يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً.

وتتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع ، لأن إدارة الصراع حين إن 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 ونقطات الاختلاف البسيطة إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستيكارية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي، ومرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي وصولاً إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر. إذ يتوجب على الرؤساء التقطن ومتابعة واقع الصراع في مؤسساتهم بحكم أن إغفال هذا الجانب ، خاصة المراحل. يترتب عنها خسائر بليغة على المؤسسة وأفرادها بالدرجة الأولى وحتى يتسع لهم معالجة الوضع واستغلاله بالإيجاب، يجب التعامل معه بكل هدوء وموضوعية واتزان.

## 6. نتائج الصراع التنظيمي:

لا شك أن الصراع يولد آثاراً 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. غالباً ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والإنتاجية وعدم تغيير العاملين وحسب طبيعة الصراع وبحسن إدارته. إن عملية وصف الصراع بالسلبية أو الإيجابية تتبع من وجهة نظر المؤسسة له.

### 1) الآثار السلبية:

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

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

- استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية .

- انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع وانخفاض الأداء.

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

(عثمان محمود الخضر. 2005، ص 167)

- 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، ص 58).

وتكون النتيجة النهائية من كل هذا آثار سلبية تكبّد المنظمة تكاليف مرتفعة، الفشل في تحقيق أهدافها، وأهداف عملها ، ومن ثم تتهاوى على نفسها. وهذا لا يدعونا للتخلّي عن الصراع أو القضاء عليه. بل هو مهم وضروري في المنظمات بالقدر المعین والمدروس. ويطلب 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 تماماً لكن إن توفّرت الإدارة الجيدة و الممنهجة له، كانت النتائج إيجابية على المنظمة والأفراد والبيئة الخارجية.

## 2) الآثار الإيجابية:

- "اكتشاف الخل في النظام والأفراد.
- عملية محفزة على التغيير والتجديد في المنظمة، ويعزى 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.

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

- الحصول على نوعية قرارات ذات مستوى عالى 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 .

- تستفيد من حل الصراعات القائمة في تكوين مجموعة من المعلومات ، نستطيع الرجوع إليها

مستقبلا". (واصل جميل المؤمني. 2006، ص56)

من خلال كل ما سبق نلاحظ أن الصراع التنظيمي يساهم بشكل إيجابي في تطوير المنظمة والمنتسبين 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 أسيء التعامل معه ، ما كان وراءه إلا جملة من النتائج السلبية طبعا، 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 الازمة من أجل 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 المهامات 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 تجويد القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع". (العايب راجح. 2006،ص128) و (صباح حميد علي، غازي فرات 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.
- تتميم مجموعة من الأهداف السليمة كالتي 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 التغيرات السلوكية للأفراد في المنظمة ، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد".(صلاح الدين عبد الباقي. 2005، ص217) و(بوفلحة 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 المعينة.

## 8. أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع، وتنكييفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها ، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتقدمة، فقد أسهمت أساليب إدارة الصراع في نجاح المنظمات الإنسانية، وتحقيقها لأهدافها بكفاءة وفعالية، وقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد، والجماعات، والمنظمات وفقا للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أساليب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت أساليب معايرة 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 عقلاني، أين يتطلب الأمر وجود أخصائيين الذين يحددون المستوى المطلوب منه والأساليب التي تتبع في إدارته. وقد عدد الباحثون والمفكرون الإداريون جملة من الأساليب ، ذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

(1) "اقتراح 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 ،ص 283\_284)

(2) وتنظر "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 :

- **أسلوب الإقناع:** ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأفراد المتصارعين أو الجماعات المتصارعة بعدم جدوا استمرارية الصراع. إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف و اتخاذ جوانب أكثر سوءا بالتأثير السلبي في كلا الطرفين المتصارعين.
- **أسلوب السلطة :** وهو أن تتحمل الإدارة مسؤولياتها إزاء الصراع المحتمل وتمارس السلطة الرسمية لغض الصراع .

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

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

(واصل جميل المؤمني. 2006، ص53-54)

(3) واقتراح ديسيلر "dessle". خمسة طرق أو أساليب لحل وتسويه الصراعات وهي:

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

• **التنازل** : وبموجب هذه الإستراتيجية 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.

• **الإجبار أو الإكراه** : في هذه الإستراتيجية يسعى الفرد إلى فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الآخر والسعى 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 وأدائه، وهذا الأسلوب مناسبا 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 .

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

• **التآزر أو التعاون :** في هذه الإستراتيجية يعمل أطراف الصراع معاً لتحقيق مطالبهم ، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ، وتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه راحين. وتناسب هذه الإستراتيجية حينما يكون ضغط الوقت ضئيلاً جداً، وتكون قضية الصراع هامة جداً 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 انطلاقاً من التفريق بين بعدين أساسيين وهما الاهتمام بالذات(عالٍ / منخفض) والاهتمام بالآخرين(عالٍ / منخفض) وهي كالتالي نخلا عن العديلي 1993 :

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

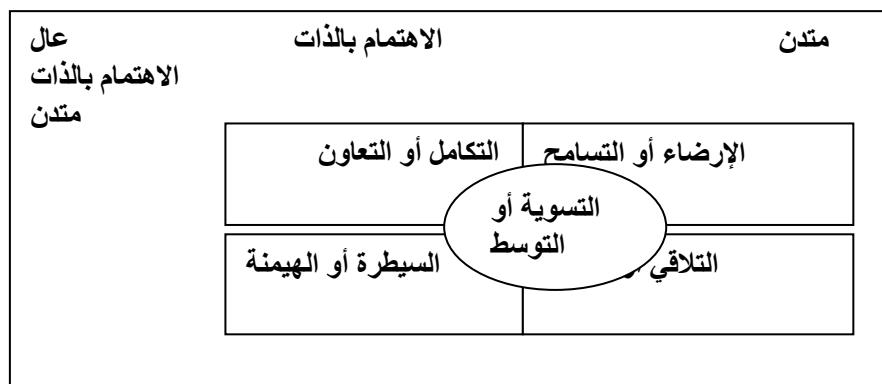
• **المجامل/التنازل(غير مؤكد ومتعاون):** ويكون هذا الأسلوب عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات و عالي بالآخرين . ويرتبط بالإيثار لآخرين وهو يقلل من الأنانية ويمثل الكرم و المساعدة وهو مثال على روح الجماعة والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء غيره، ذلك أن يضحي باهتماماته و حاجاته في سبيل الآخرين.

• **المنافس(مؤكد وغير متعاون):** ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عالٍ بنفسه و منخفض 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 .

- **المتفادي/التجاهل**(غير مؤك وغیر متعاون): و يظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة وهو مرتب بالسلوك والاتجاهات غير المهمة نحو موضوع الصراع. ويرتبط بالانسحاب والتأجيل أو التسويف وهو مرتب بأسلوب لا أسمع، لا أدرى، لا أتكلم. وهو شكل لتأجيل الصراع حين يحين الوقت المناسب.

- **الموقف/حل وسط(ووسط 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. صص 352.355)

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



(معن محمود عياضرة ، مروان محمد بنى احمد. 2008، ص 66-67)

5) أما" معن عياضرة و مروان محمد بنى احمد"يرى أن الأساليب التي يمكن إتباعها هي:

- **استراتيجية التجنب**: تهمل هذه الإستراتيجية أسباب الصراع و تقيه ضمن حدود مقيدة و محكمة و من أساليبيها هي:

- ✓ **الإهمال** : و يعتمد هذا الأسلوب على التجاهل و القضاء الكلي على أسباب الصراع ،علىأمل الانحسار التلقائي و بالتالي الحل أوبقاء تحت ظروف معينة وتحت السيطرة و لكن قد يؤدي ذلك إلى تصاعد الصراع و تزايد حدته مع مرور الوقت.
- ✓ **المباعدة 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 مكلفاً لموارد المنظمة.
- ✓ **التفاعل المحدود** : و يكون التفاعل فيها بين أطراف الصراع مقتضاً 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 لتسوی 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 و إبراز أهمية ذلك.
  - ✓ **التوافق** : 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 بتوجيهه الأمر لأطرف 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، لتنتسى الفرصة لطرف الصراع التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر لنقريب وجهات النظر لزيادة التفاهم .

✓ التركيز على هدف استراتيجي: هو وضع هدف مشترك وذي أهمية لأطراف الصراع، ليتم التركيز عليه من قبل الجميع مثل بقاء واستمرارية وتطور المنظمة وبالتالي التقليل من أي أهداف جانبيه قد تشغله عن هدفهم الأساسي. وهذا يوجب أن يكون هناك اعتماد متبادل بين جميع العاملين وأن تكون الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من طرف الجميع، ولا 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.

( من محمود عياصرة، مروان محمد بنى احمد.2008، ص58-60)

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

• الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر : وتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية . تتحقق طراف 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 : وتمثل هذه الإستراتيجية بأنها يحل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه و تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معا، و يعرف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتquin الانبهإ إليه.

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

(محمد قاسم القريوني.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. و محاولة إقناع الأطراف

الأخرى أن استنتاجاته صحيحة ، وأنهم على خطأ ، و محاولة جعل الآخرين لا يلقون اللوم عليه و أنهم هم سبب ظهور المشكلة.

- **المشاركة :** و تظهر 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 و البحث عن استنتاج يكون صحيحا لكلا الطرفين.
- **أسلوب التجنب:** في هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع و يرغب بالانسحاب منه أو كنته، مثل محاولة إهمال الصراع و تجنب الآخرين الذين لا يتفق معهم في وجهات النظر.
- **أسلوب التسوية :** حينما يبحث أحد 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 التضحي بمصالحه الشخصية لصالح الطرف الآخر.
- **الحلول الوسطية :** حينما يبحث كل طرف تهدئة الطرف الآخر حيث يرغب الطرف الثاني بالتخلص من شيء ما، فإن ذلك يعني المشاركة المؤدية إلى نتائج وسطية . و في هذه الحالة لا يظهر طرف رابع و خاسر بل ظهور رغبة لتقسيم شيء موضوع الصراع ، و قبول الحل الذي يحقق الرضى لكلا الطرفين و الخاصية المميزة للحلول الوسطية ، أن كل طرف ينوي التخلص عن شيء ما. ( عامر عوض. 2008.ص 266-267)

إن هذه الاتجاهات جمیعا و غيرها کثير ما یضيق المقام عن حصرها تمثل تحولا تدريجيا عاما، من مفهوم القوة إلى مفهوم السلطة و من سلطة الأمر إلى سلطة صلاحيات التکلیف المحددة شخصيا و موضوعيا. و من المؤکد أن مثل هذا التطور سیؤدي حتما إلى تضيیق احتمالات استخدام العنف و التخفیف من شدة الصراعات الصناعية و هو مطلب من مطالب المجتمع الصناعي المعاصر.

( محمد محمود الجوھري. 2009،ص 173)

من خلال النظر في مجل هذه الأساليب التي تم طرحها نجد أن هناك تقاربًا واتفاقاً ضمنياً 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.

## ٩. 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 المكافأة 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 وتوفير حواجز لتحسين الأداء، لتبرير ضرورة البقاء و إثبات الفعالية و الأهمية للتنظيم. (محمد قاسم القريوني.2009،ص279)

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

(فارس حلمي.1999،ص387)

- إعادة تنظيم المنظمة و إعادة الربط بين الجماعات، و تغير القواعد و الأنظمه 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 أثراها 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 تحددها قوة و كثرة الأسباب . ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال. وعلى قدر المرحلة والأسباب والمستويات تحدد آثار الصراع؛ أسلبية أم إيجابية؟ وهل هي أشد ضرراً أو إفادة للمنظمة والعمال؟ كما يتضح وبجلاء أن الإدارة وسياساتها القائمة، غالباً ما ترسم السبل المثلث في إدارة الصراع أو النزاع الحاصل بين الأطراف المختلفة وفقاً 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 بالتعقد والغموض غالب الأحيان . وعلم النفس إنما هو " علم سلوك الإنسان وتوافقه مع البيئة " لذلك كانت دراساته لا تتصل 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 خيالها من خلال التعرف على مفهوم التوافق النفسي ونظرياته، مجالاته، أساليبه، معايره، 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 يعنى الكثير من التضارب والتوع في تعريفه، ذلك انه يرتبط بالتصور النظري للطبيعة الإنسانية وبتعدد النظريات والأطر الثقافية المتباعدة، وربما كان أحد أسباب غموض هذا المصطلح هو الخلط بين المفاهيم ، التي تبني عليها تلك التعريفات، وهذا التباين يشير في الوقت نفسه إلى مدى أهمية وثراء و تعقد تلك الظاهرة أو العملية التي يرمز إليها مصطلح التوافق .

" توجد في اللغة العربية كلمات أخرى للتوافق مثل : التكيف ، التلاؤم ، المسيرة ، المماراة ، وكل المفاهيم السابقة تختلف عن بعضها البعض ، وذلك حسب المعنى 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..

- المسيرة (Conformity) : مصطلح اجتماعي ، يعني الامتثال للمعايير والتوقعات الشائعة في

الجماعة

• التكيف (Adaptation) : باعتباره مصطلحاً بيولوجيَا ، وكما قصدَه "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 بمعانٍ متداخلة في علم النفس ، فهناك لبس واضح بين كلمتي التكيف والتوافق باعتبارهما يعنيان معنا واحداً وهو (المواومة) . 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 :** "مأخذ من وفق الشيء أي لائمه ، وقد وافقه موافقة ، واتفق معه اتفاق. وكما جاء في المعجم الوسيط أن التوافق أن يسلك المرء مسلك الجماعة ويتجنّب ما عنده من شذوذ في الخلق والسلوك.

**و التوافق اصطلاحا:** مأخذنا أساساً من العلوم الطبيعية، حيث جرى استخدامه في مجال علم الأحياء. ويشير هذا المفهوم إلى العمليات الفسيولوجية التي يقوم بها الجسم للتكييف ،وفى 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 توريطه في توتر ذي درجة معادلة أو أزيد من الخطر اعتبر التوافق مرضيا".

(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 بيئته 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 هامة ترسم معلم شخصيته التي تعمل بمروره 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 وب بيئته و يتحقق التوافق السليم بمدى إشباع الفرد لحاجاته و حاجات المجتمع. و يشتمل التوافق على بعدين أساسيين هما التوافق الداخلي أو الشخصي(الفرد محدد وبوضوح لأهدافه و حاجاته) والتوافق الخارجي أو الاجتماعي(الوعي بمتطلبات البيئة نحوه).

## 2. نظريات التوافق النفسي/المهني:

تهاجم 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 لحاجات 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 خاضعاً لرغبات ألهو، ولا يكون عبداً لقصوة الأنـا الأعلى وعذاب الضمير، ولا يتم له ذلك إلا إذا توزعت الطاقة النفسية توزيعاً يحوز الأنـا على أغلبه ليصير قوياً يستطيع أن يوازن بين متطلبات ألهـو وتحذيرات الأنـا الأعلى ومقتضيات الواقع. ولكي يصبح الإنسان متوافقاً 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 غالباً ما تكون لا شعورية، أي أن الأفراد لا يعون الأسباب الحقيقة لكثير من سلوكياتهم. ويرى في سمات الشخصية المتنافقة والمتمتعة بالصحة النفسية ثلات قوى أو وظائف أساسية هي: قوة الأنـا، القدرة على الحب، القدرة على العمل.

فالفرد يسلك سلوكه بداعٍ معين نحو الهدف الذي يشبعه، وعندما تعرّضه 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 يكون عادات نتجت من خلال ارتباطات بين متغيرات حسية واستجابات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية، وعمت بالإثابة وتكررت ف تكونت 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. 24.23) فالسلوك التوافقي هو أن يأتي الفرد السلوك المناسب في كل موقف، حيث يتناول الأمور بصير فلا يستقر من الأحداث التافهة، ويتسم بالهدوء والرزانة.

"ويرى شافر وشوبن أن الكائن الحي يحاول منذ البداية إشباع دوافعه ب AISER 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 خيرٌ بطبيعته، ومطالبه تتفق مع مطالب المجتمع وهو حر له إرادته في اختيار أفعاله التي يتواافق بها مع نفسه ومع مجتمعه، وعند هذه القدرة على تحمل مسؤولية اختيار السلوك المقبول اجتماعياً، ويتوافق توافقاً حسناً مع نفسه ومجتمعه، ولا يتواافق 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 الامراض يمكن أن يتوارثها الفرد من أجيال سابقة تظهر في ضعف البنية العضوية أو ضعف قدرته على مقاومة الأمراض والعدوى أو يكتسبها وذلك خلال دورة الحياة؛ عن طريق الإصابات، الجروح والعدوى". "كم من 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 وظيفته من وظائفه؛ قد يؤدي إلى تشويه الصورة الموجودة لديه عن جسمه، ومن الطبيعي أن يستجيب المرض للاكتئاب، وهناك من

يتجاوز هذا الظرف و يتآلف ويعيش ويensus هذا النقص في جانب آخر. لكن هناك من ينكر هذا الواقع ويرفضه وبالتالي الشعور بالنقص وحدوث صراع وإحباط والتكييف بالنسبة له يكون صعب." (محمد شحاته.2006.ص 181)

#### 5) نظرية مظهر الرضا:

"تعتبر هذه النظرية التي نادى بها لاولر (1973) نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمتصرفين 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 هربزبرغ وجماعته (1966) بمقابلة (200) محاسب ومهندس من مدينة بترسبيرج الصناعية. ولقد تم توجيهه 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 - الأجر - العلاقات الاجتماعية وظروف العمل المادية ولأن هذه العوامل تؤثر قليلا على اتجاهات العمل الإيجابية سميت بالعوامل الصحية موازاة لاستخدام الطبي والذي يعني المنع والتحفظ. ( ماهر عطوة الشافعي.2002.ص37)

#### 7) نظرية التدرج الهرمي للحاجات:

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

## • الحاجات الفسيولوجية:

الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملابس والنشاط والجنس والإشباع الحسي. وهذه الفئة من الحاجات هي التي تتصدر قائمة الحاجات المختلفة؛ في حالة عدم إشباعها فمنتهي أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة أن يجد مكاناً دافئاً. 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 التامين الاقتصادي (توفير وادخار) أو الرغبة العقلية في وجود عالم منظم، يكمن في التبؤ بأحواله. وتبرز الحاجات إلى أن تشبع نسبياً 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 الازمة لصحة الفرد النفسية. ولا شك أن كل فرد يسعى إلى أن ينضم إلى جماعة، وإلى بيئة اجتماعية صديقة؛ تلائمه من حيث الميل 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 للتميز والاحترام من قبل الآخرين. وتمثل هذه الحاجات رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمته للآخرين، ومن ثم اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة، بحيث يرونها ويقررون لها بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير. ولكن لا بد أن يسند ذلك الاحترام والتقدير على القدرات الفعلية والحقيقة التي يملكها الشخص والتي تعكس إمكاناته 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 أيضاً على الفهم أو المعرفة الواضحة لدى الفرد بإمكاناته الذاتية وحدودها، فلابد أن يعرف الفرد ما يمكن أن يفعله قبل أن يفعله بكفاءة وإنقان.

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

#### (8) النظرية الاجتماعية:

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

كما أن الشخص المتواافق اجتماعياً هو ذلك الشخص الذي يحقق حالة من الانسجام والاتزان في علاقاته بأصدقائه، وأفراد أسرته وببيئته 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 متواافقاً اجتماعياً وهي:

- أن يتقبل الفرد الآخرين كما يتقبل ذاته، ويضع نفسه في مكان الآخرين، بمعنى أن يكون قادرًا على التفكير والشعور بنفس الطرق التي يعقلاها الآخرين.
- أن يكون الفرد متسامحاً مع الآخرين، وتقديم المساعدة إلى 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 أساساً على احترام حقوق الآخرين . بمعنى أن الأهداف الشخصية يجب أن لا تتعارض مع الهدف الإنساني الكبير، وإلا حدث الصراع بين أهداف الفرد وأهداف 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 تتواء واختلاف وجهات النظر لطبيعة وسلوك وحاجات العنصر البشري إلا رسالة على تعدد هذه الظاهرة وتنوعها وتبين خصائصها وصفاتها.

### 3. مجالات التوافق النفسي :

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

#### (1) التوافق الشخصي :

"ويشمل السعادة مع النفس والثقة بها والشعور بقيمتها، وإشباع الحاجات والشعور بالحرية في التخطيط للأهداف والسعى 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 (23، 1997،

إن التوافق الشخصي يخص الفرد ذاته، وهو أن يكون راضياً عن نفسه قادرًا على تحقيق أهدافه وخلالياً 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، وبقىام كل بعد من هذه الأبعاد بدوره كاملاً ومتعاوناً مع بقية العناصر يتحقق التوافق العقلي . فأساس الشخص المتفاهم 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 وال العلاقات الناجحة مع الآخرين والمشاركة في النشاط الاجتماعي الذي يؤدي إلى تحقيق الصحة الاجتماعية ". (سعد رياض.2005.ص62)

أما المليجي ( 1982 ) فيرى أن "الفرد المتفاهم اجتماعياً هو الذي يدرك حقوق الآخرين ويحضر رغباته لحاجات الجماعة، ويظهر مودته نحو الآخرين، ولا يعني من صعوبة التعامل مع الغرباء،

ولا يكون أنسانياً، ويكون خالياً من الأعراض العدوانية، ويشعر بالسعادة مع أقرانه، ويكون محباً مساعداً لهم".

(عبد المنعم المليجي. 1982. ص 25).

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

#### 4) التوافق المهني :

هو سعي الفرد / العامل لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية والمحافظة على هذا التلاؤم ويتضمن أيضاً اختيار المناسب للمهنة والاستعداد وتحقيق إنجازات بكافأة وفاعلية . مع شعوره بالرضا . فإذا دخل الفرد في عمل ورضي به واستقر فيه فإنه يعيش سعيداً ، 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 ويعطيه الجرأة في مواجهة الحياة.

#### 6) التوافق السياسي :

يتتحقق التوافق السياسي عندما يعتقد الفرد المبادئ الأساسية التي تتماشى مع تلك التي يعتقدها 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 فيسعى لإعادة استقراره بأن يساير المعايير أو يغير جماعته أو يوازن ويوفق بين مبادئه ومبادئ الجماعة التي يعيش معها.

#### 7) التوافق الترويحي :

يقوم التوافق الترويحي في حقيقته على إمكانية التخلص مؤقتاً من أعباء العمل ، ومسؤولياته خارج مكان العمل، والتصرف في وقت الراحة والاستجمام بحرية وممارسة السلوك النلائني الذي يحقق للفرد فريديته ويمارس فيه هوايته بذهن صاف أي دون التفكير في العمل ومشاكله وظروفه".

( Maher Attouche الشافعي. 2002. ص 14.16)

إن الفصل بين هذه المجالات المتعددة للتوافق المدرجة على سبيل المثال لا الحصر إنما هو فصل نظري لا غير .ففي الواقع هي متداخلة ومتراقبة بقدر التداخل والترابط والتعقد في الظاهرة الإنسانية.

إذ لا يمكن الحكم على توافق شخص ما بالاستناد على أحد هذه الأبعاد بل الحكم 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 اللاسوبي 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 وبنوافقه 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 المتواافق هو الذي يتافق 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 مضلا وضيقا، فلا يكفي أن يخلو الفرد من الأعراض لكي نعتبره متواافقا. بل هناك أربعة محركات أساسية نستطيع الاعتماد عليها في الحكم على تحقيق التوافق للفرد وهي:

- الخلو من الاضطراب النفسي.

- التكيف بأبعاده وأشكاله المختلفة.

- تفاعل الشخص مع محیطه الداخلي والخارجي.

- تكامل الشخصية. (صبري على، أشرف شريت.2004.ص154)

##### (4) المعيار الثقافي:

يعتمد هذا المعيار على الأسس الاجتماعية ومحارة القيم والثقافة السائدة في المجتمع؛ التي تضم مجموعة من العادات، التقاليد، الأفكار والقيم. ووفقاً لهذا المعيار فإن الحكم على الشخص المتواافق يكون في إطار امتنال الفرد للثقافة السائدة والمعايير الاجتماعية، إلا أن المجتمعات تختلف في ثقافاتها وتوقعاتها من أفرادها... فما يعتبر سوياً في مجتمع لا يعتبر كذلك في مجتمع آخر".

(محمد قاسم عبد الله. 2001. ص 22)

#### 5) المعيار الذاتي:

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

#### 6) المعيار النظري:

هناك اتجاه يعمد إلى تحديد مفهوم التوافق من إطار مرجعي نظري، يستند إلى تصور خاص. فنظرية 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. ص 155)

والواقع أن المعايير السابقة للتوافق كما عرضت تتميز بالتكامل، وتحوي بأنه من الصعب أن نقتصر في فهم التوافق على إطار نظري معين أو نظرية سيكولوجية بعينها؛ وندعى 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 إطارات، بدايةً 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 وملحوظتها بسهولة مثل .

- "العمل الجدي ومضاعفة الجهد" : يلجأ بعض الأفراد حين تحبط أعمالهم أو تعاقب بأسط 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، وخاصة عندما يكون مصدر التهديد أو الخطر عظيمًا . والإنسان يمارس مثل هذا السلوك في حياته اليومية العملية مرات عديدة، فقد يعمد الإنسان إلى تغيير أسلوبه من الهجوم إلى الملاحظة لتقادي الضرر". (مصطفى عشوى. 2004. ص 175-176)
  - **الاستسلام وعدم المبالاة** : تواجه الإنسان أحياناً مواقف كثيرة لا يبدو فيها أي أمل للنجاة أو تحاشي الضرر مما يؤدي إلى تلاشي الدافع لمحاجمته 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 وتخفيض حدة التوتر النفسي ، والوصول إلى قدر من الراحة الواقتية ، إلى جانب المحافظة على تكامل الذات عن طريق تشويه وتزوير كل ما يشعر الذات بالمهانة والدونية، وهي حيل لأشعرورية تصدر عن الفرد بتنقائية كما لا يكون الفرد مدركاً للدافع الحقيقية لها. نجدها عند السوي وغير السوي . فهي أساليب عادلة مقبولة إذا استخدمت بقدر مقبول وتصبح سلوكاً مرضياً عند الإفراط والاستمرار في استخدامها ومن بينها :

- **حيل الدفاع الإسحابية (الهروبية )** مثل: الانسحاب، النكوص والتخيّل، التبرير التفكك والإإنكار، الإلغاء والسلبية .
- **حيل الدفاع العدواني (الهجومية )** مثل: العداون، الإسقاط، الاحتواء.
- **حيل الدفاع الإبدالية** مثل: الإبدال والإزاحة والتمويل والإعلاء والتعويض والتقمص وتكوين رد الفعل والتعيم والرمزيّة والتقدير المثالي ." ( Maher عطوة الشافعي. 2002. ص 17-18)

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 خطاً وتهديداً لها بعيداً عن مركز الشعور، باتجاه اللاشعور. وذلك مثل المسائل التي تتعارض مع الدين، والأخلاق 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 وهماً وخلاصاً من القلق والتوتر الذي تحدثه المشكلة، إذن هو نتاج فشل في التكيف وعجز عن مواجهة الإحباط". (محمد شحاته ربيع. 2006. ص 82)

• التقمص:

"هو عملية يتمتص الفرد فيها الصفات المحببة إلى النفس والتي يرجو أن تكون وكلمة له، من شخصية يحبها. ويحاول أن يتخذها مثلاً، ويتم ذلك بطريقة لا شعورية. مما يؤدي إلى أن يأخذ الشخص عن هذا النموذج صفاتٍ جمِيعاً، السيء منها والحسن. ويُعتبر التقمص عملية طبيعية سوية في كل مراحل الحياة، غير أن استمرار التقمص الظاهري 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 وهماً، ولذا فوظيفته الدفاعية هي إشعار الفرد بالأمان والأهمية". (انتصار يونس. 2000. ص 348)

• الإسقاط:

"الإسقاط حيلة دفاعية لا شعورية، وهي في جوهرها صورة من خداع النفس. حيث ينسب المرء أفكاره ورغباته الخاصة وغير مقبولة ونقشه 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 يبالغ في تقدير صفة في الآخر لمجرد أنه يملك هذه الصفة بدرجة عالية".  
(حلمي المليجي. 2000. ص 65)

• 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 وتنمّنه من إشباع حاجاته الفسيولوجية النفسيّة والاجتماعية. عندها يلجأ الفرد للعدوان. وعلى هذا الأساس فالمعتدى يعاني من إحباط شديد سابق أو متوقع، ولديه شعور بالنقص". (صالح حسين الراهنـي، كاظم هشام العبيدي. 1999. ص 63)

• أحلام اليقظة:

"تُلْجأُ الذات إلى أحلام اليقظة؛ عند فشلها في تحقيق هدف ما أو عجزها عن إشباع حاجة معينة. قد يرجع هذا العجز والفشل لعائق ذاتي ترتبط بالشخص أو لحواجز خارجية. والملاحظ أن جميع هذه الحواجز والعوائق، لا تلبث أن تزول أثناء شرود الذهن في الأحلام. غالباً ما تكون أحلاماً يحدث أثناءها إشباع خيالي للرغبات والاحتياجات المعقّدة أو المكبوتة". (مصطفى عشوـي. 2004. ص 184)

• تكوين رد فعل:

"يعني الرد المعاكس، نوعاً من النزوع الرجعي إلى إظهار أنماط سلوك تكون على النقيض من دوافع ونزعات مكبوتة وغير مقبولة اجتماعياً. ويتميز بارتداد متغّرٍ ومترافق إلى أخلاق مقبولة اجتماعياً وممدودة؛ تحل في حياة الفرد الظاهرة محل نزعات نحو اللذة التي ينكرها هو و مجتمعه. يتيح تكوين رد الفعل أحياناً توفير بعض الفرص المناسبة للتكيّف الحسن، وضبط النزعات التي تتناقض مع ما تقبله الجماعة وتقرّه". (نعميم الرفاعـي. 1995. ص 164-165)

• الانسحابية:

"تهدف هذه الحيلة النفسية المهزوية؛ إلى تخفيف القلق والتوتر بالابتعاد عن موافق الألم الذي يسببه الإحباط، النقد، والإهانة. ويتمثل الانسحاب في الهروب من الموقف، وخاصة عندما يجد الفرد نفسه غير مقبول اجتماعياً ومنبوذاً من الآخرين. ويعاني من صدّهم وهجرهم، فيميل إلى العزلة، الوحدة، والانطواء.

يعد الانسحاب سلوكاً طبيعياً إذا كان وسيلة للابتعاد المؤقت عن المشكلة، ثم العودة إليها لمواجهتها بأساليب جديدة. أما الانسحاب الناتج عن رغبة في العزلة والتجنب، فيبعده علماء النفس من العلامات الخطيرة لسوء التوافق. لأن ذلك يمثل شعوراً بالعجز عن مواجهة مشكلات الحياة وموافقاتها المختلفة؛ وعن الفشل في التغلب على الصعوبات التي تواجهه". (صالح حسين الراهنـي، كاظم هشام العبيدي. 1999. ص 66)

6. عائق 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 ممثلاً في نقص السمع أو البصر أو ضعف القلب أو البنية. يضاف إليها اختلال نظام الغدد؛ وقد يكون نقصاً 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 المفضلة بينها و اختيار أي منها في الوقت المناسب، وبالتالي لا يدرك عناصره إدراكاً واضحاً. فيكون تصرفه عشوائياً وغير منظم وغير هادف. (صبرة على، أشرف شربت. 2004. ص 134-136) و(عبد الحميد شاذلي. 2001. ص 73)

- 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 حالي: إشارة يدركها الآنا فيتجه نحو الدفاع بتسخير الكثير من العمليات النفسية، قد تتجه الذات وتثير الفرد نحو تكيف مناسب، وقد تكون وسائل الدفاع غير كافية، هنا تبدو احتمالات الاضطراب والنتيجة تكون عصابة أو تصدعاً يمس البناء السوي للفرد. (نعميم رفاعي. 1995. ص 198)

### 3) العوائق الاجتماعية:

ونقصد بها القيود التي يفرضها المجتمع في عاداته، تقاليده وقوانينه لضبط السلوك، وتنظيم العلاقات. لكن أحياناً هذا المجتمع يتثبت بعقاده باطلة؛ تبدو غير منسجمة مع التطلعات الجديدة ومتطلبات العصر الجديد، وبالتالي تعوق الفرد عن تحقيق بعض أهدافه. هذا فضلاً عن ضروب الإحباط التي تنشأ في زحمة تعامله مع الناس؛ مما يثبط جهوده ويعيق رغباته أو يمس بكرامته".

(محمد شحاته ربيع. 2006. ص 74)

#### 4) العوائق الاقتصادية:

يعتبر نقص المال وعدم توفر الإمكانيات المادية عائقاً يمنع كثيراً من الناس من تحقيق أهدافهم في الحياة. وقد يسبب لهم الشعور بالإحباط، خاصةً أن معظم المجتمعات الآن تقيم نظماً لا يستطيع الفرد أن يرضي حاجاته من خلالها، إلا بالمال. ولكن المال صعب المنال، والفقر مصدر هام للإحباط.

(صبرة على، أشرف شريت. 2004. ص 137)

### 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 كلّه يجعل المؤسسة تعاني ومن ذلك النفقات التي تتحملها من أجل علاج العامل وتوفير مصاريف رعايته. لذلك أصبح ضرورياً إيجاد ووضع حلول لمشاكل سوء التوافق المهني والحد منها عن طريق ما يلي:

1) "اتباع الطرق العلمية وتوجيههم وتدريبهم": وما من شك أننا إذا اتبعنا الطرق العلمية لاختيار العامل لأداء الأعمال التي تتناسب وقدراتهم فسوف نجني ثمار تواافق هؤلاء العمال في أداء أعمالهم، كما للتوجيه والتدريب أيضاً 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 يتعدد 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 تعين 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 بكفاءة وتساعد على إشباع حاجاتهم المختلفة إلى جانب ذلك الاهتمام بالأنشطة والخدمات الاجتماعية والترفيهية والثقافية وكذلك الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وغيرها يضفي مناخ مناسب ويسهم في حل مشكلات سوء التوافق المهني".(كمال محمد عويظة.1996.ص170.171)

## ثانياً: التوافق المهني:

### 1.تعريف التوافق المهني:

وعلى اعتبار أن التوافق المهني يسير جنبا إلى جنب مع التوافق النفسي. يمكن تعريفه كالتالي: "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 ومتطلبات العمل إنما تعني أن يتكيّف مع الآلة و لروتين العمل ولزملائه ولمزاج رئيسه ولظروف الفيزيقية التي تحيط به. وأن يدرك أن رغبته الصادقة في العمل وقدرته على أدائه أداء سويا ليست في ذاتها ضمانا لقبوله من زملائه أو ترقيته أو تقدمه في العمل".(كمال محمد عويظة.1996.ص165)

و يري أبو النيل أن العامل يتواافق مع عمله كلما كانت قدراته متفقة ومتطلبات العمل وعلاقاته بزملائه ورؤسائه وظروف العمل مناسبة وكان خاليا من الأعراض العصابية و السيكوماتية".  
(أبو النيل.1985،ص262)

ويعرفه بديع القاسم : "التوافق المهني يشمل توافق الفرد مع محیط العمل بما يتضمنه من عوامل بيئية وطبيعية واجتماعية(رؤساء ومرؤوسين) وما يطرأ على ذلك من تغيير من وقت لآخر".  
(بديع محمود القاسم.2001.ص47)

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)

ويرى 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 منوعة تلاءم المواقف المختلفة وتتجه في

تحقيق دوافعه. أي أن التوافق يبدو في قدرة الفرد على أن يتكيّف تكيفاً سليماً وان يتوازن مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه.....". (فرج عبد القادر طه. 1988. ص 52)

من خلال استعراضنا للتعریف السابقة نخلص إلى أن **التوافق المهني** هو ما يقوم به الفرد من جهد مستمر لتحقيق درجة من الانسجام والتكيّف 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 والمادية والمهنية.

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 تتحقق بطريقة لا يوافق عليها المجتمع. وكثير من جوانب سوء التوافق لا تتحقق إشباعاً بالكلية . وعلى أي حال إن سوء التوافق في مجال معين يكون له صدأه وأثره في المجالات الأخرى ، فالإنسان وحدة جسمية نفسية اجتماعية وان اضطراب جانب منها اضطررت 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 جميعاً، ولما يطرأ على هذه الظروف من تغيرات . وينشأ هذا العجز إما لنقص في اجتهد العامل أو استعداده ، أو لعدم تناسب قدراته لنوع عمله، أو ينشأ عن اعتلال الصحة النفسية للعامل، أو أن يكون نتيجة لهذين العاملين معاً" (سعد رياض. 2005. ص 78)

## 3.مظاهر سوء التوافق المهني:

"هناك مظاهر متعددة لسوء التوافق المهني منها:

- الإسراف في الشكوى أو التمرد والمشاغبة.
- 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 والتخربي للعامل وتحريضه لزملائه على التمرد ضد اللوائح ونضم العمل.
- كثرة الاحتكاك أو المشاجرة والخلاف مع زملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين.

وترتبط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني بعضها بالبعض الآخر فسوء التوافق ينعكس بأكثر من طريقة من جانب نفس الفرد وهذا 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. ص 40)

#### 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 والد الواقع 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 و اختصاصاته إتاحة الفرصة له أن يؤدي عمله بطريقته الخاصة تؤدي إلى سوء توافقه مهنياً.

##### 3) أسباب تعود للبيئة وظروفها:

- بظروف البيت غير الملائمة ومرض أحد أفراد العائلة، الحالة المالية والسكن بعيد 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 وال العلاقات 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)

ما سبق نستنتج أن سوء التوافق المهني ينبع 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 يتبعه 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 محطة اهتمام العامل وكلما زاد نجاحها واهتمامها بعماليها ومشاكلهم كلما زاد رضا العامل عنها فنجاح المؤسسة يجعل العمال يتلون بها وفي قدرتها على تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحسين ظروفهم.
- **الرضا عن الشرف والمسؤول:** حيث يؤثر اتجاه العامل نحو المسؤول وعلاقته به تأثيراً مباشراً على مشاعر العامل اتجاه عمله ونواحيه المختلفة، فرضا العاملين يزداد عندما يكون المشرف متقدماً ودوداً وصديقاً يمدح الأداء الحسن ويستمع لآراء العاملين.
- **الرضا عن ظروف العمل:** ويقصد بظروف العمل الظروف الفيزيقية من ضوء وتهوية ورطوبة وحرارة ونظام فترات العمل والراحة.
- **الرضا عن الأجور والمكافآت:** فكلما كان الأجر مناسباً ملبياً للحاجات كلما زاد رضا العاملين وبيّنت الدراسات أن العمال الذين يحصلون 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 تقضي وجود هذه العلاقة بين العامل وزملائه".(عويد سلطان.1991.ص333)

## (2) الإرضا:

ويتضح من خلال إنتاجية العامل وكفايته والطريقة التي يراه بها مشرفة وزملائه وكذلك من خلال حضوره وانضباطه واتفاق قدراته ومهاراته مع متطلبات العمل ويشمل الإرضا 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 تأخير أو تغيب دليل مدى إخلاصه للعمل واهتمامه به يعود هذا إيجابيا على أدائه لكل المهام المنوطة به بالقدر اللازم من المسؤلية دون تأجيل أو عناد أو إهمال وبهذا يتحقق الكفاية الازمة في الإنتاج
- إرضا المسؤول والزملاء: بعد 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 إرضا الآخرين وتوطيد علاقتهم

وإلى جانب الرضا والإرضا هناك مظاهر أخرى يمكن أن نستدل بها على التوافق المهني للعامل وهي:

- زيادة معدلات الإنتاج.
- ارتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية للعمال وقلة عدد الشكاوى.
- 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.ص52.53)

من خلال ما سبق يتضح أن الفرد ليتمتع بالتوافق المهني ،عليه أن يسعى جاهدا لاختيار المهنة الأنسب لقدراته وميوله وبذلك يتمكن من احتواها وفهمها والتقدم أكثر والنجاح إضافة إلى الشعور

بالرضا عن نفسه وإقامة علاقات حسنة مع مرؤوسيه وزملائه في العمل والتغلب على كل العارقين والصعوبات بتحقيقه لرغباته وفق النظام الداخلي للمنظمة وواقع البيئة الاجتماعية لمهنته.

## 6. قياس التوافق المهني:

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

- "قياس 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 للميل.
- مقياس للإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.
- مقاييس مقتنة للغياب والحوادث والتنقل ومخالفات النظام والشكاوى.
- 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 لفرد في العمل.
- محك للملائمة المهنية يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل مناسباً للعمل من حيث خصائصه كاستعداداته وميله.
- ومن الاختبارات المشهورة اختبار Bell الذي يقيس التوافق في مجالاته المهنية والاجتماعية والصحية والأسرية والانفعالية" (فرج عبد القادر طه. 1988. ص 55) و (بديع محمود القاسم. 2001. ص 49)

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

## 7. متطلبات التوافق المهني:

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

- أن يكون العمل مشبعاً 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 أن تكون الأجر موزعة توزيعاً عادلاً وفق مهارات العمال وأن تكون كافية بما تضمن له حياة كريمة.
- شعور العامل بأن صاحب العمل يبالي به من حيث هو إنسان له مكانة الذاتية واقتاعه بأن المشرفين عليه لا يتصدرون أخطائه بقدر ما هم يحرصون على مصلحته بقدر حرصهم على مصلحة العمل.
- توفر فرص استغلال أفكاره وآرائه في عملية الإنتاج وشعوره بالأمن الانفعالي والاستقرار النفسي.
- معاملة العامل معاملة إنسانية باحترام رأيه وأخذ صوته وإتاحة الفرص له والأخذ باقتراحاته.
- إتاحة فرص الترقى أمام العاملين وعدم تعين فرد جديد في عمل رئاسي إلا إذا استحال ترقية فرد من الموجودين فعلاً بالمؤسسة إلى هذا العمل الرئاسي فهذا يشبع تطلعات العاملين إلى الترقى من جانب ومن جانب آخر يجعلهم يحسون أن رئيسهم زميل لهم وليس غريباً عنهم فتراح نفوسهم له فيسهل توحدهم وتفاعلهم وبالتالي توافقهم المهني. (سعد رياض. 2005. ص 68)

ويوضح ليثارت ليقي مبادئ ستة تعبّر عن المتطلبات النفسية للعمل من أجل تحقيق التوافق المهني:

- أن يكون العمل مرغوباً فيه.
- أن يحتوي العمل على عملية التعليم المستمر.
- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدريم 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 مبنياً على أساس خصائصه وقدراته لأن كل منصب عمل له متطلبات وخصائص تختلف من فرد لأخر ومن منصب لأخر".(كمال محمد عويظة. 1996. ص 167)

## 8. العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

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

### (1) عوامل حضارية وتقنولوجية:

" تأثر في التوافق المهني للفرد ما تعترفه حياته اليومية من تغيرات حضارية وتقنولوجية 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 قلقاً وتؤثرا خشية من البطالة وتلاشي دوره نهائياً في العمل (سعد رياض. 2005. ص 70)

### (2) عوامل اختلاف البيئات :

فالعامل الذي ينزعح 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 الهمة التي تؤثر على توافقه في العمل. (كمال محمد عويضة. 1996. ص 168-169)

### (4) عوامل داخل المصنع:

يسعى العامل إلى تحقيق توافق سليم مع بيئته العمل برمتها إلا أنه لا يمكن من نيلها بسهولة.

### (5) علاقة العامل بعمله:

أحدث التقدم التكنولوجي مهنا متعددة، وعلى العموم فإنه 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 المتواافق مع عمله عادة ما تكون علاقته حسنة بنظام المؤسسة ولوائحها الإدارية ، والذي لا يجد الرضا عن طريق العمل يرضي نفسه بالقيام ببعض الإضرابات داخل المؤسسة.

#### 7) علاقة العامل بالمدير:

كثيراً ما تكون الشكاوى ناتجة في أساسها عن علاقة المدير المتعسف الاستبدادي فتشريع في مؤسسته الأمراض المهنية المختلفة مثل عدم تمنع عماله بالتوافق المهني.

#### 8) علاقة العامل بزملائه:

العامل يعمل مع مجموعة من الزملاء يجمعهم العمل لذاك كلما كانت العلاقة بينهم جيدة ومتينة زاد الرضا عن العمل وبذلك يكون لديهم توافق والعكس صحيح.

#### 9) علاقة العامل بظروف العمل:

نعتبر 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 وسيرها الحسن .وزيادة على ذلك فإن سلامته وأمنه يتوقفان على حسن استعمالها بحيث نضمن عدم تعرضه للحوادث ما يضفي على البيئة المهنية جو الأمان والاطمئنان وهو بدوره ينعكس على توافقه المهني.

#### 11) عوامل خارج المصنف:

العامل عضو في جماعات كثيرة مثل الأسرة الأقارب الجيران...وهو على علاقة بهم يتأثر بهم بقدر ما يؤثرون به. (عباس محمود عوض. 1987.ص 25.29) و (سعد رياض. 2005.ص 71.76)

وهكذا إذا ما نجنا في الاهتمام وتحسين أغلب العوامل المؤثرة على التوافق إن لم نقل كلها فإننا بذلك نرفع مستوى 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 محظ العمل ، وعلى اعتبار أن النجاح في التوافق مرتب بدرجة النضج والبناء الذاتي وتوازنه واستخدام العديد من الأساليب والإستراتيجيات. هذا ما يتطلب تغييراً مستمراً في كثيراً من جوانب الشخصية.

كما هو مهم أيضاً بالنسبة لبيئة العمل والعمل في حد ذاته لما يتطلبه من تطابق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة، ومتطلبات العمل العقلية والاجتماعية والمادية. وتقيس درجة التطابق أو الالتساق من خلال محكين: الرضا عن العمل(كجانب وجذاني) 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 إلى أنه كلما نجح الفرد في تحقيق التوافق النفسي والمهني والاجتماعي سواء في مدى أو درجة نجاحه في التوافق الداخلي ودوافعه ونزاعاته 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 حلاً منطقياً ومال إلى التوافق واكتساب الصحة النفسية وتحقيق الذات

# الجاذبية التطورية

۲۰

#### **الفصل الرابع : الدراسة المنهجية**

تمہارا

1. منهج الدراسة

2. عينة الدراسة

3. حدود الدراسة

#### ٤. أداة جمع بيانات الدراسة

## 5. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

## ٦. 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 المتبعة، عينة الدراسة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات، الخصائص السيكومترية للأداة، إجراءات تطبيق الدراسة، المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 1. منهج الدراسة :

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث. وطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه، فهو وبالتالي 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 المتبوع. 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 تعبيرا كميا و كيفيا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، و التعبير الكمي يعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار الظاهرة و حجمها و درجتها.

### 2. عينة الدراسة:

إن قيمة أي بحث علمي تتعدد 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 يمثله و الذي تقام عليه الدراسة، وفي دراستنا الحالية حاولنا أن تكون العينة مماثلة بأكبر قدر ممكن للمجتمع الأصلي، حتى نتمكن من تعليم نتائجها عليه. وقد أجريت الدراسة على 200 عامل بمستشفيات دائرة تقوت 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 و النسب المئوية.

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

حسب الاقمية		حسب السن		حسب الوظيفة		حسب الجنس		حسب المستشفى			
أكثـر من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أكثـر من 35 سنة	أقل من 35 سنة	شـبه طبـي	إدارـيوـن	أطـباء	إنـاث	ذـكور	الجـوارـي العـرقـوب	مستـشـفى الـامـ والـطـفـل	مستـشـفى سـليمـان عـمـيرـات
113	87	117	83	83	68	49	121	79	22	62	116
56.5 %	43.5 %	58.%5	41.5 %	41.5 %	%34	24.%5	60.5 %	39.5 %	%11	%31	%58
200		200		200		200		200		المجموع	
%100		%100		%100		%100		%100		النسبة المئوية	

3- دراسة حدود

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

## 4. أداة جمع بيانات الدراسة:

يستخدم عادة أي باحث في أي دراسة مجموعة من الأدوات و الوسائل التي تساعد 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 والتواافق 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 مستوى. وكذا الملاحظات الميدانية. وعليه تم صياغة الاستبيان في صورته الأولية، بثلاث محاور و هي كالتالي:

- **المحور الأول: يضم المعلومات الشخصية :** وهي الجنس ( ذكر، أنثى)، السن ( أقل من 35 سنة، أكثر من 35 سنة) ، الأكاديمية (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. وتصح 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 الأساليب:

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

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

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

وقد تضمن عبارات تقدير مستوى التوافق المهني؛ ويضم 35 عبارة حول الأبعاد التالية: الرضا والإرضاء عن الذات والمسؤول، الزملاء، العمل وظروفه و الإنتاجية، الأجر و توابعه، و العلاقات الاجتماعية، و النمو المهني، و الامن والاستقرار. تتراوح العبارات ما بين الموجبة و السالبة . وتصح الاستجابة عليها باختيار بديل من البديل 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	الارقام
*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	

### 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) الثباتات:

"ويقصد بثبات الاختبار أن يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم الاختبار 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	
DAL	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 والجزء 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:

$$r_{1/2}^2$$

$$= r_{11}$$

( فاطمة عوض صابر، مرفت على

عقاجة. 2002 ص 88)

$$r_{1/2} + 1$$

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

الدالة الاحصائية	ر المجدولة 0.01	درجة الحرية 28	ر المحسوبة		معامل الارتباط
			بعد التعديل 0.77	قبل التعديل 0.63	
DAL	0.46	28	0.77	0.63	بنود للمحور الثاني
			0.83	0.71	بنود للمحور الثالث

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.

الصدق: (2)

"ويقصد بالصدق أن يقيس الإختبار ما وضع من أجله ، وله عدة أنواع و كما يقول "محمد مسلم" أن الهدف من قياس صدق الاختبار؛ هو التأكيد 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 والاجتماعية بجامعة ورقلة. ستة 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 الازمة 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**

الدلالة الإحصائية	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	المحور الثاني	المحور الثالث	المتغير
دال	0.85	0.72	المتغير الثاني	المتغير الثالث	الافتراضية
	0.88	0.78	المتغير الثاني	المتغير الثالث	
	0.87	0.77	المتغير الثاني	المتغير الثالث	التجزئية
	0.91	0.83	المتغير الثاني	المتغير 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 التأكيد من سلامة الاداة وقدرتها على قياس ما وضعت لأجله، وبعدأخذ 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، و22 عامل من المستشفى الجواري 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 "سيبرمان براون" ، ألفا كرمباخ. اختبار "تا" لدالة 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 منهاجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنيتها، 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 تساولات 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 على 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

مستوى الدلالة 0.05	قيمة معامل ارتباط الأساليب والتوافق المهني	العدد 116	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقة
غير دال	0.05	116	2.73	21.87	التنافس و التوافق المهني
دال	0.23		4.39	26.76	التعاون و التوافق المهني
دال	0.19		3.52	23.85	التوسط و التوافق المهني
غير دال	0.13		3.85	24.82	التجاهل و التوافق المهني
غير دال	0.10		3.72	24.47	التنازل و التوافق المهني
دال	0.22		12.28	121.80	الصراع التنظيمي و
			14.17	132.56	التوافق المهني

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) . وقد 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 العمل. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أساليب التنافس هو (21.87) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (2.73) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أساليب التنافس ومستوى التوافق المهني بـ (0.05) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 . ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أساليب المنافسة ومستوى التوافق المهني لدى العمل. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أساليب التعاون هو (26.76) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (4.39) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أساليب التعاون ومستوى التوافق المهني بـ (0.23) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد علاقة بين استخدام أساليب التعاون ومستوى التوافق المهني لدى العمل. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أساليب التوسط هو (23.85) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (3.52) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أساليب التوسط ومستوى التوافق المهني بـ (0.19) وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه توجد علاقة بين استخدام أساليب التوسط ومستوى التوافق المهني لدى العمل. كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على أساليب التجاهل هو (24.82) وقدر الانحراف المعياري لدرجاتهم بـ (3.85) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين أساليب التجاهل ومستوى التوافق المهني بـ (0.13) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أساليب التجاهل ومستوى التوافق المهني في استخدام كل من أساليب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني. بينما لا توجد فروق في مجالات التنازل والمنافسة والاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي منخفضي مستوى التوافق المهني.

تنتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع نتائج دراسة عاطف محمود و نادرة غازي (2009) حيث توصلوا في دراستهما أنه توجد هناك فروق دالة احصائياً بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني في استخدام كل من أساليب التعاون والتسوية لصالح مرتفعي التوافق المهني. بينما لا توجد فروق في مجالات التنازل والمنافسة والاسترضاء والدرجة الكلية بين مرتفعي منخفضي مستوى التوافق المهني. ويعزى سبب وجود علاقة بين استخدام كل من أساليب التعاون وأساليب التوسط مع مستوى التوافق المهني، إلى أنه توجد علاقة تشابكية وتبادلية بين أساليب التعاون والتسط مع التوافق المهني لا يمكن الفصل بينها، إذ كلما زاد تطبيق أساليب التعاون والتسط 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 ونفس اختلاف استخدام أسلوب التعاون والتوسط حسب مستوى التوافق المهني إلى كون العمل 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 وتقتهم بأنفسهم وبالآخرين في تحقيق الأهداف المشتركة . كذلك العلاقات الاجتماعية الناجحة التي يقيموها، ورضاهما 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 وإدارة 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 المتباعدة 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 الإجبار والإكراه، كما تسبب كثرة الخلافات مع الزملاء إلى اضطراب العلاقة معهم والتمرد المستمر وعدم الالتزام بالتعليمات وقلة الإنتاجية واللامبالاة والتكاسل في العمل. إن الأجواء النفسية التي تترتب عند استخدام أحد الأساليب الثلاثة السالفة الذكر، التي تؤدي غالباً إلى بعث التوترات وزيادة الضغوط النفسية والوجاذبية لدى العمال، ما يزيد من حدة التوتر في جل مواقف العمل، وفي ظل هذه الأجواء الانفعالية يمكن أن يحدث سوء التوافق في العمل، إذ يكون الاتصال بين العمال بأقل قدر ممكن . ويكون الاهتمام منصبأً على تطبيق النظام والانصياع للأوامر غالباً، وليس على التعبير الذاتي والابتكار، ويقل الانسجام مع الزملاء في العمل. مما يخلق أجواء سلبية بينهم، فتخيب 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 فيؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه و عدم إتقانه لعمله وإهماله و إلى تغييه، وتقل رغبته وطاقته في العمل، وقد يكون عدم الرضا شديداً فيدفع بالفرد إلى ترك عمله.

بالإضافة لكل ما سلف ذكره، ونظراً لسيطرة 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 ووضوح ، 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 الأطراف معلومات مفيدة حول الموضوع المختلف فيه. وما يمكن أن يسهم في تحقيق المنفعة العامة من جهة ، والمنفعة الخاصة من جهة أخرى، وما هي الظروف والأساليب المدعمة. والمدمرة حتى يتم تجنبها والحلولة دون ورودها وسريان تأثيرها.

وهو ما يجعل كل طرف يتعمق في التفكير والتحديد الجيد والصحيح للأسلوب المناسب للوضع الراهن، وهو ما يفسر وجود العلاقة بين استخدام أساليب إدارة 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، وكذلك أن النظرة التعاونية في التعامل مع مثل هذه المواقف يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن الوصول إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر.

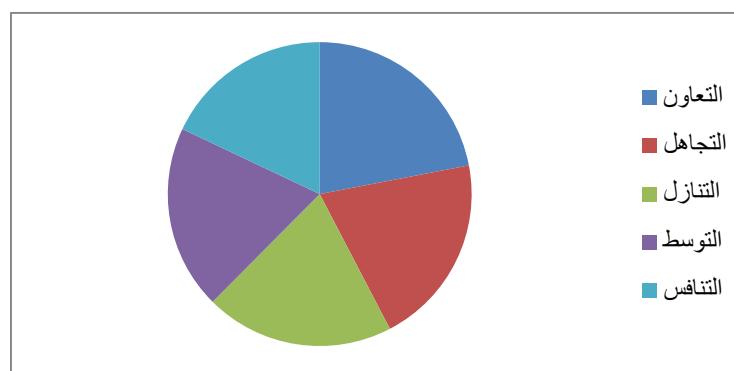
نستنتج من كل ما سبق أن عينة الدراسة لهم ميل إلى استخدام هذه الاستراتيجية بتفاعلاتها المختلفة أثناء معالجة مختلف مواضيع الصراع التي تطرح عليه، حيث عند إتباع هذه الاستراتيجية يكون الهدف المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي لاختلاف وجهات النظر المقترحة بشأن موضوع الصراع ، إضافة إلى ذلك منع تفشي الشعور بالغضب 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

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



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 مترابطة حيث يستخدم 54 فرد اسلوب التعاون بالدرجة كبيرة ما يقدر نسبته بـ %62.64 مجموع درجات هذا الاسلوب هو 3105 بنسبة 21.97% وعلى التوالي اسلوب التجاهل يستخدمه 28 فرد بنسبة 32.48% ويقدر مجموع درجات هذا الاسلوب بـ 2880 درجة بنسبة 20.38%， ثم اسلوب التنازل الذي يستخدمه 10 أفراد بنسبة 11.6% بلغ مجموع درجات هذا الاسلوب 2839 درجة بنسبة 20.09%， ثم اسلوب التوسط الذي يستخدمه 4 أفراد بنسبة 4.64% بلغ مجموع درجات هذا الاسلوب 2767 درجة بنسبة 19.58%， وفي الاخير اسلوب 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 الأكثر 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 نفترس 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 ممتهنيها 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 مرتدى المستشفى وجلهم من المرضى . إذ تعتبر سرعة التدخل وت تقديم الخدمات الطبية ضرورة ملحة تضمن سلامتهم.

و انطلاق من كون ان الوقت مهم لضمان سلامة المرضى وحفظا على حياتهم، وهو هدف يحتاج تحقيقه إلى تضافر الجهد 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 فنجد لهم يسعون اثناء اداء مهامهم يتداولون الدعم فيما بينهم بدرجة كبيرة فيراعي كل فرد اهتمامات الاخرين ، واهتماماته 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 يتذنبون اغلب الاحيان اي مواقف تؤدي للجدال و تخلق جو من التوتر غير مرغوب به .اين يبرز الاحترام المتبادل وتقبل وجهات النظر المختلفة، وعدم التعصب والتمسك بالأراء الخاصة، فيما يتعلق بالمشكلات المهنية و يعتمدون على الحوار والاتصال البناء وتبادل المعلومات ويعلم كل طرف على توضيح المنطق والفائدة من موقفه للآخرين واقناعهم بمزاياه بشكل مفتوح وصريح . الى أن يتم التوصل إلى قرار مقبول يرضي الجميع وهو ما يسمى بالتعاون . حفاظا وحرصا على المصلحة العامة وهي خدمة وحماية المريض على أكمل وجه ، فهو وضع لا يتحمل اي تخمينات او اخطاء وليس 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 يقونون بتجاهل القضايا البسيطة ، ويتذنبون دخول المشكلات بسببها، ولا يتفاعلون مع جماعة العمل. ويسعون لإبراز مهاراتهم ومدى تمكّنهم في عملهم . فنجدهم يعتمدون إلى 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 اسلوب سلبي ولا يتم فيه حشد طاقات وجهود جميع اعضاء الفريق. فالآخر التعامل معهم بهذه الطريقة حتى لا يمتد تأثيره بالسلب على باقي الفريق .

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

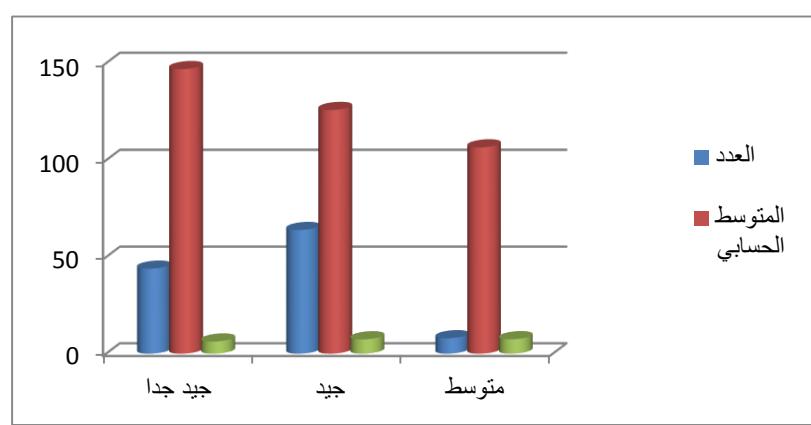
ومع كل هذا لا يمكن ان نفاضل بين هذه الاساليب او نقبل بعضها على انه موجب والبعض الاخر سالب. بل ان طبيعة المؤسسة الاستشفائية و الموضيع التي تعالجها وهي حياة المرضى وصحتهم، وكذلك مستوى نضج وتكوين أفرادها وأهدافهم ومهاراتهم المهنية والاجتماعية هو الذي يحدد أنساب أسلوب، أو أنساب الاساليب؛ ذلك أن التعرض لمواقف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

### 3. عرض و تحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني: و الذي ينص على 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
النسبة المئوية	%37.93	%55.17	%6.89
المتوسط الحسابي	146.97	125.89	106.62
الانحراف المعياري	6.30	7.43	7.48



## شكل رقم (05) يوضح مستوى التوافق المهني

من خلال الجدول 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 6.30. في حين لم تتجاوز نسبة المتصصلين على مستوى متوسط من التوافق المهني 6.89 % من عينة الدراسة ما يعادلها 8 أفراد فقط . فقد بلغ متوسطهم الحسابي 106.62 و الانحراف 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 مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وجدا أن للمراء مستوى جيد من التوافق المهني . وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة "الشافعي" (2002) حول التوافق المهني للمرضى العاملين بالمستشفيات الحكومية بغزة وعلاقتها بسمات الشخصية. إذ توصل إلى أن، مستوى التوافق المهني للمرضى منخفض بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها غزة.

نعزّو سبب تحقيق عينة الدراسة الحالية لهذه النتائج في مستوى التوافق المهني إلى أن كل الأفراد يعتبرون أنفسهم أسرة واحدة، تربطهم علاقات اجتماعية قوية. و يتداولون الاحترام والدعم فيما بينهم في جميع المجالات العامة والخاصة. على اختلاف مستوياتهم وتكويناتهم و انتماماتهم الفكرية والاجتماعية. ويظهر الاستقرار النفسي لديهم نظراً لكون كل فرد يتحمل مسؤولياته المهنية، والتي بدورها تمتاز بالوضوح و الدقة، ويلتزם بما هو مطلوب منه في عمله. كما وينظرون إلى المشاكل على أنها أمر طبيعي ووارد في المستشفى. كما هو الحال في جميع بيئة 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 تقبيله من طرف زملائه ورضو عنه، استقر في عمله ونجح وأجاد الأداء ، فهو حينها يتواافق 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 فتجده يعمل على حلها في حينها. وهكذا يتزايد ارتباطه بالعمل فيتحقق التوافق المهني.

كما يرجع المستوى الجيد من التوافق إلى أجواء العمل المرحية التي يشعر بها الموظفون والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم، وذلك بالتطبيق المرن للوائح وأنظمة، نظراً للثقة المتبادلة و الأخلاص في الارشاد والتشجيع وتوزيع المهام بما يتاسب 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 على 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**

الدالة الاحصائية		تا/فا" المجدولة		درجة الحرية	ـتا/فا" المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف	الأسلوب	المتغير
0.01	0.0 5	0.01	0.05								
غير DAL	غير DAL	2.32	1.64	114	3.44	3.55	28.72	37	ذكور	التعاون	الجنس
						4.46	25.84	79	إناث		
	غير DAL	2.32	1.64	114	-0.76	3.37	21.59	37	ذكور	التنافس	
						2.39	22.01	79	إناث		
غير DAL	غير DAL	2.32	1.64	114	2.14	3.02	24.86	37	ذكور	التوسط	
						3.65	23.37	79	إناث		
	غير DAL	2.32	1.64	114	- 0.54	3.77	24.54	37	ذكور	التجاهل	
						3.91	24.96	79	إناث		
غير DAL	غير DAL	2.32	1.64	114	1.69	3.09	25.32	37	ذكور	التنازل	
						3.94	24.07	79	إناث		
	غير DAL	2.32	1.64	114	-2.94	4.71	25.19	41	أقل من 35 سنة	التعاون	
						3.98	27.62	75	أكثر من 35 سنة		
غير DAL	غير DAL	2.32	1.64	114	0.56	2.33	22.07	41	أقل من 35 سنة	التنافس	
						2.94	21.77	75	أكثر من 35 سنة		
	غير DAL	2.32	1.64	114	-2.89	3.72	22.60	41	أقل من 35 سنة	التوسط	
						3.23	24.53	75	أكثر من 35 سنة		
غير DAL	غير DAL	2.32	1.64	114	0.003	3.77	24.82	41	أقل من 35 سنة	التجاهل	
						3.92	24.82	75	أكثر من 35 سنة		
	غير DAL	2.32	1.64	114	-2.08	4.14	23.51	41	أقل من 35 سنة	التنازل	

							3.39	25	75	أكثر من 5 سنة		
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	-1.54		4.31	25.97	45	أقل من 5 سنة	التعاون	
							4.40	27.26	71	أكثر من 5 سنة		
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	0.51		2.23	22.04	45	أقل من 5 سنة	التنافس	
							3.02	21.77	71	أكثر من 5 سنة		
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	-0.99		3.40	23.44	45	أقل من 5 سنة	التوسيط	
							3.59	24.11	71	أكثر من 5 سنة		
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	1.17		3.44	25.35	45	أقل من 5 سنة	التجاهل	
							4.08	24.49	71	أكثر من 5 سنة		
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	-1.14		3.96	23.97	45	أقل من 5 سنة	التنازع	
							3.56	24.78	71	أكثر من 5 سنة		
غير دال	غير دال	3.07	4.79	113	البسط: المقام:	5.05	3.28	28	24	الاطباء	التعاون	
							3.68	27.80	41	الاداريون		
							4.99	25.35	51	الشهه طببي		
غير دال	غير دال	3.07	4.79	113	البسط: المقام:	1.39	2.40	22.70	24	الاطباء	التنافس	
							2.50	21.68	41	الاداريون		
							3.02	21.64	51	الشهه طببي		
غير دال	غير دال	3.07	4.79	113	البسط: المقام:	2.64	2.42	25.29	24	الاطباء	التوسيط	
							3.68	23.60	41	الاداريين		
							3.70	23.37	51	الشهه طببي		
غير دال	غير دال	3.07	4.79	113	البسط: المقام:	0.89	3.71	25.37	24	الاطباء	التجاهل	
							4.54	25.17	41	الاداريين		
							3.28	24.29	51	الشهه طببي		
غير دال	غير دال	3.07	4.79	113	البسط: المقام:	3.12	3.60	24.95	24	الاطباء	التنازع	
							3.83	25.36	41	الاداريين		
							3.54	23.52	51	الشهه طببي		

جدول رقم (12) يوضح الفرق بين متوسطات الأطباء / الإداريين / الشهه طببي

الدالة الاحصائية 0.05	الفرق بين المتوسطات للتازل	الدالة الاحصائية 0.05	الفرق بين المتوسطات لتعاون	
غير دال	- 0.407	غير دال	0.195	الأطباء-الإداريين
غير دال	1.428	DAL	2.647	الأطباء-شبه طبي
DAL	1.836	DAL	2.451	الإداريين-شبه طبي

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أنه لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل و أسلوب التجاهل لدى عينة الدراسة حسب كل من متغير الجنس والسن و الأقدمية 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 وفقا لهذا الترتيب. كما تختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل حسب متغير الوظيفة لصالح الإداريين على الشبه طبي.

تنقق 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 اساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس الذي يجمع فيه الفرق لصالح الإناث.

نعزّو هذه النتائج إلى القناعة لدى العمال بأهمية حل المشكلات في جو من التفاهم والانسجام، والعمل على استعماله بعضهم البعض وكسب المودة دون أن يضر بصالح العمل، ورفض افتراض أن الطرف الآخر يجب أن يخسر . لهذا يظهر ضعف استخدام العينة لأسلوب المنافسة لما قد يخلقه لديهم من متابعة تعرّق الأداء المهني الجيد. ولما له من سلبيات من هيمنة على عمليات الاتصال التي تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه . وكذلك قناعتهم بأن الجميع مثقل بالهموم والمعاناة 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 التناقض يسعى الفرد الى فرض حل يلبي مطالبه على حساب مطالب الطرف الآخر والسعى للفوز على افتراض أن هذا الاسلوب السلبي مناسب في حالة اتخاذ قرارات غير شعبية. وعند عدم الحاجة لآخرين وتوقعاتهم.

إن اعتماد تسيير 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 لتهيئة الوضع لأن حله يحتاج لوقت طويل، وتجنبها لازدياد تفاقم الصراع، وتأجيج المشاعر.

عندما يكون هناك تجاهل للصراع فان الفرد لا يحاول تحقيق أهدافه ولا اهداف الاطراف الأخرى . وانما ينسجم مع موقف الصراع او يقوم بكتبه. 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 الاقمية. لأن أسلوب التعامل مع مواقف الصراع بموضوعاته المختلفة مسألة قناعة و اعتقادات راسخة وثابتة نسبيا في تكوين الشخصية الفردية، وليس 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 وتقاني وبدقة متاهية ،بالدرجة الاولى. تظهر لدينا معادلة متناسبة لاستخدام أساليب ادارة الصراع تقرضها هذه المتغيرات والوضعيات سالفة الذكر. إذ يعمل أطراف الصراع معا في اتجاه واحد بنوع من التعاون والمشاركة لتحقيق مطالبيهم، وبلوغ المنفعة العامة دون اي خسائر وهي الصورة المثالية .

ونظرا للطبيعة البشرية وما تمتاز به من اختلافات وتباعدات على اختلاف تكويناتهم ومهاراتهم، يظهر الاستخدام للتتوسط كاسلوب 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 لوقت المناسب لجمع بدائل وحلول جديدة ومناسبة في الآجال اللاحقة. وهي حلول غير مماثلة قد تتمي التنافس الايجابي المحفز على الابداع.

يتشكل بين كل من اسلوب التعاون والتوسط والتنازل تناغم نسي من حيث الاستخدام لدى عينة الدراسة، تختلف درجته ما بين الجنسين. وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة تركيبة كل منهما. فكما هو معروف أن الذكور يتمتعون بالحلم وبعد النظر، وامتلاكهم لكتفاهات يجعلهم 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 بالإثاث. على اختلاف ادوارهم سواء كانوا آباء او إخواناً أو أزواجاً... ومن أجل القيام بواجباتهم على أكمل وجه نجد فيهم الرغبة والسعى للحفاظ على الوظيفة التي يشغلونها والعمل على تطويرها وتهيئة الظروف المساعدة على النجاح والاستقرار. كالعمل على سيادة روح التعاون و توحيد الجهود، للرقي 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 وتكافف الجهود. تجعل العاملين الأكثر خبرة والذين خاضوا تجارب مهنية كثيرة، لديهم قدرة على الانسجام والتعاون مع الزملاء، مع التقدم في العمر. وهو ما يمنحهم الشعور بالأمان النفسي، وضرورة كل هذا من أجل إتمام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه، على اعتبار ان نجاحهم من نجاحها؛ لهذا نجدهم يتقدموν بشكل مستمر للدورات التدريبية حول متطلبات المهنة واحتياجاتها لأداء مهامهم، اين يتلقون معارف حول مهارات القيادة، وأهمية العمل بروح الفريق وضرورة الاتصال الفعال. و العمل على خلق جو من التفاهم والانسجام والمودة مع بعضهم البعض، والحيلولة دون إلحاق الضرر بمصلحة العمل من جهة، والمصالح الخاصة من جهة أخرى.

ومع مرور الوقت والتقدم في العمر وتمارج خبرات الحياة المكتسبة، يبرز الفرق بين العاملين من حيث التكوينات المكتسبة من الاحتكاك بالميدان المهني وممارساته المختلفة. فنجد أن طريقة أدائهم للعمل تمتاز بالتنظيم والترتيب ، وتركيز الاهتمام على تقديم أداء جيد وراقي يبرز مدى ما حققوا من مستوى لقدرائهم قدر الإمكان، ومدى القدرة على اتخاذ قرارات صائبة ، دون تسرع في إصدار الأحكام مهما كانت ، سواء بالنسبة لأمور العمل أو بالنسبة للعلاقات الاجتماعية القائمة بينهم ، وترسخ

قاعدة مفادها أنه لا قدرة لأي طرف الاستغناء عن الطرف الآخر في العمل لأن أفكارهم وأهدافهم متناغمة ومتكلمة. ولا يكون النجاح إلا بتكافل الجهود.

لا يمكن أن نقل من قيمة أي عنصر أو أي فرد ، لأن طبيعة المؤسسة الاستشفائية تفرض ترتيباً وثنائيات وأساليب محددة ومناسبة. إذ نجد أن أهم عنصر فاعل هم الأطباء فهم أول من يستقبل المرضى ، لتقديم الاسعافات والاجراءات الازمة ويأتي بعدهم مباشرة الاداريون الذين يحرصون على تحقيق النظام بالمستشفى وتسجيل واستلام الوثائق الضرورية للمرضى. إذا الأطباء والاداريون وجهاً لعملة واحدة. في حين يبقى عمال الشبه طبي كمساعدين للأطباء وليس بيدهم القرار، بل يقومون بما يطلب منهم ويتلقون التوجيه فقط . ومع هذا فكل عنصر دوره الخاص، وهدف واحد وهو تحقيق أهداف العامة وتقديم الخدمات الطبية للجميع بكل سهولة وذات جودة عالية.

## 5. عرض و تحليل وتفسير نتائج التساؤلالجزئي الرابع: و الذي ينص على ما يلي:

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

**جدول رقم (13) يوضح اختلاف مستوى التوافق المهني حسب الجنس/السن/الاقدمية/الوظيفة**

الدالة الاحصائية		تا/فا " المجدولة"		درجة الحرية المحسوبة	تا/فا "	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	
0.01	0.05	0.01	0.05							
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	0.500	14.57	131.59	37	ذكور	الجنس
غير دال	غير دال				—	14.06	133.01	79	إناث	
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	0.532	14.13	131.60	41	أقل من 35 سنة	السن
غير دال	غير دال				—	14.26	133.08	75	أكثر من 35 سنة	
غير دال	غير دال	2.32	1.64	114	0.546	13.36	133.46	45	أقل من 5 سنوات	الاقدمية
غير دال	غير دال				—	14.73	131.98	71	أكثر من 5 سنوات	
غير دال	غير دال	3.07	4.79	البسط: 2 المقام: 113	2.960	11.19	129.75	24	الأطباء	الوظيفة
					—	13.05	136.80	41	الاداريون	

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

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بوعطيط (2006/2007) حيث لم يجد اختلافاً في مستوى التوافق تبعاً لمتغير الجنس، السن، الأقديمة. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة السماري (2006) من حيث وجود علاقة موجبة بين مستوى التوافق المهني ومتغير السن وسنوات الخدمة.

نعزّو سبب هذه النتائج إلى أن التوافق المهني كجزء من التوافق النفسي العام. مرتبط أساساً بسلامة ومناسبة اختيار المهنة لكلا الجنسين، حسب القدرات والميول . 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 العرائيل والصعوبات . والالتزام بكل مطالب المهنية، والعمل على تحقيق الرغبات وفق النظام الداخلي والبيئة الاجتماعية.

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

كما أن العاملين يعيشون نفس الظروف من حيث طبيعة العمل، وعدد ساعاته، وتغيير الفترات، ويتقون نفس التعليمات الادارية والفنية، ونفس الامكانيات المادية، وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت، وهو ما يفتح فرصة لتعزيز الشعور بالولاء والانتماء إلى المؤسسة. كما كل فرد يقوم بعمله ومهامه كما ينبغي، وتحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة . ويتجلّى هذا في رفع الروح التعاون بين الأفراد 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 الأقديمة، فطبيعة وظروف العمل لن تختلف اختلافاً كثيراً 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 العمل مهام يفيden 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 تطوعاً؛ رغم طبيعة العمل الشاقة والمتطلبة لمجهودات مضاعفة.

البعض يستغله في نقل المعرفة والحالات التي مرت عليه أثناء مناوبته، وشرح آخر انجازاته وعلاجاته التي قام بها مع المرضى ظماناً للمواصلة السليمة لعلاج المرضى، ليكون عملهم المقسم كعمل فرد واحد. كذلك يسعى البعض لقضاء بعض الوقت في العمل رفقة الزملاء الذين لا يمكنه ملاقاتهم بسبب العمل بطريقة المناوبة.... كل هذا وهناك مظاهر أخرى 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

بعد الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الاجتماعية التي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي. ونظرًا 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 بين 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 والإداريين 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، و الوظيفة لصالح الإداريين على الشبه طبي. ولا تختلف باختلاف الأقدمية.
- لا يختلف مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة.

## توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة توصى الباحثة بما يلي:

- زيادة النوعية 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 وتقهم 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 يتاسب مع الكفاءات والقدرات للعمال.
- تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، والبحث عن حلول جذرية، وثبتت فكرة التعاون والمشاركة بينهم.
- العمل على طلب المساعدة من الآخرين لإيجاد الحلول.
- تقليل الاعتمادية في النشاطات بين الأفراد والأقسام، والتي من شأنها أن تهيئ الأرضية الخصبة للصراعات.
- ضرورة توضيح سياسة المؤسسة وأهدافها على المدى القريب والبعيد.
- تقديم برامج إرشادية تنموية لحفظ هذا المستوى من التوافق المهني للعمال والسعى للرفع منه أكثر.
- العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التوافق، وتحفيض مسببات الضغوط والصراعات المهنية.
- جعل بيئة العمل تمتاز بالمناخ الأسري، تحقق للعمال النمو والثراء المعرفي في المجال المهني والشخصي؛ بعيداً 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 ، بـنها، جامعة بنها.
- (3) انتصار يونس(2000): السلوك الإنساني، ط 1، المكتبة الجامعية الأزارطية. 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 الهيكلي التنظيمي وإجراءات العمل ، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- (10) حلمي المليجي(2000):علم النفس الإكلينيكي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- (11) خضر كاظم محمود فريجات (2002): السلوك التنظيمي ، ط1، دار صفاء ، عمان.
- (12) خضر كاظم محمود فريجات، وآخرون (2009):السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار صفاء ، عمان.
- (13) رابح العايب (2006):مدخل إلى مبادئ علم النفس العمل والتنظيم، ط1، مخبر التطبيقات النفسية والتربيوية ، دار الهدى ، عين ملية.
- (14) راضي الوقفي(1998):مقدمة في علم النفس، ط3، دار الشروق، عمان.
- (15) رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيير ترجما لجير الدجر ينيرج (2004) : إدارة السلوك في المنظمات ،روبرت باروت ، دار المریخ، الرياض.
- (16) رمضان القذافي (1994): رعاية المohoبيين 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 الدهاري، كاظم هشام العبيدي(1999): الشخصية والصحة النفسية.ط 1، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- (21) صباح حميد علي، غازي فرحت أبو زيتون (2007): الاتصالات الإدارية أساس ومقاهيم 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 شاذلي(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 بوفلحة (2004): مقدمة في التسخير 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 فليه، 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 محمد (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 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 القربي (2000):السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط3، دار الشروق، عمان.
- (47) محمد قاسم القربي (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 الجوهرى (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 ، ط 1 ، 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 عباصرة، مروان محمد بنى أحمد(2008): إدارة الصراع والأزمات وضغط 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.

(5) واصل جمبل 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 بمحافظات 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): استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 69/2008. الجامعة المستنصرية.

- (9) 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) بو عطيط سفيان (2006/2007): طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني. دراسة ميدانية بمركب ميatal 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 4/2013.
- (14) سامي خليل فحجان (2010): التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الاتصال لدى معلمي التربية الخاصة. مذكرة ماجستير بقسم علم النفس . كلية الجامعة الاسلامية - غزة.
- (15) سمية بن عمارة (2007/2008): 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](http://www.sotku.distans.net) h10 : 30,02/03/2012.
- (17) صفاء جميل الجعافرة (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرى ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2/2013. 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 غالى، نادرة غازى بسيسو (2009): التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 17، العدد 2/2009.

- (20) عبد الله عبد العزيز السماري (2006): التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية. دراسة مسحية على صفات 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 سنة (2007/2006): استراتيجيات 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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
والأرطوفونيا

### استماراة 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.

راجيتنا من سيادتكم تقويم هذه الأداة بما يخدمها ويعدها 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 ، و تتكون 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 " كالتالي:

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

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

❖ التعاون: حيث يحاول جميع أطراف الصراع التعاون معاً لبلوغ حل مرضي لهم.

❖ التجاهل: حيث يتجاهل طرف في الصراع وجوده ، ويتجنب كلاهما الآخر رغم استمراره .

❖ التسوية: حيث يحاول طرف في الصراع إيجاد حلول وسطي لكليهما بشيء من الحزم ويفعل 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	
					أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين
					أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل
					أطرح ما لدى من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار
					أضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع
					أحاول إيجاد مواقف تحقق الربح لي وللآخرين
					أشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع
					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
					أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمل.
					أصر على الاحتفاظ بوجهات نظرى
					أحاول أن أبين للآخرين المنطق والفائدة من موقفى
					أحاول إقناع الآخرين بمزاياي موقفي
					في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة
					أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغادر المؤسسة نهائياً

### (3) أسلوب التوسط:

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					أحاول أن أجد حلًا وسطاً للمشاكل العمل
					أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها
					أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي
					أحاول مراعاة مزاج الأرباح والخسارة حتى يستفيد الجميع
					أحاول إيجاد موقف توفيقية بيني وبين الآخرين
					أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف
					أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتهما حسب الإمكانيات المتاحة

### (4) أسلوب التنازل:

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي أحافظ على علاقتنا
					أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين
					أحرص على تقديم تنازلات لمن مختلف معهم في العمل
					أحاول أن لا أجح مشاعر الأشخاص الآخرين
					أدع الآخرين يتحققون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم
					لا أتمسك برأي في القرارات المهنية.
					إذا بدا أن موقف الشخص الآخر مهم جداً له أحاول تحقيق رغباته

### (5) أسلوب التجاهل:

الاقتراح البديل	غير ملائمة		ملائمة		الفقرات
	المحتوى	الصياغة	المحتوى	الصياغة	
					أتفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة
					أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادى التوتر غير مرغوب
					أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت لتفكير فيه مرة أخرى

					أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق واهتمام
					أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل
					أترك موضوعات الصراع للأطراف، المتصارعة ليجدوا لها حلّاً
					أعتقد أن طرف الصراع قادرٍ على حلّه وحدهما

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

الاقتراح البديل	غير ملائمة	ملائمة	الفقرات		
			الصياغة المحتوى	الصياغة المحتوى	الصياغة المحتوى
					أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي
					أحرص على استخدام أساليب حديثة في عملي
					أقوم بأعمال أخرى خارج عملِي لتعطية مصاريفي
					المشكلات أمر طبيعي في المستشفى
					واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة
					ظروف عملِي ملائمة من حيث التهوية والحرارة والضجيج
					أتزم بمواعيد العمل الرسمية
					أتبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي
					اطلع على كل ما هو جديد في ما يتعلق بالأمور الصحية
					أشعر بالأمن والاطمئنان في العمل
					الإمكانيات والأجهزة داخل المستشفى متوفرة
					راتبي الشهري الذي أنقاضاه من عملي بالمستشفى مناسب لجهدي
					أشعر بالاستقرار النفسي في العمل
					أتزم بالعمل المطلوب مني
					المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل
					المجتمع يحترم مهنتي
					المسؤولون يتفهمون ظروفِي الخاصة
					يتتوفر في المستشفى وسائل بصرية (تلفزيون ، فيديو ، أفلام)
					زملائي يتعاونون معِي في حلِّ المشكلات التي تحدث أثناء العمل
					أنا لا أتغيب عن العمل
					عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبي
					زملائي يقدرون الجهد الذي أقوم به في عملي
					أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني
					الإدارة تعاملني معاملة سيئة
					الأطباء يتعاونون مع المرضى في العمل
					أرى أن النظام الإداري المعتمد به ضمن نظام المستشفى واضح
					طبيعة بناء المستشفى عائق يحول دون قيامي بالعمل على خير وجه
					أشعر في كثير من الأحيان بأنني أسبِب الإزعاج لزملائي
					نظام الإجازات العادلة والمرضية مناسب ومريح
					أعتقد بأنني أمتلك قدرات ومهارات خاصة تناسب عملي
					إدارة المستشفى تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المعرفة الصحية
					احتمالات إصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروطِ الأمن والسلامة
					الخدمات المقدمة في المستشفى كافية و المناسبة (الأكل . الشرب . الترفيه)
					تدفعني الظروف إلى عدم احترام قانون العمل الداخلي للمستشفى

أفكِر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى

## 5. جدول التحكيم الخاص ببدائل الأجوية:

الاقتراحات البديلة	غير ملائمة	ملائمة	البدائل
			دائماً * غالباً * أحياناً * نادراً * أبداً

## 6. جدول خاص بمدى ملائمة الأوزان للبدائل :

الاقتراحات البديلة	الوزن السالب	الوزن الموجب	البدائل
	1	5	دائماً
	2	4	غالباً
	3	3	أحياناً
	4	2	نادراً
	5	1	أبداً

## 7. جدول التحكيم الخاص بوضوح التعليمات وشموليتها:

التعليمات :



تحية طيبة وبعد.

سيدي الفاضلة سيدي الفاضل ...

في إطار إجازة بحث علمي لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم. أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، رجاء إجابتكم 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 ثلاثة محاور. الأول حول البيانات الشخصية نرجو منكم ملأها بعناية. المحور الثاني حول الصراع التنظيمي. والمحور الثالث حول التوافق المهني.

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

الاقتراح البديل	واضحة	غير واضحة	التعليمية

الشكر الجزيل

## الملحق رقم (02) قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	مزياني الوناس	دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة
02	معمرى حمزة	ماجستير علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة
03	كادي الحاج	ماجستير علم النفس المدرسي	جامعة ورقلة
04	العربي بن داود	ماجستير علم الاجتماع العمل والتنظيم	جامعة ورقلة
05	نوبيات قدور	دكتوراه علم الاجتماع عمل وتنظيم	جامعة ورقلة
06	محجر ياسين	دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم	جامعة ورقلة
07	خلادي يمينة	ماجستير علم النفس الاجتماعي	جامعة ورقلة
08	محمدى فوزية	دكتوراه علم النفس المدرسي	جامعة ورقلة

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

جامعة سطيف . 2

قسم علم النفس وعلوم التربية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

والأرجوفونيا

### إسْتِمَارَة

تحية طيبة وبعد.

سيدي الفاضلة ... سيدي الفاضل ...

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

كما تحوي هذه الاستمارة ثلاثة محاور. الأول حول البيانات الشخصية نرجو منكم ملأها 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 ( ) أنثى ( )
- ❖ السن: ..... سنة
- ❖ الأقدمية: ..... سنة
- ❖ الوظيفة: ..... .

### المحور الثاني: الصراع التنظيمي

الرقم	العنوان	أبدًا	نادرًا	أحياناً	غالباً	دائماً
01	أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل					
02	أسعي للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين					
03	أحاول أن أجد حلاً وسطاً للمشاكل العمل					
04	أقداري تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة					
05	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي أحافظ على علاقتنا					
06	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.					
07	أسعي باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل					
08	أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها					
09	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب					
10	أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين					
11	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظرى					
12	أطرح ما لدى من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطروحاً ما لديهم من أفكار					
13	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي					
14	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجده الوقت لتفكير فيه مرة أخرى					
15	أحرص على تقديم تنازلات لمن مختلف معهم في العمل					
16	أحاول أن أبين للأخرين المنطق والفائدة من موقفى					
17	أضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع					
18	أحاول مراعاة مزاج الأرباح والخسارة حتى يستقيد الجميع					
19	أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائمًا القلق واهتمام					
20	أحاول أن لا أجرب مشاعر الأشخاص الآخرين					
21	أحاول إقناع الآخرين بمزاياي موقفي					
22	أحاول إيجاد موقف تحقق الربح لي وللآخرين					
23	أحاول إيجاد موقف توافقي بيني وبين الآخرين					
24	أتتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل					
25	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم					
26	في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسئولية لحل المشكلة					
27	أشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع					
28	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف					

					أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلًا	29
					لا أتمسك برأي في القرارات المهنية .	30
					أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغادر المؤسسة نهائيا	31
					أقوم بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكן كلنا من الوصول إلى حلها	32
					أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة	33
					أعتقد أن طرف في الصراع قادر على حل وحدة ما	34
					أذا بدا أن موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته	35

### المحور الثالث: التوافق المهني

الرقم	العبارة	الكلمات الدالة	الدائم	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
01	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي						
02	أحرص على استخدام أساليب حديثة في عملي						
03	أقوم بأعمال أخرى خارج عملني لتغطية مصاريفي						
04	المشكلات أمر طبيعي في المستشفى						
05	واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة						
06	ظروف عملى ملائمة من حيث التهوية والحرارة والضجيج						
07	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية						
08	أتبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي						
09	اطلع على كل ما هو جديد في ما يتعلق بالأمور الصحية						
10	أشعر بالأمن والاطمئنان في العمل						
11	الإمكانيات والأجهزة داخل المستشفى متوفرة						
12	راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي بالمستشفى مناسب لجهدي						
13	أشعر بالاستقرار النفسي في العمل						
14	ألتزم بالعمل المطلوب مني						
15	المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل						
16	المجتمع يحترم مهنتي						
17	المسؤولون يتفهمون ظروفي الخاصة						
18	يتتوفر في المستشفى وسائل بصرية (تلفزيون ، فيديو ، أفلام)						
19	زملائي يتتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل						
20	أنا لا أتغيب عن العمل						
21	عدد ساعات الدوام التي يتطلبتها العمل تناسبني						
22	زملائي يقدرون الجهد الذي أقوم بها في عملي						
23	أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني						
24	الإدارة تعاملني معاملة سيئة						
25	الأطباء يتعاونون مع الممرضين في العمل						
26	أرى أن النظام الإداري المعهود به ضمن نظام المستشفى واضح						
27	طبيعة بناء المستشفى عائق يحول دون قيامي بالعمل على خير وجه						
28	أشعر في كثير من الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي						
29	نظام الإجازات العادلة والمرضية مناسب ومرجح						

					أعتقد بأنني أمتلك قدرات ومهارات خاصة تناسب عملي 30
					إدارة المستشفى تنظم لنا دورات تدريبية لزيادة المعرفة الصحية 31
					احتمالات إصابةي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن والسلامة 32
					الخدمات المقدمة في المستشفى كافية ومناسبة (الأكل، الشرب، الترفيه) 33
					تدفعني الظروف إلى عدم احترام قانون العمل الداخلي للمستشفى 34
					أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى 35

شكرا جزيلا على تعاونكم

### الملحق رقم (04) ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمعادلة الفاکر و مباح

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.728	35

### الملحق رقم (05) ثبات مقياس التوافق المهني بمعادلة الفاکر و مباح

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	35

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

**Correlations**

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

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

### الملحق رقم (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).

### الملحق رقم (08) معالجة الفرضية العامة

#### Correlations

		Conflits organisationnels	Adaptation professionnelle
Conflits 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).

### الملحق رقم (09) معالجة أسلوب التنافس بالتوافق المهني

#### 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

### الملحق رقم (10) معالجة أسلوب التعاون بالتوافق المهني

#### 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).

## ملحق رقم (11) معالجة أسلوب التوسط بالتوافق المهني

Correlations

		Adaptation professionnelle	médiation
Adaptation	Pearson Correlation	1	.196*
professionnelle	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).

## ملحق رقم (12) معالجة أسلوب التجاهل بالتوافق المهني

Correlations

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

## الملحق رقم (13) معالجة أسلوب التنازل بالتوافق المهني

Correlations

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

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

**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

## الملحق رقم (15) معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب السن

**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-

**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

**الملحق رقم (16) معالجة الفرضية الجزئية الثالثة حسب الأقدمية**

**Group Statistics**

Ancienneté	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Compétition	.00	45	22.0444	2.23562
	1.00	71	21.7746	.35896
coopération	.00	45	25.9778	.64314
	1.00	71	27.2676	.52271
médiation	.00	45	23.4444	.50807
	1.00	71	24.1127	.42675
ignorer	.00	45	25.3556	.51361
	1.00	71	24.4930	.48473
renonciation	.00	45	23.9778	.59074

### 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						
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

## الملحق رقم (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			

Depend ent 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
	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.		.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

## الملحق رقم (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

## الملحق رقم (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

#### الملحق رقم (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

#### الملحق رقم (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	

## الملحق رقم (22) استجابة العينة

الرقم	الجنس	السن	الأكادémية	الوظيفة	التنافس	أسلوب التفاوض	التعاون	التوسط	التجاهل	التنازل	اسلوب اداره الصراح	التوافق المهني
01	1	0	1	1	23	31	27	23	25	23	85	88
02	1	0	0	0	19	15	23	19	23	23	91	104
03	1	0	0	0	29	25	27	29	28	27	100	107
04	1	1	0	1	24	25	20	24	28	28	101	109
05	1	1	1	1	29	25	23	28	23	24	102	110
06	0	1	1	1	21	16	21	21	24	24	103	111
07	1	0	0	2	19	21	19	19	25	25	103	112
08	0	0	1	2	28	29	27	28	28	27	104	112
09	1	0	0	1	24	28	24	28	24	24	104	113
10	1	0	1	0	26	31	27	31	26	26	104	113

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		السن		الجنس	
شبه طبي	إداريين	أطباء	أكثر من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	أكثر من 35 سنة	أقل من 35 سنة	أنثى	ذكر
2	1	0	1	0	1	0	1	0