



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار الثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان

علاقة الصراع التنظيمي بضغط العمل في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة الاغواط

تحت اشراف:

أ.د حمدي أبو القاسم

اعداد الطلبة :

❖ دوحة محمد عبد الحفيظ

❖ بلمشري سفيان

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د الزاوي أسماء	أستاذ	رئيسا
أ.د أبو القاسم حمدي	أستاذ	مشرفا ومقررا
د. عائشة بن عطالله	أستاذ محاضر أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الصراع التنظيمي بضغط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة الاغواط وقد تم تحديد عناصر الدراسة بمتغيريها المتمثلان في الصراع التنظيمي بأبعاده الأربعة: (الصراع الداخلي، الصراع بين الافراد، الصراع داخل المجموعة، الصراع بين المجموعات)؛ وضغوط العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بالاستبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 90 مفردة، وتم استخدام برنامج Spss بهدف دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

وقد توصلنا في دراستنا الى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي وضغوط العمل كما خلصت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي وضغوط العمل ماعدا لأقدمية العمل وبالنسبة للمتغيرين وللمستوى الدراسي للمتغير التابع فقط.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، ضغوط العمل

Summary:

This study aims to investigate the relationship between organizational conflict and work pressures in the economic institution - a case study of Algeria Telecom in El Oued. The study identified two variables: organizational conflict with its four dimensions (internal conflict, interpersonal conflict, intragroup conflict, intergroup conflict), and work pressures. To achieve the study's objectives, a questionnaire was used to collect information and data from a sample of 90 participants. The statistical software SPSS was employed to analyze the relationships between the studied variables.

The study found a statistically significant relationship between organizational conflict and work pressures in Algeria Telecom in El Oued. There were no statistically significant differences between the means of organizational conflict and work pressures. However, the study concluded that there were significant differences in the means of organizational conflict and work pressures regarding work seniority and educational level of the respondents.

Keywords: Organizational conflict, job stress

الإهداء والشكر

شكر وعرfan

اللهم إنا نسألك أن تلهمنا شكر نعمك وتجعل علمنا مخلصا لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

[من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له]

واقثناء بهذا الحديث الشريف تتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: أبو القاسم حمدي

الذي كان سندا وعونا الذي لم يبخل علينا بالإرشادات والنصائح والتوجيهات من أجل إتمام هذا

العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذه المذكرة من قريب أو بعيد

وإلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

صلى اللهم وسلم وبارك على من بلغ الرسالة وحمل الأمانة ونصح الأمة نور العالمين ونبى الرحمة سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه و سلم.

أهدي هاذا العمل:

إلى حضان الأمان ؛ والدتي حفظها الله تعالى ...من بذلت الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية

إلى من شرفني بحمل إسمه؛ إلى من حرسني بقلبه أينها ذهبت الى أعز من أملك أبي حفظه الله ورعاه.

إلى من منحوني حلاوة الأيام وأسعد اللحظات إخوتي.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي الذين كان لهم الدور الأكبر في مساندي ومدي بالمعلومات القيمة.

إلى من جمعتني بهم أوصل المحبة والصدقة

إلى كل من رافقوني في دروب الحياة

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

صلى اللهم وسلم وبارك على من بلغ الرسالة وحمل الأمانة ونصح الأمة نور العالمين ونبي الرحمة
سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي هذا العمل:

إلى حضن الأمان؛ والدتي حفظها الله تعالى... من بذلت الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة
علمية عالية

إلى من شرفني بحمل إسمه؛ إلى من حرسني بقلبه أينها ذهبت الى أعز من أملك أبي حفظه الله
ورعاه.

إلى من منحوني حلاوة الأيام وأسعد اللحظات إخوتي.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي عمن كان لهم الدور الأكبر في مساندي ومدي بالمعلومات القيمة.

إلى من جمعني بهم أوصل المحبة والصدقة

إلى كل من رافقوني في دروب الحياة

إلى كل من ساندني ولو بابتسامة

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الملخص
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الجداول والاشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل	
06	تمهيد
20-07	المبحث الاول: ماهية الصراع التنظيمي
12-07	المطلب الاول: مفهوم الصراع التنظيمي
16-12	المطلب الثاني: ديناميكية الصراع التنظيمي
20-16	المطلب الثالث: أساليب وآثار الصراع التنظيمي
31-21	المبحث الثاني: ماهية ضغوط العمل
23-21	المطلب الاول: مفهوم ضغوط العمل
26-23	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل
28-26	المطلب الثالث: تصنيفات ضغوط العمل
31-28	المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها
36-32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34-32	المطلب الاول: الدراسات السابقة للصراع التنظيمي في البيئة العربية
35-34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة للصراع التنظيمي في البيئة الأجنبية
35	المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-	
38	تمهيد
52-39	المبحث الأول: مدخل حول اتصالات الجزائر -الاغواط-

44-39	المطلب الأول: نبذة عن اتصالات الجزائر
46-45	المطلب الثاني: تقديم اتصالات الجزائر بالأغواط
52-46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام ومصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
82-53	المبحث الثاني: منهجية وتحليل دراسة الحالة
54-53	المطلب الأول: منهجية الدراسة
57-54	المطلب الثاني: أساليب وأدوات الدراسة
68-57	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
82-69	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة الفصل الثاني
85-84	الخاتمة
90-87	قائمة المراجع
97-92	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44-43	يوضح إحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر	01
46-45	يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط	02
56	مجموع العمال التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.	03
56	توزيعات العينة على العمال التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط	04
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
58	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	06
59	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
59	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.	08
60	. توزيع عينة الدراسة حسب اقدمية العمل.	09
60	توزيع عينة الدراسة حسب الاجر.	10
61	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات.	11
63-62	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول.	12
63	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.	13
64	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.	14
65	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع.	15
66	اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.	16
67	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	17
68-67	فرضيات الدراسة	18
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	19
70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.	20
70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	21
71	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	22
71	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	23

72	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير الصراع التنظيمي.	24
73	اختبار T-test بالنسبة للعمر للمتغير الصراع التنظيمي.	25
74	اختبار T-test بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير الصراع التنظيمي.	26
74	اختبار T-test بالنسبة للرتبة للمتغير الصراع التنظيمي.	27
75	اختبار T-test بالنسبة لأقدمية العمل للمتغير الصراع التنظيمي.	28
75	أهم الفروق بين أقدمية العمل.	29
76	test بالنسبة للأجر للمتغير الصراع التنظيمي.	30
76	اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير ضغوط العمل.	31
77	اختبار T-test بالنسبة للعمر للمتغير ضغوط العمل	32
78	اختبار T-test بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير ضغوط العمل	33
78	أهم الفروق بين المستوى التعليمي	34
79	اختبار T-test بالنسبة للرتبة للمتغير ضغوط العمل.	35
80	test بالنسبة لأقدمية العمل للمتغير ضغوط العمل.	36
81	أهم الفروق بين أقدمية العمل.	37
81	اختبار T-test بالنسبة للأجر للمتغير ضغوط العمل.	38

الصفحة	العنوان	الرقم
47	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط.	01
48	هيكل تنظيمي للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.	02
57	تركيبية عينة الدراسة حسب الجنس.	03
58	تركيبية عينة الدراسة حسب العمر.	04
59	تركيبية عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	05
60	تركيبية عينة الدراسة حسب الرتبة.	06
61	تركيبية عينة الدراسة حسب أقدمية العمل.	07
62	تركيبية عينة الدراسة حسب الاجر.	08

قائمة الأشكال

مقدمة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات من نواحي عديدة منها الناحية الاقتصادية حيث نشهد انفتاح الدول على العولمة واقتصاد السوق أما من الناحية الاجتماعية فهناك تغير كبير في ثقافة المجتمع وحتى من الناحية العلمية أصبحنا نشهد تواصل الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية بشكل مذهل كل هذا الزخم فرض على المنظمة مسايرة كل هذه التغيرات لتحافظ بمكانتها أو على الأقل البقاء. ولتحقيق أهدافها عليها بإجراء تغييرات جذرية سواء على مستوى السلطة أو الهيكل التنظيمي أو المورد البشري.

ولا شك أن معيار التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة يكمن في مدى تحكمها وقدرة تكيفها وخاصة الاحتفاظ بما تمتلكه من العناصر البشرية الجديرة، إن المورد البشري يعتبر دون شك الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات التغيير والعطاء المتجدد ويحتوي على طاقات كامنة، بإمكان المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل المنظمة.

و ان موضوع الصراع التنظيمي ليس بالموضوع الحديث، فلقد كان محل اهتمام الباحثين والدارسين ومازال لحد الآن نظرا لأهميته ولما يخلفه من نتائج على كل من الموظفين والمنظمات، كما أنه شيء محتوم يجب تواجده في المنظمة ويصعب تجنبه في الكثير من الأوقات والأحيان، فانتشاره بدرجة منخفضة في المنظمة يسبب لها خمول وبالتالي ضعفها في أداء واجباتها ومهامها، بينما انتشاره بدرجة مرتفعة كذلك يخلق مشكلات كثيرة داخلها تتسبب بنتائج سلبية على مستوى علاقات العاملين فيها وعلى مستوى نفسياتهم وانخفاض ولأنهم وانتمائهم وأدائهم ورضاهم عنها، كما يؤثر على تحقيقها لأهدافها العامة وعلى فعاليتها في ذلك وهذا الأمر يستدعي ضرورة التدخل السريع وحث الموظفين على استخدام الأساليب المناسبة والفعالة لتجنب النزاعات وإدارة الصراعات التنظيمية القائمة فيما بينهم داخلها.

ويعتبر موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من كتاب الفكر الإداري وذلك لما لها من تأثير سلبي على كل من الفرد والمنظمة، وتظهر هاته النتائج على مستوى الفرد في شكل آثار سلوكية ونفسية، والنوع الثاني يتمثل في نتائج سلبية على مستوى المنظمة بشكل مباشر تتجسد في انخفاض الروح المعنوية والدافعية، الامر الذي يولد صراعات داخلية للفرد تساهم في وجود صراعات أخرى بين الافراد أنفسهم.

1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم ذكره، يمكن إبراز الإشكالية الرئيسية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة الصراع التنظيمي بضغط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية الاغواط؟

أسئلة الدراسة: من خلال التساؤل الرئيسي وضمن سياق الإجابة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط؟
- ما هو مستوى ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط؟
- هل هناك علاقة بين الصراع الداخلي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط؟
- هل هناك علاقة بين الصراع بين الأفراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط؟
- هل هناك علاقة بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط؟
- هل هناك علاقة بين الصراع بين المجموعات وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط؟
- هل هناك فروق بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الأجر)؟
- هل هناك فروق بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الأجر)؟

2- فرضية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضية التالية:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

واعتمدنا في الإجابة على التساؤلات الفرعية على الفرضيات التالية:

- يبلغ مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط مستوى متوسطا؛
- يبلغ مستوى الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر بلدية الاغواط مستوى كبيراً؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع الداخلي للأفراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع بين الأفراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل المجموعة للأفراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجموعات وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الأجر).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بالأغواط تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الأجر).

3- أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة الى ما يلي:

- إلقاء الضوء على مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بضغوط العمل والصراع التنظيمي؛
- معرفة ضغوطات العمل المحتملة في توليد الصراع داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؛
- العمل على تقديم بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها مساعدة متخذي القرار في المؤسسة في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره؛
- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات.

4- أهمية الدراسة:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المنظمة؛
- تهدف الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال البحث على العوامل التي تسهم في نشوئها بين الأفراد.
- محاولة التعرف على الضغوط التي تواجه المورد البشري.

- إن دراستنا لضغوط العمل تلقي الضوء على مسبباتها ومن هنا نستطيع معرفة الحلول اللازمة ومحاولة معالجتها.

5- منهجية الدراسة:

استعملنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار، الصراع التنظيمي بضغوط العمل ويعرف المنهج الوصفي على أنه إحدى الطرق البحثية التي يستخدم فيها الباحث الوصف للظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، والوصول لنتائج في صورة رقمية؛ بغرض الوصول للمعرفة، أو لحل مشكلة على الجانب التطبيقي، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة الحالة، من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية، وبالتحديد مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

6- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يتمحور موضوع الدراسة حول متغيرين الأول الصراع التنظيمي والثاني ضغوط العمل

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية ابتداءً من فيفري الى جوان 2023.

- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.

7- تقسيم الدراسة:

قصد معالجة الإشكالية الرئيسية تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل تناولنا في المبحث الأول ماهية الصراع التنظيمي أما المبحث الثاني فقد خصص ماهية ضغوط العمل والمبحث الأخير للدراسات السابقة أما الفصل الثاني الذي عنوانه دراسة حالة -اتصالات الجزائر ببلدية الاغواط- حيث تضمن المبحث الأول: مدخل حول اتصالات الجزائر -الاغواط- والمبحث الثاني الذي تضمن: منهجية وتحليل دراسة حالة.

8- صعوبات الدراسة:

تتمثل صعوبات الدراسة في :

- صعوبات متعلقة بعينة الدراسة؛

- صعوبة إدخال بيانات spss و تحليل المخرجات.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع

التنظيمي وضغوط العمل

تمهيد:

يعد المورد البشري في أي مؤسسة الحلقة الأهم ورأسمال نفيس لا ينضب بيده جميع مفاتيح الحل والربط وعليه تتوقف نجاح جميع سياسات المؤسسة، إلا أن الكثير من المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها لا تزال تهمشه ولا تولي له الاهتمام والعناية اللازمة، فالمتعمن لواقع المؤسسات الجزائرية يجد أن مواردها البشرية تتخبط في الكثير من الصراعات المضرة والمجهضة لفعالية وكفاءة هذه المؤسسات، إن هذه الصراعات العمالية من دون السعي لمواجهتها واحتوائها أكاديميا ومن دون تسييرها بطرائق علمية محكمة، فحتما سوف تكون مضرة وخطيرة على مصير المؤسسة، و يعيش الفرد ويتفاعل مع عناصر البيئة التي تتميز بالتغيرات المستمرة بمختلف أنواعها والتي ستؤثر على جميع جوانب الحياة حيث أصبحت هذه السمة المميزة للعصر الحالي الذي يجعل هذه البيئة غير طبيعية بسبب الصراعات والضغوط التي تولدها من مختلف أنواع تؤثر على الفرد من الناحية الجسدية والاجتماعية والنفسية، حيث يصعب عليها التكيف معها، وهذا صحيح بشكل خاص في المجال المهني، حيث يعاني الموظفون من جميع أنواع الضغوط ويحاولون باستمرار التكيف معها. واستخدامه لمصلحتهم الخاصة، ولكن غالبًا ما يتجاوز ذلك قدرتهم على التكيف ويصبح هوسهم الوحيد. يختلف الأفراد في استجاباتهم للضغوط عن بعضهم تدفعهم هذه الضغوط إلى المثابرة والجدية من أجل تحقيق أهدافهم المرجوة، وقد يقود الآخريين إلى الإحباط واليأس وانخفاض الإنتاجية، فكل منظمة تواجه العديد من المشاكل التي تؤثر على أهدافها.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع على مستوى التنظيم الاجتماعي حدثاً طبيعياً، ولكن نظراً لتعدد التأثيرات النفسية والاجتماعية، فإن الصراع داخل الأفراد أنفسهم أمر لا مفر منه أيضاً. ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية باعتبار الإنسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له، واعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة وبالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة ولم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساس داخل التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراع التنظيمي، والذي ينشأ من الاختلافات في المعتقدات والمواقف والميول، وأحياناً عدم قبول الآخرين، مما يخلق اختلافات وقد يصل إلى حد خلق الصراع، وهو موجود في جميع المنظمات.

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي:

هناك العديد من التعريفات للصراع التنظيمي المتمثلة في:

تعريف (Kelly): "الصراع التنظيمي نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة."¹

تعريف (Smith): "هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة، يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة، أو المنظمة."²

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص372.

² فانتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، آفاق للعلوم، المجلد 2016، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016، ص302.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

كما عرفه (Pudding): "بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".¹

و أن الصراع عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم.²

كما يعرفه (سلامة عبد العظيم حسين) : "أنه الوضع التنافسي الذي يدرك في فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهم ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاصلة والاختيار بين البدائل وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات".³

أضاف (Likert) بأن الصراع هو: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة بتحقيقها تحجب على الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم لذا ينشأ الصرع".⁴

(Christophe Carré) عرف الصراع التنظيمي على أنه نتيجة مواجهة السلوك أو الدافع أو الحاجة أو مصلحة الرأي أو القيمة العدائية، فهو يجمع بين شخصين أو أكثر، مجتمعين أو غير مجتمعين في نظام جماعي، ومن الأعراض التي تدل على اضطراب وتشويش في العلاقات مع العالم الخارجي والآخرين.⁵

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول إن الصراع التنظيمي هو سلوك تنظيمي مستمر ناتج عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين المجموعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو لتحقيق مصالح

¹ العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص363.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2017، ص13.

³ بالطيب عيشة، وآخرون، أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد محه لخضر الوادي، 2018، ص8.

⁴ محمد المحافظ عيشو، أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي نموذج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية المجد 15، 2022، ص467.

⁵ SADJI Tassadit, SLIMANI Radia, La communication de crise comme outil au service de la gestion des conflits CAS : entreprise électro industries Azazga, En vue de l'obtention du diplôme de Master Option : gestion des ressources humaines en science de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019, p22.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

شخصية، أو نتيجة لتعارض بين قيم المنظمة والقيم الاجتماعية للفرد ضمن النمط التنظيمي مما يحدث التأثير السلبي أو الإيجابي على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بشكل خاص وعلى فعالية المنظمة بشكل عام.

ثانياً: تطور الصراع التنظيمي

مرّ تطور الصراع التنظيمي بثلاث مراحل وهي كالتالي:¹

1- النظرة الكلاسيكية (التقليدية):

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه.

فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة، وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق. وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية

فأصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص، والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالباً ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة، فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل: تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

¹ أحمد السيد كردي، الصراع التنظيمي، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2012، ص09.

2- النظرة الوظيفية (السلوكية):

وفي هاته النظرة يرى بعض الباحثين أن:¹

حيث في الإدارة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو على نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل، فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والاستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

تعتمد هذه النظرة على المفهوم القائل بأن تشخيص الموقف وتحليله يعتبر أمراً ضرورياً للعمل والأداء، وبالتالي فإنه من الأمور الهامة التي يجب اعتبارها عند التعامل مع الصراع ضرورة البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة وملاءمة لكل من هذه البدائل التي يمكن إن تحقق فيها أقصى كفاية.

وعليه إذا نشأ موقف صراع وكانت فيه أهداف الاطراف المختلفة غير متكاملة فإن من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يتمتع بأفضل إنتاجية ممكنة من بين البدائل المتوافرة مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إن بدل ربح - خسارة هو اقلها انتاجا، بينما بديل ربح - ربح الذي يربح فيه كل من الطرفين مع إن ربحهما قد لا يكون متعادلاً هو أفضل إنتاجيه ولذا فإنه يعتبر أفضل منطلق للاختيار من بين بدائل إدارة الصراع والتعامل معه.

3- النظرة الحديثة (التفاعلية):

وهي آخر مراحل التطور وتبني الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المؤسسات فقط، بل هو إيجابيا أيضا في بعض الأحيان ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائيا ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين:²

- إذا زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب.

¹ نفس المرجع السابق، ص 10.

² حسني أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، السنة 2012، ص ص 53-54.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

وتتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية، إذ ترى في الصراعات أمر حتميا لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية ويمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقا لنمط التعامل معها وإدارتها.

إذ يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المؤسسة. تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المؤسسات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليه الكفاءة والفاعلية والتجديد.

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص أساسية يمكن أن نجملها فيما يلي¹:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف؛
- التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة ينطوي الصراع محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف المنافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية؛
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

¹ سحاري وفاء، إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2020، ص24.

المطلب الثاني: ديناميكية الصراع التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب التطرق لكل من مصادر ومراحل الصراع التنظيمي

أولاً: مصادر الصراع التنظيمي

تتلخص أهم المصادر الخاصة بالصراع التنظيمي فيما يلي:¹

- الحاجة للمشاركة في مصادر محدودة، ويتضمن ذلك الموارد المختلفة والقوى العاملة والمساحة المتاحة للعمل؛
- اختلاف الاهداف بين المجموعات أو الاقسام أو الادارات الفرعية، حيث تختلف الاهداف من قسم إلى قسم آخر؛
- تداخل أنشطة العمل، فعندما يشترك قسمان أو أكثر لإنجاز عمل مشترك فإن هذا التداخل قد يولد صراعات متعددة لاسيما إذا اختلفت أساليب أو طرق تقويم الأداء بينهما؛
- اختلاف القيم والادراكات، حيث يترافق اختلاف الأهداف الخاصة بأعضاء المجموعات المختلفة والعاملة في المنظمة اختلاف وتباين في الاتجاهات والقيم والادراكات التي تقود بدورها إلى صراعات عديدة، وقد حدد كل من (Marge et Simon) ثلاثة أسس أو مصادر للصراع التنظيمي هي:
 - وجود شعور ايجابي مشترك بين أفراد المجموعة بخصوص الحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك؛
 - وجود اختلاف في الاهداف أو في إدراك الواقع؛
 - كلا السببين السابقين معاً.

ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي

تمر أغلب أنواع الصراع التنظيمي بخمسة مراحل، يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- **المقدمات:** وهي الشروط والمقدمات التي تمهد لحدوث الصراع؛

¹ وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الاسلامية، العدد 35، بغداد، 2014، ص422.

² أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال: شعبة علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2019، ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- الإدراك: وهو إدراك أطراف الصراع لتلك المقدمات والشروط، حيث يكونون بذلك مستعدين لإنهاء التوتر بينهم؛
- ظهور الصراع جلياً: حيث تميل أطراف الصراع إلى التحرك وانتهاج سلوكيات معينة لريح الإدارة موقف الصراع، وفي ذلك مجموعة من الأساليب سنذكرها لاحقاً عند التطرق إلى أساليب الصراع؛
- حل الصراع: وفي هذه المرحلة ينتهي الاحتقان وتسوية موقف الصراع إما مؤقتاً ليعود الصراع للتجدد لاحقاً، أو يتم إنهاؤه نهائياً بصورة غير راجعة.

وهناك من يقسم تلك المراحل إلى:¹

- مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع، وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي والتحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع، وهي فترة طويلة نوعاً ما، وتتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف استعادة نشاط الأجزاء وارتفاع عدد التأخيرات وكثرة طلبات تغيير المناصب ورفض ساعات الإضافية وتطور العدوانية واستمرارها وتختلف المؤشرات حسب طبيعة كل المؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح، لكن كلها تشترك في مجموعة من المؤشرات منها العلاقات بين المؤطرين والأجزاء؛
- مرحلة إدراك الصراع: وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر؛
- مرحلة الشعور بالصراع: وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر؛
- مرحلة إظهار الصراع: وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، ومرحلة الظهور أو استواء الصراع هي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب متباينة وقد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواء الصراع من خلال المشاكل فوراً؛
- مرحلة تسيير الصراع: وهنا يتم الوصول إلى قمة الصراع وتظهر في كثير من الأحيان بؤادر الانفراج إذا وصلنا لهذه المرحلة بحيث أصوات تنادي بضرورة إنهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضات أو العودة إلى العمل من جانب واحد وترغب الأطراف في الخروج من الصراع إما ترى لا جدوى من المواجهة أن تلجأ إلى الحلول السليمة التي تبدأ من تفادي العودة إلى العدوانية.

¹ ليقيم ناجي، سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة افاق العلوم، مجلد 01 العدد 1، 2016، ص 306.

ثالثا: أنواع الصراع التنظيمي

ينقسم الصراع طبقا لنوع الأطراف المتنازعة إلى:

1- الصراع وفقا لمستوياته: تتمثل في:¹

- **الصراع داخل الفرد:** ينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى ب (صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما ينجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه اختيار أحدها فقط، حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى بصراع الهدف؛
- **الصراع بين الأفراد:** وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع مرؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية والإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظرا لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة؛
- **الصراع بين الأفراد والمجموعات:** يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد والسبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة لاعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، يعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة على اعتراض تحقيق أهداف الجماعة؛
- **الصراع داخل المجموعة:** حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة والصراع هنا يكون واقعا أو عاطفيا أو كلاهما معا، فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم الأنفال الفعلي على محتوى مهام المجموعة، أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة وكذلك على العلاقات بين الأفراد؛
- **الصراع بين المؤسسات:** يحدث هذا الصراع بين المؤسسات اعتمادا على المدى الذي تخلق فيه مؤسسة ما ظروف غير حقيقية لمؤسسة أخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى ويمكن أن يكون الصراع بين أرباب واتحادات العمال بسبب تدني الأجور أو الظروف الصحية للعاملين وفي كل الحالات إمكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المؤسسات وليس وحدات جزئية فقط بل أيضا الإدارات بجميع مستوياتها؛

¹ بالطيب عيشة، واخرون، مرجع سبق ذكره، صص 11-12.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة: يتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المؤسسة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثانوية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضاً شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد؛
- الصراع بين المؤسسة وغيرها: من المؤسسات تتعامل المؤسسة غالباً مع جهات حكومية ومنتسبون ومستهلكون وممولون بالإضافة إلى تعاملها مع مؤسسات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصراع أحياناً فيما بينها نظراً لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف.

2- الصراع وفقاً لتجاهاته: ويأخذ الصراع التنظيمي أحد الأشكال التالية:¹

- الصراع الأفقي: يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه؛
- الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف؛
- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات متعددة في مجال عمله؛
- صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً؛
- الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين.

3- الصراع وفقاً لمصادره:

أشار (Robbins) إلى أن هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي:²

- صراع المهمات: وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة بعد صراعاً بناءً يؤثر إيجابياً في أداء الجماعة؛

¹ فائق سعدوني، مرجع سبق ذكره، ص 304.

² شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمدينة التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2020، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- **صراع العلاقات:** وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعاً غير بناء، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد؛
- **صراع العمليات:** ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد الأدنى صراعاً وظيفياً مفيداً للأداء والإنتاجية؛

4- الصراع وفقاً للتنظيم: يتمثل في: ¹

- **الصراع المنظم:** وهو الصراع المخطط له؛
- **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل: الشكوى والتأخر عن العمل أو ترك العمل.

5- الصراع وفقاً للتخطيط: متمثلة في: ²

- **الصراع المخطط:** وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة. ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة للموارد المنظمة.
- **الصراع غير المخطط:** هو الصراع العفوي غير المقصود.

المطلب الثالث: أساليب وآثار الصراع التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أساليب وآثار الصراع التنظيمي

أولاً: أساليب الصراع التنظيمي

هناك الكثير من الأساليب المستخدمة في الصراع والتقليل من نتائجه السلبية على كل من الفرد والمنظمة نذكر منها ما يلي: ³

¹ محمد الحافظ عيشو، مرجع سبق ذكره، ص468.

² شمول عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص23.

³ أسية بوراس، على لفقير، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، 2022، صص110-111.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- 1- أسلوب المجاملة: وفيه يتصرف الشخص وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت، محاولاً تقليل أهمية الصراع، وتشجيعهم على إخفاء مشاعر الصراع، وعادة ما تكون فاعلية هذا الأسلوب قليلة، حيث يقلل الفرد من شأن نقاط الاختلاف، ويركز على أوجه الاتفاق المشتركة بين أطراف الصراع؛
- 2- أسلوب المنافسة: وفيه يلجأ المدير إلى استخدام قوة السلطة والمركز ويكون الحل الذي يتوصل إليه في صالح أحد الأطراف، ويقلل هذا الأسلوب من الدافعية للعمل، ويمكن استخدامه في القضايا الطارئة التي تحتاج إلى تصرف سريع؛
- 3- أسلوب التعاون: يتسم بالحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية بشكل كبير، فيدرس المدير أسباب الصراع مع كافة أطرافه، وي طرح الحلول المناسبة ويتم مناقشتها مع الجميع ليتم علاجها بشكل فعال ومقبول هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه دائماً لأنه يحتاج إلى وقت طويل ودراسة متعمقة، ويمكن استعماله في قضايا جوهرية تؤثر في انجاز الأهداف؛
- 4- أسلوب الاجبار: وفيه يتم اللجوء إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع؛
- 5- أسلوب المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها؛
- 6- أسلوب الاسترضاء: يتصف باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، حيث يتابع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته هو، ويمثل أعلى درجات منحنى التعاون؛
- 7- أسلوب التسوية: يشير إلى الاهتمام المتوسط بالنفس والآخرين، وهو مقرون بمبدأ "الأخذ والعطاء" والتشارك في تخلي كلا الطرفين عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول، ويقترن أيضاً بالتفاوض على افتراض وجود مورد ثابت محدد ينبغي اقتسامه بالتسوية للوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع فكل منهم.
- 8- أسلوب التجنب: يقوم على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح، إلا أن الصراع يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة.

كما أوضح رحيم بعدي لأساليب إدارة الصراع، هما: ¹

- 1- بعد الاهتمام بالنفس: ويشير فيه توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته.
- 2- بعد الاهتمام بالآخرين: ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

¹ العموري ميلود، نموذج رحيم إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق) دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13 عدد 1، 2021، ص 48.

وينبثق عن هذين البعدين خمس استراتيجيات الإدارة الصراع، وهي:¹

- **التكامل (Integrating):** يُعرف هذا النمط أيضا بجل المسائل تشير هذا الاستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالذات وبالآخرين. وهو ينطوي التعاون المشترك بين أطراف الصراع والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع التعاون بين الطرفين أي الانفتاح، وتبادل المعلومات، ودراسة الاختلافات للتوصل إلى حل (مقبول من الطرفين).
- **الإرضاء (Obliging):** وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالنفس واهتمام كبير بالآخرين يرتبط هذا الأسلوب بمحاولة تقليل الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء قلق الطرف الآخر. وهناك عنصر التضحية بالذات في هذا الأسلوب ويمكن استخدامه عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر.
- **الهيمنة (Dominating):** ويُعرف هذا أيضا بالتنافس وتشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولته إخضاعهم له، وتحد هذه الاستراتيجية من الإبداع في العمل.
- **التجنب (Avoiding):** وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام متخصص بالذات والاحد ولذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب العاب من وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية وقد يتخذ شكل تأجيل قضية ما إلى وقت أفضل أو ببساطة الانسحاب من موقف يهدد بالخطر.
- **النسوية (Compromising):** وتلفت هذه الاستراتيجية النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء وهو ينطوي على التقديم أو التقاسم حيث يقوم الطرفان بالتخلي عن شيء ما لاتخاذ قرار مقبول من الطرفين وقد يعني هذا تقسيم الفارق أو تبادل الامتيازات أو السعي إلى إيجاد موقف سريع وسط.

ثانيا: آثار الصراع التنظيمي

¹ نفس المرجع، ص50

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية:

1- الآثار الإيجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلافة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومنتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي: ¹

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية؛
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة؛
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال؛
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي السيول العدوانية؛
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة؛
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين؛
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة؛
- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد؛
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو؛
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

تؤدي الإدارة السليمة للنزاع التنظيمي إلى تحويل الطاقة المتولدة من الصراع إلى قوة وتأثير، مما يجعلها ذات طبيعة إيجابية وليست سلبية، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع، ولكن الاستفادة منه في عملية تحويل هذه الطاقة. وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

¹ عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب الجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري - قسنطينة، 2009، ص74.

2- الآثار السلبية: تتمثل في: ¹

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل قر سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، ويمثل احتلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها ومن الآثار السلبية للصراع التعليمي ما يلي: ²

- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحه على حساب المصلحة الكلية للمنظمة مما يعيق من وصول المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- يؤدي الصراع إلى انخفاض كفاءة وظيفية الاتصال بين الأطراف المتصارعة؛
- قد يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاون داخل المنظمة؛
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية؛
- يعمل على عمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين؛
- يهدم المعنويات، ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية؛
- إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.

المبحث الثاني: ماهية ضغوط العمل

¹ شمول عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص25

² نفس المرجع، ص25

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

مما لا شك فيه إننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بعيدا عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية. وأثرت هذه المثيرات على الفرد، حيث لم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة إنما تجاوز إلى بيئة العمل ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات، تعتبر الضغوط حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرص أو متطلبات مرتبطة بما يرغب به ولكن النتائج المرتبطة بها تدرك على أنها غير مؤكدة ومبهمه.

المطلب الاول: مفهوم ضغوط العمل

ضغط العمل يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه تعتبر ضغوط العمل من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، وكان هذا العمل ولازال مصدرا للمتاعب، ولقد ترتب على هذا وما صاحبه من شقاء، بعض المخاطر والتحديات أو ما يعرف بالضغوط.

أولا تعريف ضغوط العمل:

عرف مفهوم ضغوط العمل، عدة أشكال متقاربة من قبل العديد من الباحثين ومن أهمها: الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الاحتراق، كما تتسم بالشعور الضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم رضا عن النفس.

عرف كل من بيير ونيومان (Newman E-J et Beehr A-T) أن ضغط العمل يعد حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، وتؤدي لإحداث تغيرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي.¹

كذلك يبين هذا التعريف على أن نتاج الضغط هو الانحراف عن المسار الطبيعي في العمل، ولم يبين إن كان هذا الانحراف سلبيا أو إيجابيا. بينما (Peretti Marie Jean)، قام بتعريف ضغوط العمل على أنها تلك الاضطرابات العضوية والنفسية الناتجة عن عوامل مختلفة وخصوصا المهنية، وحيث أن الفرد إذا تلقى حجما من المهام الزائدة

¹ لعميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص 159.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

عن طاقته المعتادة فإنه سيكون في حالة عدم استقرار وهذا ما يؤدي إلى ظهور توتر لدى الفرد، وإذا ما أسقطنا مفهوم ضغوط العمل على المؤسسة الاستشفائية فإننا يمكن تعريف هذا المفهوم من خلال الجزئيات الآتية:¹

— **عبء العمل:** والذي يقصد به عندما يكون العامل مطالب بأداء مهام كثيرة ومختلفة أو أنه ليس لديه الوقت الكافي لإنجاز هذه المهام؛

— **صراع الدور:** وهو عندما يتعرض العامل لمجموعة من توقعات الدور في عمله؛

— **غموض الدور:** ويعني عدم توفر المعلومات والبيانات الكاملة والواضحة والمناسبة لدى العامل عن الدور المطلوب منه؛

— **قلة فرص النمو الوظيفي:** وهو الإحساس بعدم الأمان وعدم التطور الوظيفي للعامل؛

— **طبيعة العمل:** وهو البيئة التي يعمل فيها العامل أي مدى استغلاله لقدراته ومسؤولياته داخل هذه البيئة التي يعمل فيها وبشكل سليم.

عرف (Cablan): "ضغط العمل بأنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديدا للفرد".²

ومن وجهة نظر (Verginia Hill trice) أن الضغط يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، فمن وجهة نظر الفرد العادي فإن الضغط يوصف بأنه الشعور بالقلق والإجهاد النفسي، ومن الناحية العلمية فإن هذه المشاعر تعد انعكاسا لمواجهة القلق والذي يمثل استجابة مبرمجة ومعقدة لتهديد مدرك، والتي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية أو سلبية.³

يُعرّف ضغط العمل بأنه: "حالة ينظر إليها على أنها سلبية من قبل مجموعة من العمال، والتي تكون مصحوبة بشكاوى أو اختلالات وظيفية على المستوى المادي و/ أو الاجتماعي والتي تكون نتيجة لحقيقة أن العمال غير قادرين على تلبية المتطلبات والتوقعات التي طرحت عليهم من خلال وضع عملهم".⁴

ومن جهة أخرى فإن ضغوط العمل تشير إلى مجموع من المتغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعل عند مواجهة المواقف المحيطة به والتي تمثل تهديدا له ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل تظهر

¹ العطرة ماجد، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 372.

² فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زرداني صالح بعين البيضاء - أم البواقي، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014، ص 03.

³ سحنون سماح، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بدار الأشخاص المسلين والعجزة، بحث مكمل لنيل شهادة الماستر تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن المهدي - أم البواقي، 2013، ص 24.

⁴ AIT MEZIANE Samia, Le stress au travail Cas pratique : Corps Gras de Bejaia, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de master en Sciences sociales, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA, 2013, p30

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية وبالأعمال التي يعملونها مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الالتزام بواجباتهم اليومية.¹

ثانياً: خصائص ضغوط العمل

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي:²

- أن ضغوط العمل منتشرة دائماً وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر، فازدحام المكاتب أو زيادة الضوضاء... كذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعضائه وحالته المزاجية؛
- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، فقد تخدم الضغوط أغراضاً مفيدة دقق تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير وقد تكون مصدر للابتكار وتطبيق الأفكار الإبداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضراراً كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي ذلك فان هناك قدراً مقبولاً أو صحياً للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة؛
- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطوا لها، فكثرة العمل وازدحام جداوله يعني قلقاً وتوتراً عند البعض بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات ذواتهم وقلة العمل عن القدر المطلوب، ويعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياباً لفرص النجاح التي يريدونها.

بينما يرى الآخرون أنه فرصة للراحة بدلاً من مواجهة المشاكل، ووجدنا أن الضغط النفسي الذي يؤثر على البعض يمكن أن يصبح في حد ذاته مصدرًا للطاقة والنشاط للآخرين.

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل

تختلف مصادر ضغوط العمل بين ضغوط عمل خارجية (خارج المؤسسة)، ضغوط عمل داخلية أو تنظيمية (داخل المؤسسة) وضغوط عمل شخصية (فردية).

¹ قالي حمزة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، 2020، ص21

² معن محمود عباصرة، ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد، عمان، 2008، ص27-25.

أولاً: مصادر ضغوط العمل الخارجية

تتمثل أهم الضغوط الخارجية التي يتعرض لها العاملون في:¹

- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات السياسية والقانونية، إذ يؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى شعور الأفراد بالضغط؛
- ضغوط العمل المرتبطة بالمتغيرات الاقتصادية: يمكن أن تؤدي الحالة الاقتصادية العامة التي يمر بها البلد، وكذا مستويات التضخم إلى شعور الأفراد بالضغط النفسية؛
- الضغوط المرتبطة بالتطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة في قطاع الصحة وحدة المنافسة وشدها؛
- قص مستلزمات العمل وعجز الموردين في كثير من الأحيان في توفير أدوات العمل يولد ضغطاً لدى العمال.

ثانياً مصادر ضغوط العمل الداخلية:

تتمثل أهم الضغوط الداخلية التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات في:²

- **طبيعة العمل:** من الصعب أن نجد وظيفة في مجتمعنا المعاصر خالية من أي ضغوط، وان كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها؛
- **عبء الدور:** ويعني "زيادة أو انخفاض حجم معدل العمل الموكول للفرد مهمة القيام به" فقد تكون الزيادة في العمل في حالة نقص العمال؛
- **غموض الدور:** يعني غموض الدور "افتقار الفرد للمعلومة اللازمة لأداء العمل مثل المعلومات الخاصة بأهداف وسياسات اجراءات العمل بحدود سلطات ومسؤوليات العامل، حسب ويحدث أيضاً غموض الدور حسب (Stephen) لما توقعات الدور تكون غير واضحة والعامل لا يدري ما يفعل"؛
- **صراع الدور:** يقصد به " أن يلعب الفرد عدة أدوار، أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة عنه وأحياناً تكون هذه الأدوار (التوقعات) متعارضة «، كما يمكن تعريفه على أنه "عدم قدرة الفرد للموائمة بين دورين أو أكثر وأحياناً، إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر"؛

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر: عمان، 2009، ص22.

² سمية بن عمارة، صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم (17) الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، 2013، ص354.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- اتخاذ القرار: يشعر الفرد بالضغط عندما يكون عليه الاختيار بين البدائل المتاحة للقرار، خصوصاً البدائل وتقارب مزاياها وعيوبها؛
- السلامة والصحة المهنية: إن عدم توفير شروط السلامة والصحة المهنية وقواعدها يعد مصدراً يولد إحساس لدى الفرد بأنه غير آمن على حياته أثناء أدائه لعمله.

ثالثاً: المصادر الشخصية

- مصادر ضغوط العمل الشخصية تتمثل أهم الضغوط الشخصية التي يتعرض لها العاملون:¹
- نمط الشخصية: يتفاوت الناس في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالي في مدى قابليتهم للضغط وتكيفهم مع هذه الضغوط؛
 - التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل: تتحدد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناءً على مقدار ما يتميزون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل؛
 - الحالة النفسية والبدنية: الحالة الصحية العامة هي رأس مال الفرد في أي عمل من الأعمال، بحيث أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من اللياقة البدنية يستطيعون مواجهة ضغوط العمل بدرجة أقوى من الأفراد الذين يعانون من الأمراض؛
 - الحالة العائلية: قد أشارت الأبحاث إلى أن مصادر الضغوط المنزلية قد تكون أكثر أثراً على الفرد للدرجة التي تنعكس عليه في عمله؛
 - الخبرة المهنية: إن العلاقة بين ضغط العمل والخبرة المهنية علاقة عكسية، حيث تلعب الخبرة دوراً كبيراً في تخفيض الضغط الناتج من بيئة العمل؛
 - الجنس: يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لا سيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل.

¹ سمية بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 535.

أخيراً، من الواضح أن هناك مصادر متعددة للتوتر في منظمات العمل المختلفة، وكما تظهر الأبحاث والكتابات حول هذا الموضوع، لا يمكن القضاء على الإجهاد المهني تماماً، ولكن يمكن التحكم فيه وتقليل آثاره من خلال اتباع الاستراتيجيات وخطة التعامل مع مستويات التوتر المحتملة.

المطلب الثالث: تصنيفات ضغوط العمل وتكاليفها

سننظر في هذا المطلب الأول إلى تصنيفات ضغوط العمل وتكاليفها

أولاً: تصنيفات ضغوط العمل

يمكن تصنيف ضغوط العمل إلى:

1- حسب آثار ضغوط العمل

البعض الآخر من العلماء يقسمونها وفقاً للآثار المترتبة عليها إلى ضغوط الجانبية وأخرى سلبية:¹

- **الضغوط الايجابية المرغوبة:** وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للضغوط مثل اختيار ما أو دورة تدريبية أو أن يجوز رضا رئيسه المباشر، وقد أوضح الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة، حيث أن الهدف من إيجاد وطبعة فعالة للضغوط هو أنها تستخدم كميّة أو كأداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد بالإضافة إلى التقليل من حدة وآثار هذه المشاكل.
- **الضغوط السلبية:** وهي الضغوط ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان من ثم تنعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط التي تدفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل.

2- حسب الفترة الزمنية لضغوط العمل

قسمت الضغوط إلى:²

¹ امض دن، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة اتصالات الجزائر، تدوف، مجلة البشائر الاقتصادية، ص 559-575.
² محمد احمد مصطفى، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلد 7، ص 161-204.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودات إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادر عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة؛
- الضغوط المتوسطة: تمتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو تغير مرغوب فيه؛
- الضغوط المضاعفة: وهي التي المستمر لأسابيع وأشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز؛

3- حسب شمول ضغوط العمل

قسمت ضغوط العمل إلى ضغط كلي شامل وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة اليت يعمل بها وضغط جزئي فرعي يرتبط بمصلحة فئة من الفئات اليت يضمها الكيان الاداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجريت متخذ القرار إلى الانصياع لمطالبها.¹

ثانيا: تكاليف ضغوط العمل

وتنقسم الى التكاليف مباشرة وغير المباشرة

1- التكاليف المباشرة للضغوط المهنية:

تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:²

- تكاليف المشاركة في العمل: وتتضمن تكلفة التأخير عن العمل بسبب الضغوط المهنية، تكلفة الغياب عن العمل ولا يدخل في ذلك العطل الرسمية والإجازات. وتكلفة تشغيل العمال الإضافيين للإحلال محل المتغيين عن العمل، وتكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من ترك العمل.
- تكاليف الأداء في العمل: ومن أمثلتها: تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج وتكلفة انخفاض الجودة، وتكاليف عطل الآلات واصطلاحها، وتكلفة المفقود من المواد أثناء العمل، وتكلفة الإصابات. وهي

¹ احمد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص 204.

² ركات يسمينه، إثر ضغوط العمل على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-مصلحة الاستعجالات-بسكر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكر، 2020، ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

لا تقتصر على تكاليف العلاج بل تتضمن أيضا تكاليف الانقطاع عن العمل وتكلفة الفارق من المواد أثناء العمل.

- **تكاليف التعويضات:** ومن أمثلتها التعويضات المادية التي تتحملها المنظمة نتيجة للأحكام القضائية أو طبقا للنظم المعمول بها إزاء الإصابات أو ترك الخدمة.
- 2 **التكاليف غير المباشرة للضغوط المهنية:**

بينما تتضمن التكاليف غير المباشرة التكاليف الناجمة عن سوء الاتصالات، اتخاذ قرارات خاطئة، سوء العلاقات في العمل، ضياع الفرص المحتملة وانخفاض الدافعية¹.

المطلب الرابع: مراحل ضغوط العمل والآثار المترتبة عنها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مراحل ضغوط العمل والآثار المترتبة عنه

أولاً: مراحل ضغوط العمل

تعتبر الضغوط أحد أهم مصادر الصراعات الشخصية في العمل، وتمر ضغوط العمل بخمسة مراحل أساسية منذ نشأتها وحتى بلوغها آخر مرحلة وهي الإجهاد والاستنزاف مفصلة كما يلي:²

- 1- مرحلة نشوء الضغط:** وتعتبر أول مراحل بروز وميلاد أو ظهور بوادر الضغط وفي الغالب يتم التغاضي عنه (الضغط) لأنه في مراحله الأولى ولهذا يتم إهماله وعدم الاستجابة له، مما يشكل أو ينشئ قوى ضاغطة أخرى تدفع وبشكل قوي إلى توليد المزيد من الضغوط، الأمر الذي يفرض الانتقال أو التحول إلى مرحلة ثانية؛
- 2- مرحلة نمو الضغط:** هنا تستكمل القوى الضاغطة سيطرتها، وتتمكن من التعرف على مواطن الضعف لدى متخذي القرار، ومنه القدرة على اختراقها والسيطرة على أفكارهم؛
- 3- مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه:** في هذه المرحلة يبلغ الضغط الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يزيد من حدة الضغط؛

¹ نفس المرجع، ص13.

² الظاهر نادر أحمد، مدخل إلى إدارة الوقت. ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص157.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

4- مرحلة انحصار الضغط وانكماشه: في هذه المرحلة يبدأ تخفيف الضغط على متخذ القرار وتبدأ القوى الضاغطة في التلاشي والتحول من المعارضة إلى المهادنة وحتى بلوغها مرحلة التعاون الكامل إلى أن يخفني الضغط كلياً؛

5- مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة: تأتي هذه المرحلة عندما تفقد القوى الضاغطة السبب في تكتلها واستمرارها، وهنا لا يكون أمامها إلا خياران هما:

- التفكك والانصراف على الاستمرار لتحقيق مطالبها؛
- التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

ثانياً: الآثار المترتبة عن ضغوط العمل

تعرف منظمة الصحة العالمية ضغط العمل بأنه الاستجابة أو ردّ الفعل الناتج لدى الأفراد عند تعرضهم لضغوطات أو مطالب وظيفية ومهنية معينة بشكل لا يتطابق مع معرفتهم وقدراتهم الحالية، مما يعترض أو يتحدى قدرتهم على التأقلم والمواجهة، ويعد ضغط العمل أمراً حتمياً لا مفر منه يتعرض له الجميع، ويزداد سوءاً عندما يشعر الموظف أو العامل بقلّة الدعم أو المساندة من مسؤوله المباشر.

1- آثار ضغوط العمل الجسدية والصحية على الفرد: إن استمرار ضغوط العمل لفترة قصيرة يؤدي إلى إحداث تغيرات في أجهزة الجسم، حيث تزداد الإفرازات الهرمونية وتتأثر الدورة الدموية، وفي حالة إذا ما استمرت هذه الضغوط لمدة أو فترة طويلة فإن هذه الأعراض ستزداد وتتطور لتصبح أمراض مزمنة، لذلك نجد أن من بين الآثار السلبية لضغوط العمل هي ما يعانيه الكثيرون من الموظفين والعمال من حالات المرض المزمنة نتيجة تعرضهم لضغوط في عملهم، ومن بين هذه الأمراض نجد الصراع الدائم القرحة المعدية وضغط الدم وأمراض القلب والكولون والسكري كذلك جفاف الفم والعرق. وهذه النتائج الجسدية والصحية تختلف من فرد إلى آخر وبصفة عامة أوضحت الدراسات وجود علاقة طردية بين ضغوط العمل والظواهر الصحية.¹

2- آثار ضغوط العمل النفسية والمعنوية على الفرد: يترتب على إحساس الفرد بتزايد ضغط العمل عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة، وأنماط سلوكه المعتادة، وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل ومن أهم تلك التغيرات ما يلي:²

¹ حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، ط2، دار التقدم العلمي، عمان، 2005، ص 231.

² حسن صادق حسن عبد الله، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورش عمل التعامل مع ضغوط العمل.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- الحزن والكآبة والشعور بالقلق والإحباط؛
- النظر إلى المستقبل بتشاؤم وفقدان الثقة بالغير؛
- التصرف بعصبية شديدة وعدم القدرة على التركيز؛
- الحساسية للنقد من جانب الآخرين؛
- صعوبة التحدث والتعبير واللامبالاة؛
- عدم القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

ونظراً لأن المورد البشري عنصر حساس في المنظمة لدى تعرضه لضغوط العمل يكون سريع التحول في مزاجه وانفعالاته غير أن مظهرات الضغوط العمل النفسية تكون صعبة للقياس.

3- آثار ضغوط العمل الاجتماعية على الفرد: إليك ما يلي بعض هذه الآثار:¹

- قلة التوازن بين حياة العمل والحياة الاجتماعية للفرد، وذلك من منطلق أن ضغط العمل والتوتر يؤثران بصورة مباشرة على صحة الفرد، فإن التوازن المطلوب بين العمل والبيئة الاجتماعية المحيطة للفرد حتماً سيتأثر؛
- يجد العاملون الذين يعانون من ضغوط العمل لفترة طويلة صعوبة في احتواء هذا الضغط والسيطرة عليه، مما قد يؤدي إلى ضعف اندماج الفرد مع المجتمع المحيط؛
- التفاعل السلبي الاجتماعي بين الفرد الذي يتعرض لضغط العمل والآخرين.

4- آثار ضغوط العمل على المنظمة أو المنشأة التي يعمل بها الفرد:

يمكن إبرازها فيما يلي:²

تلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بها دوراً هاماً في عملية الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، ولذلك فإن إدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمة العمل تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم داخل منظمات العمل. ويرى كل من كويك وكويك أنه من الأهمية بمكان معرفة وفهم العلاقة الواقعة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية في إدارة الضغوط، لأنه ثمة تبادل اجتماعي بين الأفراد والمنظمات. فكل جانب في هذا التبادل ترتب عليه دور للجانب الآخر. ويعتمد كل منهما على الآخر.

¹ آثار ضغوط العمل على الفرد: جسدياً، ونفسياً، 11/08/2021، <https://bunean.com>، تاريخ ووقت الزيارة: 47: 23-05/05/2023.

² قالبي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

بالإضافة إلى آثار تنظيمية أخرى كالغياب الدوران الوظيفي، انخفاض الإنتاجية والعزلة عن الزملاء، عدم الرضا الوظيفي وانخفاض التزام الموظف وولائه. كل هذا بلا شك يؤثر على دافعية الفرد وعلى مستوى أدائه ما يكلف المنظمة تكاليف والتزامات مالية كبيرة، بالإضافة إلى انخفاض الإنتاجية، و فقط التمكين التنظيمي يستطيع التصدي لها ومواجهتها بكل الأساليب والوسائل المتاحة، وتحويلها إلى تحديات تزيد من التحفيز لرفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية،

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنطرق في هذا المبحث الى الدراسات السابقة المتمثلة في الدراسات العربية والأجنبية وفي الأخير سنحاول ابراز الإضافة العلمية للدراسة الحالية

المطلب الاول: الدراسات السابقة للصراع التنظيمي في البيئة العربية

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

الدراسة الأولى:

دراسة شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، 2020، وطرح التساؤل التالي: ما مدي تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية بولاية بسكرة؟

اعتمد الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث، تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الى نتائج أهمها:

- أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء؛
- إنه يفرض أعباء وتكاليف باهضة على المنظمة والأفراد على حد سواء وهو ما يرغمها غالبا في النهاية على حسمه إما بالطرق السلمية أو بالقوة القيصرية؛
- لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي على أداء العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- أن الصراع التنظيمي داخل مديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء يؤثر على الاستقرار الوظيفي للعاملين أكثر من أدائهم.

الدراسة الثانية:

دراسة عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2009، وطرح التساؤل التالي: ما هي العلاقة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات؟ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الى نتائج أهمها:

- أكدت الدراسة أن للقيم الاقتصادية والاجتماعية علاقة بالصراع التنظيمي، وعلى ذلك فقد تم التوصل إلى أن القيم الاقتصادية جاءت في المرتبة الأولى من حيث أنها مسببة لظاهرة الصراع التنظيمي لتليها القيم الاجتماعية.

الدراسة الثالثة:

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

دراسة قالي حمزة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، 2020، وطرح التساؤل التالي: هل ضغوط العمل تؤثر على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي؟

واعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التي فرضت طبيعة الموضوع كونها الأكثر تناسبا معها في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ولتحقيق هذا الهدف استخدم عدة أدوات منها الملاحظة والاستبيان، داخل المؤسسة، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الى نتائج أهمها:

- يعتمد نجاح المؤسسة اليوم يعتمد وبشكل رئيسي على استثمارها الجيد في المورد البشري برفع كفاءة وزيادة فعالية اداءه الذي يعكس اداء المنظمة التي يعمل بها وذلك بتوفير ظروف عمل مناسبة تساعد على العطاء وبذل اقصى المجهودات اثناء القيام بمتطلبات الوظيفة

الدراسة الرابعة:

فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زرداني صالح بعين البيضاء -أم البواقي-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، 2014، وتم طرح التساؤل التالي: هل تؤثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري؟

من أجل دراسة هذا الموضوع، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة وسرد مختلف المفاهيم والحقائق التي تدور حول الموضوع بالإضافة إلى المنهج المقارن، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصلت الى نتائج أهمها:

- تبين ان المتغير المستقل عدم إجادة العمل المكلف به بكفاءة هو أكثر المتغيرات المستقلة المؤثرة على أداء المورد البشري فهو يؤدي الى عدم وضوح المسؤوليات وكذلك يؤدي إلى عدم رغبة العاملين في العمل أيضا واعتبار العمل غير مرضي بالنسبة لهم.

الدراسة الخامسة:

سحنون سماح، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بدار الأشخاص المسلمين والعجزة، بحث مكمل لنيل شهادة الماستر، 2013، وطرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني والصراع التنظيمي لدى العاملين بدار الأشخاص المسنين والعجزة؟

واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصلت الى نتائج أهمها:

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

- إن التعامل مع ظاهرة الضغوط المهنية بصورة جدية وعلمية ودقيقة، بهدف التخفيف من آثارها السلبية على أداء العاملين والعمل على الاستفادة من آثارها الإيجابية المحفزة على الأداء، يكون من خلال ضرورة التخفيف من حدة الضغوط المهنية التي يتعرض لها العاملون في المنظمة، من خلال تكليفهم بأعمال واضحة ومحددة، مع ضرورة عدم التدخل في عملهم المهني.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة للصراع التنظيمي في البيئة الأجنبية

الدراسة الأولى:

- دراسة أية مزيان سامية، بعنوان Le stress au travail Cas pratique: Corps Gras de Bejaia، رسالة ماجستير، 2013، وتم طرح الاشكالية التالية: هل يمكن لظروف العمل داخل الشركة يؤدي إلى الإجهاد؟ واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبيان، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصلت إلى أهم النتائج:

- إن مصادر الضغوط لدى الأفراد العاملين تجسدت معظمها وبنسب كبيرة في بيئة العمل التي يعمل فيها الأفراد ومدى مشاركتهم في صنع القرار مما يعطيهم إحساس بمدى أهميتهم داخل المنظمة حتى ولو لم يأخذ بأرائهم بعين الاعتبار إلا أنهم يولون الأهمية بمدى إشراكهم في هذه العملية.

الدراسة الثانية:

- دراسة ساجي تسعديت وسليمانى راضية، بعنوان La communication de crise comme outil au service de la gestion des conflits CAS: entreprise électro industries Azazga، رسالة ماجستير، 2019، وتم طرح الاشكالية التالية: هل التواصل في الأزمات أداة لإدارة الصراع؟ واستخدم الباحثان من أجل تنفيذ هذا العمل المسح المكتبي وفي الجانب التطبيقي استخدموا أداة جمع البيانات وهي المقابلة، وبعد الدراسة النظرية والميدانية توصلوا إلى أهم النتائج:

- تعدد أسباب ظهور الصراعات التنظيمية منها على مستوى المنظمة وجماعات العمل أو على مستوى الفرد، أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء.

المطلب الثالث: الإضافة العلمية للدراسة الحالية

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن أن نلاحظ أن الدراسة الحالية تتوافق مع هاته الدراسات في تحديد المتغيرات (الصراع التنظيمي) و (ضغوط العمل) كما يمكن أن نلاحظ أن أغلبية الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لأهداف الدراسة، كما تتوافق هذه الدراسة مع غيرها باعتمادها أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها لاختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات وأضافنا قيمة علمية جديدة التي جمعت المتغيران معا ومحاولة معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل في المؤسسات، ومعرفة علاقة الصراع التنظيمي بضغط العمل، ومحاولة اظهار كل الجوانب النظرية لكل متغير على حدى وإبراز دور كل واحد فيهم كذلك ما يميز دراستنا هو دراسة حالة بمؤسسة مهمة مثل اتصالات الجزائر و خاصة بفرع الاغواط و محاولة مدى تعرضهم للصراع التنظيمي و ضغوط العمل و باختيار عينة لا بأس بها وصل عددهم الى 90 عينة.

خلاصة الفصل الاول

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ضغوط العمل والصراع التنظيمي وسعينا إلى الإلمام بها من الجانب النظري، كونهما من المواضيع التي كانت ولا تزال حديث الساعة، ومن أكثر المواضيع الحساسة والموجودة فعليا في

الفصل الأول: الإطار النظري لأدبيات الدراسة حول الصراع التنظيمي وضغوط العمل

أرض الواقع والتي يعاني منها الموظف الجزائري بشكل كبير، حيث قمنا بعرض لكل منهما ابتداءا بالتعريفات وخصائصها، والمراحل والاثار المترتبة عليهما، ومن أجل فهم الموضوع أكثر حاولنا بتسليط الضوء حول عمال اتصالات الجزائر بالأغواط وهذا ما سنراه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الإغواط-

تمهيد:

تناولنا في الفصل السابق الإطار النظري للدراسة، قصد تحديد مفاهيم الصراع التنظيمي هذا من جهة والضغط العمل من جهة أخرى وبهدف التعرف على أبعاد هذه العلاقة في مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الاغواط، ومن خلال هذا الفصل سنحاول تطبيق واسقاط عملنا على أرض الواقع من اجل معرفة علاقة الصراع التنظيمي بضغط العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الاغواط، وذلك باستخدام برنامج "SPSS" وترجمتها الى احصائيات.

المبحث الأول: مدخل حول اتصالات الجزائر -الاغواط-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من مؤسسات التي سارت عن النهج التطوري من خلال انتهاجها لاستراتيجيات جعلت منها مؤسسة متطورة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا السلكية واللاسلكية الحديثة، مقارنة بالمدة الزمنية التي استغرقتها من اجل الوصول إلى ماهي عليه الآن، وعملت في سنوات الأخيرة على إعادة هيكلة في مختلف مجالات وخاصة منها، هيكلة داخلية فيما يخص موارد المادية والبشرية.

المطلب الأول: نبذة عن اتصالات الجزائر

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة الصالات الجزائر وتعريفها ومهامها وأهم أنشطتها وفروعها.

أولاً: نبذة تاريخية عن اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة النسبة 100%، الخط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يعرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقد مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة خصائص معينة لوجزها فيما يلي:

1- المرحلة الأولى من 1962 إلى 1974:

تغير بمثابة الانطلاقة الرسمية للمؤسسة بعد الاستعمار اطلق عليها اسم مؤسسة البريد والاتصالات وتغيرت هذه الفترة بحملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات مؤسسة البريد والمواصلات، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصة،¹ ونظرا لنقص الخبرة والتأهيل للإطارات الجزائرية، وانعدام الحرية في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فعالية الأداء، وانخفاض المردودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

¹ خيرة عويسي، إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل تحولات السوسيو ثقافية للتنظيم، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ولاية الاغواط، نموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2018، ص 289-288.

2- المرحلة الثانية: من 1975 إلى 1990:

عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم رقم 75-89 المؤرخ بتاريخ 12 / 30 / 1975، ويشغل تبعاً لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصال، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهام الموكلة لها.

3- المرحلة الثالثة من 1991 إلى 1999:

نظراً للنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعاً وكماً مع التغييرات الداخلية والخارجية للاقتصاد الجزائري حيث شهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع، وتم تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، حيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وهذا طبقاً للمرسوم 92 / 192 المؤرخ في 28 مارس 1992.

4- المرحلة الرابعة ما بعد سنة 2000:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعداداً للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق، وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، وبناء على ما تقدم يمكن القول إن قانون 04-2018 المؤرخ ب 13/05/2018 له الفضل الكامل في إعادة تحديد القواعد العامة للبريد والاتصالات.¹

ثانياً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة "الجزائر للاتصالات" أو "اتصالات الجزائر" مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات الفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003، وقد بلغت الحصص المالية الإجمالية المعدة للتطوير وهيئة الاستثمارات في 203976 مليون دينار جزائري، وهي مؤسسة ذات طابع تجاري في المجال الخدماتي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي تنشط على المستوى الوطني، ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100

¹ نخيرة عويصي، مرجع سبق ذكره، ص 289-288.

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

مليون دينار جزائرية إلى غاية 2005 تم رفع إلى 50 مليون دينار جزائري والمقيدة في السجل التجاري رقم B00180830502، ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 05 الديار الحمس المحمدية 16211 الجزائر، ويبلغ عدد عماله حوالي 23 الف عامل مهم 45 % تقنيين، كما بلغ رقم أعمالا خلال سنة 2010 ب 60 مليار دينار أي حوالي 40% منها مداخيل الهاتف الثابت و 15 % أنترنت.

وتفرع من المديرية العامة بالجزائر مفوضات جهوية القلبية وتنقسم هذه الاخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الاستراتيجيات التالية:

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل مادة الخدمات الجودة والسرعة الفائقة؛
- إنشاء وتشغيل قاعة الاتصالات وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن؛
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول الثقة العميل وخدمته بشكل متميز سمح للمؤسسة من رفع قدرها ومكانتها التنافسية؛
- الرفع قيمة المبيعات.

ثالثا: الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

تاريخ الأول من شهر جانفي 2003 كان الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن بطرق مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الاتصال، فيه المنافسة الشرسة، النقاء فيه للأقوى والأحدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة (2020 www.algeriatelecom.dz) اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في شبكة وخدمة الاتصالات الإلكترونية بالجزائر، حيث جاء في المادة الأولى وفق القانون 04/2018 والمؤرخ في 2018/05/13 (تحديد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية). يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية: على الخصوص، إلى ما يأتي:

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

- تحديد الشروط التي من شأنها تطوير وتقديم خدمات البريد والاتصالات الإلكترونية ذات نوعية مضمونة في ظروف موضوعية وشفافة وغير تمييزية في مناح تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛
- ترقية تطوير الاتصالات الإلكترونية واستعمالها؛
- تحديد الشروط العامة لاستغلال نشاطات البريد والاتصالات الإلكترونية من طرف المتعاملين تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد والاتصالات الإلكترونية؛
- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة؛
- ضمان توفري خدمة شاملة.

رابعاً: المهام الأساسية للمؤسسة:

تتمثل المهام في:

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- دعم وتموين مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح؛
- العمل على تقديم أفضل الخدمات المختلف الزبائن؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

خامسا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أقرب من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية؛
- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات مرنة وموصولة بطرق الإعلام؛
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر.

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

سادسا: التعريف بالمفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر

تعتبر المفوضية الجهوية للاتصالات الجزائر كفرع من فروع اتصالات الجزائر وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تشرف على أعمال خمس وحدات وهي ورقة اليزي الوادي، تمراست غرداية كما تضم المفوضية الجهوية 300 عامل حاليا، وتبلغ استثمارات المؤسسة حوالي 203976 مليون دينار ما يعادل حوالي 2.5 مليار دولار، وفيما يلي بعض الإحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين للمؤسسة.

جدول رقم (01): يوضح إحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر

الخدمة	عدد المشتركين
الهاتف الثابت	4.158.518
الهاتف النقال	45.305.538
الأنترنت الثابت	3.063.835
الأنترنت الجيل الثالث (3G)	19.239.448

المصدر: (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية 2020).

سابعاً: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

1- فرع اتصالات الجزائر (موبيليس): مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس اهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2- فرع اتصالات الجزائر الأترنت جوا (ATI): مختص في تكنولوجيا الأترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعاليم العالي، البحث التربية الوطنية التكوين المهني، الصحة الإدارة محروقات المالية... الخ) مربوطة حالياً بشبكات الأترنت.

3- فرع اتصالات الجزائر الفضائية (ATS): المختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية، وهو مختص في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية، بالإضافة إلى كونها متعامل رائد في مجال الاتصالات في الجزائر، وتعد اتصالات الجزائر من أكبر المنظمات الوطنية توجد غير كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من الجزائر، خلال هيكلتها التي تعتمد على منطق الشمولية بإيصال منتوجها إلى ابعد نقطة. من هذه البلاد، حيث نسيها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية، بكل من جزائر، وهران قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع (مديرية عبر تراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية على وكالات تجارية ومراكز هاتفية).

4- نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:

- خدمة الفاتورة؛
- خدمة الفوترة؛
- خدمة الهاتف اللاسلكي؛
- خدمة الاشتراك؛
- خدمة الإنترنت؛
- خدمة الهواتف العمومية؛
- مكتب خدمات المؤسسة

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

هي عبارة عن مؤسسة (وحدة) عملية للاتصالات خاصة بولاية الأغواط، بدأت نشاطها سنة 2003 مباشرة بعد تأسيسها وتغير الحاصل لها في كل فترات التي مرت بها المؤسسة، نظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تتمتع بها الولاية، أنشئت المديرية الولائية للاتصالات الجزائر بالأغواط عام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى منطمتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر) كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات الجزائر إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية الأغواط والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات،
مثلا:

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة المراسلات؛
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي؛
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

1-الموارد البشرية بالمديرية العملية:

وهي تشغل (287 عاملا) حيث يقسمون إلى أربع فئات وهي:

- الإطارات السامية؛
- الإطارات؛
- أعوان التحكم؛
- أعوان التنفيذ.

وهم موزعون حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح توزيع الفئات العمالية على المستويات الوظيفية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

النسبة المئوية	العدد	الصفة
----------------	-------	-------

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

إطار سامي	12	4.52%
إطار	165	62.2%
عامل تحكم	34	12.8%
عامل تنفيذ	54	20.48%
المجموع	265	100

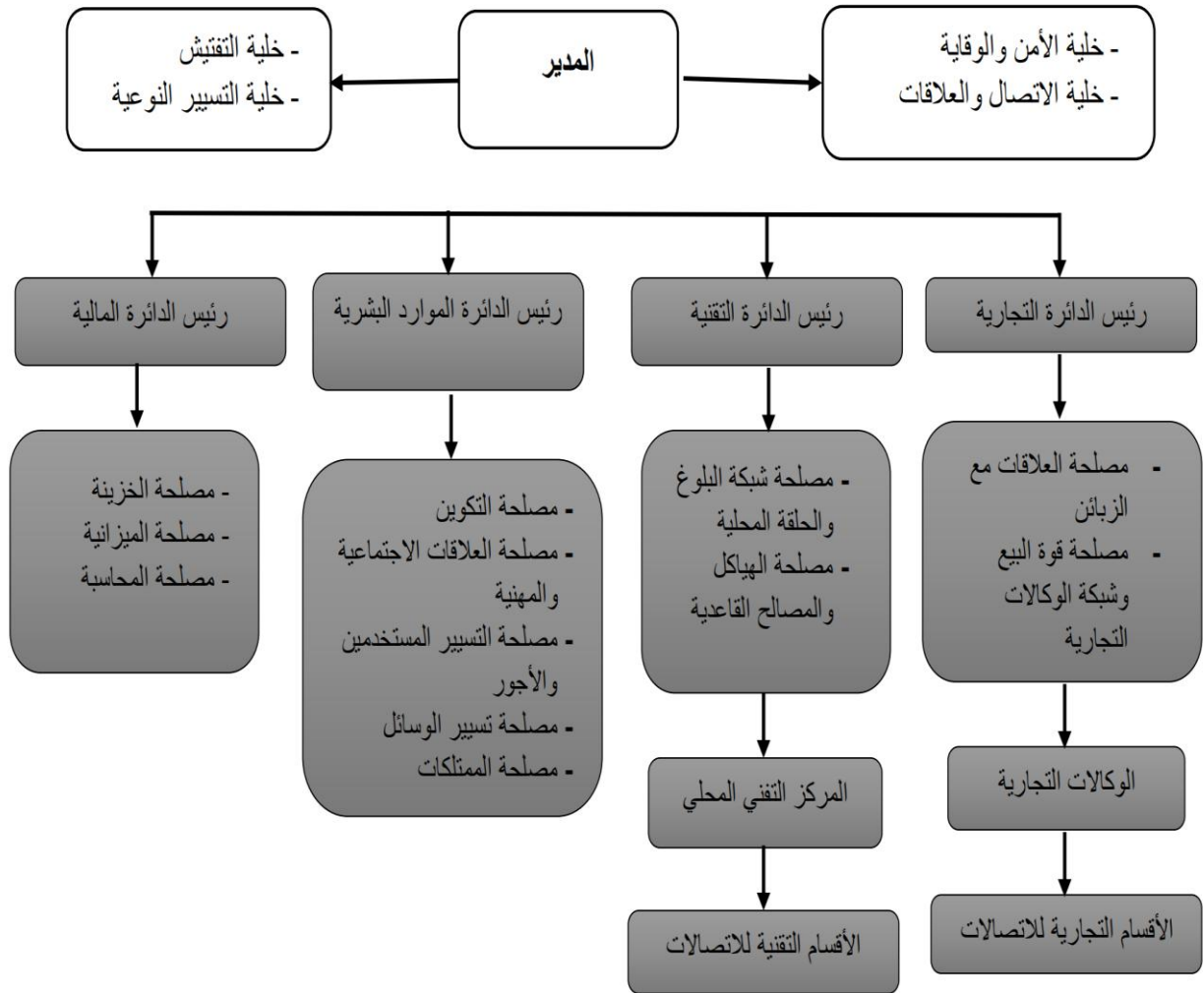
المصدر: دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

مؤشرات المواصلات السلكية واللاسلكية لاتصالات الجزائر بالأغواط:

- عدد الوكالات التجارية لمؤسسة "اتصالات الجزائر: Actel + 07 Dictel 03
- عدد مشتركى الهاتف الثابت: 50647
- عدد مشتركى الأنترنت الثابت: 40364
- عدد مشتركى الهاتف المحمول: 794512
- عدد مشتركى الجيل الثاني: 119177
- عدد مشتركى الجيل الثالث: 357530
- عدد مشتركى الجيل الرابع: 317805
- عدد الوكالات التجارية لموبيليس: 02

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام ومصالح مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

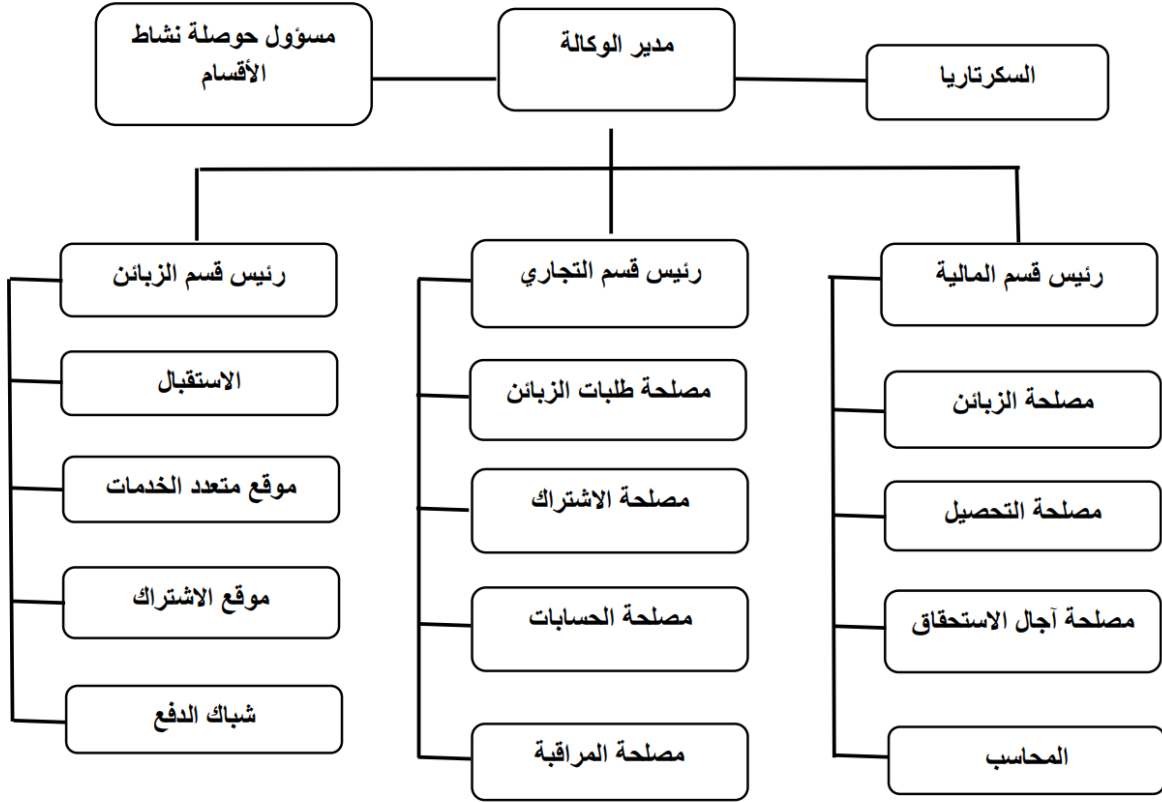
وضعت وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة هيكل تنظيمي موحد لجميع فروعها الإقليمية والجهوية والولائية حسب نشاطها، حيث نجدها وضعت هيكل تنظيمي لمديريات الولائية والوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لكل ولاية، يحتوي هيكل تنظيمي على الوظائف التالية:



شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط

المصدر: رئيس دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

وفيما يلي سيتم التطرق للهيكل التنظيمي الخاص بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والتي هي تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر، يتم فيها دفع حقوق الاشتراك للإنترنت (ADSL) والهاتف الثابت وخدمة الجيل الرابع (4G)، من خلال دفع حقوق شهرية أو سنوية، أو عن طريق اقتناء بطاقات التعبئة المسبقة.



شكل رقم (02): هيكل تنظيمي للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

المصدر: رئيس دائرة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

أولا: المهام والمسؤوليات الدوائر والمصالح

1- مدير الوحدة: وتوكل اليها المهام الأساسية التوجيه والإشراف إصدار القرارات التنظيمية والإدارية، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا والمقسمة على شكل مخططات كل شهرين ... (des objectifs bimestrielles) الخ.

2- دائرة الثروات والوسائل: من بين مهامها :

- تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز؛
- الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية؛
- متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي؛
- اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي، ورق، خزائن)؛
- الجرد السنوي للوسائل المكتبية والمعدات ... الخ.

3- دائرة المالية والمحاسبية: وتتكفل بما يلي :

- تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس اقتراحات رؤساء الدوائر ومدير الوحدة؛
- متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة؛
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز وتسديد نفقاتها الخاصة؛
- مراقبة التسيير والصفقات وإنجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبية وكذلك العمليات خارج الميزانية؛
- مراقبة جميع العمليات بالوحدة من اعتمادات مالية وفواتير والاستهلاكات ومطابقتها للقوانين، وحسن التسيير... الخ.

4- الدائرة التقنية: وتتكفل بما يلي :

- متابعة صيانة الشبكات؛
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة؛
- ضمان الاستغلال الجيد للشبك؛
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية؛
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

5- الدائرة التجارية: وتتكفل بما يلي:

- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون... الخ؛
- تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت؛
- متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات؛
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد والمؤسسات بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة؛
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر؛
- تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.

6- دائرة الموارد البشرية: ومن مهامها:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف إلى التقاعد، وكذا إعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا؛
- إعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء؛

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

- مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر؛
- دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المؤسسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل؛
- تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين؛
- استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي إطارات المديرية؛
- إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

7- دائرة الشركات: وتعمل من خلال مصالحها على :

- متابعة جميع العمليات التي تهرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات؛
- ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

8- مهام الوكالات التجارية: تتمثل مهامها الرئيسية في :

- استقبال وتوجيه الزبائن؛
- عرض وبيع الخدمات؛
- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغ؛
- متابعة شكاوى الزبائن.

9- مهام المراكز المحلية التقنية: مهمتها هو جمع المراكز التقنية مراكز الإنتاج، تضخيم) من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

10- الخلايا: وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخليّة التسيير النوعية، وتوجد بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

11- منتوجاتها وخدماتها: إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر

بالأغواط الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي(WLL) ، وخدمة الأنترنت ذات تدفق عالي (ADSL)، وخدمة خطوط الخاصة، وخدمة بطاقات مسبقة الدفع بجميع أنواعها، أكشاك متعددة

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

الخدمات (KMS) ، والمخادع الهاتفية، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة ثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس... الخ.

ثانيا: أهداف المؤسسة

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

ثالثا: نشاطات المؤسسة

تتمحور نشاطات المجمع حول :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية وتسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الاتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة في المناطق المعزولة.

رابعا: الإطار القانوني لمدة وأوقات العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر

1-مدة العمل: تحدد المدة القانونية الأسبوعية طبقا للتشريع الساري المفعول في مثل هذا الشأن ويتم توزيع

أوقات العمل الأسبوعية وفقا للاتفاق الاجتماعي ويلزم العمال الممارسين لوظيفتهم وفقا للساعات الخاصة بضمان عملهم إلى غاية استبدالهم الفعلي وذلك طبقا للتشريع الساري المفعول.

2- أوقات العمل: تحدد أوقات العمل من طرف المديرية العامة بعد اخذ رأي لجنة المساهمة مع مراعاة الأحكام

الاتفاقية، وتبلغ إلى علم العمال عن طريق النشر. ويعتبر اللجوء إلى ساعات العمل الإضافية استثنائيا ويجب أن يستجيب لضرورة مطلقة للخدمة، يلزم العامل المسخر للقيام بالساعات الإضافية ما عدا العذر المبرر قانونا أن يقوم بها

وتقرر مكافأة الساعات الإضافية بموجب الأحكام التنظيمية والاتفاقية. حيث يمكن تأسيس مداومة نهارا وليلا خلال أيام العطل الأسبوعية والعطل مدفوعة الأجر بأماكن العمل يترتب عنها على الأقل منح راحة

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

تعويضية تضبط شروطها عن طريق داخلي (المؤسسة العمومية الاقتصادية، اتصالات الجزائر شركة أسهم (النظام الداخلي)، حيث أن العمل في يوم راحة قانونية يمنح الحق في التمتع ب :

- راحة تعويضية مساوية لمدتها؛
- زيادة الساعات الإضافية ضمن الشروط المقررة بمقتضى القانون والأحكام الاتفاقية في مثل هذا الشأن. كما يجب احترام أوقات العمل بإلزامية احترام أوقات العمل من طرف مجموع عمال المؤسسة وخصوصا عندما يعادل الوقت لأسباب مصلحة يترتب عنه تنفيذ ساعات إضافية.

المبحث الثاني: منهجية وتحليل دراسة الحالة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **Excel 2016** و **Spss26.0** واستخدام الأدوات الإحصائية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لا يمكننا أن نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث حيث أن البحث العلمي له مجموعة من الأسس الذي يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث ، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة وتحديد أبعادها بشكل شامل ومنه فالمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كافيا ، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا المنهج تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع البحث وكذلك قمنا بالاستعانة بالمنهج الإحصائي نظرا لأهميته البالغة في بحثنا، حيث يهدف في الأساس إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال قياس تكرارات إجابات المبحوثين وجدولتها و قراءتها قراءة إحصائية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه هو الذي يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني ان المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث بعكس المنهج التاريخي يدرس الماضي، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان عمليات تنبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر التوجيه المستقبل، وذلك من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهم إجراءات المقارنة، وتحديد العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.¹

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهت إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عمال اتصالات الجزائر

¹ نجلاء جناحي، إسماعيل سيكور، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، 2019، ص 46.

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

- **المصادر الثانوية:** حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع الإنترنت.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه: الاستبيان صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية. والاستبيان لغة هو طلب البيان واصطلاحاً هو الإبانة عما في الذات وهو في هذا يختلف عن الاستفتاء حيث يعرف الاستفتاء لغة طلب الفتوى أو سؤال من يعلم، وكذلك يختلف عن استطلاع الرأي، فإذا اعتبرنا أن الاستبيان يسعى إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعنية، فإن استطلاع الرأي يسعى إلى مسح آراء الأفراد والجماعات حول قضية معينة أو مشكلة محددة¹.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة

أولاً: أساليب تحليل البيانات

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان تم إدخال البيانات بواسطة برنامج spss لاستخراج الأدوات الإحصائية قصد تحليلها ومن ثم التعليق عليها واستخلاص النتائج حيث تم الاعتماد في التحليل على:

- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات مفردات عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المشتركين على أسئلة الاستبيان؛
- الانحراف المعياري؛
- معامل الارتباط.

ثانياً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

¹ سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث سابقاً، غزة-فلسطين، 2003، ص52.

1-الاستبيان: يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده أن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على استجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد وبمخصوص أداة الدراسة التي اعتمدها، فكانت مقسمة إلى محاور، وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الديمغرافية والاجتماعية والمهنية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، مدة العمل، الاجر.
- **المحور الثاني:** لقياس المتغير الأول، وهو الصراع التنظيمي، حيث اعتمدنا على مقياس "شقراني وشتاتحة" (2022)، واحتوى المقياس على عدة أبعاد وهي: الصراع الداخلي (من الفقرة 1 إلى الفقرة 5)، الصراع بين الأفراد (من الفقرة 6 إلى الفقرة 11) الصراع بين الافراد ، (من الفقرة 12 إلى الفقرة 16) الصراع داخل المجموعة ، (من الفقرة 17 إلى الفقرة 21) الصراع بين المجموعات.
- **المحور الثالث:** (من الفقرة 1 إلى الفقرة 16) تمثل في متغير ضغوط العمل، واعتمدنا على مقياس (السنة)

مقياس ليكارت: قمنا باستخدام مقياس ليكارت وهو أكثر المقاييس شيوعا حيث يتطلب فيه تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالبا من 5 خيارات متدرجة، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي:

- موافق تماما؛
- موافق؛
- موافق لحد ما؛
- غير موافق؛
- غير موافق تماما.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

1- مجتمع الدراسة: بلغ مجموع العمال التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط (المديرية وفروعها التجارية) 265 عاملاً، حيث كانت المعطيات موزعة كالتالي:

جدول (03): مجموع العمال التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.

الصفة	العدد	النسبة المئوية
إطار سامي	12	4.52%
إطار	165	62.2%
عامل تحكم	34	12.8%
عامل تنفيذ	54	20.48%
المجموع	265	100

المصدر: من اعداد الطلبة

2- عينة الدراسة:

تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية، بناءً على متغير الرتب الوظيفية، حيث قمنا باختيار حجم العينة يقارب 30% من حجم المجتمع وهي 82 مفردة، وفي الجدول التالي بيان تفصيلي لذلك:

جدول رقم (04): توزيعات العينة على العمال التابعين لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.

الصفة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل
إطار سامي	12	12	12
إطار	50	50	50
عامل تحكم	10	10	10
عامل تنفيذ	10	10	10
المجموع	82	82	82

تعليق على الجدول: هناك تناسب بين النسب المئوية للعينة مع المجتمع، وبالتالي نرى أن العينة ممثلة للمجتمع المدروس أي كل الاستبيانات صالحة للدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم بعرض وتحليل خصائص العينة المدروسة والمحاور ثم مناقشة النتائج

أولا تحليل خصائص العينة المدروسة:

1- الجنس: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

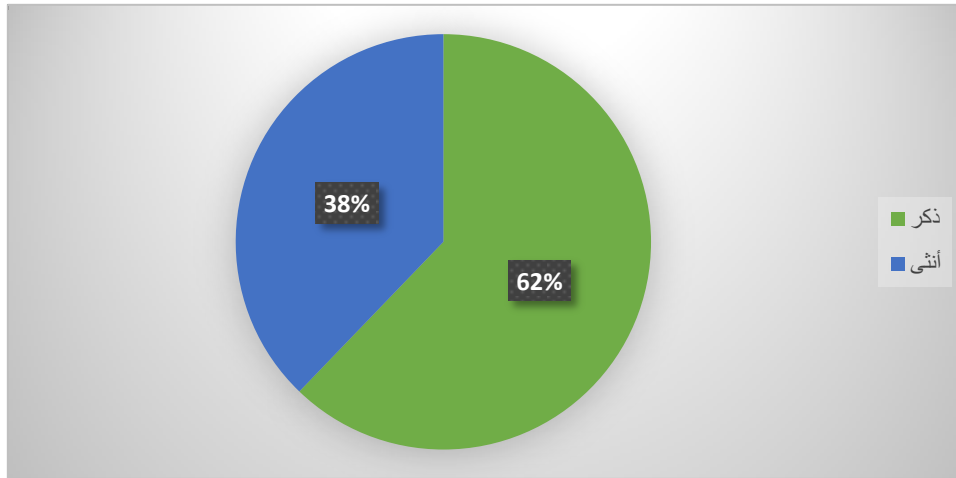
جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئة
62,2%	51	ذكر
37,8%	31	أنثى
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(02): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 62% وهي أكبر من نسبة الاناث التي تقدر ب 38%.

2- العمر: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة	التكرار	الفئة
2,4%	2	أقل من 30 سنة

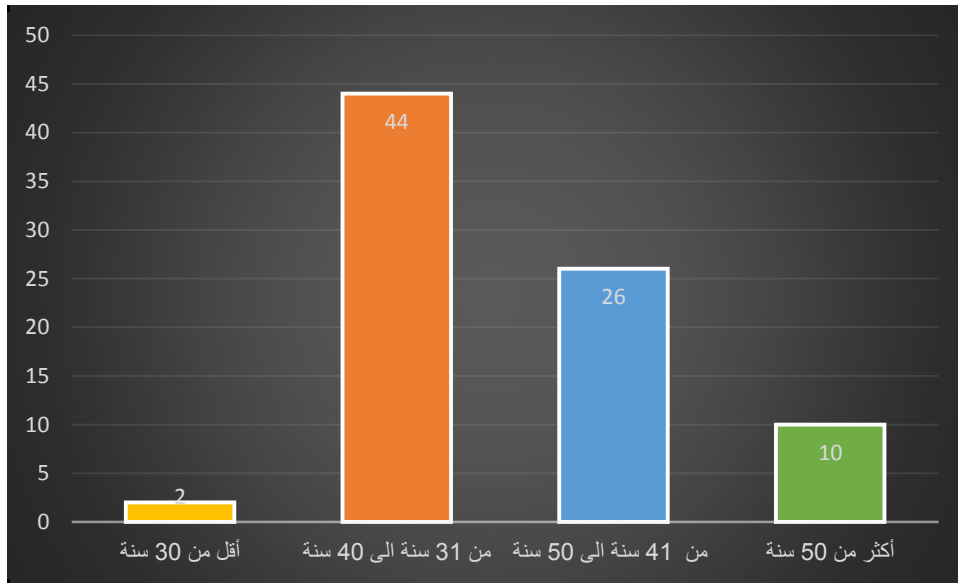
الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

من 31 سنة إلى 40 سنة	44	53,7%
من 41 سنة إلى 50 سنة	26	31,7%
أكثر من 50 سنة	10	12,2%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss26.0**.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل



رقم(03): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أنه نسبة الفئة الأكبر هي فئة الأفراد الذين يتراوح سنهما من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة 53,7% وتليها الفئة التي يتراوح سنهما من 41 سنة إلى 50 سنة أما الفئة الأقل فكانت لأقل من 30 سنة.

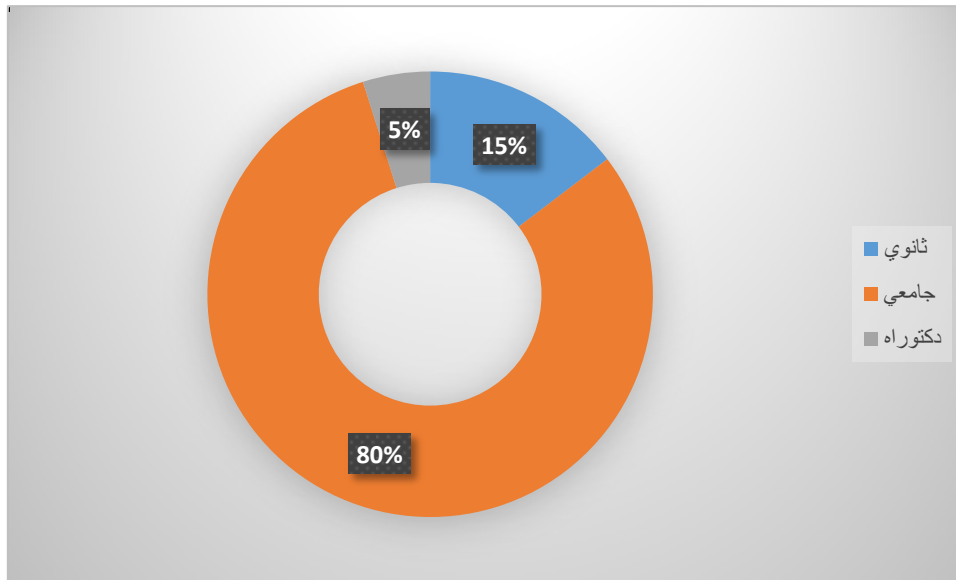
3- المستوى التعليمي: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
14,6%	12	ثانوي
80,5%	66	جامعي
4,9%	4	دكتوراه
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم(04): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى الدراسي هي جامعي ب 80% وأقل نسبة هي دكتوراه والباقي نسبة 15% للثانوي.

4- الرتبة: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.

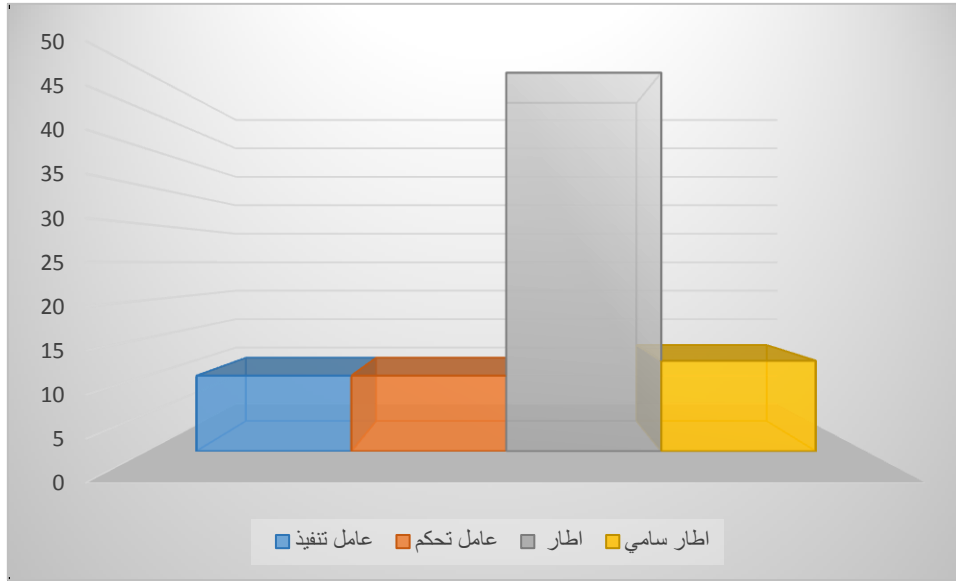
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
12,2%	10	عامل تنفيذ
12,2%	10	عامل تحكم

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الاغواط-

إطار	50	60%
إطار سامي	12	14,6%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم (05): تركيبة عينة الدراسة حسب الرتبة.



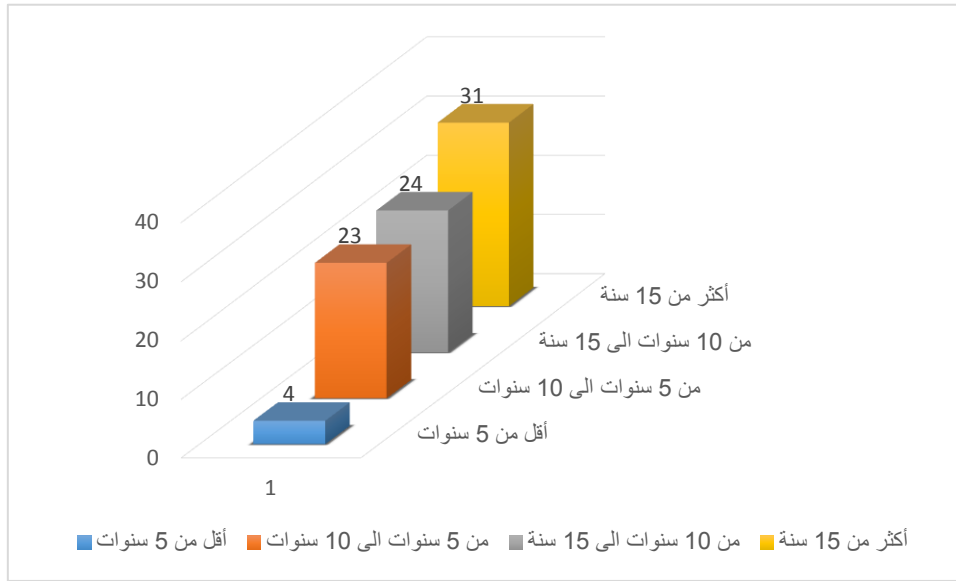
من الجدول والشكل السابقين نرى أن أكبر نسبة كانت لإجابة إطارات بنسبة 60% وأقل نسبة لعامل تنفيذ وعامل تحكم بنسب متساوية وهي 10% والباقي لأطار سامي.

5- **أقدمية العمل:** من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:
جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب اقدمية العمل.

الفترة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	4,9%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	23	28,0%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	24	29,3%
أكثر من 15 سنة	31	37,8%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم(07): تركيبة عينة الدراسة حسب أقدمية العمل.



من الجدول والشكل السابقين نرى أن أقل نسبة كانت لمدة عمل أقل من 5 سنوات أعلى نسبة كانت لأكثر من 15 سنة أما ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات فكانت الإجابات متقاربة بنسبة 24%.

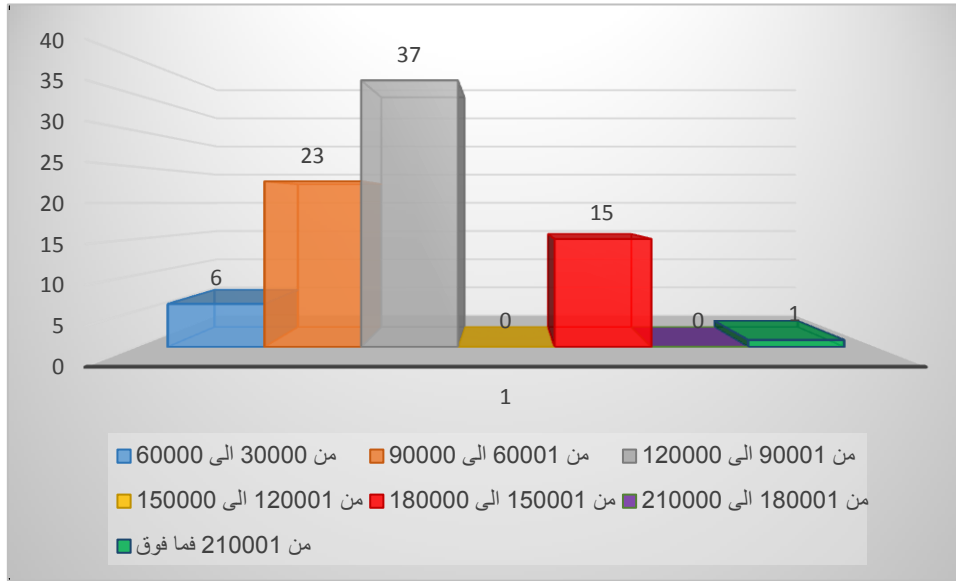
6- الأجر: من مجموع 82 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب الاجر.

النسبة المئوية	التكرار	الفترة
7,3%	6	من 30000 إلى 60000
28,0%	23	من 60001 إلى 90000
45,1%	37	من 90001 إلى 120000
0%	0	من 120001 إلى 150000
18,3%	15	من 150001 إلى 180000
0%	0	من 180001 إلى 210000
1,2%	1	من 210001 فما فوق
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss26.0.

شكل رقم(08): تركيبة عينة الدراسة حسب الاجر.



من الجدول والشكل السابقين نرى أن أكبر نسبة كانت للأجر من 190001 إلى 120000 دج ب 37 % وأقل نسبة كانت من 180001 إلى 210000 دج

ثانيا الاتجاهات العامة لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات.

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق لحد ما	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق تماما	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

1- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني الصراع التنظيمي:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

- تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع الداخلي:

جدول رقم (12): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الاول.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق لحد ما	0.910	2.63	-	-	18.3%	15	37.8%	31	32.9%	27	11%	9	1
موافق لحد ما	1.078	2.73	6.1%	5	18.3%	15	29.3%	24	35.4%	29	11%	9	2
موافق لحد ما	1.86	2.61	6.1%	5	14.6%	12	26.8%	22	39%	32	13.4%	11	3
موافق لحد ما	1.180	3.12	15.9%	13	22%	18	26.8%	22	29.3%	24	6.1%	5	4
موافق لحد ما	1.012	2.8	6.1%	5	18.3%	15	31.7%	26	37.8%	31	6.1%	5	5
موافق لحد ما	1.208	2.77	متوسط عبارات البعد الاول										

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الاول (الصراع الداخلي) هو 2.77 والذي يتجه إلى درجة موافق لحد ما حيث أننا نرى تقريبا نسب إجابات العينة كانت تميل الى موافق لحد ما حيث نسبتها في العبارات (الأولى و الثانية، الخامسة) متساوية بنسبة 18.3% والعبارات الباقية (الثالثة و الرابعة) متقاربة 14.6% و 22% على التوالي، كما نرى أن العبارة (الثالثة) هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بانحراف معياري 1.86 بينما (العبارة الأولى) هي الأكثر تجانسا وتحتل (العبارة الرابعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,12 بدرجة موافق لحد ما ، ومن إجابات أفراد العينة على الصراع الداخلي نرى أنهم يقيمونها بدرجة موافق لحد ما .

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

ونستنتج أن العمال مدركين لأدوارهم وما يجب عليهم القيام به بدرجة مقبولة نوعا ما حيث ينتج هذا الصراع عندما يكون هناك غموض في الأدوار أو من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها.

- تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع بين الافراد:

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		موافق لحد ما		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
6	4.9%	4	26.8%	22	35.4%	29	26.8%	22	6.1%	5	0.994	3.02	موافق لحد ما		
7	9.8%	8	25.6%	21	32.9%	27	25.6%	21	6.1%	5	1.075	2.93	موافق لحد ما		
8	13.4%	11	14.6%	12	18.3%	15	39%	32	14.6%	12	1.277	2.78	موافق لحد ما		
9	15.9%	13	20.7%	17	19.5%	16	39%	32	4.9%	4	1.132	2.60	غير موافق		
10	17.1%	14	9.8%	8	26.8%	22	39%	32	7.3%	6	1.114	2.51	غير موافق		
11	12.2%	10	14.6%	12	20.7%	17	40.2%	33	12.2%	10	1.215	2.74	موافق لحد ما		
متوسط عبارات البعد الثاني													1.134	2.76	موافق لحد ما

جدول رقم (13): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني.

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثاني (الصراع بين الافراد) هو 2.76 والذي يتجه إلى درجة موافق لحد ما حيث أننا نرى تقريبا نسب إجابات العينة كانت تميل الى موافق لحد ما حيث نسبتها في العبارتين (السادسة والسابعة) متساوية بنسبة 6.1% والعبارتين (الثامنة والحادية عشر) متقاربة 4.6% - 12.2% على التوالي اما العبارتين (التاسعة والعاشر) كانت بدرجة غير موافق ، كما نرى أن (العبارة الحادية عشر) هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما (العبارة السادسة) هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري 0.994 وتحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,02 و(العبارة العاشرة) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.51 وهذا راجع لان أغلبية افراد العينة كانت اجاباتهم بين غير موافق تماما وغير موافق ، ومن إجابات أفراد العينة على الصراع بين الافراد نرى أنهم يقيمونها بدرجة موافق لحد ما

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

أي لا يوجد صراع بين الافراد لدرجة كبيرة يمكن راجع الى التشابه بين أنماط الشخصية أو لا يوجد تداخل في الأدوار بدرجة كبيرة.

- تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع داخل المجموعة:

جدول رقم (14): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث.

العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		موافق لحد ما		موافق		موافق تماما		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
12	9.8%	8	20.7%	17	23.4%	19	36.6%	30	9.8%	8	2.84	1.160	موافق لحد ما		
13	9.8%	8	20.7%	17	25.6%	21	40.2%	33	9.8%	8	2.68	1.029	موافق لحد ما		
14	8.5%	7	17.1%	14	29.3%	24	37.8%	31	8.5%	7	2.77	1.069	موافق لحد ما		
15	12.2%	10	17.1%	14	26.8%	22	36.6%	30	12.2%	10	2.71	1.117	موافق لحد ما		
16	19.5%	16	11%	9	15.9%	13	48.8%	40	19.5%	16	2.33	1.066	غير موافق		
متوسط عبارات البعد الثالث													2.70	1.088	موافق لحد ما

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الثالث (الصراع داخل المجموعة) هو 2.70 والذي يتجه إلى درجة موافق لحد ما حيث أننا نرى تقريبا نسب إجابات العينة كانت تميل الى موافق لحد ما حيث نسبتها في العبارتين (الرابعة عشر والخامسة عشر) متساوية بنسبة 7.3% والعبارتين (الثانية عشر و الثالثة عشر) متقاربة 9.8%-3.7% على التوالي اما العبارة (السادسة عشر) كانت بدرجة غير موافق ، و أن (العبارة الثانية عشر) هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما (العبارة الثالثة عشر) هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري 1.029 وتحتل (العبارة الثانية عشر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.84 و(العبارة السادسة عشر) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.33 وهذا راجع لان أغلبية افراد العينة كانت اجاباتهم بين غير موافق تماما وغير موافق ، ومن إجابات أفراد العينة على الصراع داخل المجموعة نرى أنهم يقيمونها بدرجة موافق لحد ما.

أي لا يوجد صراع داخل المجموعة لدرجة كبيرة يمكن راجع أن الافراد لا يتعاملون مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم بدرجة كبيرة.

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

- تحليل اتجاهات عبارات بعد الصراع بين المجموعات:

جدول رقم (15): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
غير موافق	0.959	2.49	3.7%	3	12.2%	10	23.2%	19	51.2%	42	9.8%	8	17
غير موافق	0.924	2.50	2.4%	2	13.4%	11	30.5%	25	39%	32	14.6%	12	18
موافق لحد ما	1.051	2.62	4.9%	4	15.9%	13	26.8%	22	40.2%	33	12.2%	10	19
غير موافق	1.021	2.51	4.9%	4	11%	9	28%	23	42.7%	35	13.4%	11	20
موافق لحد ما	1.156	2.82	8.5%	7	20.7%	17	26.8%	22	31.7%	26	12.2%	10	21
غير موافق	1.002	2.58	متوسط عبارات البعد الرابع										

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات البعد الرابع (الصراع بين المجموعات) هو 2.58 والذي يتجه إلى درجة غير موافق حيث أننا نرى تقريبا نسب إجابات العينة كانت تميل إلى غير موافق حيث أن العبارات (السابعة عشر و الثامنة عشر و العشرون) تشير إجابات العينة إلى غير موافق، فقط العبارتين (التاسعة عشر و الواحد والعشرين) تشيران إلى موافق لحد ما، و أن (العبرة الواحدة والعشرين) هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما (الثامنة عشر) هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري 0.924 وتحتل المرتبة (العبرة الواحدة والعشرين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.82 والعبرة (السابعة عشر) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.49 وهذا راجع لأن أغلبية أفراد العينة كانت اجاباتهم بين غير موافق تماما وغير موافق ، ومن إجابات أفراد العينة على الصراع المجموعات نرى أنهم يقيمونها بدرجة غير موافق.

أي لا يوجد صراع بين المجموعات وهذا يدل على أنه لا يوجد الصراع بين الإدارة والاقسام المختلفة داخل المنظمة.

- تحليل اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل:

جدول رقم (16): اتجاهات عبارات المحور الثاني كامل.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق لحد ما	1.208	2.77	بعد الصراع الداخلي
موافق لحد ما	1.134	2.76	بعد الصراع بين الافراد
موافق لحد ما	1.088	2.70	بعد الصراع داخل المجموعة
غير موافق	1.002	2.58	بعد الصراع بين المجموعات
موافق لحد ما	0.572	3.44	محور الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول نرى أن الصراع التنظيمي بالمؤسسة حسب المتوسطات الحسابية التي تشير الى درجة موافق لحد ما أنه بدرجة متوسطة وهذا راجع يمكن الى الأسباب التالية:

- عدم الاختلاف في الأهداف والقيم والأساليب من عامل لآخر نوعا ما.
- سهولة التواصل والتخاطب المتبادل بدرجة مقبولة
- عدم الاختلاف في الصفات والأنماط الشخصية بدرجة كبيرة.
- سعي الأفراد في التركيز على مصلحة الفريق.

2- تحليل اتجاهات لعبارات المحور الثالث ضغوط العمل:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		موافق لحد ما		غير موافق		غير موافق تماما		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق لحد ما	0.943	2.73	3.7%	3	15.9%	13	37.8%	31	35.4%	29	7.3%	6	1
موافق	1.014	3.62	20.7%	17	36.6%	30	29.3%	24	11%	9	2.4%	2	2
موافق لحد ما	1.082	2.88	9.8%	8	15.9%	13	34.1%	28	32.9%	27	7.3%	6	3
موافق لحد ما	1.184	2.83	11%	9	18.3%	15	24.4%	20	35.4%	29	11%	9	4
موافق لحد ما	1.055	2.73	3.7%	3	23.2%	19	26.8%	22	35.4%	29	11%	9	5
غير موافق	1.018	2.59	7.4%	2	15.9%	13	35.4%	29	30.5%	25	15.9%	13	6
موافق لحد ما	1.138	2.71	4.9%	4	23.2%	19	25.6%	21	30.5%	25	15.9%	13	7

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

موافق لحد ما	1.205	2.83	6.1%	5	29.3%	24	23.2%	19	24.4%	20	17.1%	14	8
موافق لحد ما	1.097	2.63	3.7%	3	19.5%	16	28%	23	31.7%	26	17.1%	14	9
موافق لحد ما	1.047	2.65	2.4%	2	22%	18	26.8%	22	35.4%	29	13.4%	11	10
غير موافق	1.056	2.55	2.4%	2	18.3%	15	28%	23	34.1%	28	17.1%	14	11
غير موافق	1.098	2.60	2.4%	2	24.4%	20	19.5%	16	37.8%	31	15.9%	13	12
غير موافق	1.043	2.33	3.7%	3	11%	9	20.7%	17	43.9%	36	20.7%	17	13
غير موافق	1.088	2.59	4.9%	4	18.3%	15	20.7%	17	42.7%	35	13.4%	11	14
موافق لحد ما	1.116	2.80	3.7%	3	29.3%	24	24.4%	20	29.3%	24	13.4%	11	15
موافق لحد ما	1.187	2.78	7.3%	6	20.7%	17	32.9%	27	20.7%	17	18.3%	15	16
موافق لحد ما	1,085	2,74	متوسط عبارات المحور الثالث										

جدول رقم (17): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن (العبرة الأولى) هي الأكثر تجانسا بانحراف معياري 0.943 والأقل تجانسا هي (العبرة الثامنة) بانحراف 1.205، حيث تحتل (العبرة الثانية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.62 بدرجة موافق وهذا راجع على أنه أغلبية إجابات العبارة كانت بين موافق وموافق تماما، والعبارة (الثالثة عشر) تحتل آخر مرتبة بمتوسط حسابي قدره 2,33 باتجاه غير موافق، ونرى أن أغلبية إجابات أفراد العينة تتراوح بين موافق لحد ما و غير موافق ماعدا (العبرة الثانية) كانت تشير الى موافق ، ومنه نرى أن متوسط عبارات المحور الثالث (ضغوط العمل) هو 2.74 والذي يتجه إلى درجة موافق لحد ما ، ومن إجابات أفراد العينة نرى أنه تقريبا اجاباتهم متشابهة وكانت في اتجاه بين موافق لحد ما وغير موافق وهذا راجع على أن ضغوط العمل في المؤسسة متوسط.

ويمكن أن نقول إن ضغط العمل في المؤسسة بدرجة متوسطة وهذا راجع يمكن الى متطلبات الوظيفة وطبيعتها الملائمة للعامل بدرجة مقبولة نوعا ما أو بسبب شعورهم بالراحة في مكان العمل وأهم شيء لعدم نشوء جو من التوتر نتيجة في التعامل مع الزملاء والإدارة مثلما رأينا في المحور السابق.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

ولاختبار فرضيات الدراسة نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (18): فرضيات الدراسة

الرقم	الفرضيات الرئيسية	الفرضيات الفرعية
1	توجد علاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بالأغواط.	توجد علاقة بين الصراع الداخلي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بالأغواط.
		توجد علاقة بين الصراع بين الافراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.
		توجد علاقة بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.
		توجد علاقة بين الصراع بين المجموعات وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.
2	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الاجر).	توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الاجر).
		توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، مدة العمل، الاجر).

المصدر: من إعداد الطلبة.

لاختبار الفرضيات نقوم باستعمال معامل بيرسون وهو الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض.

أولا اختبار الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات

الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات

الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

جدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية si	شدة الارتباط	المتغيرين
مقبولة (توجد علاقة)	0.000	0.628	الصراع التنظيمي ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي (0.628) يعني ذلك أن شدة الارتباط فوق المتوسط وحسب القيمة الاحتمالية التي تشير الى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ أي هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الداخلي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الداخلي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم(20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المتغيرين	شدة الارتباط	الدلالة الإحصائية sig	القرار الإحصائي
الصراع الداخلي ضغوط العمل	0.557	0.000	مقبولة (توجد علاقة)

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي (0.557) يعني ذلك أن شدة الارتباط فوق المتوسط وحسب القيمة الاحتمالية التي تشير الى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع الداخلي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ أي هناك علاقة بين الصراع الداخلي وضغوط العمل.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الافراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الاغواط-

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الافراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم(21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	شدة الارتباط	المتغيرين
مقبولة (توجد علاقة)	0.000	0.584	الصراع بين الافراد ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي (0.584) يعني ذلك أن شدة الارتباط فوق المتوسط وحسب القيمة الاحتمالية التي تشير الى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الافراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ أي هناك علاقة بين الصراع بين الافراد وضغوط العمل.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	شدة الارتباط	المتغيرين
مقبولة (توجد علاقة)	0.000	0.555	الصراع داخل المجموعة ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 24.0

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي (0.555) يعني ذلك أن شدة الارتباط فوق المتوسط وحسب القيمة الاحتمالية التي تشير الى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ أي هناك علاقة بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين المجموعات وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين المجموعات وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

القرار الإحصائي	الدلالة الإحصائية sig	شدة الارتباط	المتغيرين
مقبولة (توجد علاقة)	0.000	0.576	الصراع بين المجموعات ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط في النموذج يساوي (0.576) يعني ذلك أن شدة الارتباط فوق المتوسط وحسب القيمة الاحتمالية التي تشير الى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تتمثل في توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ أي هناك علاقة بين الصراع بين المجموعات وضغوط العمل.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الاجر).

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الاجر).

وتنقسم الى:

بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (24): اختبار **T-test** بالنسبة للجنس للمتغير الصراع التنظيمي.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.879	0.023	الجنس

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس لمتغير الصراع التنظيمي أي نرفض الفرضية البديلة.

بالنسبة للعمر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير العمر.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (25): اختبار **T-test** بالنسبة للعمر لمتغير الصراع التنظيمي.

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الاغواط-

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.784	0.358	العمر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للعمر لمتغير الصراع التنظيمي أي نرفض الفرضية البديلة.

بالنسبة للمستوى التعليمي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (26): اختبار **T-test** بالنسبة للمستوى التعليمي لمتغير الصراع التنظيمي.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.489	0.721	المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي لمتغير الصراع التنظيمي أي نرفض الفرضية البديلة.

بالنسبة للرتبة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الاغواط-

- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (27): اختبار T-test بالنسبة للرتبة لمتغير الصراع التنظيمي.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.301	1.239	الرتبة

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للرتبة لمتغير الصراع التنظيمي أي نرفض الفرضية البديلة.

بالنسبة لأقدمية العمل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير أقدمية العمل عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير أقدمية العمل عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير أقدمية العمل عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (28): اختبار T-test بالنسبة لأقدمية العمل للمتغير الصراع التنظيمي.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
توجد فروق	0.021	3.433	أقدمية العمل

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية sig كانت أقل من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى لأقدمية العمل لمتغير الصراع التنظيمي أي نقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين أقدمية العمل في الجدول التالي:

جدول رقم (29): أهم الفروق بين أقدمية العمل.

فاصل ثقة 95%		الانحراف	المتوسط	العدد	أقدمية العمل
القصوى	الدنيا				
53.0495	16.9505	11.34313	35.0000	4	أقل من 5 سنوات
68.9489	53.7468	17.57738	61.3478	23	من 5 الى 10 سنوات
60.2301	48.8532	13.47132	54.5417	24	من 10 سنوات الى 15 سنة
63.7616	51.9158	16.14744	57.8387	31	أكثر من 15 سنة
60.3412	53.1466	16.37207	56.7439	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعاملين من 5 الى 10 سنوات بمقدار (61.3478) وهذا يعني أنهم هم أكثر تعرضا للصراع داخل المؤسسة وهذا راجع للأقدمية في العمل، ونرى أن أقل تعرضا للصراع هم العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات عمل بمقدار (35.0000) وهذا بسبب مدة عملهم. بالنسبة للأجر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (30): اختبار T-test بالنسبة للأجر لمتغير الصراع التنظيمي.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.240	1.404	الأجر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للأجر لمتغير الصراع التنظيمي أي نرفض الفرضية البديلة.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

- H0** - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الاجر).
- H1** - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، أقدمية العمل، الاجر).

وتنقسم الى:

بالنسبة للجنس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- H0** - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- H1** - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (31): اختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير ضغوط العمل.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.068	3.432	الجنس

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات اجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05) في المتغير التابع وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس لمتغير ضغوط العمل أي نرفض الفرضية البديلة.

الفصل الثاني: دراسة حالة -اتصالات الجزائر الاغواط-

بالنسبة للعمر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (32): اختبار T-test بالنسبة للعمر لمتغير ضغوط العمل

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.218	1.513	العمر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05) في المتغير التابع وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للعمر لمتغير ضغوط العمل أي نرفض الفرضية البديلة.

بالنسبة للمستوى التعليمي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (33): اختبار T-test بالنسبة للمستوى التعليمي لمتغير ضغوط العمل.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
توجد فروق	0.041	3.322	المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات spss 26.0

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الاغواط-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية sig كانت أقل من (0.05) في المتغير التابع وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمستوى التعليمي لمتغير ضغوط العمل أي نقبل الفرضية البديلة.

ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين المستوى التعليمي في الجدول التالي:

جدول رقم (34): أهم الفروق بين المستوى التعليمي.

أقدمية العمل	العدد	المتوسط	الانحراف	فاصل ثقة 95%	
				الدنيا	القصى
ثانوي	12	35.6667	8.37022	30.3485	40.9849
جامعي	66	45.3788	12.67556	42.2627	48.4948
دكتوراه	4	42.5000	9.32738	27.6581	57.3419
المجموع	82	43.8171	12.39288	41.0941	46.5401

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر متوسط كان ذو مستوى تعليمي جامعي بمقدار (45.3788) وهذا يعني أنهم هم أكثر تعرضا للضغط داخل المؤسسة وهذا يمكن بسبب اعطائهم مسؤوليات كثيرة عن غيرهم بسبب المستوى التعليمي، ونرى أن أقل تعرضا للضغط هم العمال الذين لديهم مستوى ثانوي بمقدار (35.6667) وهذا لعدم تحملهم لمسؤوليات كثيرة.

بالنسبة للرتبة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الرتبة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (35): اختبار **T-test** بالنسبة للرتبة لمتغير ضغوط العمل.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
-----------------	-----	--------------	---------

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الاغواط-

لا توجد فروق	0.202	1.576	الرتبة
--------------	-------	-------	--------

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05) في المتغير التابع وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للرتبة لمتغير ضغوط العمل أي نرفض الفرضية البديلة.

بالنسبة لأقدمية العمل: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير أقدمية العمل.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير أقدمية العمل عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير أقدمية العمل عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (36): اختبار **T-test** بالنسبة لأقدمية العمل للمتغير ضغوط العمل.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
توجد فروق	0.048	2.755	أقدمية العمل

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أقل من (0.05) في المتغير التابع وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لأقدمية العمل لمتغير ضغوط العمل أي نقبل الفرضية البديلة. ومنه يمكن معرفة أهم الفروق بين أقدمية العمل في الجدول التالي:

جدول رقم (37): أهم الفروق بين أقدمية العمل.

أقدمية العمل	العدد	المتوسط	الانحراف	فاصل ثقة 95%
--------------	-------	---------	----------	--------------

الفصل الثاني: دراسة حالة - اتصالات الجزائر الاغواط-

القصى	الدنيا				
40.4089	18.5911	6.85565	29.5000	4	أقل من 5 سنوات
52.2602	42.2615	11.56097	47.2609	23	من 5 الى 10 سنوات
49.8904	39.8596	11.87732	44.8750	24	من 10 سنوات الى 15 سنة
46.9888	37.5918	12.80935	42.2903	31	أكثر من 15 سنة
46.5401	41.0941	12.39288	43.8171	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعاملين من 5 الى 10 سنوات بمقدار (47.2609) وهذا يعني أنهم هم أكثر تعرضا للضغوط داخل المؤسسة يمكن أن هذا راجع لتحملهم المسؤولية أكثر من الآخرين بسبب خبرتهم، ونرى أن أقل تعرضا للضغوط هم العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات عمل بمقدار (29.5000) وهذا راجع يمكن لعدم تكليفهم بالكثير من المسؤوليات لقلة سنوات عملهم.

بالنسبة للأجر: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير الأجر عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

جدول رقم (38): اختبار **T-test** بالنسبة للأجر لمتغير ضغوط العمل.

القرار الإحصائي	Sig	معامل فيشر F	المتغير
لا توجد فروق	0.240	1.404	الأجر

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات **spss 26.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن القيمة الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في المتغير التابع وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للأجر لمتغير ضغوط العمل أي نرفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثاني:

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث اهتم بالدراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط، فكان المبحث الاول يتمحور تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ثم ببلدية الأغواط، أما الباقي فقمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال استمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على الصراع التنظيمي مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على ضغوط العمل، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss، وبرنامج معالج الجداول Excel .

خاتمة

وصلنا الى نهاية بحثنا العلمي المتعلق بدور الصراع التنظيمي بضغط العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الاغواط وهو ما فضلنا اختياره من الموضوعات نظرا لأهميته الكبيرة، وقد حاولنا قدر المستطاع ان نلم بتفاصيل الموضوع، مع التدقيق في نتائج التطبيق، حيث أجرينا في هذا العمل دراسة قسمت الى فصلين الاول نظري درسنا فيه الصراع التنظيمي وضغوط العمل فيها والذي تعرفنا من خلاله الى مفهوم هذين المتغيرين.

حيث أنه الهدف من التعامل مع الظواهر التنظيمية مثل ضغوط العمل والصراع التنظيمي، وإبراز خلفيتها العلمية، هو السعي للاستفادة من حافزها الإيجابي على الأداء، فلا بد من التخفيف من ضغوط العمل، ويجب ألا يتعارض عملهم الواضح والمحدد مع عملهم المهني، ومنه ان الاهتمام بمسببات ضغوط العمل وضغوط العمل خلال الازمات أصبح ضرورة حتمية للمنظمات لضمان البقاء والاستمرارية، وقد حاولت هذه الدراسة تدليل بعض الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع خاصة إمكانية تسبب الضغوطات في توليد صراعات بمؤسسات.

اما بالنسبة للفصل الثاني من عملنا هذا والمتمثل في الجزء التطبيقي فقد تطرقنا الى دراسة حالة "مؤسسات اتصالات الجزائر ببلدية الاغواط" والذي تطرقنا فيه الى نبذة تاريخية حولها، واستعملنا برنامج Spss حيث فرغنا الاستبيان الذي يحتوي على 90 عينة حاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة وذلك عن طريق بعض الاختبارات الاحصائية.

نتائج الدراسة:

وتنقسم الى نتائج الجانب النظري وأخرى للجانب التطبيقي

○ نتائج الدراسة النظرية:

- الصراع حالة منافسة بين الأفراد والجماعات؛
- الصراع عملية تفاعل بين طرفين يحدث نتيجة تعارض الأهداف.
- تعددت التقسيمات التي تصنف المصادر المختلفة لمسببات ضغوط العمل ويمكن تحديد المصادر وتقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية: عوامل بيئة، عوامل تنظيمية تتعلق في العمل عوامل شخصية ترتبط في الفرد نفسه.

○ نتائج الدراسة التطبيقية:

كما سبق يمكن أن نستنتج النتائج التالية:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في أنه توجد علاقة بين الصراع الداخلي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر بالأغواط؛
 - قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في أنه توجد علاقة بين الصراع بين الافراد وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط؛
 - قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في أنه توجد علاقة بين الصراع داخل المجموعة وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط.
 - قبول الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في أنه توجد علاقة بين الصراع بين المجموعات وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط؛
 - قبول الفرضية الفرعية الخامسة والمتمثلة في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الصراع التنظيمي لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي فقط؛
 - قبول الفرضية الفرعية الخامسة والمتمثلة في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي فقط؛
 - وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية المتمثلة في أنه يوجد توجد علاقة بين الصراع التنظيمي وضغوط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر ببلدية الأغواط؛
- بالتالي يمكننا القول إنه يوجد أثر بين المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) ببعديه الأربعة وبين المتغير التابع (ضغوط العمل).

اقتراحات الدراسة:

تتمثل في:

- العمل وبشكل كبير على إنشاء بيئة تنظيمية محابية ومناخ يمتاز بالانفتاح ويسمح باحتواء ضغوطات العمل ما يساهم في تطوير السلوكيات وجعلها أكثر إيجابية؛
- تبني ممارسات استراتيجيات الصراع التنظيمي منها أساليب حل الصراعات من التنافس والتعاون؛
- محاولة إيجاد تنظيم مرن يسهل العمل بالمؤسسة؛
- لا بد من توزيع المهام بالشكل الملائم خلال الاحتدام داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية :

الكتب:

- 1- أحمد السيد كردي، الصراع التنظيمي، ط3، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2012.
- 2- حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر عمان، 2009.
- 3- حسني أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، السنة 2012.
- 4- حنا نصر الله، مبادئ إدارة الوقت، ط2، دار التقدم العلمي، عمان، 2005.
- 5- سهيل رزق دياب، مناهج البحث العلمي، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث سابقاً، غزة-فلسطين، 2003.
- 6- الظاهر نادر أحمد، مدخل إلى إدارة الوقت. ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 7- العطرة ماجد، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 8- العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 9- لعميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 10- محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، ط1، دار وفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
- 11- معن محمود عباصرة، ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، ط1، دار الحامد، عمان، 2008.
- 12- نجلاء جناحي، إسماعيل سبيكور، أهمية المنهج الوصفي للبحث في العلوم الإنسانية، مخبر اللسانيات النصية وتحليل الخطاب، 2019.
- 13- وعد حبش أحمد الحديدي، الصراع التنظيمي، مجلة البحوث والدراسات الاسلامية، العدد 35، بغداد، 2014.

مذكرات:

- 14- بالطيب عيشة، وآخرون، أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة الشهيد محه لخضر الوادي، 2018.
- 15- خيرة عويسي، إدارة توقيت العمل للمؤسسة الجزائرية في ظل تحولات السوسيو ثقافية للتنظيم، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ولاية الاغواط، نموذجاً، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع. الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2018.
- 16- سحاري وفاء، إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي.
- 17- سحنون سماح، الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بدار الأشخاص المسلمين والعجزة، بحث مكمّل لنيل شهادة الماستر تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن المهدي-أم البواقي-، 2013.
- 18- شمول عبد العزيز، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين دراسة حالة بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء لولاية بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2020.
- 19- عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المحارف والرافعات C.P.G بقسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2009.
- 20- فهيمة حمدي، أثر ضغوط العمل على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية زرداني صالح بعين البيضاء -أم البواقي-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014.
- 21- قالي حمزة، ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي-أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -، 2020.

- 22- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة-، 2017.

مداخلات:

- 23- أسية بوراس، على لفقير، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، 2022.
- 24- محض دن، أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة اتصالات الجزائر، تندوف، مجلة البشائر الاقتصادية.
- 25- حسن صادق حسن عبد الله، ندوة ضغوط العمل والصراعات وورشنة عمل التعامل مع ضغوط العمل.
- 26- سمية بن عمارة، صراع الأدوار وتأثره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم (17) الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، 2013.
- 27- فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، آفاق للعلوم، المجلد 2016، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016.
- 28- محمد احمد مصطفى، أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ضغوط العمل والاداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، المجلد 7.
- 29- محمد الحافظ عيشو، أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي نموذج، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية المجد 15، 2022.
- 30- ناجي فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، مجلد 01 العدد 1، 2016.

محاضرات ومواقع أنترنت:

- 31- أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال: شعبة علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2019.
- 32- آثار ضغوط العمل على الفرد: جسدياً، ونفسياً، 2021/08/11، [.https://bunean.com](https://bunean.com)

المراجع الأجنبية:

- 33- AIT MEZIANE Samia, Le stress au travail Cas pratique : Corps Gras de Bejaia, Mémoire de fin de cycle Pour l'obtention du diplôme de master en Sciences sociales, Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA, 2013 .
- 34- SADJI Tassadit, SLIMANI Radia, La communication de crise comme outil au service de la gestion des conflits CAS : entreprise électro industries Azazga, En vue de l'obtention du diplôme de Master Option : gestion des ressources humaines en science de gestion, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2019.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة عمار الثليجي الاغواط



استبيان

يسرنا أن نطلب من سيادتكم أن تفضلوا بالمساهمة في هذه الدراسة والتي ستكون في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات والتي تتناول موضوع بعنوان - الصراع التنظيمي وعلاقته بضغط العمل لدى عمال اتصالات الجزائر-بالاغواط- وذلك بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بحيث نحيطكم علما بأن تبقى إجاباتكم سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر.

من اعداد:

- ❖ دوحة محمد عبد الحفيظ
- ❖ بلمشري سفيان

تحت اشراف :

أبو القاسم حمدي

المحور الأول: المعلومات الشخصية	
الرجاء وضع علامة X على الإجابة المناسبة	
الجنس	ذكر أنثى
العمر	أقل من 30 سنة
	من 31 سنة إلى 40 سنة
	من 41 سنة إلى 50 سنة
	أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	متوسط
	ثانوي
	جامعي ليسانس/ ماستر
	دكتوراه
الرتبة	عامل تنفيذ
	عامل تحكم
	اطار
	اطار سامي
مدة العمل	اقل من 5 سنوات
	من 5 الى 10 سنوات
	من 10 الى 15 سنة
	أكثر من 15 سنة
الاجر	من 30000 الى 60000
	من 60001 الى 90000
	من 90001 الى 120000
	من 120001 الى 150000
	من 150001 الى 180000
	من 180001 الى 210000
	من 210001 فأكثر

المحور الثاني : الصراع التنظيمي

س	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق تماما
البعد الأول : الصراع الداخلي						
1	أشعر بتعارض بين أهدافي الخاصة والأهداف التنظيمية					
2	أشعر بتعارض بين قيمي وطبيعة قيمي ومبادئ واتجاهاتي عملي					
3	أشعر أن راتي والحوافز التي اتلقاها غير مناسبة لأعباء عملي					
4	أشعر أن مسار وظيفتي بطيء الصعود في السلم الوظيفي					
5	أشعر بتعارض بين مهام الوظيفية وعلاقتي الاجتماعية					
البعد الثاني : الصراع بين الافراد						
6	أهدافي الوظيفية تتعارض مع أهداف بعض زملائي					
7	يوجد تداخل بين مهام وظيفتي ومهام بعض زملائي					
8	يحبب بعض زملائي المعلومات عني					
9	يزودني بعض زملائي بمعلومات ناقصة أو غير صحيحة					
10	يحاول بعض زملائي إعاقه حصولي على المزايا الوظيفية					
11	أشعر أن رئيسي المباشر يميز في المعاملة بيني وبين زملائي					
البعد الثالث : الصراع داخل المجموعة						
12	أشعر بأن أهدافي تتعارض مع الأنماط السلوكية السائدة في وحدات العمل					
13	تعارض أهدافي مع قواعد العمل الرسمية في وحدات العمل					
14	أشعر بضغط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض الأهداف					
15	أشعر بضغط علي من المرؤوسين للتخلي عن بعض السلوكيات والمواقف					
16	أشعر برفض أغلب عمال الوحدة لي					
البعد الرابع : الصراع بين المجموعات						
17	يوجد عدم تعاون بين وحدتي والوحدات الأخرى					

					الاتصالات ضعيفة وغير جيدة بين وحدتي والوحدات الأخرى	18
					يوجد تداخل بين أعمال وحدتي وأعمال الوحدات الأخرى	19
					يوجد اختلاف على الموارد بين وحدتي والوحدات الأخرى مخصصات مالية أفراد، مكاتب، أثاث..... أخرى	20
					يوجد مجموعات (شغل) معوقة للعمل	21

المحور الثالث : ضغوط العمل

س	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق لحد ما	موافق تماما
1	يعتبر الوقت المخصص لإنجاز المهام التي يتم تكليفني بها غير كافي				
2	يتطلب عملي درجة عالية من التركيز والانتباه.				
3	اعتقد أن المؤسسة لا تستفيد من إمكانياتي وقدراتي بالشكل الملائم.				
4	أشعر أن عملي لا يلتقى التقدير المناسب من إدارة المؤسسة				
5	يصعب على التوفيق بين التزاماتي العائلية والوظيفية				
6	هناك تعارض في سياسات العمل التي اعلم في ظلها (أو بموجبها)				
7	يطلب مني أحيانا إنجاز بعض الأعمال المخالفة لمهنتي				
8	يصدر رؤسائي في العمل أوامر متناقضة بعض الوقت.				
9	تقسم مسؤوليات عملي بعدم الوضوح.				
10	تعتبر حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية غير واضحة				
11	أحيانا لا أعرف ما المطلوب مني القيام به.				
12	أشعر بعدم وضوح العمل المطلوب مني إنجازه				
13	حجم العمل الذي أقوم به أكبر من قدراتي				
14	وقت العمل المخصص لا يمكنني من أداء كل ما هو مطلوب مني				
15	مسؤوليات عملي متغيرة نتيجة تعدد المهام والقيام بمهام غير مخطط لها				
16	متطلبات عملي التي ينبغي على إنجازها تقلل من وقت الراحة المخصص لي				

شكرا على تعاونكم ووقتكم

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	51	62,2	62,2	62,2
	انثى	31	37,8	37,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	2	2,4	2,4	2,4
	من 31 سنة الى 40 سنة	44	53,7	53,7	56,1
	من 41 سنة الى 50 سنة	26	31,7	31,7	87,8
	أكثر من 40 سنة	10	12,2	12,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	12	14,6	14,6	14,6
	جامعي	66	80,5	80,5	95,1
	دكتوراه	4	4,9	4,9	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

الرتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل تنفيذ	10	12,2	12,2	12,2
	عامل تحكم	10	12,2	12,2	24,4
	اطار	50	61,0	61,0	85,4
	اطار سامي	12	14,6	14,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

مدة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	4	4,9	4,9	4,9
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	23	28,0	28,0	32,9
	من 10 سنوات الى 15 سنة	24	29,3	29,3	62,2
	أكثر من 15 سنة	31	37,8	37,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

الاجر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30000 الى 60000	6	7,3	7,3	7,3
	من 60001 الى 90000	23	28,0	28,0	35,4
	من 90001 الى 120000	37	45,1	45,1	80,5
	من 150001 الى 180000	15	18,3	18,3	98,8
	من 210001 فأكثر	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	