



جامعة الجبالي بونعامة بخمس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

الصراع التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات

دراسة حالة في مستشفى خميس مليانة "الأطرش أحمد" بولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

* د. مقراب سارة

إعداد الطالبتان:

• رونق بلخير

• منال زين

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿فَتَبَسَّ ضَاحِكاً مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ
الَّتِي عَلَّمَنِي وَعَلَّمَ وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ حَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي
عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

[الآية 19 سورة النمل]

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «مَنْ لَمْ يَفْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَفْكُرِ اللَّهُ
عَزَّ وَجَلَّ»

-الحديث الشريف-

الحمد لله الذي وفقنا وهدانا وأعاننا ويسر لنا طريق المعرفة والعلم
لإتمام هذا العمل المتواضع
أود التقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة المشرفين "مقراجه سارة"
التي لم تبخل علينا بكل ما لديها من معلومات مفيدة وعلمي كل ما
قدمته لنا من نصائح وتوجيهات طيلة انجاز هذه المذكرة.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير.

إهداء

لعل أول ما يطرق في ذهن المرء وهو يقف أمام ثمرة جهده
أن يحمده الله الذي أعانته ليصل إلى ما وصل إليه
فالحمد لله الذي خلقني وحفظني وأمدني القوة في ساعات الضعف
وأساله عز وجل أن يصيبي إخلاصا في العمل
وأن يختم حياتي بأفضل ما يراه من صالح الأعمال
أهدي ثمرة جهدي إلى صاحبة الفضل في تحقيق حلمي
التي جعل الله الجنة تحت أقدامها
"أمي"

إلى من منحني ثقته وعمري بحبه وسعي لفرحتي وتعب لراحتي
وكرس حياته عطاء دون أخذ في سبيل تحقيق نجاحي
"أبي"

إلى من هم كنفسي وعقلي فهم روحي والمصاييح التي تنير بيتنا، إخوتي
"ملاك" "دعاء"

وإلى ملاكي أخي "عبد الرحمن"
إلى من جمعني بهم القدر فتقاسمت معهم أروع اللحظات
وأجمل الذكريات، رفيقات دربي وصديقاتي
إلى من تقاسمت معي هذا المجهود، صديقتي الغالية
"زين منال"

وإلى جميع عائلة "بلخير"
إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد
ومن لم يذكره فهو في القلب

رونق

إهداء

بدأنا بأكثر يد فأسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وما نحن
اليوم والحمد لله نظوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة منشورنا بين ضفتي هذا العمل المتواضع
إلى كل من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ، إلى من يتعب لنتقاه ويشقى لنسعد
والذي العزيز "قدور"
أرجو من الله أن يمد يدي عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار
إلى ملائكي في الحياة ، إلى معني الحب
إلى معني العنان ، إلى بسمة الحياة وسر الوجود
إلى من كان دعاءها سر نجاحي ، إلى أعلى الحبايب أمي "حفيظة"
أدامها الله لنا ورزقها الصحة والعافية
إلى شمعة تنير ظلمة حياتي ، إلى من وجودها اكتسب القوة
إليك يا من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل
أختي وتوأمي "حميدة"
إلى بلسم روحي وحياتي ، إلى من هم أنس عمري ومخزن ذكرياتي ومصدر سعادتي
إخوتي "مهدي" و"زكرياء"
إلى أعم صديقة التي شاركتني حناء إهداء هذه المذكرة
صديقتي الغالية "رونق"
إلى كل من يذكرهم قلبي ولم يدونهم قلبي
إلى كل من يعرفني عن قريب أو بعيد
أهدي هذا العمل

منال

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة الاستشفائية لخميس مليانة بولاية عين الدفلى، وبهدف معالجة موضوع الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استمارة استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 41 موظف وتم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات بالإضافة إلى برنامج (EXCEL)، وقد أظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، لذا نوصي بزيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي والذي بدوره يعزز مستوى التوافق المهني، ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية واستخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي - الرضا الوظيفي

Summary:

This study aims to highlight the impact of organizational conflict on job satisfaction through a field study on a sample of hospital staff of Khemis Miliana in the state of Ain Defla, and in order to address the subject of the study, we have relied on the descriptive and analytical approach and designed a questionnaire for the purpose of collecting data from the sample members consisting of 41 employees. And then using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) to analyze the data in addition to the (EXCEL) program, This study has shown a result that there is a statistically significant relationship between the patterns of organizational conflict and job satisfaction in the hospital under study. Therefore, we recommend increasing awareness of the importance of organizational conflict, which in turn enhances the level of professional consensus, the need to put the right man in the right place in order to mitigate organizational conflicts. And the use of accurate methods to know the feelings of employees and their satisfaction with the direction of work.

key words: Organizational Conflict - Job Satisfaction

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ب-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الصراع التنظيمي في المؤسسة
06	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
06	أولاً: تعريف الصراع التنظيمي
07	ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي
08	ثالثاً: أهمية الصراع التنظيمي
08	رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي
11	المطلب الثاني: الصراع التنظيمي، مستوياته، مراحل، آثاره
11	أولاً: مستويات الصراع التنظيمي
14	ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي
16	ثالثاً: آثار الصراع التنظيمي
18	المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها
18	أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
19	ثانياً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
21	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة
21	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
21	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي
23	ثانياً: خصائص الرضا الوظيفي
24	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
24	أولاً: أهمية الرضا الوظيفي
25	ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

فهرس المحتويات

27	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه
27	أولاً: نظريات الرضا الوظيفي
33	ثانياً: أساليب قياس الرضا الوظيفي
37	المبحث الثالث: عرض ومقارنة الدراسات السابقة
37	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
40	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: منهجية الدراسة
45	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
45	ثانياً: نموذج الدراسة
46	ثالثاً: أداة الدراسة
47	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات
47	أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل و جمع البيانات
49	ثانياً: ثبات الاستبيان
49	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
49	أولاً: النوع الاجتماعي
50	ثانياً: الفئة العمرية
51	ثالثاً: الحالة الاجتماعية
52	رابعاً: المستوى التعليمي
53	خامساً: سنوات الأقدمية
54	سادساً: طبيعة العمل
55	المطلب الثاني: دراسة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة
55	أولاً: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات الصراع التنظيمي
58	ثانياً: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات الرضا الوظيفي

فهرس المحتويات

62	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها
62	أولاً: اختبار الفرضية الأولى
63	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
70	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
41	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(1-1)
48	معاملات الثبات	(1-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	(2-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(3-2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	(4-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(5-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	(6-2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	(7-2)
54	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط القوة والسيطرة	(8-2)
56	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التعاون	(9-2)
56	استجابات أفراد العينة الدراسة لعبارات نمط التسوية	(10-2)
57	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التنازل	(11-2)
58	استجابات أفراد العينة الدراسة لعبارات نمط التجنب	(12-2)
59	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير طبيعة العمل	(13-2)
60	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير الرواتب والمكافآت	(14-2)
61	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة متغير العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل	(15-2)
62	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير التقويم واحترام الذات	(16-2)
63	معامل الارتباط بيرسن بين متغيرين الدراسة	(17-2)
63	نتائج معامل الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة	(18-2)

الصفحة	موضوع الشكل	الشكل
10	الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي	(1-1)
13	أجزاء نافذة جوهاري	(2-1)
16	مراحل الصراع التنظيمي حسب Pondy	(3-1)
18	الآثار السلبية والإيجابية للصراع	(4-1)
22	نموذج الرضا الوظيفي	(5-1)
27	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	(6-1)
29	محتوى نظرية هزبرج (العاملين)	(7-1)
31	خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة	(8-1)
46	نموذج الدراسة المقترح	(1-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	(2-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	(3-2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	(4-2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(5-2)
53	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	(6-2)
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	(7-2)

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
73	استمارة الاستبيان	01
78	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ)	02
79	نتائج المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	03
80	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	04
83	نتائج محاور الدراسة	05

مقدمة

توطئة:

يعتبر الصراع التنظيمي أحد أهم المشاكل الأساسية التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي تواجه المدراء خلال سير أعمالهم اليومية وتمتاز المنظمات في الوقت الحاضر بأنها تعيش حالة من التغيرات المستمرة، والتي تكون ذات طبيعة متداخلة عادة ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف والتباين الحاصل في المواقف والمصالح سواء كان ذلك على مستوى الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية أو على مستوى العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تقع المنظمة في إطارها، مما يؤدي إلى أن تصبح المنظمة عرضة للكثير من النزاعات والمشاكل والصراعات التي تعد ذات تأثير كبير ومباشر في أداء المنظمة لأنشطتها وتحقيق أهدافها وسير نموها وتطورها وهذه حقيقة قائمة، وذلك لأن حاجات الفرد وكما هو معروف متجددة ومستمرة وأن إرادة الفرد وسلوكياته أيضا تعد مستمرة لتحقيق هذه الحاجات وإن تحقيق هذه الأغراض والأهداف، والذي يمثل حرمان أو خسارة للطرف الآخر يعد مدعاة لنشوء الصراعات بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية.

أصبح الرضا الوظيفي للفرد من الموضوعات المهمة لأن العنصر البشري أهم موارد المؤسسة، بالرغم من تطور التكنولوجيات لأن العقل البشري هو الذي يديرها، بحيث أصبح لزاما على الأجهزة الحكومية تقديم خدمات تعود بالنفع عليه.

لقد نال موضوع الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي اهتماما بالغا وواسع النطاق من قبل العديد من الباحثين حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال يثير النقاش والجدل، وعليه تبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية والتي تؤدي إلى وجود حالات الصراع من الخلافات التي تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي، والذي يؤدي مباشرة في جو العمل السائد وهذا يخلق عدم الرضا عن العمل.

ومن هذا المنطلق نقول أن على الإدارة الكفوءة أن تسعى إلى خلق الجو الذي يشجع على تحقيق الرضا والتعاون فيما بين العاملين في المنظمة وصولا إلى تحقيق أهدافها.

الإشكالية:

على ضوء ما سبق نحاول بلورة معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى؟
وتتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي أسباب الصراع التنظيمي؟
- 2- ما هي أهم الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي؟
- 3- كيف يؤثر الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

فرضيات البحث:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

مبررات اختيار موضوع البحث:

تعود الأسباب الأساسية لاختيار هذا الموضوع لما يلي:

- رغبة الباحث في تناول هذا الموضوع.
- أهمية موضوع الصراع التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي في المستشفيات.
- معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، وبناءا على ذلك نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- 1- عرض الأسس النظرية للصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وآثاره وأهم أساليب إدارته مع توضيح طبيعة الرضا الوظيفي.
- 2- تحديد الأثر المتبادل بين الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

أهمية البحث:

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يشكل أهمية بالغة في مجال الإدارة، حيث أنه مادام هناك تفاعل بين الأفراد في بيئة العمل، فإن الصراع التنظيمي يحتمل وقوعه في مستشفى "الأطرش أحمد" بخميس مليانة، كما أن الصراع الشديد أو المستمر يؤثر سلبا على أداء العاملين، ويكون مصدر للاجتهاد والقلق لديهم ويؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

لهذه الدراسة أهمية علمية كبيرة أي أنها تساهم إلى جانب غيرها من الدراسات في هذا المجال في تمهيد الأرضية السليمة لمعرفة أسباب الصراع من شأنه تسهيل عملية فهمه وتحليله وبالتالي يسهل التعامل مع إدارته بطريقة إيجابية عملية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع "الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات" في عينة مكونة من 70 موظف.

الحدود الزمانية: تتحصر فترة الدراسة من بداية جانفي 2020 إلى غاية 10 مارس 2020.

الحدود المكانية: شملت الدراسة الميدانية مستشفى "الأطرش أحمد" بخميس مليانة.

منهج البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم إتباع المنهج "الوصفي التحليلي" حيث يظهر المنهج الوصفي من خلال الجزء النظري للدراسة، أما الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا فيه المنهج التحليلي، من خلال

نتائج الاستبيان، بالاستعانة ببعض الأدوات والطرق الإحصائية، برنامج الإحصاء الوصفي SPSS بالإضافة إلى برنامج EXCEL.

صعوبات البحث:

- من جملة الصعوبات التي واجهتنا خلال البحث نذكر منها ما يلي:
- رفض وتماثل بعض أفراد عينة الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبيان.
- غياب التكفل التام بالطلبة على مستوى الجانب التطبيقي.
- ضيق الوقت.
- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.

هيكل البحث:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع، إرتأينا تقسيم بحثنا إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، حيث ستناول في الفصل الأول الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وأهم الدراسات السابقة التي اهتمت بهذين الموضوعين.

أما الفصل الثاني ستخصصه للجانب التطبيقي بعنوان "دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى" والذي قسم إلى مبحثين المبحث الأول سيتناول فيها الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج يضم صدق أداة الدراسة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج المتواصل إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات.

الفصل الأول:

الاطار النظري للصراع
التنظيمي والرضا الوظيفي

تمهيد:

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن سبيل زيادة الانتاج وتحقيق الفعالية في أداء التنظيمات ولذلك ذهبوا مذاهب كثيرة أحيانا كانت متناقضة، فالتفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الإنسجام أو الإتفاق والتعاون قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع، ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم التوافق حول موضوع أو قضية أو بينما تولد انفعالات العدائية احتكاكا بالأفراد والجماعات خاصة التنظيم، ولم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها، واعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الجوانب المهمة التي تطلق العنان للإبداع والإبتكار وبالتالي زيادة الإنتاجية والتقدم الحضاري، كما يعد الرضا الوظيفي حسب دراسات كثيرة المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى انسجام العمال في أية مؤسسة كيفما كان نشاطات وموقعها في الحياة الاقتصادية، لقد انصب اهتمام إدارة المنظمة بالرضا الوظيفي كأحد أهم العوامل المساعدة على رفع إنتاجية واستقرارية اليد العاملة، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه استخداما فعالا لتحسين مستوى الرضا لديه.

وبالعلاقة بين هذه الرضا والصراع إذ يؤثر الصراع على اتجاه وسلوك الفرد ومن ثم سيؤثر على رضاه.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال دراسته:

أولاً: الصراع التنظيمي في المؤسسة

ثانياً: الرضا الوظيفي في المؤسسة

ثالثاً: عرض و مقارنة الدراسات السابقة

المبحث الأول: الصراع التنظيمي في المؤسسة

نتيجة لزيادة درجة تعقيد الحياة وتطورها وظهور التنظيمات الإدارية، وباعتبار الفرد هو محورها الرئيسي الذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات التي تعتمد فعاليتها على فعاليته، فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة ما من الاستقرار والوثام الدائم ولا بد من أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع، ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل والأحسن بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي

تعددت التعاريف لمفهوم الصراع التنظيمي، ويمكن تقديم بعض التعاريف كما يلي:

الصراع لغة: نعني بالصراع لغة النزاع والخصام، الجدل، التناظر أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك، أو الخصام والصدام إذا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف¹.

الصراع اصطلاحاً: بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المدرسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي².

الصراع التنظيمي اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي وذلك لإختلاف وتباين مدارسهم ومن بين التعريفات نذكر ما يلي:

يعرف Boulding الصراع التنظيمي 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 الآخر³.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 363.

² بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 80.

³ محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص 363.

جاء في معجم العلوم الاجتماعية (2000) بأن: "الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص وموضوع الصراع موجود في العلوم الإنسانية جميعها ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة¹.

يعرف زايد الصراع التنظيمي بأنه: النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب) والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه².

وعلى ضوء التعريفات السابقة نرى أن: الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات وذلك بين طرفين أو أكثر، وعندما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه.

وعليه الصراع سلوك إنساني يحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة لتباين وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معنية تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما.

ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

- ✓ 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.
- ✓ يعتبر 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.
- ✓ يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- ✓ يرفض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 288-289.

² زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011، ص ص 92-93.

✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار بعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع¹.

ثالثاً: أهمية الصراع التنظيمي

تتمثل أهمية الصراع التنظيمي من خلال النقاط الموضحة كآآتي:

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الملائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة و الإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة².

رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية:

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 289-290.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص ص 14-15.

أ- الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:

-**نمط اتخاذ القرار:** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجد عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.

-**تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم:** إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.

الصراع بين الوحدات على الموارد ومن سمة الموارد أنها نادرة وأن الوحدات تتنافس للحصول على أكبر قدر ممكن منها، فالأموال (الميزانية)، الأفراد، المعدات، الخدمات كلها موارد تتنافس عليها الوحدات كي تحصل على أكثرها وأفضلها.

- **عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام:** فالتعارض أو التعبير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.

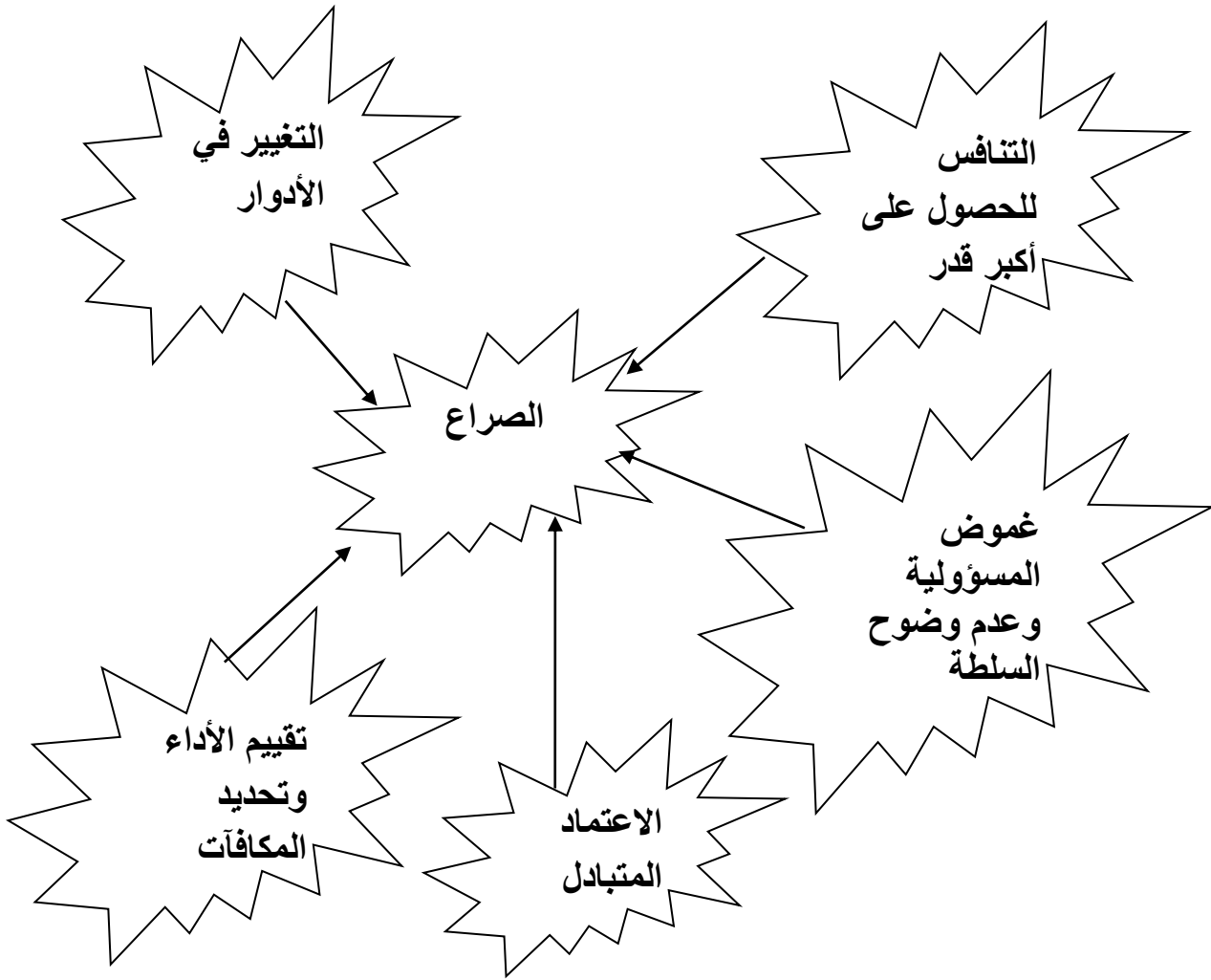
- مفهوم وجود تقنية لكثير من الأمور بسبب صراعا حول الصلاحيات والأولويات وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات الغير رسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

- **تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:**

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

- **الاعتماد على موارد محدودة مشتركة:** تزداد احتمالات الصراعات بين الوحدات فيما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة مثل: التخصصات المالية، والطباعة والمكان... الخ.

شكل رقم (1-1): الأسباب التنظيمية للصراع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأدب النظري

ب- الأسباب الشخصية للصراع: قد تكون الأسباب المسؤولة ظهور الصراعات متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم، ومن تلك الأسباب نذكر:

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق

بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة، والتي لا بد وأن تتعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم- ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضا¹.

ويميز الباحثون Kahn و Katz بين الأسباب العقلانية للصراع وغير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ **الصراع الوظيفي:** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل، الإنتاج، الأفراد... الخ.

✓ الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الإدارة.

✓ **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز².

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات³.

المطلب الثاني: الصراع التنظيمي، مستوياته، مراحلها، آثاره

أولاً: مستويات الصراع التنظيمي

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

1- الصراع على مستوى الفرد:

يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها، بحيث لا يمكن تحقيقها معا ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

1-1 صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما

يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، ويأخذ إحدى الصور التالية:

¹ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 111- 115.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 295- 296.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 297.

1-1-1 الصراع بين هدفين إيجابيين: وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما مع، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيين.

1-1-2 الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أن تقرر له ساعات عمل إضافية "عنصر سلبي".

1-1-3 الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيين، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي لنفس المنظمة.

1-2 صراع الدور: يكلف كل فرد بعدد من الأدوار المختلفة داخل المنظمة، والأسرة والمجتمع ككل، فمجموعة الأدوار داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة، الأهل والأقارب، أصدقاء الأسرة والجيران، وفي المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور"¹.

2- الصراع على مستوى الأفراد: يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل بيئة العمل وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع².

من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نافذة جوهاري (thejohari'window)، والتي تتكون من أربعة أجزاء الموضحة في الشكل التالي:

¹ رايح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G، ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص 66-67.

² أسماء خميس، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف 2، سطيف، 2014، ص 34.

الشكل رقم (1-2): أجزاء نافذة جوهاري

	أشياء يعرفها	أشياء يعرفها (الآخرون)	
أشياء يعرفها	Hidden self الذات الخفية (2)	Open self الذات المكشوفة (1)	أشياء يعرفها الفرد
أشياء لا يعرفها	Unidiscovered self الذات غير المكتشفة (4)	Bilind self الذات العمياء (3)	أشياء لا يعرفها

أشياء لا يعرفها

أشياء يعرفها

المصدر: واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص45.

الحالة الأولى ⇐ الفرد يعرف نفسه والآخرين، وهذه أفضل الحالات حيث إن الفرد بينه من مشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات.

الحالة الثانية ⇐ الفرد يعرف نفسه فقط، ولكنه لا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين.

الحالة الثالثة ⇐ الفرد يعرف الآخرين فقط، لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء ويكون بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة ⇐ الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذه أسوأ بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة¹.

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

أ- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن أمثلة ذلك الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها.

ب- الصراع الرأسي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

وللصراع التنظيمي بين الجماعات عدة أسباب، وهي:

الصراع على الموارد: يحدث عندما تتنافس الجماعات في العمل على الموارد المتاحة والتي غالبا ما تكون محدودة.

¹ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 46.

التنافس في الأداء: يحدث عندما تهدف كل جماعة من الجماعات التي تتشابه في عملها إلى تمييز أدائها. الاختلاف بين المستويات التنظيمية: إن إنشاء جماعات العمل لمستويات تنظيمية معينة يؤدي لتبنيها لوجهات نظر خاصة بها تعكس مصالحها وأهدافها.

الصراع بين الإدارات وظيفياً: يحدث عندما تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال.

الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: يحدث عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا من الاستشاريين¹.

04- الصراع على مستوى المنظمات:

يظهر الصراع بين المنظمات في شكل صور اجتذاب العمالة المهرة أو المستويات الإدارية المتميزة الكفاءة أو اجتذاب أكبر رقعة ممكنة من الأسواق.

ويحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون، كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها.

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمات أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Games theory، وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمات، فيحدث اتصال وتقاوم واتفاق بين الأطراف للتوصل إلى إقرار ما يخدم مصالحها جميعاً².

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية تساعد على تطوير وتحسين وضعيتها وإثبات وجودها ومحافظة على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسارها³.

ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي

باعتبار الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، أو كسلسلة من الأحداث المتعاقبة يمكن الاعتماد على ما ذهب إليه في هذا السياق بوندي pondy الذي قال أن الصراع يمر بالمراحل التالية⁴:

¹ عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 17-18.

² محمد الصيرفي، إدارة الصراع، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2008، ص 105.

³ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 39.

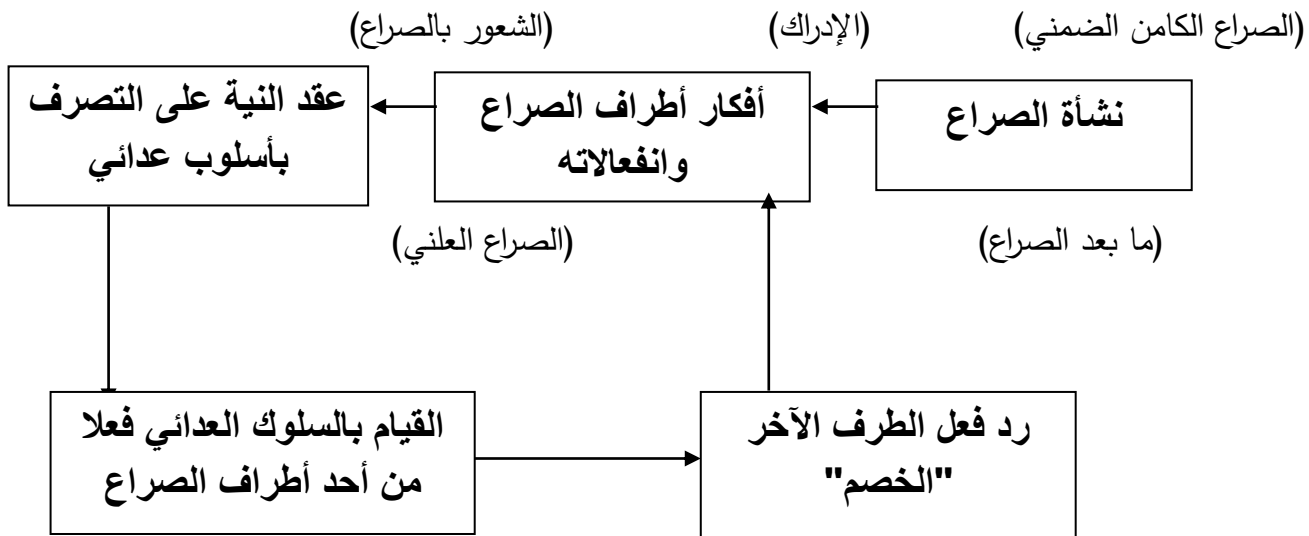
⁴ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن- عمان، 2008، ص 269.

- 1- مرحلة الصراع الضمني:** يكون هنالك مصدر أو سبب للصراع، ويحتمل أن يتطور منه صراع، ولكنه لم يحدث بعد وإنما لا يزال ضمنياً¹، ففي هذه المرحلة لا يدرك الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل: الاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية غير المحددة وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول الأهداف وصعوبات الاتصال والقيم لأفراد التنظيم.
- 2- مرحلة إدراك الصراع:** يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى نشأة الصراع، وهنا يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع حيث تلعب المعلومات دوراً هاماً بين الأفراد والجماعات، وذلك بسبب سوء الفهم بين الأفراد والجماعات حول موقف ما.
- 3- مرحلة الشعور بالصراع:** يأخذ الصراع حيز كبير في هذه المرحلة حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلباً، وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.
- 4- مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد ومجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور، كالمجابهة والعداوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيه مطالب متباينة، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى².
- 5- مرحلة ما بعد الصراع:** تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم الطرفين (نتيجة خاسر - رابح)، فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 248.

² أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 87-89.

شكل رقم (1-3): "مراحل الصراع التنظيمي حسب Pondy"



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 263.

ثالثا: آثار الصراع التنظيمي

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، حيث يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو حدين، وقد صنف (عبانية، 1995) آثار الصراع إلى آثار سلبية أو ايجابية اعتمادا على أسباب وجوده وكيفية ظهوره ونموه.

1- الآثار السلبية: يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشكلة شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان وصفه ذا أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة فهما كفيلا بتمزيقها ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

✓ قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

✓ يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

✓ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

✓ يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال انتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.

✓ يعوق العمل التعاوني الجماعي.

- ✓ انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- ✓ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- ✓ إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- إن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في النظم كلها، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل إن له أحيانا قيمة ايجابية، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع¹.
- 2- الآثار الايجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثر الايجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التعبير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي²:
- ✓ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- ✓ يتضمن الصراع التنظيمي عادة بحثا عن حل المشكلات، 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 الميول العدوانية.
- ✓ يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- ✓ يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- ✓ يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.
- ✓ يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة في المنظمة³.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 299-300.

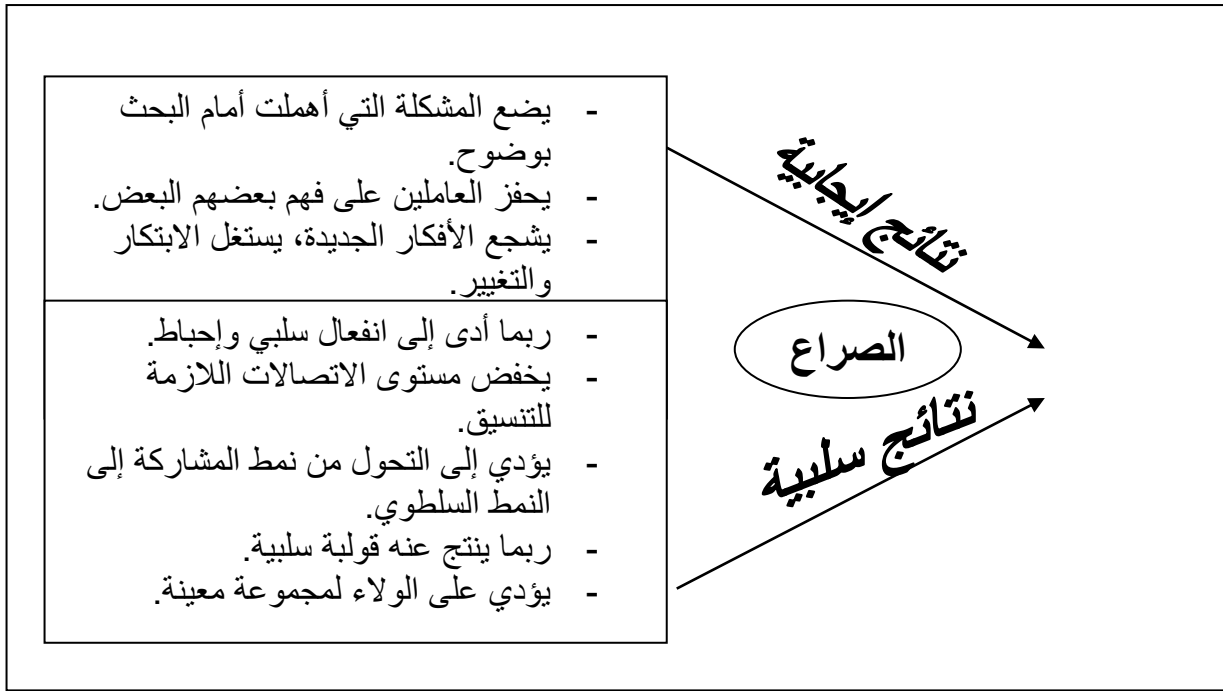
² مرجع أعلاه، ص 297.

³ واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص ص 55-56.

✓ ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن تؤدي إلى نتائج أفضل فالنزاع يشد الهمم ويشد العزائم¹.

تعمل الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر يأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة وأفرادها ويمكن تلخيص الآثار السلبية والايجابية للصراع في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): "الآثار السلبية والإيجابية للصراع"



المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 124.

المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محترم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

¹ فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 30.

وإدارة 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 منعدما، وزيارته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم¹.

ولقد تعددت تعريفات الباحثين لإدارة الصراع التنظيمي ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرف كاز ولويبر (Katz & Lawyer) إدارة الصراع بأنها: "الطريقة المتخذة لتسهيل النواتج الايجابية أو على الأقل الخروج بنتائج مقبولة لموقف الصراع."²

عرفها Robbinz بأنها: " العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه" كما يعرفها روبرتس بأنها: "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله"³. كما عرفت بأنها: عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره⁴.

ثانياً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وتتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

المجموعة الأولى: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع ومن طرف إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

المجموعة الثانية: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يلي:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 381.

² عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، مرجع سابق، ص 22.

³ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سابق، ص 20.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 300.

- ✓ إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- ✓ تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمه ويكسبهم خبرات جديدة.
- ✓ إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

المجموعة الثالثة: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي

استعراض (Hodge & Anthony) الطرق التالية كل الصراع:

- ✓ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
 - ✓ التجنب والانسحاب وهذا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابته.
 - ✓ المجابهة وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرق الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.
- وقد قدمت "ميري باركر فوليت" عرض لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:
- ✓ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
 - ✓ التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.
- وتعتبر "فوليت" أن الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنها أصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع¹.

¹ رايح العايب، مرجع سابق، ص 77-79.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة

لقد اهتم الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس والعلوم الأخرى بموضوع الرضا الوظيفي للفرد أو الجماعة في بيئة عملهم، لمحاولة معرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى رضاهم عن أعمالهم وتحقيق أهدافهم، ومن ثم تقديم أداء جيد تستفيد منه المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة. إذن الرضا الوظيفي هو تعبير عن حالة الفرد لتحقيق أهدافه داخل المنظمة والعكس يولد الصراع للفرد بما يعارض تحقيق تلك الأهداف وسنتعرض في هذا المبحث، إلى كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي، لتوضيح معالم الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً : تعريف الرضا الوظيفي

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين، يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تطور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة علياً للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية¹.

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، يعبر الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

الرضا عن العمل يتمثل في الرضا عن: الأجر + العمل + فرص الترقية + الإشراف + جماعة العمل + ساعات العمل + ظروف العمل.

ويلاحظ على الفرض السابق أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، ويزداد بالتالي ارتباطه بها.

وهناك تعريف ثالث للرضا الوظيفي وهو أنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن أدائهم لها تقدمه الوظيفة أو (العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أو أعمالهم) وعليه فإنه كلما قلت

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص 175.

الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أن محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة.

ويعرف كذلك الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.

ويرى سوبر (Super) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.

ويرى هيربرت (Herbert) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع

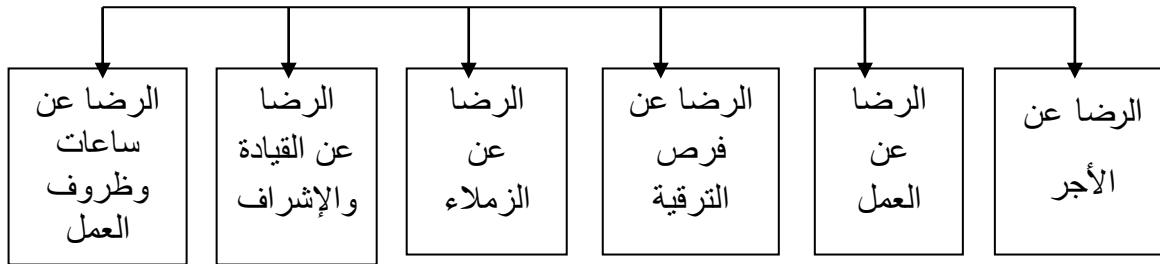
ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.¹

فتعريف الرضا الوظيفي يبدو تعريف غامض ومعقداً بعض الشيء، ولعل سبب ذلك أنه واسع وهذا ما أشار إليه "المدهون" في كتابه حينما عرف الرضا الوظيفي أنه "عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة للإشباع".

ويقدم أحمد صقر عاشور نموذجاً للرضا الوظيفي بالشكل الآتي:

الشكل رقم (1-5): نموذج الرضا الوظيفي

الرضا العام عن العمل



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 140.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص ص 210، 212.

وعند الباحثين العرب يعرف "دويدار" الرضا الوظيفي على أنه محصلة لمختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، وبالتالي فإن الدرجة النهائية للرضا هي ناتج درجات مختلف الجوانب". وبصفة عامة لا يعد الرضا عن جانب من جوانب العمل كافيا للدلالة على الرضا على الجوانب الأخرى¹. بناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي:

"هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد عن عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله".

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

1 تعدد المفاهيم: يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فقد أشار "لوك" 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير الرسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.

2- تعدد طرق القياس: نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أن معرفة النتائج المترتبة عنه كونه متغيرا مستقلا تزيد من أهميته عملية القياس وتبرر تكاليفها، إن المقاييس المتراكمة عبر سنوات قد تكون دليلا على قبول مقاييس الرضا الوظيفي.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

¹ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 33-35.

4- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

أولا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، يتأثر الرضا بكثير من العوامل منها ما يتعلق بالعمل ومتطلباته ومسؤولياته، ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه ورغباته، في حين أن بعضا آخر من هذه العوامل يتعلق بالجوانب الاجتماعية للوظيفة، ومعرفتها لهذه العوامل وتفهمها تمكننا من تحسينها وتطويرها والارتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن لنا إيجاد الفرد المنتج المتمتع بأداء وظيفته.

فالرضا الوظيفي ليس مفهوما جديدا على العلاقات العامة، بل يعد أهم هدف تسعى لتحقيقه سواء داخل المؤسسة مع جماهيرها الداخلية أو مع جماهيرها الخارجية، حيث تتمثل القاعدة الأساسية التي تعمل لها العلاقات العامة بصورة خاصة في الإدارة العامة في "اجعل الموظف يعمل برضا وسعادة وكن واثقا من إنتاجية ونجاحه". كما يمثل الرضا الوظيفي مطلبا أساسيا وهدفا رئيسيا ينشده الجميع، ويعتبر الرضا الوظيفي عنصرا هاما لنجاح الفرد في عمله لأنه يوفر المناخ الملائم الذي يدفعه إلى زيارة الإنتاج وتحقيق الأهداف التي يصبو إليها. والرضا الوظيفي هدف يسعى إليه جميع الأفراد في أي مهنة أو وظيفة فإنه يعتبر هدف في غاية الأهمية إذا كان في المجال التعليمي.

كما يعد الرضا الوظيفي مسألة ذات أهمية على المستويين الفردي والمجتمعي على حد سواء وأن معظم المصطلحات التربوية عرفت الرضا الوظيفي بأنه ذلك الرضا الذي يستمده المعلم من وظيفته التي يقوم بها، أو الجماعة الذي يعمل معها أو رؤسائه الذين يقومون بالإشراف عليه، وغياب هذا الرضا يؤدي إلى إهماله وعدم قيامه بواجباته مما يسبب عدم تحقيق لعملية التربية لأهدافها مما يؤدي إلى ضعف المجتمع وتأخره.

كما يعرف مجدي عبد الفتاح الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته نظرا لأن هذه الوظيفة تشبع قدرا كبيرا من حاجاته ورغباته فيما

¹ عبد الرحمان عزيزو، مرجع سابق، ص ص 64-65.

يتعلق بالوظيفة ذاتها وبيئة العمل المادية والاجتماعية وبما تتيحه للفرد من فرص مما ينعكس على أدائه وبالتالي على فعالية المنظمة.

كما يرتبط البعض بين الرضا عن العمل والتوافق المهني ويجعل الرضا من أهم مظاهر التوافق المهني، ويعرفه بأنه عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية والمادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم.

ولعل ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الأبعاد النفسية والاقتصادية والاجتماعية والقيمة، جعل من ذلك الموضوع قاسما مشتركا بين العديد من الاهتمامات البحثية للكثير من الأقسام الأكاديمية بالجامعات ومراكز البحوث، خاصة عندما يتعلق ذلك الرضا باهتمامات وتخصصات تلك الأقسام أو يتصل بالمهنيين في مجال من مجالات تدخل في نطاق تلك الأقسام.

ومن هذا المنطق تجتهد العلاقات العامة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مستعينة ذلك بكل وسائلها الإتصالية فالرضا الوظيفي عناصره المختلفة يسكن ضمن إطار العلاقات العامة بمفهومها الإتصالي، ومن دون وسائل إتصال العلاقات العامة لا يكون هناك رضا وظيفي للعاملين داخل المنشأة، أي أن عناصر الرضا لن تتحقق إلا من خلال وسيلة اتصال مناسبة تتلاءم معها¹.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين تتمثل فيما يلي:

- 1- **الرضا عن الأجر:** ويمثل مصدر إشباع للحاجات الأساسية للفرد العامل، ويتحقق الرضا الوظيفي للفرد عندما ينجز أداءه بشكل سليم وكافئ بشكل مناسب لجهوده.
- 2- **محتوى العمل:** تؤثر طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله على رضا الفرد عن عمله، إذ تنوع المهام وقلة تكرارها يزيد من الرضا عن العمل، كما أنه كلما زادت حرية العامل في اختيار طرق أداء العمل، وحرية اختياره للسرعة التي ينجز بها أعماله، زاد رضا الفرد عن عمله.
- 3- **فرص الترقية:** ويتوقف أثر الترقية في رضا الموظف على مدى توقعه وطموحه، فإذا فاقت الترقية المتوقعة الفعلية يقل رضا الموظف عن عمله والعكس.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، حقوق النشر، 2004، ص ص 52، 53.

4- نمط الإشراف: إن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإشباع، ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

5- جماعة العمل: يتوقف تأثير جماعة العمل في الرضا الوظيفي للفرد على مدى قوة حاجة الفرد إلى الانتماء، فزيادة الحاجة للانتماء له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل، وبالتالي يؤثر أكثر في رضا الفرد. إن جماعات العمل يمكن أن تكون جماعات ضاغطة نحو الإحساس بالرضا الوظيفي، أو بفقدان هذا الإحساس.

6- ظروف العمل المادية: مثل الإضاءة والحرارة، والتهوية والرطوبة والنظافة، ووضع الفرد في أثناء تأديته لعمله، والرعاية الصحية وساعات العمل.

وقد حدد عبد الخالق عوامل ومحددات الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ✓ عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومهارات العاملين.
 - ✓ عوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل.
 - ✓ عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل.
- كما يعرض "أسعد" و"رسلان" وجهة نظر "كيت Keth" حول عوامل ومحددات الرضا الوظيفي فيما يلي:
- ✓ كفاية الإشراف المباشر.
 - ✓ الرضا عن العمل ذاته.
 - ✓ الاندماج مع الزملاء في العمل.
 - ✓ توفير الهادفة في التنظيم.
 - ✓ عدالة المكافآت.
 - ✓ الحالة الصحية (البدنية والذهنية)¹.

¹ عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2016، ص ص 92-94.

المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

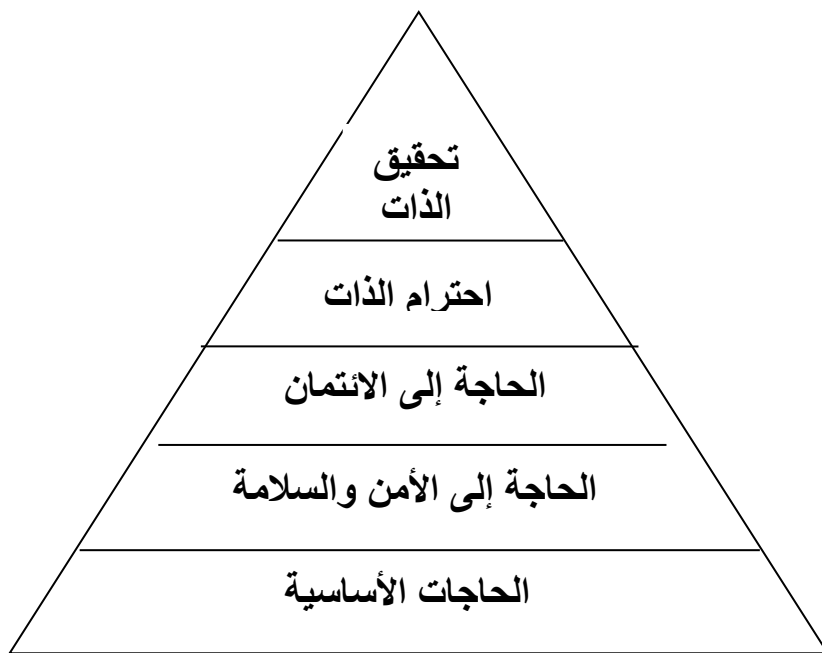
أولاً: نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تحضير ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعدد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ونظراً لأهميتها وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

1- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslouw):

تعد النظرية الإنسانية أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعاً منذ تطويرها عام 1943 ومن ثم نشرها في عام 1945م، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، وأن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم، ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو إذ ما أريد إشباعها وهذه الحاجات يمكن أن تتدرج الشكل التالي:

الشكل رقم (1-6): سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار العقاد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 219.

ويمكن وصف هذه الحاجات التي ذكرها أبراهام ماسلو كآلاتي:

(أ) **الحاجات الأساسية ((الفيزيولوجية)):** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد وتضم الحاجة إلى الطعام والماء والهواء، النوم والكساء وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها.

(ب) **حاجة الأمن والسلامة:** وتتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات: الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

(ج) **الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة والجماعة أو الوطن والحاجة إلى الصداقة والحب.

(د) **الحاجة إلى الاحترام:** وتتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين.

(هـ) **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد.

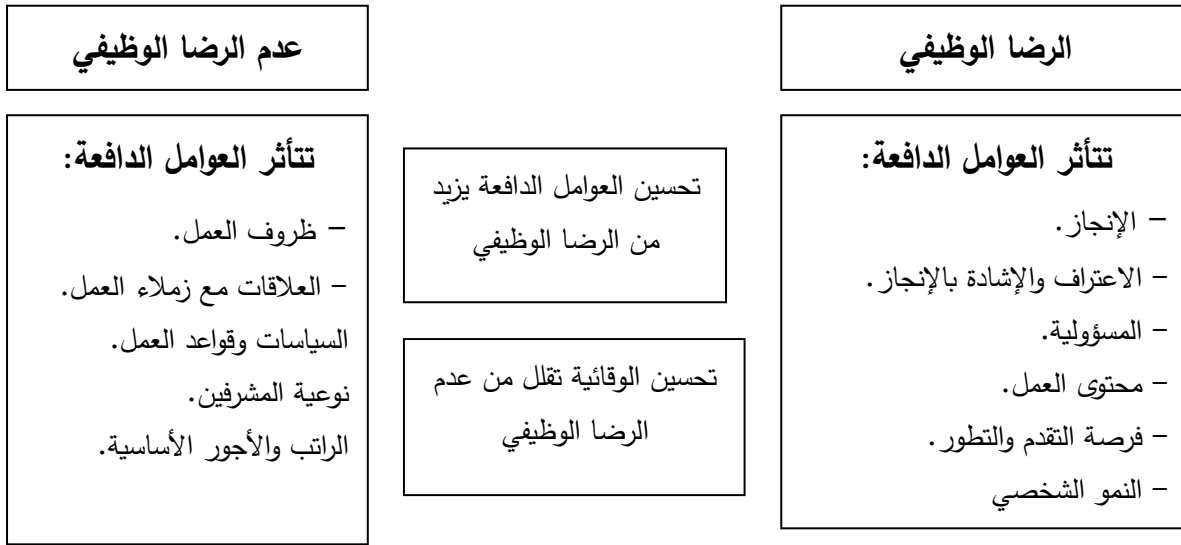
تفترض هذه النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة التوافق والظروف الجديدة المحيطة به¹.

2- نظرية العاملين (Two – Factor Théovy):

لقد قدم فريديريك هزبرج (Fredric Herzberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:

¹ تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 78-81.

الشكل رقم (1-7): محتوى نظرية هزبرج (العاملين):



المصدر: نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد - الأردن، 2010، ص 267.

يبين الشكل السابق أن نظرية هزبرج تحتوي على مجموعتين من العوامل هما:

المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على الحياد.

المجموعة الثانية "العوامل الوقائية": وهي مجموعة العوامل التي تؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد.

وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

رغم كل الاعتراضات التي وجهت إلى نظرية ذات العاملين لهزبرج تعتبر من أكثر النظريات استعمالاً بين

المدراء والباحثين والذين اعترفوا بأن هذه النظرية أسهمت في توضيح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي¹.

3- نظرية التوقع (فروم): "من وجهة نظر هذه النظرية، تعتبر أن السلوك الإنساني وإلى درجة ملحوظة يتأثر بدرجة توقعات الفرد لما سيتحقق من جراء العمل في المستقبل، بمعنى أن العامل يجري مقارنة بين توقعاته من جراء القيام بالعمل وبين العائد أو المنفعة التي يحققها من ذلك، مادياً كانت أو معنوية، ويشير جواد محمد، عزيزة

¹ نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد - الأردن، 2010، ص ص 266-268.

شيرير" إلى أن النظرية تقترض ما يسمى عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي، أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه لعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد مع الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه سيحقق.

4- نظرية القيمة: يرى لوك (Locke) إلى وجود ارتباط بين شعور الفرد بالرضا عن العمل وقيمة العائد المحققة من خلال عمله، ويشير عادل عبد الرزاق هاشم إلى أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي موجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يوده من عوائد يرى أنها مستواه الوظيفي والاجتماعي، حيث اعتبر لوك أن إدراك الفرد لعوائده العامة جراء العمل له ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ الرضا الوظيفي استجابة عاطفية اتجاه جانب من العمل.
- ✓ الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- ✓ الرضا الوظيفي يمثل الاتجاهات عديدة مترابطة.

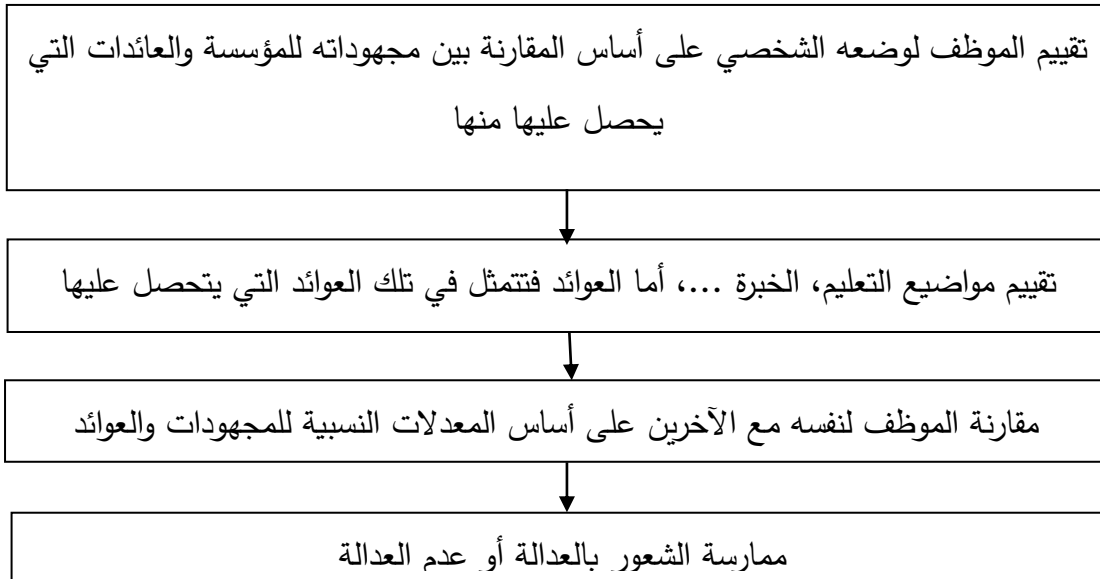
كما اعتبر لوك أن درجة رضا الفرد تتحدد بالفرق المدرك بين مستوى الأهداف المأمول ومستوى الأداء أو الإنجاز المتحقق، وكلما تساوى مستوى الإنجاز مع التوقعات أو فاقها زاد الرضا، وكلما كان مستوى الإنجاز دون التوقعات انخفض الرضا¹.

5- نظرية العدالة: تنسب نظرية العدالة للكاتب أدمز وذلك عام 1965 وتقوم هذه النظرية في تفسيرها لرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات.

وتتشكل عملية إدراك الموظف للعدالة وفقا لأربع خطوات يوضحها الشكل التالي:

¹ هواري معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2017، ص ص 27، 28.

الشكل رقم (1-8): خطوات عملية إدراك الموظف للعدالة



المصدر: هوارى معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2017، ص ص 27، 28.

يتبين من الشكل السابق أن "أدمز" اعتمد في تفسيره لعملية إدراك العدالة على الثنائية "المجهودات، العوائد"، حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسة بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة، مثل التعليم، الخبرة... الخ، أما العوائد المادية مثل: الأجور، العلاوات... الخ، أو معنوية مثل: التقدير، الشكر والتكريم... الخ.

إذا كان الشعور بالعدالة يحافظ الموظف على وضعه القائم وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات وعوائد الآخرين كذلك لم تتغير أما إذا كان هناك شعور بعدم العدالة فإن الموظف يسعى إلى تجاوز هذا الشعور بإتباعه السلوكيات التالية:

- ✓ تقليص مجهوداته في العمل.
- ✓ تغيير النواتج وهذا من خلال المطالبة بالرفع من العوائد.
- ✓ تغيير الإدراك الذاتي، وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، أما إذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب عن العمل.

وما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل من الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

6- نظرية إكس (X) وإي (Y) لدوغلاس ماكريجور:

قدم العالم دوغلاس نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية نظرية (X) وإي (Y)، وإن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين.

(أ) نظرية إكس (X): وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

- ✓ الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- ✓ الإنسان خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- ✓ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ما يعمل.
- ✓ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- ✓ لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- ✓ الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

إن العمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كبشر وبالتالي على سلوكياتهم ومدى انتمائهم لعملهم، بل وللمؤسسة التي يعملون بها ويصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس ما يريد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل ويستفاد من طاقاتهم وأفكارهم، بما يعود بالنفع عليهم وعلى الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها.

(ب) نظرية إي (Y): هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات:

- ✓ الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- ✓ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذلا الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظريات السابقة (X) وذلك لأن نظرية (Y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع

من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي، وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها، وأكثر انتماءا للعمل والمؤسسة وهذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل والعمل وعلى المؤسسة بل على المجتمع كله¹.

ثانيا: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يمثل الرضا الوظيفي هدفا من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق الهدف.

يوجد العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي، والتي يمكن تقسيمها إلى طريقتين رئيسيتين هما:

أ) أساليب القياس الموضوعية للرضا:

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سحب الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها، ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب وترك العمل فهما مؤشرا هاما عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين، ونعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيرين:

أولاً: الغياب

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله، ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال الفترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

¹ نبيلة بووذي، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمودي منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص ص 91-93.

بحيث:

- ✓ مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- ✓ متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
- ✓ عدد أيام العمل أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه فقد يكون الغياب مبررا كوجود ظروف طارئة (مرض) لا علاقة للرضا بها إطلاقا، فكل غياب يفسر على أنه دم رضا الفرد، كما أن الحضور لا يعني الرضا أيضا، وهذا ينطبق على تعريف Bélanger وزملائه للغياب على أنه "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك".

ثانيا: ترك العمل

يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل.

ويحسب معدل ترك العمل على أساس عدد حالات ترك العمل الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفئة التي يحسب لها المعدل كالاتي:

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

وتقتصر وظيفة هذا المقياس على الشبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي أوجدته، وهذا يعتبر أحد أهم عيوب المقياس، رغم دقة المقاييس الموضوعية للرضا وأهميتها في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد خصوصا عند معالجتها إحصائيا من خلال التحليل الإحصائي القياسي والتوصل إلى نتائج ذات أهمية ودلالة، إلا أن هذه المقاييس لا تهتم بأسباب ومبررات الغياب وترك العمل مما يعني صعوبة علاج هذه المشكلات.

(ب) أساليب القياس الذاتية للرضا

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على أعداد قائمة أسئلة يقوم الفرد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية).

أولاً: الاستبيان

يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطورات الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي اصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا والاستمارات الأكثر شيوعا:

* إستبيان جامعة منسوتا للرضا (Mannesota Satisfaction Questionnaire):

وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية، والتقديم...)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تماما إلى غير راضي، صمم الاستبيان كل من Dvis, Endlande, Lefquist, Weiss .

* استبيان بيان الرضا الوظيفي (Inventaise de satisfaction questionnaire):

وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، وصممه كل من Viator و Laroche.

* استبيان الرضا عن الأجر (Play satisfaction questionnaire):

هو استبيان حول أنظمة الأجر ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر.

إن الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء لذا يجب تحديد محتوى الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان والتي تصاغ بدقة وعناية، بحيث تكون شاملة لكل ما هو مطلوب معرفته حول الرضا.

ثانيا: المقابلة الشخصية

يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام، وبهذا يتم استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها:

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقصى منه ضمانا للدقة في الإجابة.
- ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها.
- خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.
- إمكانية ملاحظة رد فعل المستقصى منهم.

غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكاليف.¹

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 37-39.

المبحث الثالث: عرض ومقارنة الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليتهما وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره كما هدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

من بين نتائجها ما يلي: أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%).

الدراسة الثانية:

عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة والتحقيق هدف الدراسة قدم الباحث بصياغة عدد من الأسئلة البحثية التي شملت أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية واستخدام المنهج الوصفي بعد ذلك طبق الباحث أداة دراسته (الاستجابة) على عينة تكونت من (420) معلما وهي تمثل ما نسبته (22%) من مجتمع الدراسة والاستبانة هي:

لقياس أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين حيث تكونت من (44) فقرة موزعة على الأساليب الخمسة التالية (أسلوب التعاون، التنافس، التسوية، التنازل، التجنب) وتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر العاملين.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي.

من بين نتائجها: ممارسة مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي: "أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب".

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل لعلمي وذلك لكل من أسلوب التعاون وأسلوب التجنب عند مستوى الدلالة لصالح المعلمين ذوي المؤهل العلمي.

- إن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7%) أقل منها في جامعة الأزهر (56.4%).

الدراسة الثالثة:

فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل)، ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، كما سعت أيضا إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاث (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم)، وقد أجريت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية من أطباء، أطباء أسنان، صيادلة تمريض، مهنين، إداريين، وبلغ عددهم 475 موظف، ومن نتائج هذه الدراسة:

- تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالتالي: نمط القوة والسيطرة، التسوية، التجنب، التنازل، إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة، أما نمط التعاون فهو غير واضح الاستخدام.

الدراسة الرابعة:

معروف هواري: الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة علاقة الرضا العام بهجرة الأطباء الأخصائيين المستشفيات الجزائرية، وكذا التعرف على أثر أبعاد الرضا الوظيفي العام على هجرة المنظمة وأبعادها باختلاف المتغيرات الشخصية، ومدى مساهمة الرضا الوظيفي العام في التنبؤ بهجرة الأطباء.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الأطباء الأخصائيين منخفضة، وجود أثر التفاعل بين متغير الرضا العام على أبعاد هجرة المنظمة لدى الأطباء باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية في العمل).

الدراسة الخامسة:

عبد الرحمان عزيزو: الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق الفردية في مستويات الرضا الوظيفي بين القطاعين العام والخاص، وكذلك معرفة تأثير العوامل الشخصية والتنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، ودراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وقطاع العمل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن التوصل إلى معرفة حالة الرضا الوظيفي لعمال ما يعطينا نظرة شاملة وعلمية عن مدى نجاح التنظيمات في هذا القطاع من عدم ذلك، إذ أن الرضا الوظيفي مؤشر جد هام في حياة وسيرورة المنظمات.

إن القطاع الخاص ضمن الجهاز الانتاجي كإحدى الوسائل الهامة التي أعطت دفعا للاقتصاد ككل، الدراسات التي جمعت بين القطاع العام والخاص دراسات جد شحيحة.

الدراسة السادسة:

نور الدين عسلي: إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، ولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي للأفراد، وجماعات المنظمة، كذلك مساعدة إدارة ومسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول مشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جماعات المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، إن إدارة الصراع وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تخطي باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتشيها في كل المنظمات تقريبا، تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء، وفعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها، وحتما الصراع أحد هذه العوامل.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد ما تطرقنا في المطلب الأول على سرد لأهم ما جاءت به مختلف الدراسات السابقة اتضح لنا أن هناك مجموعة من نقاط التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية، سنحاول ذكر أهم هذه النقاط كالتالي:

الجدول رقم (1-1): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>اختلفت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اختلاف الأزمنة والأمكنة التي تمت فيها الدراسة. - الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة. - اختلاف الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل وتفسير البيانات وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي سعى الباحثون لتحقيقها. - بعض الدراسات قد تناولت موضوع الصراع التنظيمي كمحور أساسي والبعض الآخر قد ركز اهتمامه على الرضا الوظيفي حيث تم ربطه مع متغيرات أخرى. 	<p>تشابهت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ركزت معظم الدراسات السابقة على جميع عناصر الصراع التنظيمي مثلما ركزت دراستنا عليهم. - اعتماد أغلب الدراسات على الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. - اعتماد أغلب الدراسات على استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. - استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات بالإضافة إلى برنامج EXCEL. - الإطار النظري من حيث تقديم الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي. - تعتبر دراستنا استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول بأن للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات، ولقد توصلنا إلى أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهما حسب نمط التعامل معها ومعرفته وإدارته أصبحت مسألة ضرورية تخص كل موظف إداري في أي منظمة، وإن تجاهل الصراع أو التفكير القضاء عليه نهائيا ليس حلا له بل سيزيد من خطورته وآثاره.

كما أن الرضا الوظيفي يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، فالمؤسسة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيقه لموظفيها مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، وانطلاقا من دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة تتكون من الصورة العامة على العمل في المؤسسة وعن نمط مستوى فاعلية ويمكن التنبؤ من مستوى محدداتها ودرجة العمل وموضوع هذه المؤسسة ضمن مؤسسات الأخرى المنافسة في محيطها.

موضوع بحثنا نال اهتمام الكثير من الباحثين سواء في البيئة المحلية العربية أو حتى الأجنبية نظرا لأهميته البالغة.

الفصل الثاني:

دراسة أثر الصراع التنظيمي على

الرضا الوظيفي بمستشفى خميس

مليانة بولاية عين الدفلى

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

تمهيد:

بعد قيامنا بعرض الجانب النظري من الدراسة من خلال الفصل الأول، سنسعى في هذا الفصل إلى إسقاط تلك المفاهيم في مستشفى خميس مليانة، عن طريق استبيان موجه لموظفي المستشفى محل الدراسة لتقصي وجهات النظر حول موضوع دراستنا، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث الأساسية على النحو التالي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سندرج في هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تمثله، وكذلك أداة جمع البيانات من المستقصيين وطرق إعدادها واختبار صدقها وثباتها، ومصادر الحصول على المعلومات والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات كل هذا سيتم التطرق له من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال اختيار مجتمع الدراسة وعينته، وتحديد المتغيرات وطرق جمعها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 70 موظف تم توزيع الاستمارة عليهم، لكن لم يتم استرجاع سوى 41 استمارة صالحة لإجراء الدراسة.

ثانياً: نموذج الدراسة:

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول تابع وهو الرضا الوظيفي والثاني مستقل ويتمثل في أنماط الصراع التنظيمي والسؤال المطروح هنا هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبّر عن كل متغير من متغيرات الدراسة والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

شكل رقم (1-2): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأدب النظري

ثالثا: أداة الدراسة

تتمثل الأداة المستخدمة في هذه الدراسة في الاستبيان من أجل الحصول على بيانات، وقد شملت قائمة الاستبيان على عدد من الأسئلة يكمل بعضها بعضا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال مقياسين: المقياس الأول لقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، والمقياس الثاني لقياس الرضا الوظيفي كمتغير ثابت ويتكون الاستبيان من محورين:

المحور الأول: خاص بأنماط إدارة الصراع التنظيمي حيث يشمل هذا المحور 25 عبارة تتوزع على أنماط إدارة الصراع التنظيمي والمتمثلة في القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التنازل، التجنب.

المحور الثاني: خاص بالرضا الوظيفي ويشمل هذا المحور 16 عبارة تتوزع على أبعاد الرضا الوظيفي والمتمثلة في طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل، التقدير واحترام الذات.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات

أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل و جمع البيانات

بعد استرجاعنا لاستمارات الاستبيان ومن أجل تحليل البيانات التي تحتويها للحصول على مخرجات لجميع

عباراته ومحاوره ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، فقد تم استخدام الأدوات التالية:

1-النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إستجابات عينة الدراسة

لكل عبارة من عبارات المحور الأول الثاني الدراسة، ومن خلاله يمكن حساب الانحرافات (SPSS) وترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط.

2-الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة اتجاه كل عبارة.

3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس مدى ارتباط كل محور من محاور

أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان مجتمعة.

6-تحليل الإنحدار البسيط: لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، واضعين في الحسبان هامش

الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير متغيرات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية من عدمه.

معامل التحديد R^2 -7: لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، للكشف عن النسبة التي يؤثر

بها المتغير المستقل على المتغير التابع بحيث أنه كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، أما

النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج موضوع الدراسة وكذلك للخطأ العشوائي.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، كما يقصد به امكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو

تم تطبيق الأداة في نفس الظروف ومن أشهر مقاييس الثبات نجد مقياس (Crombach's ALPHA) ألفا

كرومباچ، فهو يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (2-1): معاملات الثبات

معامل الثبات	محاور الاستبيان
0,860	أنماط إدارة الصراع التنظيمي
0,784	الرضا الوظيفي
0,866	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغنا على التوالي (0,860 - 0,784) وهي قيم تفوق 0,75 وقريبة من 1، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0,866) وهذا يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يعني أننا متأكدون بنسبة 68,6% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الدراسة الميدانية، حيث أننا سنقوم من خلالها بتبويب البيانات الواردة من الاستبيانات المسترجعة على خصائص العينة ومن ثم نحاول القيام بمعالجة إجابات العينة وتحليلها وتفسيرها، ثم اختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج منها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

سنعرض من خلال هذا المطلب توزيع تحليل البيانات الشخصية التي وردت في الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

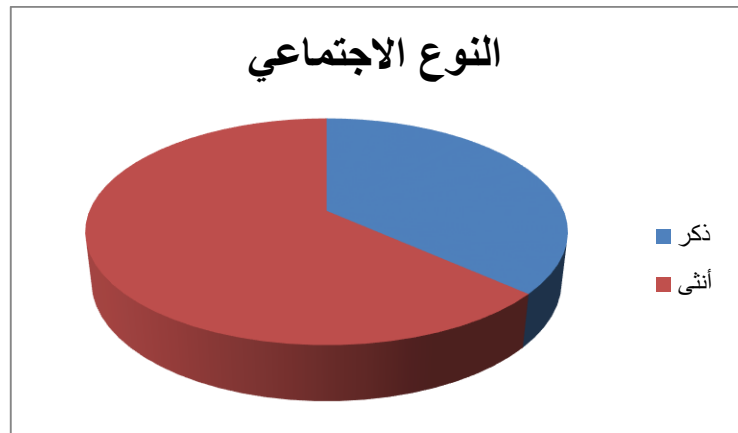
أولاً: النوع الاجتماعي

جدول رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
36,6%	15	ذكر
63,4%	26	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (2-2)

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

نلاحظ من الشكل (2-2) والجدول رقم (2-2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين هم من الإناث إذ بلغ عددهم 26 فرد بنسبة 63,4% من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد الذكور 15 فرد بنسبة 36,6% من مجموع أفراد العينة.

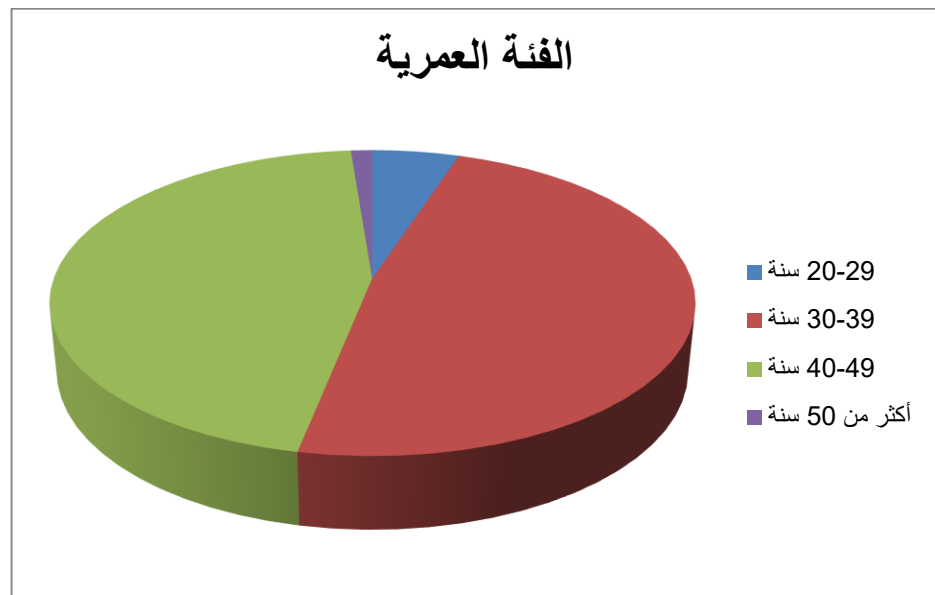
ثانياً: الفئة العمرية

الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
20-29 سنة	2	4,9%
30-39 سنة	19	46,3%
40-49 سنة	18	43,9%
أكثر من 50 سنة	02	4,9%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (2-3)

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

نلاحظ من الجدول (2-3) والشكل رقم (2-3) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-39 سنة) هو 19 فرد بنسبة 46,3%، بينما عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40-49 سنة) هو 18 فرد بنسبة 43,9%، في حين يتساوى عدد أفراد العينة الذي تتراوح أعمارهم ما بين (20-29 سنة) وأكثر من 50 سنة هما فردان (02) بنسبة 4,9% من إجمالي أفراد العينة.

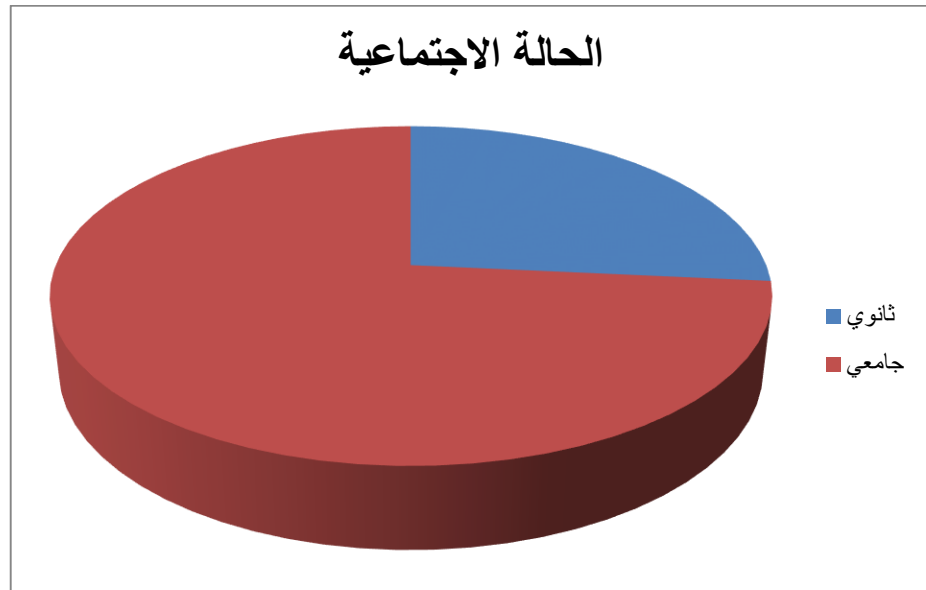
ثالثا: الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	16	39%
أعزب	25	61%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (2-4)

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

من خلال الجدول (4-2) والشكل رقم (4-2) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية نلاحظ أن غالبية عدد الموظفين عزاب حيث بلغ عددهم 25 فرد بنسبة 61% وفي حين بلغ عدد الموظفين المتزوجين 16 فرد بنسبة 39%.

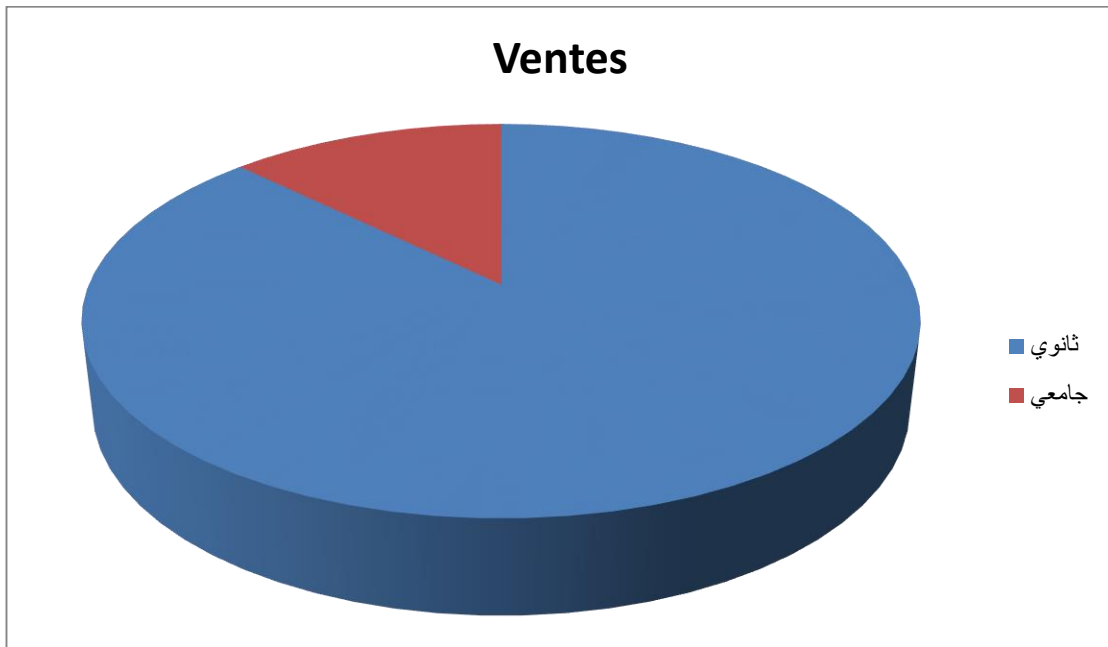
رابعا: المستوى التعليمي

الجدول رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
22%	9	ثانوي
78%	32	جامعي
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (5-2)

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) والشكل رقم (2-5) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن فئة الموظفين أغلبيتهم جامعيين حيث بلغ عددهم 32 فرد بنسبة 78%، يليها حاملي شهادات ثانوي الذي بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 22%، وهذا يعطي قوة ومصداقية للإجابات التي تم الحصول عليها لأن أغلب الأفراد العينة مؤهلين للإجابة على أسئلة الاستبيان.

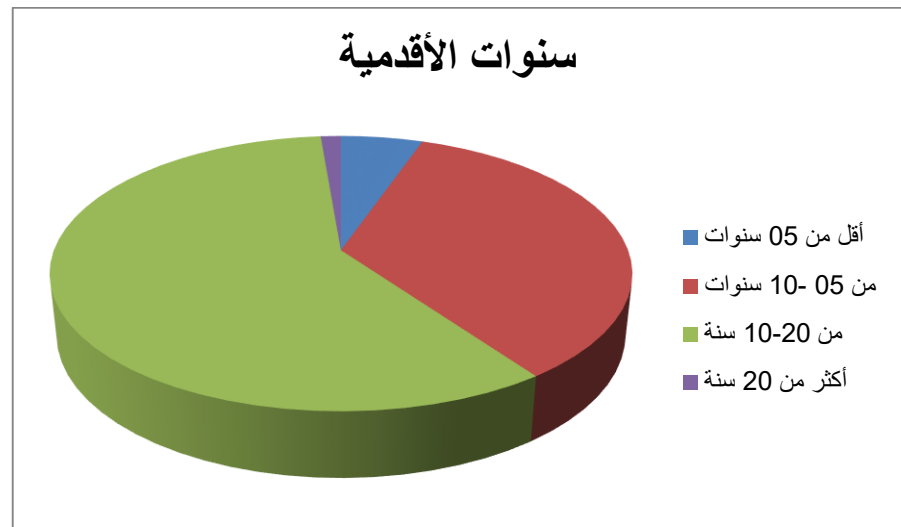
خامسا: سنوات الأقدمية

الجدول (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	02	4,9%
5-10 سنوات	13	31,7%
10-20 سنة	22	53,6%
أكثر من 20 سنة	04	9,8%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (2-6)

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

يتضح من الجدول (6-2) والشكل رقم (6-2) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية أن عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 20 سنة بلغ عددهم 22 فرد بنسبة 53,6% كما قدر عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات 13 فرد بنسبة 31,7%، أما عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة بلغ عددهم 04 أفراد بنسبة 9,8%، بالإضافة إلى فردان لم تتجاوز خبرتهم 05 سنوات بنسبة 4,9%.

سادسا: طبيعة العمل

الجدول (7-2): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
17%	7	طبيب
34%	14	ممرض
49%	20	إداري
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (7-2): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (7-2)

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

من خلال الجدول رقم (7-2) والشكل (7-2) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل نلاحظ أن فئة الإداريين بلغ عددهم 20 فرد بنسبة 49%، وبلغ عدد الممرضين 14 فرد بنسبة 34% وأخيرا فئة الأطباء الذين قدر عددهم 7 أفراد بنسبة 17%.

المطلب الثاني: دراسة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

أولا: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات الصراع التنظيمي

وقد كانت نتائج مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات المحور الأول كما يلي:

جدول رقم (8-2): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط القوة والسيطرة

رقم العبارة	درجة الموافقة						متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
01	1	8	6	21	5	2,49	1,028	محايد	
02	4	7	9	21	0	3,24	1,044	محايد	
03	3	19	4	15	0	2,85	1,038	محايد	
04	2	29	3	6	1	3,61	1,891	موافق	
05	3	12	7	16	3	2,90	1,136	محايد	
نمط القوة والسيطرة									
						3,01	0,705	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (8-2) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط القوة والسيطرة بشكل عام يساوي 3,01 وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، فهذه النتيجة غير منطقية ولا تتفق مع خصائص المؤسسات العمومية من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع ككل.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

جدول رقم (2-9): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التعاون

رقم العبارة	درجة الموافقة						الاتجاه الإجابة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي		
06	4	20	3	8	6	3,20	محايد	
07	2	12	11	14	0	3,15	محايد	
08	3	14	8	7	9	2,88	محايد	
09	3	14	9	8	7	2,76	محايد	
10	3	11	9	9	9	2,95	محايد	
	نمط التعاون						2,98	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-9) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التعاون بشكل عام يساوي 2.98 وهذا يعني أن هناك حياد (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال.

جدول رقم (2-10): استجابات أفراد العينة الدراسة لعبارات نمط التسوية

رقم العبارة	درجة الموافقة						الاتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	
11	3	21	10	5	2	3,44	موافق
12	2	17	8	8	6	3,02	محايد
13	1	7	14	13	6	2,61	محايد
14	2	21	4	6	8	3,07	محايد

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

محاييد	0,909	3,03	نمط التسوية
--------	-------	------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-10) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التسوية بشكل عام يساوي 3,03 وهذا يعني أن هناك حياد (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا النمط، لأن الأمر لديهم غير واضح إن كانت إدارة المستشفى تقوم بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراعات التنظيمية أو أنها تعمل على تحقيق المنافع المختلفة لأطراف الصراع للحصول على رضاهم.

جدول رقم (2-11): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التنازل

رقم العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محاييد	غير موافق	غير موافق بشدة			
15	2	13	1	20	5	2,68	1,192	موافق
16	3	17	7	12	2	3,17	1,093	محاييد
17	2	1	05	14	9	2,59	1,245	محاييد
18	2	23	9	3	4	3,41	1,046	موافق
19	1	20	07	11	2	3,17	1,022	محاييد
	نمط التنازل					3,00	0,733	محاييد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-11) يتضح لنا بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التنازل عام يساوي 3,00 وهذا يعني أن هناك حيادا (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا النمط، إذا كانت الإدارة تتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها من قبلها

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

لترضي الأطراف المتصارعة، وربما تعود هذه النتيجة إلى هذا النمط قائم على التعاون ووعده الحزم في الأمور وذلك باعتبار الصراع سيزول.

جدول رقم (2-12): استجابات أفراد العينة الدراسة لعبارات نمط التجنب

العبارات	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
20	5	21	6	3	6	3,39	1,243	محايد	
21	4	9	7	15	6	2,76	1,241	محايد	
22	7	7	13	11	3	3,10	1,200	محايد	
23	4	15	13	6	3	3,27	1,073	محايد	
24	3	13	8	8	9	2,83	1,302	محايد	
25	1	16	6	9	9	2,78	1,255	محايد	
نمط التجنب						3,02	0,974	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-12) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التجنب يساوي 3,02 وهذا يعني أن هناك حيادا (موافق لحد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا النمط ويعود ذلك إلى إدراك العاملين برغبة المؤسسة محل الدراسة في الإبقاء على حالة الهدوء النسبي والاستقرار.

ثانيا: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات الرضا الوظيفي

وقد كانت نتائج مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات المحور الأول كما يلي:

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (2-13): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير طبيعة العمل

رقم العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
26	3	19	0	16	3	3,07	1,212	محايد
27	1	16	6	15	3	3,92	1,081	موافق
28	2	25	6	6	2	3,41	0,921	موافق
29	3	9	6	14	9	2,51	1,143	محايد
30	2	10	12	5	12	2,63	1,280	محايد
31	2	12	11	4	12	2,71	1,903	محايد
	طبيعة العمل					2,87	0,745	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-13) بأن المتوسط الحسابي لعبارات طبيعة العمل بشكل عام يساوي 2,87، وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، فهذه النتيجة منطقية لا تتفق مع خصائص المؤسسات العمومية من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع ككل.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

جدول رقم (2-14): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير الرواتب والمكافآت

رقم العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
32	2	7	4	13	15	2,22	1,255	محايد	
33	0	8	5	10	18	2,07	1,170	محايد	
34	2	3	3	19	14	1,98	1,961	محايد	
35	1	4	0	21	15	1,88	0,927	محايد	
36	0	1	3	16	21	1,61	0,737	محايد	
37	1	2	1	15	22	1,66	0,737	محايد	
	الرواتب والمكافآت						1,90	0,804	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-14) بأن المتوسط الحسابي لعبارات متغير الرواتب والمكافآت بشكل عام يساوي 1,90، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، فهذه النتيجة منطقية لا تتفق مع خصائص المؤسسات العمومية من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع ككل.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (2-15): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة متغير العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل

رقم العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
38	5	18	8	6	4	3,34	1,175	محايد
39	3	20	1	12	5	3,10	1,261	محايد
40	1	20	7	9	4	3,12	1,00	محايد
41	1	27	8	4	1	3,56	1,808	موافق
42	1	16	6	10	8	2,80	1,229	محايد
43	1	15	10	11	4	2,95	1,071	محايد
محايد						3,14	0,904	العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (02- 15) بأن المتوسط الحسابي لعبارة متغير العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل بشكل عام يساوي 3,14 ، وهذا يعني أن هناك حياد (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا المتغير.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

الجدول رقم (2-16): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير التقويم واحترام الذات

رقم العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق			
44	5	23	5	3	5	3,49	1,186	موافق	
45	11	19	1	6	4	3,41	1,095	موافق	
46	5	20	2	10	14	3,29	1,250	محايد	
47	5	20	6	6	4	3,29	1,078	محايد	
48	4	11	16	7	3	3,15	1,62	محايد	
49	1	8	8	16	8	3,61	1,813	موافق	
	التقويم واحترام الذات						2,82	0,789	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (2-16) بأن المتوسط الحسابي لعبارات متغير التقويم واحترام الذات بشكل عام يساوي 2,82، وهذا يعني أن هناك محايدا (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا المتغير.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

أولا: اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الأولى والتي جاءت على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، تم حساب معامل بيرسن بين المتغيرين المستقل والتابع والجدول التالي يبين ذلك.

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

جدول رقم (2-17): معامل الارتباط بيرسن بين متغيرين الدراسة

معامل الارتباط	المعنوية	حجم العينة
0,496	0,01	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0,496 والمعنوية (مستوى الدلالة) أقل من 0,05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي ووجود علاقة ارتباط طردية بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية، وبهذا يتم إثبات الفرضية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (2-18): نتائج معامل الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة

معامل الانحدار	الثابت	معامل التحديد
0,70	0,717	0,246

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0,246 أي أن أنماط للصراع التنظيمي السائدة في المستشفى محل الدراسة تؤثر على الرضا الوظيفي بنسبة 24,6% وبهذا توصلنا إلى إثبات الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.

ومنه معادلة الانحدار للفرضية الثانية هي:

$$Y = 0,70 \alpha + 0,246$$

الفصل الثاني دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

خلاصة الفصل:

في ضوء الدراسة التطبيقية التي تم فيها الاستعانة باستمارة الاستبيان، وذلك بهدف جمع البيانات حول عينة الدراسة المكونة من موظفي مستشفى "أحمد الأطرش" بخميس مليانة ولاية عين الدفلى، توصلنا إلى صدق الفرضيات، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن ردود الفعل كانت أكثرها سلبية، وما تم الوصول إليه إلى حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وقد تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة، حيث يتواجد الصراع داخل المؤسسة وأدى ذلك إلى ظهور آثار سلبية وإيجابية له.

إن تحقيق الرضا عن طريق الصراع ميدانيا ليس عملية سهلة إذ تتطلب دراية بكل متغيرات ومستجدات العلاقة بين العمال، كما أن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية قابلة للارتفاع والانخفاض في أي لحظة مما يتطلب التواصل المستمر للحفاظ عليه مرتفعا دوما.

خاتمة

خاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والتطبيقية التي عالجت كل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ومن أجل تفصيل المورد البشري والاستفادة من قدراته دفعت تحديات بيئة الاعمال المنظمة الى تفهم دوافعه المتباينة.

ومن خلال بحثنا هذا الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي قد قسمنا بحثنا الى فصلين الاول النظري والثاني كان تطبيقي وذلك مراعاة لطبيعة العمل.

ففي الجزء النظري تطرقنا إلى الصراع التنظيمي في المؤسسة والذي قسمناه الى ثلاث مطالب تناولنا مفهوم الصراع التنظيمي من خلال تعريفه وإبراز أهميته ثم مستوياته ومراحله وأثاره ثم تطرقنا الى الرضا الوظيفي في المؤسسة والذي قسمناه كذلك الى ثلاث مطالب تناولنا مفهوم الرضا الوظيفي من خلال تعريفه وإبراز خصائصه ثم تناولت أهميته والعوامل المؤثرة فيه، ثم نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه.

أما في الجزء التطبيقي وهو الفصل الثاني والذي حاولنا فيه التحقق من كل الفرضيات النظرية، وقد اخترنا مؤسسة استشفائية "الأطرش أحمد" إجراء دراسة ميدانية، وكانت دراستنا من خلال توزيع اسبيان على عينة من عمالها والحصول على إجاباتهم وتحليلها باستخدام مختلف الأدوات الاحصائية للوصول إلى النتائج.

لقد انطلقنا في بحثنا هذا من مجموعة من الفرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا لدراسة وتحليل عناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختيارنا هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وللإجابة على السؤال الرئيسي المطروح في مقدمة البحث كالتالي: "ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى؟"

يمكن استخلاص النتائج التالية:

أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى، حيث أشارت البيانات الواردة في الجداول والملاحظة المباشرة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، وقد اتضح من خلال حساب معامل الارتباط أن قيمته تقدر ب 0.496 أقل من 0.05 وهذا يدل على ارتباط معنوي ووجود علاقة ارتباط طردية بين أنماط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ذات دلالة احصائية، وبهذا يتم اثبات الفرضية الأولى.

كما أظهرت الدراسة كذلك اثبات صحة الفرضية الثانية، فنلاحظ أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.246 أي أن أنماط الصراع التنظيمي السائدة في المستشفى محل الدراسة تأثر على الرضا الوظيفي بنسبة 24.6% وبها توصلنا إلى اثبات الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي:

يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.

- من خلال توجهنا إلى مؤسسة الدراسة وتعاملنا مع عمالها ومن خلال توزيع الاستبيان والحصول على الاجابات وتحليلها فقد توصلنا إلى أن الصراع ظاهرة موجودة وأفقيا ولها أسبابها وإن اختلفت هذه الأسباب من جهة إلى أخرى.
- يبقى تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسة أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة والتي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء العامل وولائه للمنظمة ومن ثم الحفاظ على مكانتها وتعزيز دورها.
- إن الصراعات التنظيمية لا تكون دائما في مضمونها سلبية معيقة، فحسن إدارتها باستراتيجيات محددة حسب الموقف المراد معالجته، يجعل منها أهم استراتيجية بناءه ومحقة لهدف التنظيم ونظا لأهميته أصبح من الضروري على المنظمات والإدارة إعطائه أولوية لما يلعبه من دور في خلق الرغبات للأفراد المنافسة فيما بينهم، وذلك بتحقيق القدرة والتفوق على الطرف الآخر وهذا ما يعود بالمنفعة على المؤسسة.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا الصراع التنظيمي أثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الأطرش أحمد" بخميس مليانة بولاية عين الدفلى، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- استخدام أساليب دقيقة وموضوعية للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي والذي بدوره يعزز مستوى التوافق المهني.
- على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات العمال والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي.
- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية، وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للعمال.

- ضرورة تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة نظرا لأهمية هذا العنصر من وجهة نظر العاملين على الرضا الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة بالإضافة إلى أنها تساعد المؤسسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تعزيز الشعور بالعدالة لدى موظفي المؤسسة، وذلك من خلال توعية العاملين بالأسس التي يتم من خلالها توزيع المكافآت والحوافز.

أفاق الدراسة:

في أثناء قيامنا بانجاز هذا العمل وفقنا عند مواضيع عديدة، ورأينا أنها مواضيع جديرة بأن تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجال الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، والتي نطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية:

- أثر الصراع التنظيمي على تسيير تالموارد البشرية في المنظمة.
- أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.
- أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.
- أثر إدارة الصراع على تسيير الموارد البشرية في المنظمة.
- علاقة المناخ التنظيمي بنمط الصراع التنظيمي بنمط الصراع التنظيمي في المنظمة.
- أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، حقوق النشر، 2004.
2. تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
4. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
5. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2011.
6. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006.
7. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
8. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2008.
9. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2016.
10. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
11. محمد الصيرفي، إدارة الصراع، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2008.
12. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
13. نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أريد - أردن، 2010.

ثانياً: المذكرات

1. أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
2. أسماء خميس، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، ماجستير في علم النفس، جامعة سطيف 2، سطيف، 2014.
3. أمال زرفاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
4. بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
5. رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G، ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

6. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
7. عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.
8. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
9. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
10. نبيلة بووذي، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
11. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
12. هوارى معروف، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، وهران، 2017.

الملاحق



وزارة العالي، والبحث العلمي
جامعة الجبلاي، بوخامة - خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



ملحق رقم: 01

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

تحية طيبة:

هذه الاستمارة التي بين يديك تدخل في إطار إنجاز مذكرة ماستر
حول موضوع:

الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في المستشفيات

فالرجاء منكم التفضل بالاطلاع على هذه الاستمارة والإجابة على أسئلتها بكل دقة ووضوح، بوضع إشارة X أمام الإجابة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إتمام الدراسة، علما أن إجاباتكم ستحاط بسرية تامة وتستعمل لغرض البحث العلمي فقط وسنكون شاكرين لتعاونكم معنا

تحت تأطير الأستاذة:

* أ. مقراب سارة

من إنجاز المتربصات:

- زين منال
- بلخير رونق

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية

- النوع الاجتماعي: ذكر ، أنثى
- الفئة العمرية: 29-20 سنة ، 30-39 سنة
- أكثر من 40 سنة ، أكثر من 50 سنة
- الحالة الاجتماعية: أعزب ، متزوج
- المستوى التعليمي: متوسط ، ثانوي ، جامعي
- سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة
- طبيعة العمل: طبيب(ة) ، ممرض(ة) ، إداري

المحور الثاني: النمط المتبع لإدارة الصراع التنظيمي في المستشفى

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	القوة والسيطرة
					1. تقوم الإدارة بفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة
					2. تنتهي الإدارة الصراع بأوامر تعليمات كفيلة بإنهائه لا تسمح بمناقشتها
					3. تتمسك الإدارة بمواقفها والحلول التي قدمتها لحل الصراع
					4. تكون الإدارة جازمة في متابعة القرارات
					5. تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات موظفيها
					التعاون
					6. تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع.
					7. تحاول الإدارة تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين لبعضهم البعض.
					8. تشجع الإدارة فكرة أننا جميعا في قارب واحد.
					9. تعمل الإدارة على تشجيع العاملين لبعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء

					في حلها. 10. تقوم الإدارة بتوجيه العاملين في طرح أفكارهم ومناقشتها.
					التسوية
					11. يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى. 12. تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع. 13. تخلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة. 14. تسعى الإدارة لإيجاد توازنا بين الأرباح والخسائر للأطراف المتنازعة.
					التنازل
					15. تهتم الإدارة برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض. 16. تتقاضي الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل. 17. تتخلى الإدارة عن بعض رغباتها في سبيل رغبات الآخرين. 18. تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها. 19. تترك الإدارة الآخرين في بعض الأوقات يتحملون مسؤوليات حل المشاكل.
					التجنب
					20. تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لإفادة منها. 21. تحاول الإدارة تحقيق حدة الصراعات عن طريق تجاهلها. 22. تتجنب الإدارة مناقشة من تختلف معهم في الآراء.

					<p>23. تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها.</p> <p>24. تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة.</p> <p>25. تتجنب الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل.</p>
--	--	--	--	--	---

المحور الثالث: قياس المستوى العام للرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	طبيعة العمل
					<p>26. يوجد توافق وتتافس للوظائف مع طبيعة العمل.</p> <p>27. توجد درجة كبيرة من الوضوح والاستغلال في وظيفتك.</p> <p>28. المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة لساعات العمل.</p> <p>29. توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل.</p> <p>30. تعمل الإدارة على توفير فرص تدريب ذو كفاءة عالية تساعده في تطوير مهاراتك ونمو عمك.</p> <p>31. تعمل الإدارة على توفير واستحداث وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة باستمرار.</p>
الرواتب والمكافآت					
					<p>32. توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت.</p> <p>33. تعمل الإدارة على تحفيز الأفراد ماديا ومعنويا لتشجيعهم على التغيير والابتكار.</p> <p>34. يوجد رضا تام عن الدخل المادي المتحصل عليه من وظيفتك.</p> <p>35. هناك تناسب بين عمك ومهامه والراتب الذي تحصل عليه.</p> <p>36. يتناسب راتبك مع وضع الاقتصادي ويسد</p>

					احتياجاتك. 37. هناك رضا عن المميزات التي تمنح إليك من تأمينات ومكافآت
العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل					
					38. علاقة العاملين في المؤسسة يسودها الود والتعاون. 39. تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة. 40. يقبل الرئيس اقتراحات حول تطوير وظيفتك. 41. يوجد تفاهم بيني وبين رئيس في العمل. 42. يوجد تواصل بين الإدارة والعاملين من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم. 43. هناك تفهم من الإدارة حول انطبعا في الشخصية.
التقويم واحترام الذات					
					44. تعامل الرؤساء معك بسورة التقدير واحترام. 45. يمكن العمل مع الرؤساء في المستشفى العاملين من الحصول على ما يستحقونه من تقدير. 46. يوفر العمل مركزا اجتماعيا للعاملين ومصدر فخر وتقدير من العائلة. 47. يقدر الزملاء في العمل جهود الآخرين مبذولة في مجال العمل. 48. يوجد رضا عن المؤسسة التي تعمل فيها. 49. أنت راضي عن ضمانات العمل من حيث الأمن والسلامة.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	49

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	25

sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid m	15	36.6	36.6	36.6
f	26	63.4	63.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-29	2	4.9	4.9	4.9
30-39	19	46.3	46.3	51.2
40-49	18	43.9	43.9	95.1
+50	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

sf

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sel	15	36.6	36.6	36.6
mar	25	61.0	61.0	97.6
3	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

niv

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid seco	9	22.0	22.0	22.0
univer	32	78.0	78.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

ex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid mois 5ans	2	4.9	4.9	4.9
5-10	13	31.7	31.7	36.6
10-20	22	53.7	53.7	90.2
+20	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

typet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid medicen	7	17.1	18.4	18.4
ferm	14	34.1	36.8	55.3
f	16	39.0	42.1	97.4
4	1	2.4	2.6	100.0
Total	38	92.7	100.0	
Missing System	3	7.3		
Total	41	100.0		

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.717	.600		1.194	.240
x	.700	.196	.496	3.570	.001

a. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.496 ^a	.246	.227	.69418

a. Predictors: (Constant), x

Correlations

	y	x
y Pearson Correlation	1	.496**
Sig. (2-tailed)		.001
N	41	41
x Pearson Correlation	.496**	1
Sig. (2-tailed)	.001	
N	41	41

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

Statistics

	x11	x12	x13	x14	x15
N Valid	41	41	41	41	41
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.49	2.85	3.24	3.61	2.90
Std. Deviation	1.028	1.038	1.044	.891	1.136

Statistics

	x21	x22	x23	x24	x25
N Valid	41	41	41	41	41
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.20	3.15	2.88	2.95	2.76

Statistics

		x21	x22	x23	x24	x25
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3.20	3.15	2.88	2.95	2.76
	Std. Deviation	1.289	1.014	1.308	1.244	1.280

Statistics

		x31	x32	x33	x34
N	Valid	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.44	3.02	2.61	3.07
	Std. Deviation	.976	1.193	1.022	1.292

Statistics

		x41	x42	x43	x44	x45
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2.68	3.17	2.59	3.39	3.17
	Std. Deviation	1.192	1.093	1.245	1.046	1.022

Statistics

		x51	x52	x53	x54	x55	x56
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.39	2.76	3.10	3.27	2.83	2.78
	Std. Deviation	1.243	1.241	1.200	1.073	1.302	1.255

Statistics

		y11	y12	y13	y14	y15	y16
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.07	2.93	3.41	2.51	2.63	2.71

Statistics

		y11	y12	y13	y14	y15	y16
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.07	2.93	3.41	2.51	2.63	2.71
	Std. Deviation	1.212	1.081	.921	1.143	1.280	1.309

Statistics

		y21	y22	y23	y24	y25	y26
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2.22	2.07	1.98	1.88	1.61	1.66
	Std. Deviation	1.255	1.170	.961	.927	.737	.938

Statistics

		y31	y32	y33	y34	y35	y36
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.34	3.10	3.12	3.56	2.80	2.95
	Std. Deviation	1.175	1.261	1.100	.808	1.229	1.071

Statistics

		y41	y42	y43	y44	y45	y46
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	3.49	3.41	3.29	3.29	3.15	3.61
	Std. Deviation	1.186	1.095	1.250	1.078	1.062	7.813

Statistics

		x1	x2	x3	x4	x5	x
N	Valid	41	41	41	41	41	41

Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3.0195	2.9854	3.0366	3.0000	3.0203	3.0124
Std. Deviation	.70541	.96994	.90926	.73348	.97482	.55982

Statistics

		y1	y2	y3	y4	y
N	Valid	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2.8780	1.9024	3.1463	3.3740	2.8252
	Std. Deviation	.74538	.80448	.90461	1.65193	.78954