

دور استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق جودة حياة

العمل بالتطبيق على شركة المقاولون العرب

د. إيناس أحمد إسماعيل

(1) مقدمة :

تعتبر الحياة سلسلة من التغيرات التي تستدعي أن يتوافق الفرد معها، أولاً لإشباع حاجاته، وثانياً للمحافظة على توازنه، وهو ما ينطبق على بيئة المنظمات بمختلف أنواعها، فقد أصبح مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد قدراً عالياً من التوافق النفسي والمهني، إذ تربط الأفراد فيما بينهم علاقات وتفاعلات مختلفة نتيجة تباين خلفياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وإدراكاتهم وأراؤهم، وبالتالي تتمايز سلوكياتهم الفردية والجماعية، التي ينتج عنها آثار سلوكية ونفسية وانفعالية تؤثر بدورها على المنظمة وأهدافها واستمرارها، كل هذه المعطيات تجعل العمل وظروفه أكثر صعوبة، وهذا يتطلب مهارات ينبغي أن يكتسبها المديرين ليتمكنوا من إدارة الصراع بطريقة صحيحة مما يترتب عليه زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الذي ينعكس على المنظمة من جهة عامة؛ كما يرفع مستوى توافقهم من جهة خاصة.

إن المنظمة الفاعلة تلعب دوراً حاسماً في تحجيم حدة الصراع، وتكيفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابياً بغية تحقيق أهدافها، في ضوء المعارف الإنسانية المتطورة، ولقد تطورت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع داخل الفرد، والجماعات، والمنظمات وفقاً للمتطلبات الفكرية والفلسفية التي تبنتها المدارس الإدارية المختلفة، فقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) أسلوب السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما النظريات الحديثة فقد اعتمدت أساليب مغايرة تماماً للمتطلبات التقليدية في مواجهة الصراع، إذ لم تعد فكرة

قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش، بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده، وقد عدد الباحثون والمفكرون الإداريون جملة من الأساليب، التي يختلف أثرها ومداها حسب نمط الصراع الذي تتعامل معه، وتتراوح ما بين اساليب داعمة للإبداع والابتكار، أو سبب للتدمير والهدم.

إن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم؛ هذا وتعتبر جودة حياة العمل فلسفة مبنية على مجموعة من المبادئ التي أساسها أن الأفراد هم أكثر الموارد أهمية في المنظمة، لما لهم من قدرة على عمل الإسهامات القيمة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها، لذا تهتم هذه الفلسفة بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي يجب أن تستخدمها إدارة المنظمات فيما يخص بيئتها الداخلية لتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد متوافقين بشكل أفضل مع وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول علي أداء أفضل.

ولأن الصراع جزء من الحياة اليومية في حياة الافراد وبيئة العمل الداخلية، لذا كان لابد من التعرف على الاستراتيجيات التي يتم التعامل بها مع الصراعات التي تنشأ في بيئة العمل من اجل تحقيق جودة حياة العمل؛ وفي ضوء ما سبق، عمدت الباحثة إلى معرفة دور استخدام إدارة شركة من كبرى شركات مصر والوطن العربي وهي شركة المقاولون العرب، لمجموعة من استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق جودة حياة العمل بهذا الصرح الاقتصادي الكبير.

أولاً: استراتيجيات إدارة الصراع:

يوجد الصراع عندما يشعر طرف معين أن هناك طرف (او اطراف اخري) تتوي القيام أو تقوم فعلا ببعض الممارسات التي تتعارض مع مصالحه الأساسية، والصراع وإدارته يعد مجالاً لاهتمام الاقتصاديين وعلماء النفس والاجتماع والسياسة والإداريين منذ عدة عقود ماضية، ويرجع اهتمام الإداريين به لاحساسهم باستحواذه علي جزء ليس بالقليل من وقتهم.

يعد الصراع احد الموضوعات الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين باعتباره احد السمات الاساسية للعلاقات الإنسانية، فالمنظمات الادارية تتصف بشكل عام بانها منظمات انسانية؛ لان الفرد فيها عنصر من اهم العناصر التي تساعد علي وصول المنظمة الي تحقيق اهدافها، وتبقي المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية تؤدي بشكل طبيعي الي وجود حالات من الخلافات والصراع بين افراد التنظيم، وبالتالي فإن الصراع يحدث بشكل دائم ومستمر داخل المنظمات، حيث يظهر في العلاقات الشخصية بين الافراد، وفي العلاقات داخل الجماعة، وفي العلاقات بين الجماعات، وفي صنع القرارات الاستراتيجية في الاحداث التنظيمية المختلفة.

وقد تناول رواد المدخل الكلاسيكي الصراع من حيث كونه ظاهرة سيئة غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل لذا يجب التخلص منه، في حين ذهب رواد المدخل السلوكي إلى أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الإنسانية وقد يكون في مصلحة المنظمة ولكنهم أكدوا على أهمية إنهاء الصراع وحله دون تحفيزه؛ أما رواد النظرية التفاعلية (الوظيفية) نظروا إلى الصراع بأنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها حيث إن إدارة الصراع يساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية.

أما إدارة الصراع فقد تعددت التعاريف الخاصة بها، وتتبنى الباحثة في هذا البحث التعريف التالي لإدارة الصراع: "هي ذلك النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلي مستوي مرغوب فيه، والحفاظ علي هذا المستوي داخل الحدود المستهدفه، بهدف زيادة فاعليه وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها"، ويعكس هذا التعريف الجوانب التالية:

- أن مفهوم إدارة الصراع في المنظمة يرقى إلي مرتبه النشاط، شأنه في ذلك شأن باقي الأنشطة التي تقوم بها الإدارة، وهذا يعكس مدى الاهتمام الذي توليه المنظمة لهذا الموضوع.
- تقع مسؤولية إدارة الصراعات داخل المنظمة علي عاتق الإدارة العليا في المقام الأول أو علي الأقل هي التي تدير وتوجه هذا النشاط من خلال الآخرين.
- إن نشاط إدارة الصراع في المنظمة يعني الوصول بالصراع إلي مستوي مرغوب فيه تراه المنظمة مناسباً، ما يعني التدخل المنظم من قبل ادارة المنظمة لتنشيط الصراعات اذا كانت اقل من هذا المستوى.
- أن الهدف العام من ادارة الصراعات داخل المنظمة هو زيادة كفاءة وفاعليه المنظمة ككل، ولا يأتي للمنظمة ذلك إلا من خلال تحقيق أهداف ومتطلبات العاملين فيها وبالقدر الذي لا يتعارض مع الأهداف التنظيمية العامة للمنظمة.
- يعكس مفهوم ادارة الصراع كنشاط من خلال الادارة العليا في المنظمة جانبا هاما هو تخطيط الصراعات التنظيمية المستهدفة، من خلال دراسة مستويات الصراع في الفترة الماضية ومستويات الصراع السائدة حالياً في المنظمة وتوقع الصراعات المستقبلية في ضوء سياسات وخطط المنظمة الموضوعة، وبالتالي تحديد المستويات المرغوبة من هذه الصراعات وتحديد اسلوب التعامل معهم.

في ضوء ما سبق، نجد أن التعامل مع الصراع أنتقل من اعتباره شر يجب تجنبه، أو شر لا بد منه، إلى كونه ضرورة حتمية في حياة المنظمة، حيث تشير العديد من الأبحاث إلى أنه لا توجد منظمات فعالة بدون صراع، ولكن توجد منظمات غير فعالة لأنها فشلت في إدارة الصراع؛ وقد تعددت الاستراتيجيات التي اقترحتها الدراسات حول كيفية إدارة الصراع، وفيما يلي يمكن توضيح بعضاً من هذه الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في إدارة الصراع:

1. استراتيجية استخدام القوة أو السلطة (الإخماد): يتم من خلالها قيام الإدارة بإصدار أوامرها بإنهاء الصراع، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.
2. استراتيجية التلطيف: تقوم الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم، واستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشية مع بعضهم بسلام.
3. استراتيجية التجنب: تحاول الإدارة تحويل الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.
4. استراتيجية التسوية: تعد هذه الاستراتيجية وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، وفيها يتم التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلاً سريعاً؛ إن مدخل التسوية لإدارة الصراع يعتبر بالأساس أحد أنواع المساومة باستخدام استراتيجية mini - maxi للوصول إلى حل معقول لكلا الطرفين المتنازعين، وذلك بناءً على افتراض أن الأفراد يرغبون غالباً في ترك شيء ما من أجل الحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم، واستناداً لذلك فإن المفاوضين عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدأ عملية التفاوض وهي:

▪ ما هو الحد الأدنى الممكن قبله ؟

- ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه ؟
 - ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه ؟
 - ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه ؟
- إن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطار عمل لحل الصراع ويمكن أن تمنح قيماً يتم قبولها من أطراف الصراع، ويمكن للمديرين أن يطوروا مهاراتهم في هذا المجال.
- 5. استراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث:** تعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في الصراع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل من الأشخاص القادرين على حل الصراعات وأصحاب السمعة الجيدة أو أي شخص آخر.
- 6. استراتيجية الانضمام:** تعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة أو قسمين في قسم واحد إن الانبثاق والاكتماب (الاحتلال) غالباً ما يسبب الصراع لتطوير الأعضاء من المنظمات المختلفة، ولكن هذا الصراع لا يدوم طويلاً بسبب إن المنظمة المالكة الجديدة عادة ما تكيف المجموعة المستهدفة فيها بمرور الزمن.
- 7. استراتيجية العملية الديمقراطية:** تنفذ هذه الاستراتيجية عن طريق الاجتماعات، الندوات، اللقاءات، المؤتمرات وذلك لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان، وغير ذلك.
- 8. استراتيجية تبادل المواقف:** من خلال إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر، حيث إن هذا التبادل يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات التي يواجهها الطرف الآخر، ويكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة، وبالامكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.
- 9. استراتيجية التعاون:** تسعى استراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب

هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلاً من رؤيتها معركة لا بد من الفوز فيها، وتكون هذه الاستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤيا جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

10. استراتيجية المجابهة: تعد استراتيجية ناضجة وتتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف و/أو الضغوط من أجل التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون أيضاً في إيجاد الحل المشترك.

11. استراتيجية توسيع الأهداف: تقوم هذه الاستراتيجية على إضافة أهداف جديدة، أو تنوع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية، وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

فيما يلي يمكن توضيح الإستراتيجيات التي تبنتها الباحثة في هذا البحث والتي يمكن أن يتبناها المدبرون لإدارة الصراع في منظماتهم، كما يلي:

1. إستراتيجية السيطرة:

تتضمن الأسماء الأخرى لهذه الإستراتيجية أسماء من قبيل الإيجار والهيمنة، وتتطوي هذه الاستراتيجية على مستويات مرتفعة من الايجابية ومنخفضة من التعاون، حيث يحاول أحد الطرفين تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، وتتطوي هذه الاستراتيجية على الممارسات التالية: محاولة الوصول إلى حل للصراع حتى ولو على حساب رضا الناس، قد يتم اللجوء للقوة لإنهاء الصراع، ولذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره، ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم، وأهداف المدير، وأن هذه الأهداف غير متوافقة، وبالتالي يتم إدارة الصراع على أنه موقف ينطوي على مكسب وخسارة؛ وتلائم هذه الاستراتيجية المواقف التي لها الخصائص التالية:

- عندما يكون التصرف السريع والحاسم أمراً حيوياً، ولابد من إستثمار الطرف القوى لعنصر الوقت منعاً لتغيير الظروف فى المستقبل لغير صالحه.
- عندما يكون مطلوب تطبيق تصرف غير تقليدى أو غير مسبوق.
- فى القضايا الحيوية التى تمس مصالح المنظمة الخاصة.
- عندما يكون المدير على يقين من أنه على حق.
- عندما يتخذ الخصم مواقف شخصية غير موضوعية.
- إعتراف وتقبل جميع الأطراف لطبيعة علاقة القوة فيما بينهم.

2. إستراتيجية التكيف :

- هي عكس استراتيجية السيطرة، حيث يتم التضحية ببعض المصالح من أجل الوصول للحل، وتنطوي هذه الاستراتيجية على مستويات منخفضة من الايجابية ومرتفعة من التعاون، وتتضمن هذه الاستراتيجية على الممارسات التالية: الرجوع للخلف خطوة للتقدم للأمام خطوتين، التضحية بمكاسب مرحلية لتحقيق مكاسب اكثر في المستقبل؛ ويمكن توضيح خصائص الموقف الملائم لهذه الإستراتيجية فيما يلي:
- عندما يكتشف المدير أنه على خطأ.
 - ليعطي المدير فرصة أفضل حتى يمكن الإستماع إليه.
 - ليظهر المدير إعتداله وتعقله.
 - عندما تكون القضايا موضع الصراع أكثر أهمية بالنسبة للغير.
 - لتحقيق رضا الآخرين وكسب تعاونهم.
 - لبناء ثقة متبادلة وتفاعل إجتماعى إيجابى يساعد لحل مواقف الصراع فى المستقبل.
 - لترشيد الخسارة عندما يكون لا مفر من ذلك (وقف نزيف الخسائر).
 - عندما يكون التنسيق والإستقرار مهمين على وجه الخصوص.
 - إعطاء الفرصة للمرؤوسين للتطوير من خلال التعلم من أخطاءهم.

3. إستراتيجية التجنب:

تبنى على عدم الدخول في دائرة الصراع ومحاولة الخروج منها لتأجيل أو انهاء الصراع، حيث يهمل أحد طرفي الصراع مصالحه الخاصة ومصالح الطرف الآخر في الوقت نفسه، وتعد هذه الإستراتيجية ضرورية أحيانا لتهدئة الخواطر والإنفعالات، أو وسيلة لتأجيل إتخاذ القرارات حتى يمكن التوصل إلى حلول إيجابية وفعالة؛ تتطوي هذه الاستراتيجية على مستويات منخفضة من كل من الايجابية والتعاون، حيث يتم اللجوء هذه الاستراتيجية للمحافظة على التجانس والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في مكان العمل، ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب أو الاحباط، ويلاحظ هنا أنه يتم تجاهل مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمراره في ظل ظروف معينة، وهذا يعني إعطاء العاملين فترة زمنية للتفكير، والتروي، وإعادة النظر في الأمور، ومن أهم ممارسات هذه الاستراتيجية: الميل إلى تجاهل الصراع على أمل أنه سينتهي، أو البقاء على الحياد مهما كلف الأمر ذلك، التعامل مع الصراع على انه تجريبه تؤدي إلى انهاك القوى وخسارة الجميع، الاستسلام لارادة الآخرين عند الضرورة؛ ويمكن توضيح خصائص الموقف الملائم لهذه الإستراتيجية:

- عندما تكون المشكلة موضع الصراع بسيطة وغير هامة.
- عندما تنخفض مهارة التفاوض لدى جميع أطراف الصراع.
- عندما لا يتاح الوقت الكافي لمعالجة القضايا موضوع الصراع.
- عندما يؤدي إستمرار النزاع إلى خسائر محتملة تفوق المكاسب التي يمكن تحقيقها نتيجة تجنب الصراع.

4. إستراتيجية التوفيق:

حيث يحاول أحد طرفي الصراع أن يفى بشكل جزئي بمصالحه الخاصة ومصالح الطرف الآخر في الوقت نفسه، حيث يحاول كل طرف من أطراف الصراع على حده أن يتنازل عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر تعويضاً عنه، وتتطوي هذه

- الاستراتيجية على مستويات متوسطة من الايجابية والتعاون، وتنطوي هذه الاستراتيجية على الممارسات التالية: محاولة الوصول لحل يرضي جميع الأطراف وليس بالضرورة الأمثل، استخدام التصويت لتجنب الصراع المباشر، أو التعامل مع الصراع على أنه موقف ينطوي على تعظيم المزايا وتقليل الخسائر لجميع اطراف الصراع؛ ويمكن توضيح خصائص الموقف الملائم لهذه الإستراتيجية فيما يلي:
- يمكن استخدام هذا النمط الحالي من الإستجابات على أفضل نحو ممكن عندما يكون كل أطراف الصراع على قدر متساوي من السلطة.
 - عندما يكون مطلوب التوصل إلى تسويات مؤقتة للمشكلات المعقدة.
 - عندما نعاني من ضغوط تتعلق بالوقت المتاح لدينا.
 - عندما تكون عمليات التعاون والتفاعل القائمة غير ناجحة.

5. إستراتيجية التعاون:

تعكس هذه الاستراتيجية الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة، ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة جميع الاطراف المختلفة، وبالتالي تقوم هذه الإستراتيجية بمحاولات من أجل الوفاء الكامل بمصالح كل أطراف الصراع، وهو ما يجعلها تنطوي على مستويات مرتفعة من الايجابية والتعاون، ومن الممارسات الخاصة بهذه الاستراتيجية: اعطاء وقت كاف للوصول لحل نهائي لوقف الصراع، النظر للصراع على أنه شئ طبيعي يجب التعامل معه بصورة ملائمة، دعوة جميع أطراف الصراع لكشف أوراقهم على المائدة، والتعامل مع الصراع على إنه موقف يجب أن يخرج منه الجميع بمكاسب، وتقوم هذه الاستراتيجية على عدد من الأسس منها: خلق بيئة ومناخ تنظيمي محفز على الصراع الحميد يسوده التفاس وبذل

المزيد من العمل المنتج الذي يعود بالنفع والفائدة على الجميع، تطوير اتجاهات العاملين نحو مفهوم الاختلاف، وأن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، وأن نجاح المنظمة مرهون بتناغم الأهداف، وإكساب العاملين المفهوم الصحيح للتنازل للطرف الآخر لمصلحة العمل، وأن التنازل لا يعنى الربح أو الخسارة، فالعمل لعبة ينص قانونها على أن "الكل يعمل ليكسب"، ويمكن توضيح خصائص الموقف الملائم لهذه الإستراتيجية كما يلي:

- إرتفاع مهارة إدارة الصراع لدى جميع الأطراف.
- عندما يكون الهدف من حل الصراع تعظيم المكاسب التي يحصل عليها جميع الأطراف .
- عندما يشترك فريق إدارة الصراع في تحديد الهدف في حل الصراع .
- عندما يتمتع فريق حل الصراع بصلاحيات كاملة لاتخاذ القرار .

على ضوء ما سبق من استعراض لاستراتيجيات إدارة الصراع، يمكن أن نقول أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يتحدد وفقاً لما يلي:

- الموقف الصراعى ذاته (ايجابي أو سلبي)، وطبيعته وعلاقات القوى التي تحكم أطرافه وموضوعه.
- مدى قدرة الإدارة على تشخيص الصراع والتحليل الدقيق لأسبابه.

هذا ويمكن القول أن بإمكانية المديرين استخدام أكثر من استراتيجية في إدارة الصراع في آن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع، وطبيعة الموقف، ومدى قدرتهم على تنفيذ الاستراتيجيات.

ثانياً: جودة حياة العمل (QWL):

إن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم الولاء والالتزام للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة التي يحصلون عليها، وحيث أن هذه القيمة يحصلون

عليها من خلال العاملين بالمنظمة فيجب أن يتمتع هؤلاء العاملون بجودة حياة عمل تقدمها لهم منظماتهم، حيث أن بيئة المنظمة الداخلية بكل ما تحتويه من عناصر مثل: الأنظمة وأجراءات العمل، والرواتب والجزاءات، والحوافز المادية والمعنوية، وكذلك العلاقات في بيئة العمل، ونوع العمل وظروفه، وعلاقات العاملين، تؤثر علي أداء العاملين وروحهم المعنوية ودرجة رضاهم عن العمل وولائهم وغير ذلك من السلوكيات التنظيمية، وبالتالي تؤثر على أداء المنظمة بالإيجاب أو بالسلب.

منذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الإهتمام ببرامج جودة حياة العمل للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين، وبعضها خارجي يتمثل في ظروف التنافسية الشديدة المحلية والدولية، التي تجبر المنظمات على أن تصبح أكثر إنتاجية، وكاستجابة لهذا التحدي يقوم المديرون بمحاولات من أجل ابتكار طرق لتحسين الإنتاجية، في حين أن المنظمات الناجحة أكتشفت أن نجاحها سيتحقق من خلال توفير نوعية جيدة من الحياة الوظيفية للعاملين بها، عن طريق تطوير مناخ العمل الذي يحفز العاملين على أداء أفضل من أجل تعزيز إنتاجية منظماتهم، وبالتالي يرتبط الإدراك بفهوم "جودة حياة العمل" بالتركيز على تحسين ظروف العمل لخلق بيئة عمل داعمة وصحية، وذلك لأن لتحقيق جودة حياة العمل العديد من الفوائد والمنافع الإيجابية التي تشمل تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، كما أنها تؤثر معنويا علي الإستجابات السلوكية للعاملين، مثل: الهوية التنظيمية والأمان والرضا الوظيفي، وأيضا القدرة على النمو والتطور كحق إنساني.

كما ترتبط جودة حياة العمل بمجموعة من الأهداف والظروف التنظيمية والممارسات، مثل: طبيعة الوظيفة، وتصميم أماكن العمل، والمهمة المطلوبة، وبيئة العمل المادية، والبيئة الاجتماعية داخل المنظمة، والنظام الإداري، والعلاقة بين حياة

العاملين الوظيفية وحياتهم الخاصة، فضلا عن أنها لا تسهم في تعزيز قدرة المنظمة علي إستقطاب العاملين الأكفاء فحسب، بل تعزز أيضا من قدراتها التنافسية. إن أفضل وسيلة لفهم مفهوم جودة حياة العمل من خلال النظر إليه على أنه هدف، وعملية لتحقيق هذا الهدف، وفلسفة تحدد طرقاً لكيفية إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- جودة حياة العمل كهدف: تعني تحسين الأداء التنظيمي من خلال إنشاء المزيد من فرص العمل المرضية وبيئات العمل الفعالة للعاملين في جميع مستويات منظمة.
- جودة حياة العمل كعملية: يقصد بها تكثيف للجهود المبذولة لتحقيق هذا الهدف من خلال المشاركة الفعالة ومشاركة العاملين في جميع أنحاء المنظمة، حيث سيهم ذلك في تكوين صورة أكثر وضوحاً للمديرين عن طبيعة العاملين لديهم وخلق مشاعر أكبر من الارتياح، والفخر بالإنجاز والنمو الشخصي.
- جودة حياة العمل كفلسفة: من خلال التعامل مع العاملين على أنهم "الأصول" يجب تطويرها، وهي قادرة على المساهمة بالمعارف والمهارات والخبرة والالتزام، بدلا من النظر إليها على أنها "تكاليف" أي هي مجرد امتداد للإنتاج وتخضع للرقابة.

الإطار المنهجي للبحث واسلوب الدراسة

أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته :

لتكوين فكرة عامة عن مشكلة البحث، والتي تتعلق بدراسة استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيرها على تحقيق جودة حياة العمل، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (35) مفردة من العاملين في شركة المقاولون العرب؛ وأعدمت الباحثة في إجراء هذه الدراسة المبدئية على توزيع قائمة إستقصاء

على مجموعة من هؤلاء العاملين، تتضمن أسئلة تبلور الأفكار الرئيسية التي تعكسها متغيرات البحث.

دارت الأسئلة حول مدى شعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي في اعمالهم، وعن مدى وجود عدالة في نظام الاجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية في المنظمة، ومدى اتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي لهم في المنظمة، مدى وجود دعم لاستقلالية العمل لديهم في المنظمة، وهل تقوم المنظمة باكسابهم مهارات متنوعة لأداء اعمالهم؟، وهل تسمح لهم الادارة في المنظمة بمشاركته في التخطيط؟، وهل يتم القيام بالعمل في المنظمة من خلال مجموعات؟، وهل تسعى المنظمة لتدعيم العلاقات فيما بين الافراد في الادارات المختلفة؟، وهل تسعى الادارة للوصول الى حل للصراع حتى ولو كان على حساب رضا العاملين؟ ، وهل تلجأ الادارة الى استخدام القوة لحل الصراع بين اطراف الصراع؟، هل يمكن ان تقوم الادارة بالتضحية بمكاسب حالية لتحقيق مكسب اكبر في الوقت الحالي عند ادارة الصراع؟، هل تبقى الادارة على الحياد من الصراع مهما كلف الامر؟، هل تتعامل الادارة مع الصراع على انه تجربة تؤدي الى انهك القوة وخسارة الجميع؟، هل تحاول الادارة الى الوصول الى حل مرضي لجميع اطراف الصراع؟، هل تعطي الادارة توقيت كاف للوصول الى حل نهائي لموقف الصراع؟، هل تقوم الادارة بدعوة اطراف الصراع بالمكاشفة وتوضيح الموقف؟.

كانت نتائج الدراسة الإستطلاعية كما يلي :

1. هناك تفاوت بين عينة الدراسة الإستطلاعية بالنسبة لنظرتهم حول سماح الشركة بمشاركة العاملين في التخطيط، ومدى اعطاء الادارة الوقت الكافي لحل الصراعات، ومدى محاولة الادارة للوصول الى حل مرضي لأطراف الصراع.
2. جميع مفردات العينة وافقوا على أن الشركة تسعى لتدعيم العلاقات فيما بين الافراد في الادارات المختلفة، والوصول الى حل للصراع حتى ولو كان على

حساب رضا العاملين، كما تلجأ ادارة الشركة الى استخدام القوة لحل الصراع بين الاطراف، وأن الادارة تقوم بالتضحية بمكاسب مرحلية لتحقيق مكاسب اكبر في الوقت الحالي عند ادارة الصراع، كما أن الادارة تقف على الحياد من الصراع مهما كلف الأمر.

3. لم يجد 55% من مفردات العينة عدالة في نظام الاجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية في المنظمة، كما لم يجدوا فرص للتقدم الوظيفي.
4. أشار 77% من مفردات العينة إلى أنهم يشعرون بالاستقرار والأمان الوظيفي في عملهم، وأيدوا وجود دعم للاستقلالية في عملهم، أشاروا الى أن المنظمة تكسبهم مهارات متنوعة لأداء عملهم، كما أن العمل يتم من خلال فرق عمل.
5. اتفق 70% من عينة الدراسة الإستطلاعية على ان الادارة لا تقوم بدعوة اطراف الصراع للكاشفة وتوضيح الموقف، ولا تتعامل مع الصراع على انه تجربة تؤدي إلى انهك القوى وخسارة الجميع.

من خلال الدراسة الاستطلاعية، توصلت الباحثة إلى وجود مجموعة من الظواهر الدالة على وجود صراعات داخل المنظمة، وأن الادارة تسعى إلى إدارة هذه الصراعات باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات، وهو من شأنه يؤثر على جودة حياة العمل.

في ضوء ما سبق، نجد أن مشكلة البحث تكمن في أن المنظمة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة ومتشابكة بين أفرادها بخصالهم وطباعهم المختلفة، وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع ومصالح ورغبات متباينة؛ منها ما يخص المنظمة، ومنها ما يدور في إطار المصالح الشخصية لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المختلفة مع ذاته، أو مع الآخرين، أو مع المنظمة وأنظمتها الإدارية، كما يواجه صراعات مع الواقع الاجتماعي والبيئي الذي يعيش فيه، ويولد تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراع آثارا مختلفة عليه وعلى التنظيم على حد

سواء، وهنا يأتي دور الإدارة الواعية الراغبة في تحقيق جودة حياة عمل من خلال فهم صور الصراع وإدارته بالشكل المناسب، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في مجموعة تساؤلات، وهي كما يلي:

1. ما مدى إدراك العاملون بشركة المقاولون العرب باستراتيجيات ادارة الصراع المستخدمة ؟
2. ماهو مدى إدراك العاملون بشركة المقاولون العرب بجودة حياة العمل المتوفرة بالشركة ؟
3. ماهو تأثير استراتيجيات ادارة الصراع المستخدمة في شركة المقاولن العرب على جودة حياة العمل بهذه الشركة ؟

ثانياً: أهداف البحث :

1. دراسة وتحليل العلاقة بين إستخدام استراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق جودة حياة العمل.
2. تحديد مدى اختلاف إدراك العاملين تجاه استخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف خصائص العاملين الديموغرافية.
3. تحديد مدى اختلاف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
4. التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من استخدام استراتيجيات ادارة الصراع في تحسين جودة حياة العمل في شركة المقاولون العرب.

ثالثاً: فروض البحث :**الفرض الأول**

- " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجيات ادارة الصراع وجودة حياة العمل "؛ وينبثق من هذا الفرض الرئيسي 5 فروض فرعية هي :
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية السيطرة وجودة حياة العمل.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التكيف وجودة حياة العمل.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التجنب وجودة حياة العمل.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التوفيق وجودة حياة العمل.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التعاون وجودة حياة العمل.

الفرض الثاني

- " لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف خصائصهم الديموغرافية"؛ وينبثق من هذا الفرض الرئيسي 4 فروض فرعية هي :
- لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف النوع .
 - لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف العمر .
 - لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف المستوى التعليمي.

- لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف سنوات الخبرة.

الفرض الثالث

"لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف خصائصهم الديموغرافية؛ وينبثق من هذا الفرض الرئيسي 4 فروض فرعية هي :

- لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف النوع .
- لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف العمر .
- لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف المستوى التعليمي .
- لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف سنوات الخبرة .

رابعاً: أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث من زاويتين، ويتضح ذلك فيما يلي :

- علمياً يعد البحث مكملاً لما سبقه من دراسات في مجال إدارة الصراع، كما أن دراسة استراتيجيات إدارة الصراع يعد من الأمور بالغة الأهمية في الوقت الحالي، حيث تمر البلاد بمرحلة تغيير شاملة بعد ثورة 25 يناير، الأمر الذي يحتم التعرف على هذه الاستراتيجيات وأثرها على جودة حياة العمل.
- عملياً يعد نقطة انطلاق لفهم الأدوات اللازمة لإدارة الصراع، ويقدم مجموعة توصيات تساعد مديري شركة كبرى مثل شركة المقاولون العرب وما يشبهها من شركات تسعى إلى استثمار الصراع بين العاملين لخلق بيئة عمل أفضل من أجل تحقيق فلسفة جودة حياة العمل.

خامساً: أسلوب البحث :**يتمثل أسلوب البحث فيما يلي :****1. منهج البحث :**

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل التوصل إلى تكوين الإطار النظري الخاص بالبحث، قامت الباحثة بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية :

- الكتب والدراسات والأبحاث والدوريات المتخصصة والنشرات العربية والأجنبية
- شبكة الإنترنت.

2. تحديد حجم العينة:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة المقاولون العرب، وتم تحديد حجم العينة كما يلي :
عند مستوى معنوية (5 %) ، وحدود ثقة (95%) .

باستخدام المعادلة التالية :

$$n = \frac{c(c-1)}{2 + \frac{c(c-1)}{n}}$$

حيث:

ن = حجم العينة المطلوب

ح = (50 %) للحصول على أكبر حجم للعينة .

أ = $\frac{b}{1.96}$ ، حيث ب = أقصى خطأ مسموح به (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (0.95)) .

حجم مجتمع الدراسة = 72079 (العاملون بالشركة)

بتطبيق المعادلة :

$$\frac{(0.50 - 1) 0.50}{2 \left[\frac{0.05}{1.96} \right] + \frac{(0.50 - 1) 0.50}{72079}} = n$$

إذن : حجم العينة = 458

3. أداة قياس البحث:

لأغراض إتمام الدراسة الميدانية، اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الخاصة بالبحث، من خلال تصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة) في ضوء العديد من الدراسات المتضمنة في أدبيات البحث، مع إجراء بعض التعديلات الطفيفة لتناسب مع مضمون البحث ومجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف البحث، وهي مكونة من (3) أقسام، موضحة كما يلي :

- **القسم الأول:** يختص بقياس إدراك العاملين الذين شملتهم عينة البحث لاستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري الشركة؛ ويتكون من (16) عبارة، شملت استراتيجيات إدارة الصراع الخمسة، حيث تضم (3) عبارات تخص استراتيجية السيطرة، و(2) عبارة تخص استراتيجية التكيف، و(3) عبارات تخص استراتيجية التجنب، و(4) عبارات تخص استراتيجية التوفيق، و(4) عبارات تخص استراتيجية التعاون.
- **القسم الثاني:** ويضم (16) عبارة تخص قياس إدراك العاملين الذين شملتهم عينة البحث لجودة حياة العمل.
- **القسم الثالث:** يهدف إلى تجميع بيانات ترتبط بالخصائص الديموغرافية للعاملين الذين شملتهم عينة البحث، تتعلق بالنوع، والدين، والتعليم، والعمر، وعدد سنوات الخبرة.

4. أساليب تحليل البيانات :

- تم توزيع 458 قائمة استقصاء، ولكن لم يتم التحصل الا على 400 استجابة، تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، والبالغ عددها 340 قائمة، وتم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS).
- تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة وذلك كما يلي:
 - أ. التحليل الإحصائي الوصفي: وهي تحليلات إحصائية تصف البيانات التي تم جمعها وتشمل: - الوسط الحسابي . - الإنحراف المعياري.
 - ب. التحليل الإحصائي الإستدلالي: وهو ما يمكن الباحثة من قياس العلاقات والارتباطات بين المتغيرات مثل :
 - اختبار الصدق والثبات: بالاعتماد على معامل (Cronbach Alpha).
 - تحليل (F-Test) و (T-Test) لدراسة الفروق عن المتوسط المفترض.
 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض1) اختبار ثبات وصدق المقياس المستخدم في البحث :

تم استخدام معامل ألفا Alpha Coefficient لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي؛ حيث يتراوح قيمة معامل الارتباط ألفا بين (0.0 ، 1.0)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (0.60)، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات بطريقة "ألفا كرومباخ" لعبارات الإستمارة وهي كما يلي:

جدول رقم (1) - ثبات المقياس لعبارات ابعاد البحث باستخدام طريقة " ألفا كرومباخ"

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
إستراتيجيات إدارة الصراع	16	0.636	0.797
جودة حياة العمل	16	0.750	0.866

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم (1) إلى أن قيمة ألفا كرونباخ كانت على التوالي (0.636، 0.750)؛ وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، وبناءً على ذلك يمكن القول بأن قائمة الاستقصاء تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

(2) مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير المستقل :

تناولت الباحثة مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير المستقل من خلال حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات مفردات العينة لممارسات استراتيجيات إدارة الصراع، ويوضح الجدول رقم (2) عرضاً لهذه النتائج:

جدول رقم (2) - الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة

لممارسات استراتيجيات إدارة الصراع

م	أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
ممارسات استراتيجية السيطرة				
1	تسعي الإدارة للوصول الي حل الصراع حتي ولو كان على حساب رضا العاملين.	3.05	1.354	10
2	تلجأ الإدارة الي استخدام القوه لحل الصراع للوصول إلى الهدف.	3.12	1.444	8
3	تنظر إدارة المنظمة للصراع على انه موقف ينطوي على فوز وخسارة.	3.49	1.038	7
ممارسات استراتيجية التكيف				
4	يمكن ان تقوم الإدارة بالتضحية بمكاسب مرحليه لتحقيق مكسب افضل في الوقت الحالي.	3.76	1.079	3
5	تؤمن المنظمة في ادارتها للصراع بأنه يمكن التراجع للخلف خطوة من اجل التقدم خطوتين للأمام.	3.75	1.062	4
ممارسات استراتيجية التجنب				
6	تبقى الإدارة على الحياد من الصراع مهما كلف الامر.	2.86	1.186	13
7	تستسلم المنظمة عند ادارتها للصراع لإرادة الآخرين عند الضرورة.	2.71	1.110	14
8	تتعامل الإدارة مع الصراع علي انه تجربه تؤدي الي انهالك القوي وخساره الجميع.	2.39	1.143	16

ممارسات استراتيجية التوفيق			
6	1.183	3.54	9
9	1.111	3.09	10
15	1.267	2.41	11
12	1.113	2.92	12
ممارسات استراتيجية التعاون			
5	1.136	3.73	13
2	1.237	3.80	14
11	1.304	2.96	15
1	1.078	3.89	16

بتحليل بيانات الجدول السابق، يتضح أن عبارات ممارسات (استراتيجية التعاون) احتلت المرتبة الأولى والثانية بين مفردات عينة الدراسة من حيث إدراك العاملين لممارسات استراتيجيات إدارة الصراع في الشركة، وتلتها ممارسات (استراتيجية التكيف)، في حين احتلت عبارات ممارسات (استراتيجية التجنب) المركز الأخير من حيث إستجابة العاملين.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية للمتغير التابع :

يوضح الجدول رقم (3) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لبعدها جودة حياة العمل باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

جدول رقم (3) - الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة
لعبارات بعد "جودة حياة العمل"

م	عبارات بعد "جودة حياة العمل"	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.	3.08	1.435	13
2	لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.	2.96	1.370	14
3	استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل.	4.14	0.926	3
4	أشعر باحترام الآخرين لي في منطمتي .	4.34	0.810	2
5	أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.	3.92	1.105	4
6	أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي.	3.57	1.320	7
7	أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به .	4.46	0.684	1
8	حجم العمل في وظيفتي مناسب .	3.86	1,014	5
9	تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة .	3.13	1,307	10
10	يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.	3.20	1.153	8
11	أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منطمتي.	3.17	1.258	9
12	أجرى عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.	3.10	1.201	11
13	أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.	3.09	1.264	12
14	يوضح رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز .	2.73	1.296	16
15	يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.84	1.325	15
16	يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروسيه .	3.62	1.340	6

يتضح من تحليل بيانات الجدول السابق أن العبارات التي تقيس "الشعور بالذات والانتماء لمكان العمل" إحتلت المراتب الأولى في استجابة مفردات عينة البحث، بينما جاءت العبارات التي تقيس "الرضا" في المراتب الأخيرة.

(3) نتائج اختبارات الفروض :

أولاً : اختبار الفرض الأول :

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات ادارة الصراع وجوده حياة العمل"، قامت الباحثة بحساب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكانت النتيجة كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم (4) - نتائج تحليل الانحدار المتعدد العادي بين أبعاد المتغير المستقل
ورضا العملاء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	معامل بيتا	اختبار T-Test	
			القيمة	المعنوية
ممارسات استراتيجيه السيطرة	0.185	0.177	6.009	0.000
ممارسات استراتيجيه التكيف	0.063	0.070	1.496	0.136
ممارسات استراتيجيه التجنب	0.149	0.118	2.884	0.004
ممارسات استراتيجيه التوفيق	0.272	0.239	4.327	0.000
ممارسات استراتيجيه التعاون	0.377	0.397	6.564	0.000
المعنوية الكلية للنموذج : قيمة ف المحسوبة (F) المعنوية			1885.662 0.000	
مؤشرات جوده التوفيق : معامل التحديد (R2) معامل الارتباط (R)			0.966 0.983	

يتبين من نتائج الجدول رقم (4) ما يلي :

- أن (مستوى المعنوية = 0.00) للنموذج الكلي وهي قيمة دالة إحصائياً؛ وبالتالي فإن أبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الصراع) مجتمعة تؤثر على المتغير التابع (جودة حياة العمل).
- القوة التفسيرية للنموذج : بلغت قيمه معامل التحديد (R2) (0.966) أي أن أبعاد المتغير المستقل المتضمنه في النموذج (استراتيجيات اداراه الصراع : السيطرة - التكيف - التجنب - التوفيق - التعاون) تقدر 96.6% من التباين في المتغير التابع (جوده حياه العمل) .
- معنوية نموذج الانحدار : بلغت قيمه معامل الارتباط (R) (0.983)، وهي تشير الي وجود علاقه ارتباط قويه بين المتغيرين المستقل والتابع؛ كما تشير نتيجه اختبار F الي أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة

- احصائية، حيث أن مستوي المعنويه أقل من 0.05 ، ومن ثم يوجد تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل علي المتغير التابع.
- إن التحليل بطريقة الإنحدار المتعدد يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثير كل بعد على المتغير التابع، وبالنظر إلى معنوية أبعاد المتغير المستقل وفحص قيم معامل الانحدار تبين:
 - أن (استراتيجية السيطرة، والتجنب، والتوفيق، والتعاون) لها علاقة طردية مع المتغير التابع، وذات علاقة معنوية، وبالتالي تم رفض الفروض الفرعية التالية:
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية السيطرة وجودة حياة العمل.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التجنب وجودة حياة العمل.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التوفيق وجودة حياة العمل.
 - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التعاون وجودة حياة العمل.
 - أن (استراتيجية التكيف) لها علاقة طردية مع المتغير التابع، ولكن ليست ذات علاقة معنوية، وبالتالي تم قبول الفرض الفرعي القائل ب : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستخدام استراتيجية التكيف وجودة حياة العمل.
 - بناء على ما سبق يتم رفض الفرض الأول بشكل جزئي بالنسبة للأبعاد التالية: (استراتيجية السيطرة، والتجنب، والتوفيق، والتعاون)، في حين يتم قبول الفرض الفرعي بالنسبة لاستراتيجية التكيف.

- من خلال قيم معاملات بيتا $Beta$ أمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع كما يلي :
 - 1- استراتيجية التعاون.ئ 2- استراتيجية التوفيق. 3- استراتيجية السيطرة.
 - 4- استراتيجية التجنب.

ثانيا : اختبار الفرض الثاني :

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأنه "لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف خصائصهم الديموغرافية " .

جدول رقم (5) - نتائج اختبار T- Test بالنسبة للنوع

اختبارات T-Test		اناث		ذكور		المتغير
المعنويه	القيمه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.317	2.847	0.5306	3.1285	0.45195	3.2330	استراتيجيات اداره الصراع

قامت الباحثة باستخدام T- Test؛ وكانت النتيجة كما يلي: يتبين أنه يوجد فرق بين (العاملين الذكور) و (العاملات الاناث)، ولكن وفقا لنتيجة اختبار T يتضح أن الفرق بين المجموعتين يعتبرغير معنويا وليس ذا دلالة احصائية (لان مستوي المعنويه أكبر من 0.05) ، وبناء علي ما سبق فانه يتم قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص علي أنه "لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف النوع" .

جدول رقم (6) - نتائج تحليل التباين وأختبار F للمقارنه بين فئات الأعمار

اختبار ف F-Test	45 سنه فأكثر	من 35 الي أقل من 45 سنه	أقل من 35 سنه	ت. ق
-----------------	--------------	-------------------------	---------------	------

المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
3.18	0.4437	3.13	0.5373	5.773	0.003

تم الاعتماد علي أسلوب تحليل التباين ANOVO و F-Test لاختبار هذا الفرض، ويتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق (في عينة الدراسة) باختلاف الأعمار، وتشير نتيجة (F-Test) إلى أن هذه الفروق بين الفئات الثلاث تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية (عند مستوى 5%)، وهذه الفروق لصالح فئة العاملين الذين أعمارهم تتراوح بين 45 سنة فأكثر؛ وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه "لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف العمر".

جدول رقم (7) - نتائج اختبار T-Test بالنسبة للمستوي التعليمي

المتغير	مؤهل دون الجامعي		مؤهل الجامعي أو أعلى من الجامعي		أختبارات T-Test	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
استراتيجيات ادارة الصراع	3.2651	0.43068	3.1824	0.48730	0.637	0.223

يتبين أنه يوجد فرق بين عينة الدراسة، ولكن وفقاً لنتيجة اختبار T يتضح أن الفرق بين المجموعتين يعتبر غير معنويًا وليس ذات دلالة إحصائية (مستوي المعنوية أكبر من 0.05)، وبناءً على ما سبق فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على "لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف المستوى التعليمي".

جدول رقم (8) - نتائج تحليل التباين وأختبار F لسنوات الخبرة

المتغير	أقل من 10 سنوات		من 10 الي أقل من 20 سنة		20 سنة فأكثر		أختبار ف F-Test	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
اداره الصراع استراتيجيات	3.18	0.45049	3.14	0.5297	3.31	0.3930	4.304	0.014

لأختبار هذا الفرض تم الاعتماد علي أسلوب تحليل التباين ANOVO واختبار F-Test، ويتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق (في عينة الدراسة) باختلاف سنوات الخبرة، وتشير نتيجة (F-Test) إلى أن هذه الفروق بين الفئات الثلاث تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية (عند مستوى 5%)، وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على "لا يختلف إدراك العاملين لاستخدام الإدارة لاستراتيجيات إدارة الصراع باختلاف سنوات الخبرة".

ثالثاً : اختبار الفرض الثالث :

من أجل دراسة صحة الفرضية القائلة بأن " لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف خصائصهم الديموغرافية " .

جدول رقم (9) - نتائج اختبار T- Test بالنسبة للنوع

المتغير	ذكور		إناث		T-Test	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	المعنوية
جوده حياه العمل	3.4561	0.54714	3.4163	0.54163	0.975	0.627

قامت الباحثة باستخدام T- Test؛ وتبين أنه يوجد فرق بين (العاملين الذكور والإناث)، ولكنها فروق غير معنوية وليس ذات دلالة إحصائية (مستوي المعنوية <

0.05) ، وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص علي " لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف النوع".

جدول رقم (10) - نتائج تحليل التباين وأختبار F للمقارنه بين فئات الأعمار

المتغير	أقل من 35 سنة		من 35 الي أقل من 45 سنة		45 سنة فأكثر		أختبار F F-Test	المعنويه
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
جوده حياة العمل	3.42	0.54738	3.37	0.5197	3.56	0.5586	4.644	0.027

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق (في عينة الدراسة) باختلاف العمر، وتشير نتيجة (F-Test) إلى أن هذه الفروق بين الفئات الثلاث تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية، وهذه الفروق لصالح فئة العاملين الذين أعمارهم تتراوح بين 45 سنة فأكثر؛ وبناءً على ذلك فإنه يتم رفض الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه " لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف العمر " .

جدول رقم (11) - نتائج اختبار T- Test بالنسبة للمستوي التعليمي

المتغير	مؤهل دون الجامعي		مؤهل الجامعي أو أعلى من الجامعي		أختبار T-Test	
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمه	المعنويه
جوده حياة العمل	3.3800	0.53449	3.4994	0.55019	0.084	0.772

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق (في عينة الدراسة) باختلاف المستوى التعليمي، ولكن وفقاً لنتيجة اختبار T يتضح أنها فروق غير معنوية وليست

ذات دلالة احصائية، وبناء عليه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص علي أنه "لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف المستوى التعليمي".

جدول رقم (12) - نتائج تحليل التباين وأختبار F لسنوات الخبرة

المستوى	أقل من 10 سنوات		من 10 الي أقل من 20 سنة		20 سنة فأكثر		أختبار F F-Test
	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
جودة حياة العمل	0.55073	3.35	0.5238	3.56	0.5467	4.603	0.011

لاختبار هذا الفرض تم الاعتماد علي أسلوب تحليل التباين ANOVA واختبار F-Test، ويتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق (في عينة الدراسة) باختلاف سنوات الخبرة، وتشير نتيجة (F-Test) إلى أن هذه الفروق بين الفئات الثلاث تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية، لذلك تم رفض الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على أنه "لا يختلف إدراك العاملين لجودة حياة العمل باختلاف سنوات الخبرة".

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج لأهم نتائج اختبارات فروض البحث :

1. تظهر الاستجابات وجود ممارسات لإدارة الصراع في فروع شركة المقاولون العرب، وإن كان مديري هذه الفروع لا يعلمون أن ما يقومون به هو تطبيق لإدارة الصراع (بمفهومها العلمي)، كما يتضح عدم وجود متابعة وتقييم لهذه الممارسات.
2. كما تظهر الاستجابات وجود جودة حياة عمل مدركة من قبل العاملين في فروع شركة المقاولون العرب.
3. من حيث إدراك العاملين بفروع شركة المقاولون العرب لأبعاد المتغير المستقل (ممارسات استراتيجيات إدارة الصراع) من حيث الأهمية النسبية في التأثير على المتغير التابع (جودة حياة العمل)، جاءت ممارسات استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى، تلتها ممارسات استراتيجية التوفيق، وجاءت ممارسات استراتيجية السيطرة في المركز الثالث، في حين جاءت ممارسات استراتيجية التجنب في المركز الأخير، وهذا الترتيب يدل على العلاقة الحقيقية بين الإدارة الجيدة للصراع وجودة حياة العمل.
4. تبين وجود علاقة تأثير لكل من استراتيجيات إدارة الصراع التالية: (استراتيجية السيطرة، والتجنب، والتوفيق، والتعاون) على جودة حياة العمل، في حين ثبت عدم وجود علاقة تأثير (لاستراتيجية التكيف) على جودة حياة العمل، وهذا دليل آخر على أن إدارة الصراع مطلب هام لتحقيق جودة حياة العمل، حيث تعد استراتيجية التكيف الأقل ايجابية في حل الصراعات.
5. تبين عدم وجود اختلاف في إدراك العاملين بفروع شركة المقاولون العرب لنوعية استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة باختلاف النوع والمستوى التعليمي، في حين يختلف إدراكهم باختلاف العمر والخبرة.

6. يتضح عدم وجود اختلاف لإدراك العاملين بفروع شركة المقاولون العرب لجودة حياة العمل باختلاف النوع والمستوى التعليمي، في يختلف إدراكهم لجودة حياة العمل باختلاف العمر والخبرة.

ثانياً: التوصيات :

في ضوء الشق النظري والعملي للبحث، وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يمكن التقدم بالتوصيات التالية :

- توصيات تخص شركة المقاولون العرب :

- الإهتمام بدراسة طبيعة ونوع الصراعات التنظيمية الموجودة بالشركة لحظة ظهورها لانتقاء الاستراتيجية المناسبة في إدارتها، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق بيئة عمل مناسبة.
- الحد من استخدام ممارسات استراتيجية التكيف في إدارة الصراع، حيث أن الإعتدال عليها لا يحقق جودة حياة عمل في الشركة.
- الإهتمام بتدريب المديرين على استخدام استراتيجيات الصراع المختلفة للحد من الآثار السلبية للصراع التنظيمي، وخاصة استراتيجيتي (التعاون والتوفيق).
- إن العمر والخبرة لهما أثر كبير في الإدراك بالممارسات الإدارية المستخدمة، وبالتالي توصي الباحثة بالاهتمام ببناء جماعات عمل تتضمن مجموعات عمرية وخبرات متفاوتة لتحقيق المساندة الإجتماعية اللازمة لتخفيف الصراعات.

- توصيات تخص البحوث المستقبلية :

- دراسة مقارنة بين أثر استخدام استراتيجيات ادارة الصراع على جودة حياة العمل في شركات القطاع خاص والقطاع العام.

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بين استراتيجيات ادارة الصراع وجودة حياة العمل.
- دراسة علاقة أنماط القيادة باستراتيجيات إدارة الصراع وتأثير ذلك على جودة حياة العمل.
- دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع على رأس المال الفكري والقدرة التنافسية للمنظمة.
- دراسة علاقة إدارة التنوع باستراتيجيات إدارة الصراع وجودة حياة العمل.

المراجع

- أسماء خميس (2014)، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة سطيف - الجزائر.
- أمل عبد محمد علي وأكرم الياسري (2007)، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية"، بحث منشور، مجلة جامعة أهل البيت - العراق، المجلد الأول، العدد الخامس، ص ص: 116 - 132.
- أمل محمود علي العبيدي (2008)، "إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية - العراق، العدد 69.
- حسين بورغدة (2005)، "إدارة الصراعات التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، جامعة سطيف - الجزائر.
- داليا محفوظ احمد سويد (2010)، "نماذج العلاقات الإنسانية علي الصراع ونواتج العمل الجماعي بالمنظمات"، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة الاسكندرية.
- زياد يوسف المعشر (2005)، "الصراع التنظيمي- دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال - الجامعة الاردنية، العدد 2، المجلد الأول، ص 40-67.
- سهيلة محمد عباس وعلي عبد جاسم الزامل (2010)، "التطوير التنظيمي وجودة حياة العمل"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة السلطان قابوس، العدد 34.
- سيد محمد جاد الرب (1995)، "إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا في المنظمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول.

- عادل عبد المنعم المسدي (2007)، "محددات اختيار استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي - دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد الأول.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة - جامعة الزقازيق.
- ليث عبد الله سليمان القهوي (2015)، "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد الخامس عشر - العدد الأول.
- محمد اسماعيل بلال (2011)، " أثر التنوع في خصائص الموارد البشرية على استراتيجيات ادارة الصراع في المنظمة "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 48، العدد الأول، جامعة الاسكندرية.
- نعيم حافظ أبو جمعة (2009)، "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 256 - 257.

- Ahmad, Shoeb (2013). "Paradigms of Quality of Worklife", Journal of Human Values, Vol.19, No.1, Pp 73 – 82.
- Ahmad, Shoeb (2015). "Human Resource Management: In practice", First Edition; New Delhi: Tilak Wasan Discovery Publishing House PVT Ltd.

- Che Rose, Raduan, Che et al., (2006), "Quality of work life; Implications of career Dimensions", Journal of social sciences, Vol.2, No.2, p 61.
- Heskett, James L. Sasser, W. Earl, Schlesinger, Leonard A., (1997) "The service profit Chin: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value, free press (New York).
- Kenan Spaho (2013), "Organizational communication & conflict management", journal of contemporary management issues, Vol.18 No.1 June 2013.
- Mullins I. (2010). "Management & organizational behavior", 9th edition, london pitman publishing.
- Nur Zainie Abd Hamid & Narehan Hassan (2015), "The Relationship Between Workplace Environment and Job Performance in Selected Government Offices in Shah Alam, Selangor", International Review of Management and Business Research, Vol. 4, Issue.3.
- Pekka Aula1 & Kalle Siira (2010), "Organizational Communication & Conflict Management Systems - A Social Complexity Approach", Nordicom Review, Vol. 31. No.1, pp. 125-141.
- Teryima, Sev Joseph., Avanenge & Emakwu John (2016), "Examining employee quality of work life as a determinant of managerial effectiveness in business organizations: a study of Nigeria Breweries plc, Lagos", 5th International conference on Business & Economic Development (ICBED), April 2016, NY, USA. Vol.7. No.3.

إستثمار استقصاء للسادة العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعكس أثر استراتيجيات إدارة الصراع في جودة حياة العمل، ويرجى التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس درجة موافقتك على كل عبارة، مع خالص الشكر لحسن تعاونك.

مستسل	العبارات (عن استراتيجيات إدارة الصراع)	موافق تماماً	موافق	لا أعرف	غير موافق	غير موافق تماماً
	ممارسات استراتيجية التنافس					
1	تسعي الإدارة للوصول الي حل الصراع حتي ولو كان علي حساب رضا العاملين.					
2	تلجأ الإدارة الي استخدام القوه لحل الصراع للوصول إلي الهدف.					
3	تنظر إدارة المنظمة للصراع علي انه موقف ينطوي علي فوز أو خسارة.					
	ممارسات استراتيجية التكيف					
4	يمكن ان تقوم الإدارة بالتضحية بمكاسب مرحليه لتحقيق مكسب افضل في الوقت الحالي.					
5	تؤمن المنظمة في ادارتها للصراع بأنه يمكن التراجع للخلف خطوة من اجل التقدم خطوتين للأمام.					
	ممارسات استراتيجية التجنب					
6	تبقى الإدارة علي الحياد من الصراع مهما كلف الامر.					
7	تستسلم المنظمة عند ادارتها للصراع لإرادة الآخرين عند الضرورة.					
8	تتعامل الإدارة مع الصراع علي انه تجربه تؤدي الي انهالك القوي وخساره الجميع.					
	ممارسات استراتيجية التوفيق					
9	تحاول الإدارة الوصول الي حل مرضي لجميع الافراد (أطراف الصراع).					
10	ترى الإدارة أن إيجاد حل مرضي للصراع يغني عن الوصول إلى حل أمثل.					
11	تستخدم المنظمة أحيانا التصويت لتجنب الصراع المباشر.					
12	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف ينطوي علي تعظيم للمزايا وتدنية للخسائر لجميع اطراف الصراع.					

ممارسات استراتيجية التعاون				
13				تعطي الاداره توقيت كاف للوصول الي حل نهائي لموقف الصراع.
14				تقوم الاداره بدعوه اطراف الصراع للكاشفه وتوضيح الموقف.
15				تتعامل الادارة مع الصراع على انه موقف يجب أن يخرج منه الجميع بمكاسب.
16				تنظر الادارة للصراع على انه شئى طبيعي يجب التعامل معه بصورة ملائمة.
العبارات (عن جودة حياة العمل)				
1				أعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع أطرافه.
2				لدى قدر مناسب من الحرية في أداء عملي.
3				استمتع بالتعاون والمشاركة مع زملاء العمل.
4				أشعر باحترام الآخرين لي في منظمتي.
5				أشعر بالرضا عن الإنجاز الذي أحققه في عملي.
6				أستطيع أن أشارك برأي في حل مشكلات عملي.
7				أشعر بالمسئولية عن كل ما أقوم به.
8				حجم العمل في وظيفتي مناسب.
9				تتميز مهام عملي بالتحدي والمتعة.
10				يعتمد أجرى على مقدار إنجازي في العمل.
11				أفهم بشكل تام نظام الأجور والمكافآت في منظمتي.
12				أجرى عادل بالنظر إلى ما يحصل عليه زملائي.
13				أجرى عادل بالنظر إلى مهاراتي ومجهودي.
14				يوضح رئيسنا أهداف العمل بشكل محفز.
15				يشجعني رئيسي على المشاركة في اتخاذ القرارات.
16				يعطي رئيسي معلومات كاملة لمروسيه.

البيانات الديمغرافية:

1. النوع :

2. العمر :