



جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إعداد الطالبين

❖ شماني محمد عادل

❖ سلمان إبراهيم

تحت تأطير

تحت إشراف الدكتورة

- بن بسكري مراد

❖ شيشة نوال

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر

باسم الله الرحمن الرحيم

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الصبر والإرادة والمثابرة في إتمام انجاز هذا العمل ، واعترافا بالود وحفظا للجميل لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية تقديم كل الشكر والامتنان الى اساتذتنا الكرام الذين حملة أقدس رسالة في الحياة.

وأخص بالذكر الأستاذة " شيشة نوال " لوقوفها معنا طيلة المسيرة الإشرافية، وعلى توجيهاتها القيمة والوقت الذي منحتة ايانا جزاه الله خيرا.

وشكر خاص الى أوليائنا على تربيئنا وتعليمنا والتضحية التي قدموها لنا راجين المولى عز وجل أن يرغمهم ويغفر لهم ويجعلهم من أهل الجنة...

وكلمة شكر الى موظفي مؤسسة باتيميتال

وكذا نشكر كل من بسط لنا يد العون من قريب أو من بعيد

كما نريد أن نضيف شكرا من نوع اخر الى كل من يكره نجاحنا ويرضى لنا الذل والمراتب الأخيرة فلولاهم لما ذقنا حلاوة المنافسة والدافع الأكبر للوصول لما نحن عليه...أقول شكرا من منبري هذا...

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى

الذرع الوافي والكنز الباقي، إلى من جعل العلم منبع اشتياقي، لك أقدم وسام

الاستحقاق إلى أبي أطل الله عمرك.

رمز العطاء وصدق، إلى ذروة العطف والوفاء، لك أجمل حواء، أنت أُمي الغالية أطل الله عمرك. قال الله تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء الآية 24.

وإلى رمز الصداقة وحسن العلاقة صديقي سفيان وزوجته .

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر سند المستقبل اللواتي لا عيش بدونهن ولا متعة إلا برفقتهن
إخوتي الأعزاء

إلى الأستاذة المشرفة "شيشة نوال" التي كانت سندا و درعا لنا، لك كل الاحترام والتقدير

وفي الأخير يا رب ..

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو
التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

محمد عادل



إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء
الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل،

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.

إبراهيم



الملخص

في ظل التغيرات السريعة والمستورة في منظمات الاعمال والبيئة الخرجية المحيطة بها والتي تتفاعل معها تفاعلا تبادليا، هذه البيئة التي تتسم بالتعقيد وحدة المنافسة ومحدودية المورد كل هذه السمات ادت الى حدوث حالة عدم التأكد مما ادى الى ظهور الصواعات التنظيمية فكيف للمنظمة التكيف مع هذه الصواعات ومن ثم رفع مستوى الرضا الوظيفي.

ولتحقيق هذا الهدف نطرح مشكلة الرضا "ما مدى تأثير الصواع التنظيمية على الرضا الوظيفي؟ وما واقع هذه العلاقة في مؤسسة باتيميتال عين الدفلى

تهدف الرضا الى التعرف على اهم عوامل واسباب الصواعات التنظيمية لدى العمال بهدف مواجهتها والتعرف على اثر الصواع التنظيمية على الرضا الوظيفي والعمل على تقديم بعض الحلول والتوصيات التي تياعد في تخفيض حدة الصواع

واعتمدنا في الرضا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستعمال استبيان لجمع البيانات من المبحوثين حيث قسمت الرضا الى جانب منهجي وجانب تطبيقي الذي تم فيه التحقق من صحة الفرضيات وقد توصلت الرضا الى مجموعة من النتائج أهمها:

-التوصل الى بعض السبل بهدف معالجة الصواع التنظيمية لتحقيق الرضا الوظيفي.

Résumé

l'environnement externe qui les entoure et interagit réciproquement avec elles, cet environnement se caractérise par la complexité, l'unité de concurrence et des ressources limitées. Toutes ces caractéristiques ont conduit à l'apparition d'un état d'incertitude, qui a conduit à l'émergence des conflits organisationnels, alors comment l'organisation peut-elle s'adapter à ces conflits et ensuite élever le niveau de satisfaction au travail.

Pour atteindre cet objectif, nous posons le problème d'étude « Quel est l'impact du conflit organisationnel sur la satisfaction au travail ? Quelle est la réalité de cette relation à la Fondation Batmetal Ain Defla ?.

L'objectif de l'étude est consiste à connaître les facteurs et les causes les plus importants des conflits organisationnels chez les travailleurs en vue de les affronter, et de connaître l'impact du conflit organisationnel sur la satisfaction au travail, et de donner des solutions et des recommandations qui aident à la réduction de l'intensité du conflit.

Dans cette étude, nous sommes intéressés sur la méthode analytique descriptive, en utilisant un questionnaire pour collecter des données auprès des répondants, où l'étude a été divisée en un côté méthodologique et un côté appliqué dans lequel la validité des hypothèses a été vérifiée. Cette étude a été arrivée à des résultats dont les plus importants sont :

-Trouver des moyens de résoudre le conflit organisationnel pour atteindre la satisfaction au travail.

-L'intérêt croissant de l'organisation pour la satisfaction au travail en tant qu'elle est un facteur d'influence

I	د
II	الاهداء
IV	الملخص
V	الفهرس
V	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
أ - هـ	مقدمة
07	الفصل الاول: الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي
09	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي
14	المطلب الثاني: عموميات حول الرضا الوظيفي
20	المبحث الثاني: العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
21	المطلب الأول: آثار الصراع التنظيمي
23	المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي
24	المطلب الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
25	المبحث الثالث: عرض الدراسات سابقة حول الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
25	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الصراع التنظيمي
28	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي
31	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية
33	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الدراسات الميدانية لمؤسسة BATIMITAL بعين الدفلى
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة باتيميتال
37	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة باتيميتال
40	المطلب الثاني: التنظيم العام لمؤسسة باتيميتال

41	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها
42	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: مجتمع التنمية الدراسية وخصائصها
44	المطلب الثاني: تحديد المنهج المستخدم وأدوت الدراسة
48	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
50	المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
50	المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الصراع التنظيمي
55	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الرضا الوظيفي
57	المطلب الثالث: إختيار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

37	الجدول رقم (01): مجموع عمال مؤسسة باتيميتال
38	الجدول رقم(02): مجموع العمال الدائمين لمؤسسة باتيميتال
38	الجدول(03): مجموع العمال المؤقتين لمؤسسة باتيميتال
43	الجدول رقم (04): يوضح عينة الدراسة
43	الجدول رقم (05): سمات وخصائص عينة الدراسة
48	الجدول (06): قيمة ألفا كورتباخ لكل محاور الدراسة
49	الجدول رقم(07): المتوسط المرجح لتحويل مقياس ليكرات من منفصل الى متصل
52-51	جدول رقم (08) اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالصراع التنظيمي
56-55	الجدول رقم (09) خصائص متغير الرضا الوظيفي في الدراسة
57	الجدول رقم(10): تحليل نتائج إنحدار وإختبار أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي
58	الجدول رقم (11): إختبار معنويات المعلمات بإستعمال إختبار ستودنت لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي
59	الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين حول وجود فروق ذات دلالة لأثر الصراع على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس. العمر. مدة الخدمة. المستوى التعليمي)

قائمة الاشكال

قائمة الاشكال:

16	الشكل رقم(01): خصائص الرضا الوظيفي
22	شكل بياني رقم (02) يمثل: النتائج الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي
40	شكل بياني رقم(03) يمثل: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
46	شكل رقم(04): نموذج الدراسة

مقدمة

إن تطور المنظمات من وضعها الأولي إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني الفردي والجماعي في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إلى المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة إجتماعية هادفة، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، وتفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل العلاقات المتشابكة بين أفرادها، فمهما كانت تجهيزات (الآلات) المنظمة متطورة، وموقفها المالي ممتاز، فإن مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها وهذا ما يعرف بالصراع التنظيمي.

ويعتبر موضوع الصراع التنظيمي من الموضوعات التي بدأت تفرض نفسها على أي مدير في أي منظمة وأي مجتمع، بل يمكن القول بأن كفاءة المدير وفعاليته تقاس في بعض جوانبها بمدى قدرته على إدارة الصراع والتعامل معه، خاصة إذا علمنا أن المنظمة في عالم اليوم تتعامل مع متغيرات عديدة وتتأثر بعوامل كثيرة ومتشابكة في نفس الوقت، بالإضافة إلى تعدد وتنوع الفئات الأخرى، وهذا يزيد من أعباء المدير لأن من واجبه أن يحث نوعا من التوافق والتوازن الداخلي بين مختلف الفئات المتصارعة لكي يحقق نوعا من الرضا الوظيفي داخل المنظمة.

إذ يتضح أن الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد ويعد أحد المكونات التي تدفع الفرد نحو أداء متميز وتدفع بالمنظمة إلى النجاح.

بالتالي يمكن القول أن نجاح المنظمة في التعامل مع الصراعات وإدارتها بطريقة جيدة تهيئ له مناخا ملائما لتحقيق أهداف المنظمة والتي هي عبارة عن حاصل مجموع أهداف الفئات العاملة داخل المنظمة والمتعاملة معها، ذلك لأن الصراعات التنظيمية تستنزف جزءا ليس قليلا من الوقت المنظمة في إدارة وحسم الصراعات ومعالجتها وبالتالي الوصول إلى الرضا الوظيفي لعمالها.

وعليه فإن الإشكالية المطرحة في هذا الإطار تكون كالتالي:

- ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؟ وما واقع هذه العلاقة في المؤسسة باتيمتال بعين الدفلى؟

الأسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة تم صياغة بعض الأسئلة الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل هناك علاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل هناك علاقة بين مستويات الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل هناك علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؟

الفرضيات: ومن هنا نطرح الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq x)$ للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

وتنقسم هذه الفرضية إلى 03 فرضيات فرعية:

1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq x)$ لأسباب الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq x)$ لمستويات الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq x)$ لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين تعزى إلى

الخصائص الديمغرافية:

- الجنس
- العمر
- مدة الخدمة
- المستوى التعليمي

مبررات اختيار الموضوع:

منها دوافع ذاتية وأخرى موضوعية.

✓ المبررات الشخصية:

- الرغبة في دراسة موضوع تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى؛
- الرغبة الشخصية في معرفة نظرة العمال ومدير ورؤساء الأقسام الشركة باتيميتال إلى الصراع التنظيمي، ومعرفة مدى اتجاهاتهم نحو تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ المبررات الموضوعية:

- الأهمية الكبرى التي يتمتع بها المورد البشري في المؤسسات الحديثة سواء كانت إدارية عمومية أو إقتصادية والسبل التي تمكننا من تسييره والمحافظة عليه وكسب ولائه ورضاه في المؤسسة؛
- معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي ومستوى الرضا لدى الموظفين؛
- محاولة اكتشاف أهمية إدارة الصراعات التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- التأكد من أن إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

أهمية البحث

إن الأهمية العلمية من القيام بهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها:

- لأن إدارة الصراع، وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتشيها في كل المنظمات؛
- تزايد إهتمام المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء، وفعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها؛
- إن تركيز المنظمة على دراسات الجانب السلوكي لها القدرة على التحكم في الصراع باستبعاد سلبيات والاستفادة من آثاره الإيجابية لزيادة الرضا الوظيفي؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بالمنظمة؛
- التوصل إلى بعض السبل بهدف معالجة الصراع التنظيمي داخل لتحقيق الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي لدى الموظفين والتحقق الهدف تم تحديد الأهداف التالية:

- التعرف على كيفية إدارة الصراع في المنظمة؛
- معرفة إلى أي مدى يمكن لإدارة الصراع التنظيمي المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- محاولة الخروج بنتائج، واقتراحات من شأنها أن تكون أساساً لأبحاث المستقبلية في هذا الميدان.

حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدالية في إطار الحدود التالية:

- ✓ **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهر مارس، أبريل 2022
- ✓ **الحدود المكانية:** تقتصر هذه الدراسة على مؤسسة باتيمثال بعين الدفلى.
- ✓ **الحدود الموضوعية والمفاهيمية:** تقتصر الدراسة على موضوع تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي المؤسسة باتيمثال ومدى رضا عمالها، حيث تم دراسة الصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي على كل من (أسباب، مستويات وإستراتيجيات الصراع التنظيمي) وكذا (الرضا عن الوظيفة، الأجر، أسلوب ونمط الإشراف، مجموعة العمل).
- ✓ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين في مؤسسة

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

إعتمدنا في تصميم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتوفرة من كتب ومقالات من أجل بناء النموذج النظري للدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية، وذلك أن هذا المنهج يستند على حقيقة وجود إرتباط وتلازم بين الإطار النظري للبحث، وبين الواقع التطبيقي له، ويتيح هذا المنهج للباحث تحقيق العمق والشمول باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوازن باستخدام أدوات التحليل الإحصائي التي تمكن من: تجنب التحيز، تحليل النتائج، تقدير التفاعل بين المعاملات وتقدير الخطأ التجريبي كما يمكن هذا المنهج من تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعدنا على تناولها بالدراسة والبحث، ويمكن من وضع فرضيات المبدئية التي تساعدنا على حل المشكلة، وأيضا يمكن المنهج من تقدير الإجراءات اللازمة لاختيار الفروض والوصول إلى حل المشكلات والتحقق منها.

تقسيمات البحث

لإتمام الدراسة في شكلها النهائي تمت كتابتها المنهجية العلمية المتعارف عليها بالبحوث الأكاديمية حيث تضمنت فصلين، فصل نظري والآخر تطبيقي بالنسبة للفصل النظري تطرقنا الى متغيرين الاول تمثل في الصراع التنظيمي اما الثاني تمثل في الرضا الوظيفي اما الجانب التطبيقي فقمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

جاءت هذه الدراسة لتضيف معلومات الدراسات السابقة، حيث تناولت الصراع التنظيم مستقل، في حين كان المتغير التابع يتمثل في الرضا الوظيفي

صعوبات الدراسة

وهي القيود التي تجعل الدراسة نطاقا محددًا ومعطيات ونتائج محددة ويمكن حصرها في:

- يقتصر البحث على عينة متوسطة من مجتمع محدود، نظرا لضيق الوقت المتخصص لإجراء الدراسة في إطار الأكاديمي؛
- عدم شمول الدراسة لجميع الموظفين إلى فهم وإستيعان والقراءات الجيدة لإستبانة، وكذا ضيق الوقت مقدمة وارتفاع التكلفة.

وبين أكثر الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة النظرية وكانت من بين الأسباب الأساسية في تعطلنا المكتبة الجامعية بفرعها عدم وجود جو ملائم الدراسة وتوقيت سحب الكتب ضيق عدم سحب أكثر من كتاب وهذا لا يساعدنا على انجاز مذكرة ماستر بالإضافة لذلك انعدام المعاملة الطيبة وهذا ما يؤثر على الجاب المعنوي مما ينتج تأثيرا سلبيا على الامكانيات المعنوية.

الفصل الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا

الوظيفي

تمهيد

يمثل العصر البشري في المنظمة حجر الزاوية الذي يحدد مستقبلها ومسارها فنجاح أو الفشل المنظمة مرتبط به أساسا، وهذا ما يميز المنظمات الفاشلة عن المنظمات الناجحة رغم تكافئهما في الموارد المادية والتكنولوجيا المستعملة، لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري من خلال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في عمليات التوظيف التعيين والترقية وغيرها...، إلا أنه مع مرور الوقت اكتشف العلماء أن هناك مؤثر آخر في أداء العنصر البشري، وهو سلوك الفرد، والذي عرف بالسلوك التنظيمي.

إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام ومحاربة فهم سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة، سواء كانوا أفراد أو جماعات، ومعرفة اتجاهاتهم، وميولهم، أدائهم. إن وجود الفرد مع زملائه في العمل زمان ومكان واحد يؤدي الى تفاعل والاتصال ونتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع.

فغالبا ما كنا نسمع عن حدوث صراعات داخل المنظمات، والتقييد تؤدي أحيانا الى تفكك المنظمة، وأصبح الصراع يمثل أحد العوامل المؤثرة إتجاه عملهم، لذا اتجه العلماء والباحثون الى تحديد أسبابه ومراحله وآثاره وإدارته بطريقة تجعله إيجابيا أكثر.

ويعتبر العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، والأجهزة الحديثة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى أقل أهمية من العنصر البشري، فإن الإدارة المتميزة يجب أن تسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله، لاسيما وأنه يقضي أكثر نصف عمره في العمل.

من خلال هذا الفصل سنحاول عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالصراع التنظيمي في المنظمات باعتباره من الجوانب السلوكية التي يجب أن تحظى باهتمام المنظمة، وتفصيلا للرضا الوظيفي.

وعليه تناولنا في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبين بيئتها الداخلية والخارجية الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة، ومن جهة أخرى العاملين في المنظمات يتفاعلون مع بعضهم بصفة دائمة لتحقيق الأهداف غير هذا التفاعل قد يؤدي في بعض المواقف الى تعارض واختلاف وهذا يؤدي الى حدوث الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي

تطرقنا في هذا المطلب الى تعريف الصراع، تعريف الصراع التنظيمي خصائصه أدواته ومراحل تطوره.

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي

توجد عدة تعاريف للصراع التنظيمي نبدأ أولاً بتعريف الصراع ثم سنتطرق الى تعريف الصراع التنظيمي كالاتي:

أولاً- تعريف الصراع: هو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الآخر.¹

- تبين من هذا التعريف أن الصراع هو التأثير السلبي لفسية الفرد العامل يتولد عن طريق الطرف الآخر.
- الصراع أمر ضروري في تنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد مستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.²
- ظهر من هذا التعريف بأن المنظمة لا تخلو من الصراع مما يستوجب على المنظمة أن تحله وتتماشى معه بدون مشاكل، وهذا من أجل تحقيق أهدافها.

ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي: تعددت تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين، منهم من يرى أن الصراع التنظيمي بأنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيمي يشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم.³

¹ ماجد عطية، السلوك التنظيمي، سلوك فرد وجماعة، الطبعة الأولى 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص260.

² كمال محمد المعري، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك فرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص341.

³ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الفرد والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2000، ص241.

- يعرفه Bouding بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على مراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.¹
- يتضح لنا من تعريف Bouding أن الصراع التنظيمي هو صراع قائم على المنافسة داخل المنظمة بغية كل منافس، للحصول على مستوى أعلى من الطرف الآخر، وكذلك من خلال معرفتنا ودراستنا السابقة نرى بأن الصراع التنظيمي هو ليس فقد صراع تنافسي وإنما الصراع التنظيمي له أسباب ومظاهر متعددة.
- يعرفه Simon & March بأنه اضطراب أو تعطل في عملية إتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في إختيار البديل.
- يرى Simon & March أن الصراع التنظيمي هو تلقي صعوبات في إتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- يعرفه Coser بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.²
- حسب رأي الطالبتان أن الصراع التنظيمي لا يقوم فقط على صعوبة إتخاذ القرارات كما قال Simon & March، وأيضا لبس فقط من أجل حصول على مكانة وقوة حسب Coser، وإنما الصراع يكون لأسباب أخرى، قد تكون مثلا الغيابات المتكررة للموظفين أو الفرق في التعامل النفرقة بين الموظفين، وكذلك تكثيف العمل على شريحة معينة من الموظفين مقارنة بالآخرين، منح التحفيز والاستفادة من الترقيّة لفئة معينة فينشأ الصراع داخل الفرد.
- تبين التعاريف السابقة اختلاف للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعاريف تتفق على أن الصراع يكون بين شخصين أو طرفين تكون أهدافها متعارضة فينشأ الصراع وكلاهما مدرك بوجود هذا الأخير بحيث كل طرف يرغب في الحصول على تلك المكانة أو الصلاحية أو القوة.

ثانيا: أدوات الصراع التنظيمي

يستخدم الصراع أدوات عديدة تقليدية، سواء بالأساليب التقليدية المعروفة أو باستخدام أساليب جديدة الابتكارية وبالتالي يمكن تقسيم الأدوات المستخدمة في الصراع الى الأدوات التالية:³

1- الأدوات التقليدية: سبق تجربتها والتعامل بها في الصراع

1 محمد قاسم القريوني، مرجع سبق ذكره، ص241.

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص323.

3 محسن أحمد الحضري، إدارة الصراع، كيفية امتلاك الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلا في عالم اليوم، الطبعة1، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص217.

أ. توزيع الاتهامات والتلامس: حيث يكون سبل الاتهامات العديدة من مصادر عديدة وتلامس أحد الوسائل المستخدمة في الإدارة الصراع، وهو أسلوب يؤدي إلى الازعاج والتوتر وإثارة الطرف الآخر، ودفعه الى الانزواء في عملية الدفاع عن النفس.

ب. الطعن في الآخرين: خاصة هؤلاء الذين يساندون الطرف الآخر، وتشويه صورتهم والحط من شأنهم، والمساس بنزاهتهم وإثارة الشكوك والشبهات حولهم وتعريفهم وفضحهم، ودفع الطرف الآخر للاستغناء عنهم وإبعادهم عنه.

ت. العنف المستخدم المتبادل: وبصفة خاصة لدى الطرف الآخر، أي بينه وبين افراد وذويه والوقية بينهم، وجعل التطاحن والتناحر الداخلي عنوانا لهم، وإرهاق الطرف الآخر بذلك اجباره على التنازل عن موارد ضخمة في سبيل الخروج من ضغوط الواقع فيها، فضلا عن تهديد تماسك الجبهة الداخلية له وجعله منشغلا بحل الخلافات المتعلقة فيها... بل والرد على عمليات العنف المتبادل بينهم واستخدام التهدة التي لا تنتهم بينهم. ث. التخلص من الآخر: وذلك كنتيجة التصعيد في الخلاف الداخلي لديه، وتدبير الانقلاب عليه واطلاق الشائعات والأكاذيب حوله، وإطاحته نحو ومناخ عام يؤدي إلى حدوث توتر دائم له، واستغلال طيشه وعدم إدراكه، ودفعه إلى ارتكاب أخطاء فاحشة، مما يؤدي إلى كراهيته والضغوط الحادة به والإحاطة به والتخلص منه.

2- الأدوات الابتكارية: لم يسبق التعامل ما في أي عملية الصراع السابقة، وهي أدوات تعمل على خلخلة توازنات الطرف الآخر ومنها: ¹

أ. البحث العلمي والسطو على ما وصل اليه الآخرين: خاصة نتائج الأبحاث المتقدمة المؤثرة بشدة على الإنتاج، والتسويق والكوادر البشرية ومقدار الكفاءة في التنفيذ والاستخدام... حيث يتم استضافة العلماء من الخارج، وإخضاعهم لبرامج الإدارة الكاملة، واستهوائهم واقناعهم بالموثوق في أعمالهم البحثية، والاستفادة من نتائجها أول بأول فإذا أصروا إلى العودة يتم تدميره أو إزهاق أرواحهم، وإزاحة من الطريق وتستخدم في ذلك عمليات جاسوسية المضادة، ليس فقط في مراكز الأبحاث، ولكن أيضا في المعاهد والجامعات وشركات والمنظمات الإدارية... الخ.

ب. التعاون مع الآخر في الوقت الذي يتم ابتلاعه: وهو ما يتناسب مع فكر الصراع، حيث يتم التخطيط له، وتحديد طريقة الابتلاع عندما يكون الصراع الخفي يتم بسهولة، حيث تكون أجهزة الدفاع لدى الطرف الآخر في حالة استرخاء، ويتم ابتلاع الطعم بهدوء، ويتم السيطرة عليه، والاستيلاء على ما لديه من عناصر الثروة. ت. المشاركة في الأعمال: حيث يتم الاستفادة من الطرف الآخر، والدخول معه في عمل مشترك، ومشاركة في تنفيذ هذا العمل، وبصفة خاصة الأعمال البحثية، وعملية جمع البيانات والحصول منه على ما يلي:

محسن أحمد الحضري، مرجع سبق ذكره، ص 230.1

- الموارد الخام بتكلفة اقل أو مجاناً؛

- خبرة العلماء والعاملين لديه؛

- التمويل الضخم والانفاق على هذا العمل؛

- النتائج الأبحاث الجارية التي انتهت.

ث. امتصاص الغضب من استخدام وسائل الصراع الخفي: خاصة عندما يحسن أفراد الطرف الآخر هذا الصراع، وأن المكاسب والمصالح التي يتم تحقيقها تزيد عن كافة الأشياء التي يتصارع عليها، وهو ما يجعل من الأفضل لقاء بعض المكاسب التافهة الى هذا الطرف ويتم ذلك بعد تحديد خطة العمل أخرى متكاملة للقضاء على رؤوس العارضين، أو التعامل معهم بأي شكل من أشكال التعاون واستخدام الأدوات الأخرى.

وفي رأينا أن الأدوات التقليدية المتمثلة في: توزيع الاتهامات، الطعن في الآخرين، العنف المستخدم المتبادل التخلص من الآخر، كلها أدوات تؤدي الى صراع ظاهر داخل المنظمة وبالتالي الى جو غير ملائم للعمل ويؤدي الى عدم وجود اتصالات داخل المنظمة بين الأفراد العاملين فيها، أما بالنسبة للأدوات الابتكارية المتمثلة في البحث العلمي والسطو الى ما وصل اليه الآخرين، التعاون مع الآخرين في الوقت الذي يتم ابتلاعه، المشاركة في الأعمال ففي هذه الأدوات يكون هناك صراع لكنه يكون صراع خفي أي أن الفرد ليظهر ذلك الصراع ويتعامل بشكل عادي مع الطرف الآخر لكن في نفس الوقت هو يصارعه، من رأينا أن الأدوات الابتكارية أحسن من الأدوات التقليدية.

ثالثاً: مراحل تطوره

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، وذلك على النحو التالي:¹

1. المرحلة التقليدية: يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات

العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقاتهم أي النظرة الى الصراع في هذه

المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقبات.

تعتمد آراء هذه المرحلة على الاقتراضات التالية:

- أن الصراع يمكن تجنبه.

- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف.

¹ محمد الصرفي "التحليل على مستوى الجماعات، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص20.

- يسبب الصراع ردود أفعال غير مناسبة بين الأطراف.
 - 2. **مرحلة الفكر السلوكية:** في هذه المرحلة بدأ النظر الى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية لصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الإقتراضات التالية:
 - أن الصراع حتمي.
 - أن الأسباب متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
 - أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
 - أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة.
 - 3. **النظرية الحديثة:** تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوبة فيها حتى أنه في بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها لنقد الذاتي وتقوم تلك النظرية على الإقتراضات التالية:
 - الصراعات الظاهرة مألوفة وطبيعية في المنظمات لأن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسؤولياتهم.
 - إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحا في المنظمات التي تتعامل مع الأزمات مثل: القوات المسلحة أو المنظمات التي تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ صحيحا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.
 - 4. **النظرية التفاعلية:** تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو الى تشجيع المديرين الى خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والفعالية والتحديد باستمرار، ولكن إذا لم تستطع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه، يترتب على ذلك تحول هذه المفهوم الى مفهوم سلبي.¹
- رابعا: خصائص الصراع التنظيمي:** تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بما يلي:²
- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف، المصلحة المشتركة.
 - 2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع 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.
 - 3- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
 - 4- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية.

محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، طبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 362.

أحمد يوسف أحمد اللوح، "الصراعات التنظيمية وإمكاناتها على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 13.

المطلب الثاني: عموميات حول الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بحالة نفسية يشعر بها الفرد إتجاه وظيفته داخل المنظمة وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد لآخر إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إيجاد مفاهيم وأسس الرضا الوظيفي وإخضاعها لمبادئ المنهج العلمي، وكان لكل رؤية وحجة التي يدافع بها عن تعريفه للرضا الوظيفي، ونذكر منها:

يعرفه فروم (vroom) الرضا الوظيفي هو الشعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي¹.

على حسب تعريف فروم نلاحظ أنه قسم الرضا إلى شعور إيجابي وشعور سلبي .

تعريف أحمد صقر عاشور :الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيح له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وله تعريف آخر يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية.

هو عبارة عن مشاعر العاملين إتجاه عملهم، وأنه ينتج عن أدائهم، لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين، كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة الاتجاهات الخاصة لمحو مختلف العناصر المتعلقة بالمؤسسة.²

من خلال هذا التعريف نقول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه عملهم.

إن رضا الفرد عن العمل يتوقف على مدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسميات شخصيته وقيمه، وكما يتوقف أيضاً على موقفه العملي وطريقة الحياة التي تستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.³

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الكاتب قسم الرضا الوظيفي إلى موقفين، الأولى تقف إلى قدرات وميولات الفرد أما الثانية فركزت على المستوى العلمي للفرد.

¹ Vroom V, " workand motivation ", john Wileyand sons, inc canada, 1993, P51.

² مصطفى نجيب شاي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، الطبعة2، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 110.

³ محمد أحمد سليمان، "الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل"، الطبعة 1، زمزم لنشر، عمان، 2011، ص134.

تعريف loker الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يحقق له ممارسة القيم الوظيفية الهامة التي يتصورها.¹

على حسب تعريف loker نلاحظ أنه ركز على الحالة العاطفية التي يشعر بها الفرد أي ما يحسه إتجاه عمله.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ هناك اختلاف اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه سيكولوجي الذي يهتم بالفرد وحاجياته الشخصية والاتجاه السيكولوجي، الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية السلوكية بين أفراد جماعة العمل، الاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العامل.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:²

1. **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** انتشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي أدى إلى تعدد تعاريفه وذلك لاختلاف وجهات النظر وينظرون إلى الرضا الوظيفي.
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي موضوع فردي، لذا فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد، لديه حاجيات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على طرق القياس المستخدمة.
3. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني، تتباين أنماطه من موقف الآخر، ومن دراسة الأخرى أو بالتالي تظهر نتائج متناقضة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في الدراسة.
4. **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي الشعور بالثقة في العمل لتحقيق أهداف العمل وغاياته .

¹ Jean prenevencvka, demission du corde entreprise sur l'intention de valonataire economic, 1996 p54.

² عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا ولاداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، المملكة العربية الرياض، 2007.

5. الرضا عن العمل ارتباط بسياق التنظيم والعمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محطة للعديد من الخبرات، وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقرير الفرد للعمل وإدارته.

ويستبعد هذا التقرير بدرجة كبيرة الحاجات الشخصية والإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة، العمل في سبيل وصول الى هذه الغاية.

الشكل رقم (01): خصائص الرضا الوظيفي



من خلال الرضا الوظيفي قمنا بتلخيصها في شكل (1) ورضا الوظيفي عبارة عن سلوك داخل الفرد نفسه.

على أثر الخصائص عند كوزة سابقا نستطيع إضافة جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي.¹

يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة فرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمنا يكمن داخل الفرد العامل.

إن تفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخر الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعر السلبية اتجاه العمل قد يكون تفسيراً ليس

¹ بويابة محمد طاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية والتنظيمية، رسالة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004، ص133.

في محله وترجع سبب ذلك سلوك إلى وسائل المواصلات، لهذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكد أن الرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد.

يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع الجهد المبذول في العمل كما يتطلب إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذا للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة فقد يكون الرضا في بعض الجوانب وظيفة العمل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل الجوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.

ثالثا: أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما: ¹

1- الرضا العام: يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقفا لعامل نحو عمله.

2- الرضا النوعي: يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثل: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملائه ويمكن أسباب حدوث إصابات هو تعبير عدم الرغبة عن عمل فاته.

تم تقسيم الرضا الوظيفي الى نوعان " الرضا العام"، " الرضا النوعي" ومن خلال رأينا كطالبين نقول أنه إذا تحقق النوع الثاني والمتمثل في الرضا النوعي سوف يتحقق النوع الأول مع الوقت والمتمثل في الرضا العام، لأن الفرد العامل في المنظمة يسعى إلى الوصول لأجر مناسب لعمله وكذلك إلى يومنا ورعاية من قبل المنظمة فإذا تحققت هذه الجوانب فيتحول الرضا النوعي إلى رضا عام.

رابعا: مظاهر ومخاطر الرضا الوظيفي

من خلال هذا الجزء سنتطرق الى مظاهر الرضا لوظيفي ثم مخاطره.

¹ سفاوي ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2007، ص19.

مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض مظاهر التي تتصل سلوك العاملين في العمل، ونستنتجها فيما يلي:¹

- 1- قلة من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضيين عن عملهم .
- 2- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.
- 3- إن الإبداع والتطوير والعمل وتحسنه وانخفاض معدل دوران العمل كلها تدل على الرضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
- 4- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأ أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشر هاماً للرضا عن العمل، وخاصة بأن هذه الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمل تؤدي دائماً إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا المظهر من مظاهر رضا العاملين من عملهم.
- 5- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل الإجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا لدى العاملين الراضين عن عملهم.²

من خلال المظاهر المذكورة نقول أن العامل إذ كان راضاً على عمله سوف يكون له زيادة في الإنتاج، عدم تأخيره على عمله، نقل شكاويه، تكون له صورة ذهنية إيجابية للمنظمة.

مخاطر الرضا الوظيفي

هناك عدة مخاطر لغياب الرضا الوظيفي تذكر منها ما يلي:³

- الحل الممكن حدوثه في ضعف استغلال واستثمار الأفراد العاملين (ضعف الاستغلال الأمثل الطاقات المتاحة) نتيجة عدم احساسهم بالرضا الوظيفي وفتر مهنهم في البذل والعطاء الإبداعي والابتكاري للمؤسسة.
- زيادة معدلات التسرب الوظيفي من المؤسسة.

¹ أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص335.

² أشرف محمد عبد الغاني، مرجع سبق ذكره، ص335.

³ إبراهيم الدين، مرجع سبق ذكره، ص90.

- تعرض خيارات واسرار المنظمة للفقد وتناشر والتوزيع المجاني على المؤسسات الأخرى المنافسة.
 - ضياع جزء من الاستثمارات البشرية للمؤسسة بشرب جزء من افرادها للخارج المؤسسة والتي كلفت المؤسسة.
 - تكلفة التعيين والتدريب اثناء عملها بالمؤسسة.
 - تكلفة فارق المستوى الكفاء بين الأفراد الجدد والعاملين المفارقين للمؤسسة.
- في الأخير نقول أن مخاطر غياب الرضا الوظيفي تعود على المنظمة بنتائج سلبية ولا تساعد على تحقيق الأهداف المخطط لها.

المبحث الثاني: العلاقة ما بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

المطلب الأول: آثار الصراع التنظيمي

إن الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية تتأثر بعدد من العوامل أهمها: ¹

1- نوع الصراع واتجاهاته: بمعنى أن الصراع الإيجابي يترتب عليه آثار إيجابية والصراع السلبي لا ينتج عنه إلا مزيد من الأضرار والمشاكل النفسية والاجتماعية والتنظيمية.

2- قوة أو شدة الصراع: فكلما كان الصراع كثيفا وحادا ومشتتلا كلما زادت المشاكل المرتبطة به، وكلما كان هناك حذر في التعامل معه ومقاومته.

3- حجم الصراع: وهذا يعني المساحة التنظيمية التي يسود فيها الصراع أو مدى انتشار الصراع في المنظمة.

4- توقيتات حدوث الصراع: وهذا يعني حدوث الصراع في توقيتات حرجة وقائلة بالنسبة للمنظمة، فهناك أوقات تكون الإدارة مشغولة فيها بوضع خطط واستراتيجيات أو في مواسم معينة تشتد المنافسة فيها مع المنظمات الأخرى فمثل هذه الأوقات ترعب الإدارة في أحداث نوع من التوازن والهدوء الداخلي، أما في الأوقات العادية فغالبا لا يمثل الصراع منها نفس المشكلة، ولسوء الحظ فإن الصراعات غالبا ما تنشأ في الأوقات الحرجة لأنها قد ترتبط هما بطريق أو بآخر.

5- نفوذ أو تأثير قوى وأطراف الصراع: بمعنى من أين يأتي الصراع هل من المرؤوسين أم من المشرفين، أم من رؤساء الأقسام أو مديري الإدارات أو من خارج المنظمة.

6- الأساليب التي تتبعها الإدارة في احتواء الصراعات السلبية المدمرة: فقد تستخدم الإدارة أسلوب منع أو قهر الصراع بقوة من خلال فرض سيطرتها وهيمنتها.

وبعد عرض هذه العوامل التي تحدد حجم وقوة ومخاطر الصراع سنقوم بعرض الآثار التي يسببها الصراع سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة.

هناك آثار إيجابية وآثار سلبية للصراع التنظيمي ²

أولا - الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي: تتمثل في :

¹ طهراوي جريدة، دور الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في تدبير العلوم البشرية والعلاقات الاجتماعية، شلف، 2012، ص18.

² حير الحينيرج، روبيرت بارون، تعريف ومراجعة دفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على سيوني، إدارة السلوك في المنظمات، ط، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص482.

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة، وذلك نظرا لأن الاعتراف بالمشكلة هي الخطوة الأولى في طريق حلها، ولذلك فإن الصراع يكون مفيدا جدا بعض الأحيان.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا، ويساعد على نشر التفكير الابتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاصة.
- يشجع الصراع على البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير، فعندما ينفجر الصراع فلا تستطيع المنظمة أو الوحدة الاستمرار في العمل بطريقة عادية، ونتيجة لذلك يتخذ المشاركون في الصراع أي إجراءات تعود بالعمل إلى وضعه العادي، وهذا يقودهم إلى اتخاذ القرارات الصعبة، وإلى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل.
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة، عندما تصل متخذ القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم، هذا الوضع عادي في هذه الظروف، فانهم يميلون إلى اتخاذ قرار أفضل بالمقارنة بالقرارات التي يتخذونها في الظروف العادية، ويحدث هذا عادة عندما يجبر متخذ القرار على تحدي فروضه الأساسية، وأن يواجهوا الأفكار الجديدة، وأن يفكروا في مواقف جديدة. وإذا رفض الناس المشاركة في مثل هذه الأنشطة، فإن النتيجة تكون أكثر تدميرا.

يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام ويمكن أن يؤدي أيضا إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة، وبالتالي مناقشتها مناقشة تامة، ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، وهذا يحسن مستوى الارتباط بالمنظمة، والتزامهم بأهدافها، وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقل ولاء للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية.

ثانيا- الآثار السلبية للصراع: وتتمثل في:¹

- قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.
- قد يؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحدة.
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة المصراع أو نتيجة محاولات الإدارة العلاج الصراع.

الشكل رقم (02) النتائج الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص280.



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الشكل قمنا بتلخيص الآثار الإيجابية والسلبية لصراع التنظيمي، فللصراع آثار إيجابية تجعل المنظمة تحقق أهدافها وتكون جو مناسب وملائم داخل المنظمة .ومن ناحية أخرى الآثار السلبية فتجعل جو غير ملائم لعمل داخل المنظمة خصوصا في انخفاض الاتصالات اللازمة للتنسيق معنى عدم احتكاك العمال ببعضهم البعض.

المطلب الثاني: نتائج الرضا الوظيفي

للمديرين اهتمام عملي بالنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم؟ إذ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عدد من النتائج المحتملة لرضا الوظيفي، بما في ذلك أثره على الأداء وغياب ودورات العمل وتتمثل نتائج الرضا على العمل فيما يلي:¹

- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير إلى إفتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل إحتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض، وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة إن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل عن الانخفاض.

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أولا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعمل إذا قرر الذهاب إلى العمل، فإن كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل وعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبأ مجالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا عن عمله، تجده أقرب الى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله الى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

- الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها التغيب وترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم الرضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه.

- الرضا عن العمل ومعدل الأداء: لقد كانت العلاقة فعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث وجدل على مر السنين، ويعتقد البعض العلماء والمديرين أن الرضا الوظيفي يقتضي إلى الأداء.

- الاستغراق الوظيفي: هو اتجاه مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئته، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها.

¹ محمد سعيد أبو السلطان، مرجع سبق ذكره، ص205.

كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالة مثل معدل الغياب ومعدل دورات العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

ستقوم بدراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من الناحية النظرية تدرج كالتالي:

الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لهما أثر كبير في تحقيق نجاح الفرد ووصوله إلى أعلى مستوياته من الأداء إذ نجد أن العلاقة بينهما هي علاقة عكسية، ذلك أن الرضا الوظيفي يرتبط بالصراع التنظيمي ارتباط عكسياً أي أن العاملين الراضين عن عملهم بمختلف الظروف المادية والمعنوية نقل رغبتهم في التسلط وإثارة الشغب في المؤسسة.

فإن قلة أو كثرة حالات الصراع في المنظمة ذات علاقة بالأداء الوظيفي، إلا أن اضد خلال الصراع أو انعدامه من جهة وارتفاعه بشكل كبير يضعف من أداء المنظمة، إذ نجد أن من أسباب كثرة الصراع في المنظمة عدم الرضا عن الوظيفة قدم رضا الفرد عن وظيفته أو موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات يؤدي في النهاية إلى ترك العمل إذا تطور الصراع إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.

فالاختلاف في ردود الأفعال العاطفية للعمال في المواقف التي تتميز بدرجة عالية من الصراع، ففي ذات الدرجة العالية من الصراع يشعر العاملون بدرجة كبيرة من القلق وعدم الرضا.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ورؤية استراتيجية معاصرة الطلعة2، مطابع الدار الهندسية، مصر، 20108، ص473.

المبحث الثالث: عرض دراسات سابقة حول الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

المطلب 1: عرض الدراسات السابقة حول الصراع التنظيمي

اولا: الدراسات العربية

_ دراسة احمد بوف احمد الملوح (2008)¹, بعنوان الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ,

بدراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر و الاسلامية

هدفت الدراسة الى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، واهم انواعه ومرحله، ومصادره كما هدفت الى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر بغزة.

_ دراسة فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر (2008)² بعنوان انماط ادارة الصراع واثرها على التطوير

التنظيمي، بتطبيق على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة

_ دراسة نور الدين عسلي (2009)³، بعنوان ادارة الصراع و اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، بتطبيقها على

حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية مسيلة،

تمثلت اهداف هذه الدراسة في تحديد الاثر المتبادل بين ادارة الصراع والرضا الوظيفي للأفراد وجماعات المنظمة وتطبيق الالاس النظرية في الواقع العملي من خلال دراسة مؤسسة مطاحن الحضنة والمقارنة بين النظري والتطبيقي.

_ دراسة خميس اسماء (2014)⁴، بعنوان ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" و

علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين استخدام اساليب ادارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني الذي يتمتع به عمال الصحة.

1 شرار قواسمي : تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل , مذكرة ماستر , ادارة اعمال , علوم تسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة حسبية بن بو علي , شلف , الجزائر , 2018, ص18.

شرار قواسمي نفس المرجع السابق²

نور الدين عسلي , ادارة الصراع و اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين , مذكرة ماستر , جامعة المسيلة , 2009 ص 38³

خميس اسماء : اساليب ادارة الصراع التنظيمي , مذكرة ماستر بجامعة ورقلة , 2014 ص 42⁴

كما اوضحت الدراسة اهم اساليب ادارة الصراعات التنظيمية ودرجات ممارستها، كما سترها عينة الدراسة، وبالتالي يمكن ان تساعدنا نتائجها في اضافة المزيد من المعرفة عن الأساليب الاكثر شيوعا وتقديم حلول عملية لمشاكلنا الواقعية بطرق عملية، في مجالات الاعمال المختلفة، حيث يمكن ان يستفيد المديرون من النتائج في معرفة اشكال وأساليب ادارة الصراعات الشخصية والتنظيمية

دراسة ماهر الطيب الدوليب (2016)¹، بعنوان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية السودانية من الفترة (2008-2015)

هدفت الدراسة الى معرفة درجات الصراع التنظيمية للعاملين ومدى تأثير ذلك على أدائهم وكيفية معالجة الصراعات التنظيمية للعاملين وماهي محدداتها كما أوضحت الدراسة أن الصراع التنظيمي يحدث نتائج انحرافات وتداخل في السلطات وهذا لا يخدم عملية تحقيق رضا العاملين ومن الجيد الأخذ بمعيار تكافؤ السلطة والمسؤولية والتركيز على التحفيز المستمر المادي والمعنوي

ثانيا: دراسات اجنبية

(2003; ocotoni and ocotoni) دراسة اوكونتي اكونتي²

بعنوان: ادارة الصراع في المدارس الثانوية بولاية اوشن في نيجيريا

« conflict management in seconday schools in osun state . nigeria

هدفت هذه الدراسة التعرف على إدارة الصراعات داخل إدارة المدارس الثانوية في ولاية اوشن في نيجيريا، وكذلك توضيح ومناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة لإدارة الصراع.

ولجمع البيانات الأولية استخدم الباحثين استبانة، وجمع المعلومات الثانوية من خلال وثائق رسمية ومقابلات شخصية، وبلغ مجتمع الدراسة 360 مدرسة ثانوية بالولاية، وقد تم اختيار 36 مدرسة كعينة عشوائية ممثلة للمجتمع الاصلي من المديرين والمعلمين وموظفين، من خلال الدراسة ثم التعرف على أنواع عديدة من الصراع منها:

الصراع بين الإدارة والهيئة التدريسية والطلاب، والصراع بين المجتمعات والمدارس وأظهرت الدراسة أن أسباب الصراع شملت: عدم تمتع الموظفين بالرفاهية، إحالة الموظفين الى التقاعد بالإجبار، عدم الكفاءة الإدارية، الصدمات الشخصية، وأن معظم مديري المدارس ليسوا على دراية بإدارة الصراع.

¹ (parsons 1994) _دراسة بارسونز والتي بعنوان "تحليل استراتيجيات حل أزمة الصراع التي يفضلها مديرو المدارس الحكومية في ولاية واشنطن "

« An Analyses of crisis conflict resolution strategies preferred by washington stat public school principals »

هدفت الدراسة لتعرف الى استراتيجيات المفضلة لدى المديرين، وقد تكونت عينة الدراسة من 349 مدير مدرسة ثانوية في واشنطن، طلب منهم تحديد أساليبهم المفضلة لحل أزمة الصراع الفردي، وقد استخدم الباحث مقياس رحيم لإدارة الصراع وعرض على العينة تسعة مواقف (سيناريوهات) حقيقية متصارعة وطلب منهم اختيار الأسلوب المفضل لكل سيناريو من السيناريوهات التسعة، وقد أظهرت نتائج الدراسة التالي:

- 1- إنه بالنسبة للصراعات مع الكبار والموظفين فقد اختار المديرين التكامل بنسبة خمسة من ستة سيناريوهات اما بالنسبة للسناريو السادس والذي كان صراع مع الكبار فقد اختار المديرين اسلوب التجنب.
- 2- كما بينت الدراسة أن المديرين بشكل عام يفضلون أسلوب التكامل أكثر من أي أسلوب.
- 3- أنه لا علاقة للمتغيرات الديمغرافية: السن، الجنس، العرق، حجم الدراسة، المستوى التعليمي، الخبرة، عدد ساعات التدريب على الصراع، بأساليب ادارة الصراع.

(peterson ; 1994) دراسة بترسون ²

وهي بعنوان: " العلاقة بين التوجه النفسي للنوع (ذكر، انثى) واستراتيجيات الصراع لمديري المدارس بولاية واشنطن "

¹ Parson . larry c (1994) :an analysis of crisis conflit resolution strategies preferred by washington state public high scool principals dissertation .gonzaga univ . dissertation abstracts international ;

² Ptrson and maris (1994) ; « the relationship of psychological genre orientation and conflit managment strategies of school administrators in the state of washington eduction administation »vol (53) ; no (6)

« the relationship of psychological gendre orientation and conflit management strategies of school administrators in the state of washington eduction administation »

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين التوجه النفسي للنوع (ذكر، انثى) وبين استراتيجيات إدارة الصراع، وكان من أبرز نتائجها:

- 1- وجود علاقة قوية بين التوجه النفسي للنوع (ذكر، انثى) واستراتيجيات إدارة الصراع.
- 2- أظهرت فئة الإناث درجات أعلى في السيطرة على الصراع من الذكور.
- 3- أظهرت فئة الذكور درجات أعلى في التوجه لحل الصراع أكثر من الاناث.

(Ruby ,1994) دراسة روبي¹

وهي بعنوان "العلاقة بين المرونة في الضغوط النفسية وبين استراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري المدارس"

« the relationship among stress resiliency indictors and conflit styles of school principals »

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها المديرون وبين عاداتهم النفسية وقد تكون عينة الدراسة من 59 مديرا في ثلاث ولايات أمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيانين، استبان ثوماس وكليمان، استبان الضغوط بالإضافة الى بعض المعلومات من مقابلات شخصية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة: أن هناك علاقة مهمة بين المزاج الشخصي وبين استراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع.

المطلب 2: عرض دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي

اولا: الدراسات العربية

¹ Ruby ;payne (1994) ; « the relationship among stress resiliency indictors and conflit styles of school principals «dissertation abstract intrnational

_ دراسة ساعد لزهرة (2006_2007)¹، بعنوان علاقة النمط الاشراف بمستوى الرضا عن العمل، بدراسة ميدانية في مستشفى بشير بن ناصر العمومي - بسكرة

يرى الباحث أن العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه إذا كانت مبنية على أساس الإحترام المتبادل والتفاهم والتشاور والتعاون المشترك سيساعد على خلق جو من الاطمئنان والرضا عن المشرف والوظيفة في آن واحد أما اذا اتسمت هذه العلاقة بسوء التفاهم وعدم الحوار فسيؤدي هذا الوضع على بيئة مشحونة بالتوتر والتذمر سلبا على الرضا الوظيفي لدى العاملين

_ دراسة مزبوة بلقاسم (2008_2009)² بعنوان السلطة والرضا الوظيفي، بدراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نوارية -البوني-

تكمن أهمية الدراسة في أن السلطة والرضا الوظيفي في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية يعتبر موضوعا متعدد الخصوصيات وذلك لارتباط المجال الصحي بعدة مجالات في المجتمع، و الأهمية الاستراتيجية لهذه المؤسسة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، واعتبار أن السلطة هي أحد أهم المتغيرات المستقلة لانعكاساتها، ودورها الفعال في رفع مستوى الرضا الذي يعتبر مؤشرا حقيقيا لاستفادة المؤسسة من الموارد البشرية التي تعمل بها وبالتالي المساهمة في تحقيق كفاءة الأداء المؤسساتي، والوصول الى تحقيق السياسات والأهداف المرجوة منها وتتمثل نتائج الدراسة في: المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل في الانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية، كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والتفاهم، وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية.

_ دراسة عمر حمداوي³ (2008_2009) بعنوان الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة

تتجلى أهمية الرضا في أنها تعتبر باعث أساسي ومحرك لطاقت ورغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للموظف مزيد من الارتياح النفسي والاستقرار الاجتماعي والمزايا المادية والمعنوية مما يؤدي الى الرضا عن وظيفته وعن نفسه وعن معيشته كما أن غياب الرضا وعدم فعالية نظامه ينعكس سلبا على النفسية الاجتماعية للموظف

ساعد لزهرة علاقة نمط الاشراف بمستوى الرضا عن العمل , اطروحة ماجستير , جامعة بسكرة , 2007,ص 89¹

مزاب بلقاسم , السلطة و الرضا الوظيفي , مذكرة ماستر , جامعة البوني , 2009,ص 52²

زرقاوي امال , اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , جامعة بسكرة , 2014, ص 24³

1 بعنوان: الرضا الوظيفي الشامل (ferratt-1981)دراسة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الرضا الشامل عن العمل، والرضا من نواح محددة، إذ استخدم الباحث النماذج الخطية وغير خطية لدراسة عينة تتظم 233 مستجيبا من اعضاء جمعية المحترفين للسكترارية في الولايات المتحدة إذ كان جميع المستجوبين من الاناث، وقد توصل الباحث الى عدد من النتائج الداعمة لفرضية البحث (ان الرضا العام عن العمل هو دالة خطية للرضا عن نواح متعددة من العمل) فقد بينت النتائج ان الرضا عن نواح العمل المتعددة يفسر ما نسبته 50

_دراسة (shore and martin- 1989)² بعنوان: "علاقة الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي بكل من دوران العمل و الاداء الوظيفي "

الدراسة تهدف الى بيان علاقة الرضا في العمل بالولاء التنظيمي بمتغيرين هما دوران العمل والولاء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على اسلوب الاستبانة والمقابلة الشخصية على عينتين، اذ شملت العينة الاولى (72) عضو من ملاك المهني المتخصص ل (15) قسما في احدى المستشفيات الكبيرة في منطقة

اما العينة الثانية فشملت (71) موظفا وموظفة يعملون في اعمال كتابية في (11) فرعا في أحد المصاريف الكبيرة وظهرت النتائج بأن الولاء التنظيمي لعلاقة بمعدل دوران العمل لموظفي المصرف وهي أقوى من علاقة الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل في المستشفيات

دراسة (robie et al _1998)³ بعنوان: "العلاقة بين مستوى العمل و الرضا الوظيفي "

هذه الدراسة اجريت من طرف الباحثين أعلاه عن علاقة المستويات الادارية بالرضا الوظيفي، ومن نتائج هذه الدراسة زيادة الرضا الوظيفي مع ارتفاع المستوى الوظيفي للأفراد، إذ يشعر أصحاب الإدارات العليا برضا أكثر عن أعمالهم من شاغلي الوظائف والإدارات الأدنى، وخصوصا في المجتمعات التي تتميز بتفاوت السلطة بين الأفراد مما يعطي الفرصة للتمايز بين العاملين سواء أكان ذلك في المنزلة الوظيفية والإجتماعية التي يصلون اليها

¹ Ferratt ;thomas ;W (1981) ;over all satisfactio, :is it all near function of fact satisfaction human relations journal vol 34 ;no 6

²Shore ;lunn ;mc far lane and harrg j martin ;(1989) .jobs satisfaction and organization commitment in relation to work performance ; and turnover journal ; vol (42) ;no 7

³ Robi ;C rayan ;A Shieder ; R ,A parral ;L shmith P ;C (1998) ;the relation between job level and job satisfaction ; group and organizational management vol 23 ;no 4

أم في الحقوق والواجبات أم في الدخل المتوقع، وأفادت هذه الدراسة الباحث في دراسته بمدى أهمية العلاقة الايجابية بين الرضا الوظيفي والأداء وهي من مسببات الوظيفية للرضا الوظيفي

دراسة¹ (givin_1998) بعنوان: "الرضا و التحفيز "

ان الدراسة التي أجرتها الباحثة في عام 1998 وجدت نسبة من معاينة الممرضات العاملات في 8 مناطق انجليزية لا يكن سعيدات في عملهن الجاري وتبين أن العلاقة مع الرئيس المنفذ من العوامل المهمة في التحفيز من أجل البقاء أو الاستمرار في الوظيفة، والعامل المهم الآخر هو قابليتهن في التأثير داخل المنظمة والاختلاف في الراتب والنقص في الاهتمام بالعمل والسلطة الغير كافية للمنظمة وهي من العوامل المهمة التي تجعل الممرضات يشعرن بعدم فائدتهن ولذلك يسعين لتغيير عملهن وقد وجدت الباحثة أن الممرضات الشابات كن أكثر احتمالية بعدم الرضا

دراسة² (Al-omar_2003) بعنوان "عدم الرضا الوظيفي و ترك العمل للممرضات في مستشفى الرياض "

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل التي تسبب عدم الرضا للعاملين في مستشفيات مدينة الرياض (عينة البحث)، وكذلك التعرف على نسبة الممرضين الراغبين في ترك العمل والانتقال الى عمل آخر وقد تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائي اذ تم توزيع (800) استبانة على جهاز التمريض في مستشفيات وزارة الصحة وقد كان العائد منها (600) استبانة صالحة للاستخدام، أشارت نتائج الدراسة وبدلالة احصائية الى أن جهاز التمريض في كل مستشفيات وزارة الصحة (عينة البحث) وقد اتضح أن الراتب والحوافز المالية والطبيعية والوظيفية والعلاقات داخل المستشفى عوامل لها علاقة بقرارات ترك المستشفيات وزارة الصحة بينما كان بيئة العمل وأسلوب الإدارة هي العوامل المرتبطة بترك العمل لدى ممرضي القطاع الخاص.

المطلب الثالث: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة

يرى الباحث أن الدراسات السابقة في مجملها تركز على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي وأن نتائجها تظهر أن أسلوب التعاون يكاد يكون الأكثر استخداما للتعامل مع الصراعات التنظيم.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1- موضوع الدراسة فمجموع الدراسات السابقة تناولت الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

¹ Givin ;(1998) ;satisfaction and motivation nursing management ;vol 5 no 4

² Al-omar ;badran (2003) ;job dissatisfaction and nurses with drawl from hospital in riyadh city ; j King saud univ vol 15

2- المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي غالبا.

3- استخدام الاستبانة كأداة للدراسة

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة

1- إن بعض الدراسات السابقة تناولت أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية دون التعرف على أسباب الصراع

ومن هذه الدراسات (دراسة ابو عساكر 2008).

2- إن بعض الدراسات السابقة حاولت التعرف على أفضل أساليب تحقيق الرضا الوظيفي.

3- إن بعض هذه الدراسات تناولت العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

خلاصة

في الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه، مجموعة من العوامل النفسية المهنية والمادية والاجتماعية، مهنية والمالية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم المنظمة هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهدافها العاملين معها، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة.

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف آثارها ومداهها حسب نمط التعامل معها، إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو سبب للتدمير والهدم، حيث تظهر على المستويات المختلفة من الفردي الى الجماعي، وعلى قدرة المرحلة والأسباب والمستويات تحدد آثار الصراع، سلبية ام إيجابية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة

BATIMITAL بعين الدفلى

تحسبها للمفاهيم التي تطرقا إليها في الفصلين السابقين عن كل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وحتى يتسنى لنا معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي مؤسسة باتيميتال، وكذا مكانة المؤسسة من الدراسات النظرية؟

حيث تناولنا في هذه الفصل من خلال عملية الإسقاط للفصل النظري للإجابة على هذه التساؤلات، السالفة الذكر من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة باتيميتال

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة BATIMITAL بعين الدفلى

من خلال هذا المبحث سوف تقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال دراسة مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة نبذة تاريخية النشأة المؤسسة وأهم مراحل التي مرت بها نشأة مؤسسة BATIMETAL .

المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة BATIMITAL

في هذا المطلب سنحاول اعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة ومن ثم تعريفها وتحديد أنشطة ومهام المؤسسة وإبراز موقعها الجغرافي ومواردها البشرية.

أولاً- نبذة تاريخية عن المؤسسة

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري طبقي على يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرا فور نسبة إلى الفرنسي ديرا فوراً، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر كل التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة، مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم (DERFOOR) أصبح يطلق عليها اسم (SN-METAL) المؤسسة الوطنية للحديد، حيث بقيت تمارس النشاط السابق للمؤسسة (DERFOOR) ، كما أضيف لهما نشاطين آخرين وهما التلحيم والتدوير، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983.

ثانياً- تعريف مؤسسة BATIMITAL : هي مؤسسة عمومية ظهرت إثر إعادة هيكلة SN METAL - سنة 1983 ومقرها بعين الدفلى، علماً أن الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية والتتحييس، جاءت بعد سلسلة من التقسيمات المؤسسة الأم، نتجت المؤسسة الاقتصادية الوطنية عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم BATIMITAL وهي واحدة من فروعها الستة حيث إنها شركة ذات أسهم برأس مال قدره 190.000.000 دج، تختص في البناءات المعدنية بما فيها الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية والتركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار، تأسست سنة 1997 وتضم حوالي 219 عاملاً ينقسمون إلى:

- الإطارات: 33

- تحكم وإشراف: 60

- أعوان التنفيذ: 146

- حيث عدد الأنشطة داخل المؤسسة يقدر ب 380 نشاطا

ثالثا- أنشطة ومهام مؤسسة BATIMITAL : من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل في ما يلي:

- ✓ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني؛
- ✓ تطوير وتعديل طرق إنجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم؛
- ✓ ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية؛
- ✓ تحقيق وتوفير أحسن الإنجازات.

رابعا-الموقع الجغرافي لمؤسسة BATIMITAL

تقع بالمنطقة الصناعية بولاية عين الدفلى، حوالي 150 كلم غرب العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 4 ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية، بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

خامسا-الموارد البشرية لمؤسسة BATIMITAL بعين الدفلى: مؤهلات بشرية تتمثل في كفاءات مهنية كبيرة، وذلك في اختصاصات متنوعة

- ✓ مهندس دولة؛
- ✓ تقني سامي؛
- ✓ كفاءة مهنية؛
- ✓ عامل بسيط.

وهي موضحة حسب الجداول التالية:

الجدول رقم(01): مجموع عمال مؤسسة BATIMITAL

عدد النساء: 05	عدد الرجال: 33	عدد الاطارات: 59
عدد النساء: 04	عدد الرجال: 146	عدد المسيرين: 106
عدد النساء: 05	عدد الرجال: 40	عدد أعوان التنفيذ: 117
عدد النساء: 14	عدد الرجال: 205	المجموع: 219

المصدر: نتائج الدراسات الميدانية

الجدول رقم (02): مجموع العمال الدائمين لمؤسسة BATIMITAL

النساء	الرجال	
03	05	الإطارات
15	50	المسيرين
05	45	أعوان التنفيذ
16	80	المجموع
	123	المجموع العام

المصدر نتائج الدراسات الميدانية

الجدول رقم (03-01): مجموع العمال المؤقتين لمؤسسة BATIMITAL

النساء	الرجال	
03	05	الإطارات
15	50	المسيرين
05	45	أعوان التنفيذ
23	100	المجموع
	123	المجموع العام

المصدر نتائج الدراسات الميدانية

سادسا-الإمكانيات المالية: تتمتع مؤسسة BATIMITAL بعين الدفلى، بصحة مالية جيدة وذلك بحكم ما تستحوذ من أملاك حيث رأسمالها، كما سبق القول يقدر بـ 190.000.000 دج يحتوي على كل الوسائل، إنتاج الهيكل المعدني لمجمع BATIMITAL ومداخل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية.

سابعا-أهم المشاريع المنجزة لـ BATIMITAL

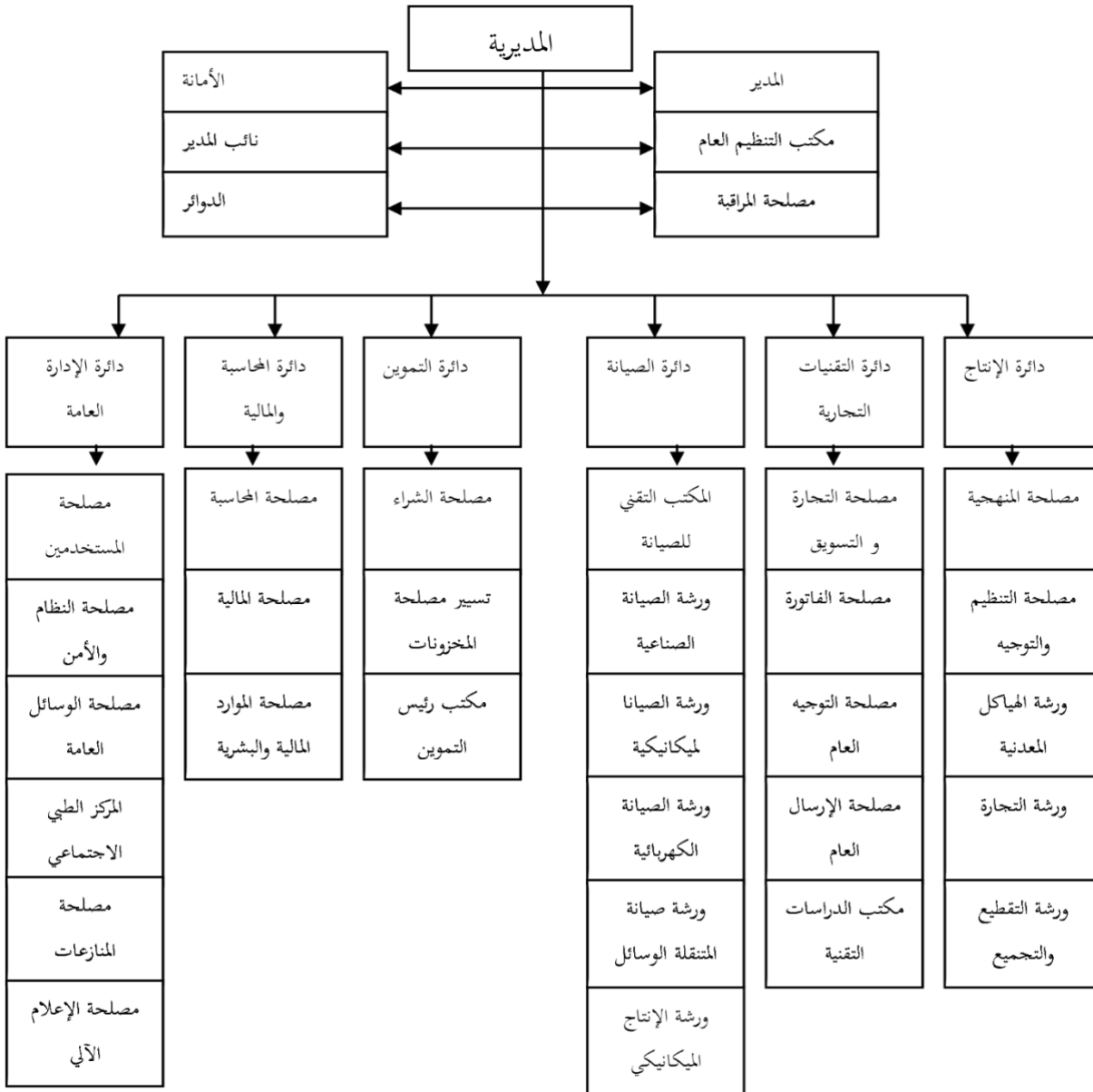
- قاعات متعددة الرياضات؛
- مدرجات ملاعب كرة القدم؛
- عمارات إدارية مختلفة؛

- حضائر السيارات منها حظيرة أول ماي وميناء الجزائر العاصمة؛
 - مركز فاتيا للسيارات الخاصة بتيبازة؛
 - ورشات الإسمنت بتبسة والشلف...إلخ؛
 - مركز صيانة الطائرات الخاصة بالخطوط الجوية الجزائرية؛
 - مركب مصنع الحليب بعريب عين الدفلى؛
 - عدد العمارات الإدارية ومتاجر بروسيا؛
 - أغلب أسواق الفلاح والاروقة الجزائرية والمساحات الكبرى على مستوى التراب الوطني؛
 - مدرجات الممرات للراجلين.
- أهم زبائن الوحدة بعين الدفلى:
- نפטال NAFTAL
 - سوناطراك SONATRACH
 - وزارة الدفاع الوطني MDN
 - سونلغاز SONALGAZ
 - المديرية العامة للأمن الوطني DGSN
 - مديرية الشباب والرياضة DJN
- بالإضافة إلى زبائن آخرين كالمقاولين والبلديات... الخ

المطلب الثاني: التنظيم العام لمؤسسة باتيميتال.

يتمثل التنظيم العام لمؤسسة باتيميتال في الشكل التالي :

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة باتيميتال.



المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: مهام المؤسسة وأهدافها

تتمثل مهام المؤسسة في:

أولاً- مهام المؤسسة

- الدراسات: هي دراسة تقنية للمشروع من حيث المحيط والمتطلبات اللازمة.
- التصنيع: بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع.
- التركيب: بعد الدراسات والتصنيع يأتي التركيب ويكون بمخطط مرقم.

ثانياً- أهداف المؤسسة

تتمثل الأهداف في:

- الدخول إلى سوق المنافسة العمالية؛
- إمتلاك عدد من الزبائن؛
- إمداد السوق الوطنية مواد البناء والنحاس والمعادن وارضاء السوق الجودة العالية المنتجات حسب المعايير الدولية؛
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني وذلك من خلال صادراتها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معد في نظري وتطبيقي، وبين امكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة المؤسسات واقعا وحاضرا ومستقبلا، ويعتمد تحديد مسار المنهجية على ما تيسر من ذلك التراكم الذي ينبغي ان يخضع للانتقاء والاختيار في المؤسسات، بهدف التحقق من امكانية استخدامها في اعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

من أجل التحقق من مصداقية التأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك من أجل تحقيق الاستمرارية في تحقيق مقاصد الدراسة المحددة سلفا انطوت المنهجية على عدة نقاط رئيسية، تتطلب تحديد الإطار المنهجي، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، وكما انه يسمح بدراسة الجوانب المتعلقة بمنهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، كيفية بناء الأدوات التي تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها. كمت بين كيفية تطبيق الدراسة ميدانيا والأساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي يتم في إطارها، تحديد المنهج المتبع الذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة، وإبراز الأدوات المستخدمة لتحليل البيانات ولا يكتمل إلا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة دون ان ننسى الخصائص المميزة لعينة الدراسة، وهذا ما نتطرق إليه.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتحديد المجتمع المستهدف، والمتمثل في موظفين مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى وذلك من أجل معرفة درجة مدى أثر الصراع التنظيمي بالمؤسسة على رضاهم الوظيفي.

1- **مجتمع الدراسة:** من أجل دراية موضوعنا ميدانيا لأبد من تحديد مجتمع الدراسة، حيث يتمثل المجتمع بالعمال والموظفين بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، ولكن فقط الإداريين والمسؤولين ويرجع اختيارنا هذه الفئة كونهم العنصر الفاعل في البيئة.

2- **عينة الدراسة:** ان اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني لذا فإن العينة المختارة بشكل دقيق ومناسب تعطى نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليه عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وبشكل عام كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، وانطلاقا من موضوع الدراسة تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، تم

الفصل الثاني

اعتماد أسلوب العينة الميسرة وتكون هذه العينة من مجموع العمال على مستوى باتيميتال بعين الدفلى، وقد وزعنا الاستبيانات على الموظفين بطريقة الاتصال المباشر، حيث تم توزيع (100) استبانة واسترجاع (80) منها اما المستخدمة فهي (70) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(04) يوضح عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الملغاة	المستخدمة
المجموع	100	%80	%05	%75
النسبة	100	%80	%05	%75

المصدر من اعداد الطالبين

3- خصائص عينة الدراسة: البيانات الأولية وتتضمن لافراد محل الدراسة متمثلة في (جنس، العمر، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (05) سمات وخصائص عينة الدراسة

التسلسل في الاستبانة	السؤال	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
أ	الجنس	ذكور	49	65.3
		اناث	26	34.3
المجموع			75	100
ب	العمر	اقل من 30سنة	26	34.7
		من 30 ال 40سنة	34	45.3
		50-41سنة	12	16
		اكثر من 50سنة	03	04
المجموع			75	100
ج	مدة الخدمة	اقل من 3سنوات	13	17.3
		من 3-10سنوات	35	46.7
		من 11-20سنة	14	18.7
		اكثر من 20سنة	13	17.3
المجموع			75	100

د	المستوى التعليمي	ثانوي	18	24
		ليسانس	28	37.3
		ماستر	29	38.7
	المجموع		75	100

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- تبين من الجدول أعلاه بأن هناك فارق كبير بين نسبة الذكور والإناث محل الدراسة، إذ بلغ عدد الذكور (49) وهم يمثلون بسبة (65.3%) ، وبلغ عدد الإناث (26) إذ يمثلون نسبة (34.7%) من مجموع أفراد العينة محل الدراسة.

2- أما متغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية بين (30-40)سنة (أعلى نسبة، إذ بلغت (45.3) تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) إذ بلغت نسبتها (34.7%) ، ثم الفئة العمرية التي تتراوح بين (41-50) سنة إذ بلغت (16) ، وجاءت الفئة العمرية أقل من (50سنة) في المرتبة الأخيرة حيث حققت نسبة (04%) وهذا يعني التنوع في الفئات العمرية مما سيساعد في التعرف على آراء مختلف مستويات العمرية في المؤسسة اتجاه موضوع الدراسة.

3- أما توزيع أفراد العينة محل الدراسة على حسب مدة الخدمة فيبين الجدول بأن الأفراد الذين قد عملوا من (10-03سنوات) هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة قدرها (46.7) % اما من (20-11سنة) بلغت نسبة قدرها (18.7%) ، وفي الأخير فإن الفئتين أقل من (03 سنوات) وأكثر من (20سنة) بلغت نفس النسبة حيث قدرت ب (17.3%)

4- أما فيما يخص المستوى التعليمي نلاحظ بأن عينة الدراسة يمثلها أفراد بدرجات علمية متفاوتة نجد بأن (38.7%) من عينة الدراسة هم عمال متحصلون على شهادة الماستر، ثم تليها شهادة ليسانس بنسبة قدرها (37.3%) وفي الأخير المستوى الثانوي بنسبة قدرها (24%) وتدل هذه النتيجة على تنوع عدد سنوات العمل من أفراد العينة محل الدراسة الأمر الذي يخدم أهدافها الحالية.

المطلب الثاني: تحديد المنهج المستخدم وأدوات الدراسة.

تعتمد الدراسة العلمية في جمع وتحليل وتصنيف البيانات على مجموعة من الأدوات، وذلك للتوصل إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، سنقوم بتحديد المنهج المستخدم في هذا البحث وتعريف الأدوات المستخدمة في الدراسة.

أولاً-المنهج المستخدم

اعتمدنا في دراستنا هذه من أجل الوصول إلى أهدافها والإجابة على أسئلتها المنهج الوصفي تحليلي لجمع البيانات من العينة محل الدراسة، عبر ما أثير من تساؤلات بهدف تحليل وقياس العلاقة بين أبعادها المختلفة، من أجل تقديرها والوصول إلى استنتاجات تساعد على فهم الظاهرة، من خلال تحليل الدور الرئيسي لإبعاد الصراع التنظيمي ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

ثانياً-أدوات الدراسة

تم تقسيم أدوات الدراسة التي تم الاعتماد عليها إلى:

- 1- **الجانب النظري:** اعتمدنا في تغطية هذا الجانب على مراجعة متنوعة عربية وأجنبية، كتب، أطروحات مع التركيز على مفاهيم الصراع التنظيمي بالمؤسسة والرضا الوظيفي لهيئة العاملين بها.
- 2- **الجانب التطبيقي:** اعتمدنا على البيانات أو المعلومات التي تجمع وترتب خصيصاً لغرض البحث تحت الدراسة الحالية من بينها.

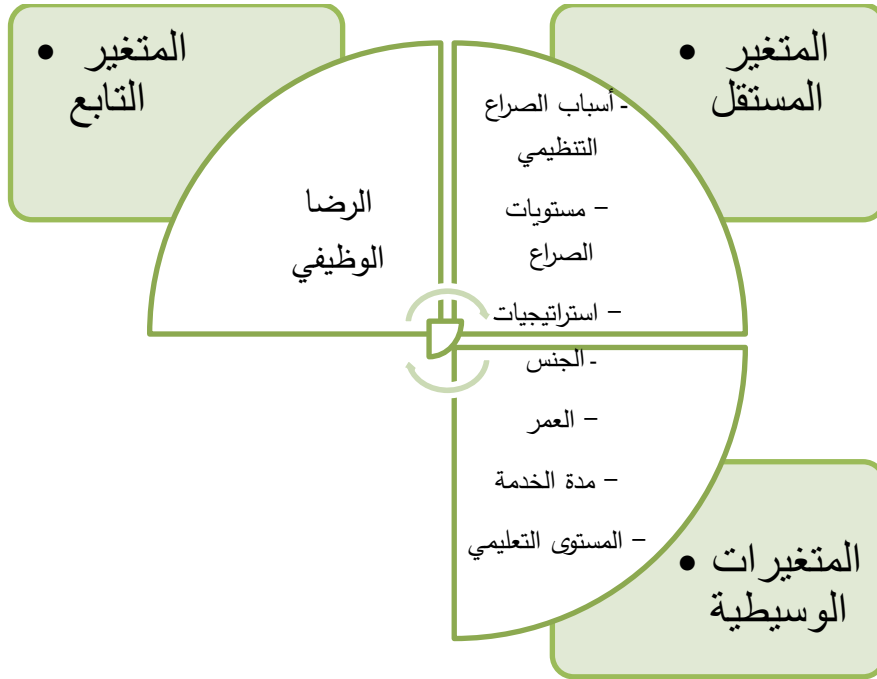
- **الاستبيان:** يحتاج الباحث إلى مجموعة من البيانات المختلفة لإتمام الدراسة، لذلك لابد له أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت ثانوية أو أولية، حيث يعتبر من المصادر الأولية التي يتم استعمالها على نطاق واسع، فهو عبارة عن قائمة بها عدد من الأسئلة المتعلقة بموضوع معين تهدف لدراسة فئة معينة (أنظر الملحق رقم 02)
- **المقابلة الشخصية:** تعد المقابلة استبيان شفوي، فهي محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث بالتعرف عليه، من أجل تحقيق أهداف الدراسة فهي من أكثر السائل الفعال استعمالاً في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية فهي مرنة وقابلة لتوضيح الأسئلة للمستوجب، كما يمكن استخدامها مع طريقة الملاحظ للتحقق من المعلومات التي يتم الحصول عليها، وفي دراستنا هذه كانت مع بعض العمال الموظفين في المؤسسة محل الدراسة لمحاولة معرفة مدى إدراكهم المتغيرات هذه الأخيرة.

ثالثاً-بناء أداة القياس واختيار الصدق والثبات

إن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تأثير أخلاقيات العمل على الرضا الوظيفي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، لدى العينة محل الدراسة ومعرفة الفروق بين الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى العمال الموظفين طبق (الجنس، العمر، الخبرة في العمل، المستوى التنظيمي) إن وجدت، ولتحقيق هذه الأهداف فقط استخدمت الطالبان في هذه الدراسة الاستبيان، لأنه يعد من أهم مصادر للحصول على البيانات المتعلقة

بالجانب التطبيقي، وكلما توفرت الدقة في تصميم الاستبيان وتطوير الاستبيان بالاعتماد على بعض المقاييس العربية والعالمية بعد أن تم تكييفها لتلائم بيئة الأعمال الجزائرية، وتتوافق مع توجهات الدراسة وقد تكونت من ثلاثة محاور موزعة كالآتي :

الشكل رقم (04) نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

المحور الأول: المعلومات الشخصية: يختص ببعض البيانات الأولية الشخصية لأفراد العينة محل الدراسة، واقتصرت على (الجنس، العمر، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي).

المحور الثاني: حول الصراع التنظيمي: اختص بقياس مستوى الصراع التنظيمي لدى مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، وقد قام الطالبان في إعداد استبيان عن طريق الرجوع لبعض الدراسات منها:

- لينة داوود محمد طه (2013)

- خميس أسماء (2014)

واحتوى قياس الصراع التنظيمي على الأبعاد التالية:

- بعد أسباب الصراع التنظيمي يضم (خمسة عبارات)
- بعد مستويات الصراع التنظيمي يضم (أربعة عبارات)
- بعد استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي يضم (خمسة عبارات)

المحور الثالث: اختص بقياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ومن بين الدراسات التي اعتمدنا عليها:

- هالة غالب الناهي (2014)
 - أحمد بن سعيد بن سالم (2012)
- تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية:

- بعد الرضا الوظيفي يضم (أربع عبارات)
- بعد الرضا عن الآخر يضم (ثلاث عبارات).
- بعد الرضا عن أسلوب ونمط الإشراف يضم (ثلاث عبارات)
- بعد الرضا عن مجموعة العمل والعلاقات الاجتماعية يضم (ثلاث عبارات)

لقد اختبرت أداة الدراسة (الاستبيان) وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لأجله باستخدام نوعين من الاختبارات:

1- الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في دراستنا، قام الطالبان بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك بهدف التأكد من قدرة الاستبيان على قياس متغيرات الدراسة، وبما يضمن وضوح دقتها من الناحية العلمية.

وذلك للتأكد من صدقها الظاهري وعلى أساس الملاحظات المقدمة من حيث مدى مناسبة الفقرات للمحتوى، مدى كفاية الاستبيان من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وقد قمنا بدراسة ملاحظة المحكمين، وقد حرصنا على تطبيق توصياتكم وآرائهم المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للاستبيان وعليه اعتبر الاستبيان صالح لقياس الدراسة.

2- الصدق البنائي: قام الطالبين بتحديد مدى التجانس الداخلي لكن من محور الصراع التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي، بحساب معاملات الارتباط بين مجموع درجات كل بعد، والدرجة الكلية لجميع العبارات التي تضمنها الاستبيان (أنظر الملحق 2).

قيمة ألفا كرومباخ لكل محاور الدراسة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (01-06) قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة

الفا كرومباخ	العدد	
0.748	14	الصراع التنظيمي
0.84	13	الرضا الوظيفي
0.885	27	المجموع

مصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss v22

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة كان (0.833) وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها، وعليه نقول بما أما قيمة أكبر من (0.07) وهي قيمة متفق عنها من قبل الباحثين المتخصصين فهي دراسة تتصف بالصدق والثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تظهرها هذه الدراسة بنسبة (83.3%)

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

مهما كانت دقة البيانات المجمعة فهي بلا قيمة إذ لم تتم معالجتها عن طريق الأدوات الاحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وللاجابة على تساؤلات الدراسة وتحليل البيانات فقد تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (science statistical package for social) (spss) يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج استخداما من قبل الباحثين في إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة، وتم الاعتماد على مستوى دلالة (0.05) لتفسير نتائج الاختبارات وذلك من خلال الاعتماد على أساليب الاحصائية التالية:

- 1- مقاييس النزعة المركزية: المتمثلة في التكرار والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبيان.
- 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- 3- معامل ألفا كرومباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- 4- معامل الارتباط بيرسون: لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات ولمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

5- نموذج الانحدار البسيط (simple regressions): وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكل على حدى في المتغير التابع.

6- تحليل التباين الأحادي (AnoVA) اختبار F للفرق بين أكثر من متوسطين.

الجدول رقم (07): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر من اعداد الطالبين

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1-4)، ثم قسمه المدى على عدد الفئات (514=0.8)، ثم بعد ذلك يضاف الى الحد الأدنى للمقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): المتوسط المرجح لتحويل مقياس ليكرت من منفصل الى متصل

غير موافق بشدة (منخفض بشدة)	إذا كانت قيمة المتوسط (1-1.80)
غير موافق (منخفض)	إذا كانت قيمة المتوسط (1.80-2.60)
محايد (متوسط)	إذا كانت قيمة المتوسط (2.601-3.40)
موافق (مرتفع)	إذا كانت قيمة المتوسط (3.41-4.20)
موافق بشدة (مرتفع بشدة)	إذا كانت قيمة المتوسط (4.21-5)

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

إن هذا المبحث يوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج (SPSS) في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعالجة الإحصائية من أجل تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومدى الارتباط والعلاقة فيما بينها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، والذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية في الإجابة على كافة الأسئلة.

المطلب الأول: تحليل ومناقشة نتائج الصراع التنظيمي.

تمت مناقشة نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان التي تم التوصل إليها من خلال أبعادها، بهدف التعرف على مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلى، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة بالاستبيان باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الاجتماعية (spss)، للحصول على نتائج الدراسة سيتم عرضها وتحليلها.

أولاً- الإحصاءات الوصفية لإجابات الاستبيان

تم تحديد مستوى توافر أبعاد المتغير الصراع التنظيمي (أسباب الصراع التنظيمي، مستويات الصراع التنظيمي، استراتيجيات الصراع التنظيمي) وفقاً لقيمة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان، بخصوص متغيرات الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (09): اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالصراع التنظيمي

الرتبة	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم العبارة
				نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
بعد أسباب الصراع التنظيمي														
/	متوسط	0.804	3.226											
2	متوسط	1.092	3.32	9	12	31	41.3	18	16	21	28	2	27	01
4	متوسط	1.013	3.163	5	6.7	29	38.7	15	20	25	33	1	1.3	02
1	متوسط	1.058	3.34	9	12	28	37.3	22	29.3	12	16	4	5.3	03
5	متوسط	1.056	3.06	5	8	23	30.7	19	25.3	24	32	3	4	04
3	متوسط	0.997	3.24	9	5.3	34	45.3	15	20	20	26.7	2	2.7	05
بعد مستويات الصراع التنظيمي														
/	متوسط	0.883	3.170											
4	متوسط	0.994	3.10	3	4	30	40	16	21.3	24	32	2	2.7	01
1	متوسط	0.976	3.21	5	6.7	29	38.7	19	25.3	21	28	1	1.3	02
3	متوسط	1.061	3.14	7	9.3	26	34.7	14	18.7	27	36	1	1.3	03
2	متوسط	1.069	3.21	7	9.3	30	40	11	14.7	26	34.7	1	1.3	04
بعد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي														
/	مرتفع	0.651	3.456											
2	مرتفع	0.977	3.493	6	8	42	56	13	17.3	11	14.7	3	4	01
1	متوسط	0.825	3.613	6	8	45	60	14	18.7	9	12	1	1.3	02
4	متوسط	0.984	3.386	5	6.7	37	49.3	19	24.3	10	13.3	4	5.3	03

3	متوسط	0.875	3.466	5	6.7	39	52	17	22.7	14	18.7	00	00	04
5	متوسط	0960.	3.320	5	6.7	32	42.7	23	30.7	12	16	3	4	05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v22

1- بعد أسباب الصراع التنظيمي:

يتضح من الجدول أعلامه أن إجابات أفراد العينة عن مجموعات العبارات التي تخص أسباب الصراع التنظيمي بشكل عام كان مقدر ب(3.226) ، حيث كانت درجة الموافقة بنسبة(متوسطة)، وكانت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد أسباب الصراع التنظيمي على التوالي (3.44) و (3.32) و (3.24) ، (3.16) ، (3.06)

كما يتضح من الجدول أكثر العبارات التي لها أعلى متوسط حسابي في بعد أسباب الصراع التنظيمي هي عبارة رقم (03) غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين "بمتوسط حسابي(1.058) ، حيث أن نسبة (37.35) من إجابات أفراد العينة تأكد موافقتها بموافق، فمنه يتضح أن المؤسسة محل الدراسة لا توضح من المسؤوليات عند توكلها للعاملين، رغم أن هذا من بين الأعمال المطلوبة منهم، أما نسبة (29.3%) فكانت محايدة.

في حين أن نسبة 16% كانت بعدم الموافقة بغير موافق بشدة إلا أن نسبة 12% من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها بموافق بشدة، ونسبة (5.3%) أجابوا بعدم الموافقة، بغير موافق بشدة، ثم تليها العبارة رقم (01) "عدم اهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز المادية" بمتوسط حسابي (3.32) وبلغ الانحراف المعياري (1.092) وكانت نسبة الموافقة (41.3%) وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة ليس لديها اهتمام بتقديم الحوافز المادية لتليها نسبة (28%) بعدم الموافقة، غير موافق أما نسبة (16%) فكانت محايد لتليها (12%) موافق بشدة ونسبة (2.7%) بغير موافق بشدة.

ثم تأتي العبارة رقم " (5) ينشأ صراع لدى العاملين بسبب اختلافاتهم بخصوص العمل "بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.997) فكانت النسب في هذه العبارة على التوالي (45.3%) و (26.7%) و (20%) و (5.3%) و(2.7%)، فنسبة (45.3%) فكانت بالموافقة وهذا ما يبرهن على نشوء الصراع لدى العاملين والسبب يعود إلى اختلافاتهم بخصوص العمل، أما نسبة (26%) و(20%) (غير موافق ومحايد) أما نسبة (5.3%) و (2.7%)كانت موافقة بشدة وغير موافق بشدة.

ثم تأتي العبارة رقم (02) صلاحية العمل غير محدودة "بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.013)وكانت النسب في هذه العبارة كالتالي (38.7%) و (33.3%) و (20%) و (6.7%) و (1.3%)

فكانت نسبة الموافقة (38.7%) بموافق و (33.3) بغير موافق وهذا ما يدل على عدم الجدية في ملاءمة الاستبيان بنسبة (20%) أجابوا بمحايد أما نسبة (1.3) (6.7) موافق بشدة وغير موافق بشدة.

وأخيرا العبارة رقم (04) عدم توافق ما بين متطلبات العمل مع أهداف العاملين : "بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.056) فالنسب في العبارة الأخيرة من البعد ب (32) و (30.7%) غير موافق وموافق، فهنا النسب بين الموافقة وعدم الموافقة متقاربة وهذا يعني أن هناك عمال لهم توافق بين أهدافهم ومتطلبات العمل والعكس صحيح، فكانت نسبة (25.3%) محايد ونسبة (8%) و (4%) موافق بشدة وغير موافق بشدة.

2- البعد الخاص بمستويات الصراع التنظيمي

يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد مستويات الصراع التنظيمي بشكل عام قدر ب (3.170) أي ان أفراد عينة الدراسة كانت درجة الموافقة بنسبة متوسطة، حيث كانت المتوسطات الحسابية للعبارات على التوالي (3.21) ثم (3.14) ثم (3.10) وهذا يوضح ان أكثر العبارات بعد " مستويات الصراع التنظيمي " هي العبارة (2) و " (4) كيفية إدارة المهام غير موحدة " و "تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب تداخل الوظائف " بمتوسط حسابي (3.21) بالنسبة للعبارتين أما الانحراف المعياري بالنسبة للعبارة (1.069) (4) والعبارة رقم (0.976) (2)

حيث أن نسبة (40%) و (34.7%) من إجابات أفراد العينة للعبارة رقم (04) بموافق وغير موافق، وهذا شيء طبيعي لأن هذا راجع إلى كل شخص وطريقة وطبيعة عمله فنسبة (14.7%) محايد ونسبة (9.3%) و (1.3) ب موافق بشدة وغير موافق بشدة، ثم تليها العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري " (1.061) يتعرض العامل لضغوطات العمل كانت نسبة أفراد العينة محل الدراسة الذين اتجهوا إلى عدم الموافقة (36%) غير موافق أما نسبة (34.7%) اتجهوا إلى الموافقة بموافق، بعدما احتكنا ببعض العمال كانت رؤيتنا أن هناك مهام ذات أشغال بسيطة فالبطبع أنهم لا يشعرون بضغوطات عمل، بينما كانت مهام معقدة ومكثفة لبعض العاملين لهذا كانت نسبة هائلة من عينة الدراسة الذين اتجهوا إلى عدم الموافقة ونسبة (18.7) محايد و (9.3%) و (1.3%) موافق بشدة وغير موافق بشدة.

ثم تليها العبارة رقم (01) وهي آخر عبارة من البعد مستويات الصراع التنظيمي " سواء التنسيق بين المستويات الإدارية في تنفيذ العمل " بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.994) والتي كانت درجة

الموافقة عليها تمثل نسبة (40%) بموافق و (32%) غير موافق أما بالنسبة (21.3%) محايد و (4%) و (2.7%) موافق بشدة وغير موافق بشدة .

3- البعد المتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

كما يتضح من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام مقدر ب (3.456) وانحراف معياري (0.730) أي ان أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة الموافقة بنسبة مرتفعة، حيث كانت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد على التوالي (3.613) ثم (3.493) ثم (3.466) ثم (3.386) ثم (3.320)

أكثر العبارات بعد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي العبارة رقم " (02) تهتم الإدارة بفك النزاعات بين العمال قبل تفاقمها " وانحراف معياري (0,825) حيث كانت نسبة (60%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة تؤكد موافقتها بموافق، وهذا ما يعني أن الادارة مهتمة بمقاومة النزاعات، أما نسبة (18.7) محايد، أما نسبة (1.3) النسبة المتبقية لغير موافق بشدة.

ثم تليها العبارة رقم (01) هناك تعاون بين العاملين في حل المشكلات "بمتوسط حسابي (3.493) وانحراف معياري (0.977) ، حيث أن نسبة (56%) من إجابات أفراد العينة تؤكد موافقتها بموافق أما نسبة (17.3) رجعت للحيادية وما نسبته (14.7) فاتجهوا إلى عدم الموافقة، أما نسبة (4%) (8) موافق بشدة وغير موافق بشدة، مما يتبين حسب النتائج أن المؤسسة محل الدراسة يتكاثف عمالها في حل المشكلات.

فتليها العبارة رقم (04) وجود حلول توافقية من خلال عقد اجتماعات دورية "بمتوسط حسابي (3.466) وانحراف معياري قدر ب (0.875) ، وقدرت نسبة العبارات الموافقة (52%) بموافق وحيادي بنسبة (22.7%) لتليها ما نسبته (18.7%) غير موافق وما نسبته (6.7%) موافق بشدة، حسب نسبة الموافقة التي حصلت عليها هذه العبارة نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة متمكنة لها نتائج إيجابية بعد عقدها لاجتماعات دورية، ثم تأتي بعدها العبارة رقم (03) توجد إجراءات استباقية لتجنب الصراع "بمتوسط حسابي (3.386) وانحراف معياري (0.984)، كانت نسبة أفراد العينة محل الدراسة الذين كانت إجاباتهم (49.3) توافق، وما نسبته (25.3) بمحايد فرجعت إلى غير موافق بنسبة (13.3) وموافق و موافق بشدة (5.3) (6.7) ، وهذه العبارة ما أثبتت وأتممت صحة العبارة السابقة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بإجراءات لتفادي الصراع، لتأتي العبارة الأخيرة من بعد استراتيجيات إدارة الصراع عبارة رقم (05) يتم تنازل العمال عن بعض مطالبهم لمصلحة المؤسسة "بمتوسط

الفصل الثاني

حسابي (3.320) وانحراف معياري (0.960) حيث كانت نسبة (42.7%) من إجابات أفراد العينة محل الدراسة تؤكد موافقتها بموافق، أما ما نسبته (30.7%) رجعت للمحايدة، لتأتي نسبة (16%) بغير موافق أما نسبته (6%) (4%) موافق بشدة وغير موافق مما تظهر النتائج أن هناك نسبة جيدة والتي تعمل في صالح المؤسسة وهذا حسب إجاباتهم طبعاً.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الرضا الوظيفي

الجدول رقم (10) خصائص المتغير الرضا الوظيفي في الدراسة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الأهمية	الرتبة
			نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
الرضا الوظيفي													
			متوسط	0.651	3.387	/							
1	1.3	1	مرتفع	0.820	3.946	16	21.3	44	60	9	12	4	5.3
2	4	3	مرتفع	0.990	3.533	7	9.3	43	57.3	11	14.7	11	14.7
3	5.3	4	مرتفع	1.079	3.413	8	10.7	37	49.3	12	16	14	18.7
4	4	3	مرتفع	0.958	3.400	4	5.3	40	53.03	16	21.3	12	16
5	12	9	متوسط	1.139	2.840	4	5.3	22	29.3	16	21.3	24	32
6	13.3	10	متوسط	1.137	2.760	3	4	22	29.3	14	18.7	26	34.7
7	12	9	متوسط	1.149	2.946	5	6.7	23	30.7	19	25.3	19	25.3
8	4	3	مرتفع	0.891	3.493	3	4	45	60	16	21.3	8	10.7
9	4	3	متوسط	0.859	3.520	3	4	45	60	18	24	6	8

الفصل الثاني

3	متوسط	0.893	3.554	4	5.3	46	61.3	14	18.7	7	9.3	3	4	10
2	متوسط	0.851	3.751	8	10.7	51	68	8	10.7	6	8	2	2.7	11
7	مرتفع	1.057	3.493	8	10.7	39	52	16	21.3	6	8	6	8	12
10	متوسط	1.112	3.373	5	6.7	43	9	12	16	11	14.7	7	9.3	13

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v22

ثم تأتي بعدها العبارة رقم(11) أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل"، بمتوسط حسابي (3.751) وانحراف معياري (0.851) حيث أن نسبة (68%) من الإجابات كانت موافق، أما نسبة (10.7%) فكانت محايد وموافق

ثم تليها العبارة" (03) إنني أسعد بوقت عملي وأشعر بالراحة النفسية "بمتوسط حسابي (3.413) وانحراف معياري (1.079) حيث قدرت نسبة الموافقة ب (49.3%) ونسبة (18.7%) و (16%) غير موافق ومحايد على التوالي ونسبة (10.7%) و (5.3%) موافق بشدة وغير موافق بشده على التوالي، لتأتي العبارة رقم (04) "حققت هدفي لأنني حصلت على وظيفتي المناسبة "بلغ متوسطها الحسابي (3.400) وانحراف معياري (0.958) التي كانت درجة الموافقة بنسبة (53.3%) و (21.3%) محايد، (16%) و (5.3%) و (4) غير موافق وموافق بشدة وغير موافق بشدة على التوالي هناك تقريبا نصف العينة حققوا هدفهم بحصولهم على وظيفتهم.

لتليها العبارة رقم" (13) مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن "بمتوسط حسابي (3.373) وانحراف معياري (1.112) حيث بلغت نسبة الموافقة (57.3%) بموافق و (4.7) غير موافق، أما النسبة المحايدة كانت (12) في حين بلغت نسبة (9.3%) غير موافق بشدة و (6.7%) موافق بشدة، ثم تليها العبارة رقم" (07) أحصل على حوافر إضافية عن عملي الإضافي "بمتوسط حسابي (2.946) وانحراف معياري (1.149) حيث أن نسبة الموافقة كانت (30.7%) ونسبة (25%) كانت متساوية مع غير موافق ومحايد، أما ما نسبته (12%) فكانت غير موافق بشدة و (66.7%) موافق بشدة.

ثم تليها العبارة رقم (05) أر أن راتبي كافي لعيش حياة كريمة "بمتوسط حسابي (2.840) وانحراف معياري (1.139) حيث مثلت درجة عدم الموافقة نسبة (32%) و (12%) هي موافق وغير موافق بشدة على التوالي.

حيث مثلت دوجة الموافقة (29.3) و (5%) موافق وموافق بشدة على التوالي ونسبة الحيادي كانت (21.3%) الأجر عامل مهم من عوامل، كما يرى الطالبين استنادا إلى الجانب النظري، أنه الأجر يؤدي إلى الرضا الوظيفي، فكلما كان الأجر كافيا لسد حاجاتهم، كلما كانت درجة الرضا للعاملين عالية ودوافعهم للعمل أقوى داخل المؤسسة، معظمهم غير راضين عن أجرهم بسبب الحاجات المتزايدة والرغبات الكثيرة غير المشبعة، ثم يأتي بعدها العبارة رقم " (06) هناك توافق بين عملي المقدم والأجر الذي أتقاضاه "بمتوسط حسابي وانحراف معياري (1.137) ، أما محايد كانت نسبة (18.7%) في حين أن نسبة (13.3%) غير موافق بشدة و (4) كانت موافق بشدة، هناك بعض العمال يتقاضون راتب عالي بدون جهد كبير في حين أن هناك من يبذلون جهد كبير والراتب منخفض.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات فقط تم استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية (عند مستوى دلالة $x \geq 0.05$) والجدول الآتية تبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار فرضيات الدراسة.
أولاً- الفرضية الرئيسية الأولى.

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($x \geq 0.05$) لمدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى.

الجدول رقم (11) تحليل نتائج انحدار واختبار أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F مجدولة	مستوى الدلالة	معامل تحديد الارتباط	معامل الارتباط
الانحدار	1.111	1	1.111	2.679	3.978	0.106	0.035	0.188
الخطأ	30.279	73	0.415					
المجموع	31.396	74						

دال عند مستوى $x \geq 0.05$

مصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على نتائج برنامج spss v22

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل بيرسون بلغت (0.188) ما يعني وجود علاقة إرتباط طردية موجبة ضعيفة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما كانت قيمة معامل التحديد (0.035) أي ما نسبته

(3.5%) من التغييرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي سببها الصراع التنظيمي وهي نسبة ضعيفة والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدخالها في نموذج الانحدار الخطي البسيطة، كما يظهر تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي أن قيمة F المحسوبة تساوي 2,679 عند مستوى المعنوي 0,106 وهي أصغر من قيمة F الجدولة 3,978 عند مستوى المعنوية، وعليه يمكن القول أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $x \geq 0.05$.

جدول (12) اختبار معنوية المعلمات باستعمال اختبار ستودنت لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

المعلمة	T المحسوبة	T الجدولة	الخطأ المعياري للتقدير	المعنوية	القرار الاحصائي
A	4.954	1.984	0.515	0.00	تقبل الفرضية
b	1.637		0.155	0.000	البديلة

✓ إختبار معنوية t:a المحسوبة < t الجدولة وهذا يعني معنوية معامل التقاطع a.

✓ إختبار معنوية t:b المحسوبة < t الجدولة وهذا يعني معنوية معامل التقاطع b.

مصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على نتائج برنامج spss v22

من خلال المعادلة نلاحظ أن المسار أو العلاقة بين أثر الصراع التنظيم والرضا الوظيفي موجبة (0,0254)، حيث أن "y" يمثل المتغير التابع (الرضا الوظيفي) المحسوبة المعامل الانحدار (1,637) "b" أي أصغر من القيمة الجدولية (1,984) t 3 أما معامل التقاطع (4,954) "a" أكبر من القيمة المحسوبة، ومستوى المعنوية للقيمة لمعاملي t التقاطع والانحدار هي (0,000) : أي أن معلمات النموذج ذات معنوية، إذن نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq x$) لمدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة باتيميتال.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية

توجد فروع ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الصراع التنظيمي زوال رضا الوظيفي للعاملين تعزى الى الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى التعليمي).

الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاثر الصراع على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى التعليمي).

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	قيمة f الجدولة	مستوى المعنوية	القرار الاحصائي
العمر	بين المجموعات	3	0.433	0.474		0.702	
	داخل المجموعات	71	0.205				
	المجموع	74	///				
مدة الخدمة	بين المجموعات	3	0.389	3.204		0.028	
	داخل المجموعات	71	1.248				
	المجموع	74	///				
المستوى التعليمي	بين المجموعات	2	0.420	1.350		0.266	
	داخل المجموعات	72	0.567				
	المجموع	74	///				
الخبرة	بين المجموعات	1	0.426	0.690		0.409	
	داخل المجموعات	73	0.294				
	المجموع	74	///				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج (spss v22)

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قدرت ب أقل من قيمة F الجدولة (3.978) وبما أن مستوى المعنوية قدر ب (0.409) وهو أكبر من مستوى معنوية الدراسة والمقدرة ب (0.05) فإننا نرفض الجزء الأول الذي يعزى لمتغيرات الجنس.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط المربعات الخطأ بين فئة العمر الواحد أصغر منه بين فئات الأعمار، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قدرت ب (0.474) وهي أقل من قيمة F الجدولة (3.978) وبما أن مستوى

المعنوية قدر ب (0.702) وهو أكبر من مستوى معنوية والمقدرة ب (0.05) فإننا نرفض الجزء الثاني الذي يعزى المتغير العمر.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط المربعات الخطأ بين مدة الخدمة أكبر منه بين أفراد نفس مدة الخدمة، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة قدرت ب (3.204) وهي أقل من قيمة F المجدولة (3.978) وبما أن مستوى المعنوية قدر ب (0.028) وهو أصغر من مستوى معنوية الدراسة والمقدرة ب (0.05) فإننا نقبل الجزء الثالث الذي يعزى لمتغير مدة الخدمة، كلما زادت مدة الخدمة للمعامل كلما زاد رضاه الوظيفي في مؤسسة قيد الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط المربعات الخطأ بين أفراد المستوى التعليمي الواحد أكبر منه بين مستوى التعليمي، كما تلاحظ أن قيمة F المحسوبة قدرت ب (0.690) وهي أقل المجدولة (3.978) وبما أن مستوى المعنوية قدر ب (0.266) وهو أكبر من مستوى معنوية الدراسة والمقدرة ب (0.05) فإننا نرفض الجزء الرابع الذي يعزى المتغير المستوى التعليمي.

من خلال نتائج التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية ماعدا الجزء الثالث والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq x$) لمدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى التعليمي)

لقد قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري للموضوع على الواقع العملي وذلك بتحليلي البيانات لمعالجتها وفق برنامج (SPSS V22) من خلال دراسة مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى وهذا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة ، وكذلك حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لقياس كل عبارة بمحورها ثم حساب معامل الارتباط لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات، وهذا للإجابة على السؤال الرئيسي ومناقشة الفرضيات المطروحة التي توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $0.05 >$ ما عدا بعد أسباب الصراع التنظيمي كما تم التوصل إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في مؤسسة باتيميتال بعين الدفلى تعزي لمتغيرات (الجنس العمرة المستوى التعليمي) ما عدا بعد مدة الخدمة كان له أثر ذو دلالة إحصائية ، حسب الدراسة المتوصل إليها يظهر لنا مدى أهمية عنصر مدة الخدمة بالنسبة للموظفين حيث كلما كانت مدة العمل أطول كلما كان رضاه أكبر وهذا حسب دراستنا التي توصلنا إليها .

خاتمة

يعتبر الصراع التنظيمي إحدى مشاكل العمل المؤسسي والتي لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها إلا من خلال وجود آلية لإدارة الصراعات بالشكل الأمثل مع توفر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو الرضا الوظيفي العاملين.

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة والمؤسسة في تحقيق أهدافها.

وانطلاقاً من دراستنا لكل من إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي تطرقنا للمفاهيم والجوانب الخاصة بهما بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، بحيث توصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين

أولاً- اختبار الفرضيات

- H_{11} يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $x \geq 0.05$ لمدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمؤسسة باتيميتال بعين الدفلي (منفية).
- H_{11} يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $x \geq 0.05$ لمدى تأثير بعد أسباب الصراع التنظيمي في رفع من الرضا الوظيفي مؤسسة باتيميتال بعين الدفلي (منفية).
- H_{12} وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $x \geq 0.05$ لمدى تأثير مستويات الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي مؤسسة باتيميتال بعين الدفلي (مثبتة)
- H_{13} يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $x \geq 0.05$ لمدى تأثير الصراع على الرضا الوظيفي بمؤسسة باتيميتال (مثبتة).
- H_{22} من خلال نتائج التباين الأحادي تم رفض الفرضية الرئيسية الثانية ما عدا البعد الثالث (مدة الخدمة) والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $x \geq 0.05$ لمدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى المتغيرات (السن، العمر، مدة الخدمة، المستوى التعليمي)، وعليه نقول أن الفرضية (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدى مساهمة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي التي تعزى المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) منفية ما عدا البعد (مدة الخدمة) تثبت صحته.

ثانياً- نتائج الدراسة التطبيقية

لقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى ما يلي:

- هناك فئة من الموظفين ترى عدم حصولهم على حقوقهم الوظيفية من الرواتب مقابل الجهد المبذول واحترام من قبل الرؤساء والتفرقة في المعاملة بين الموظفين؛
- العلاقة بين العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وحسب المتوسطات الحسابية المتوصل إليها ظهرت أنه هناك علاقة عمل تتحكم فيها ظروف العمل أولاً وبعدها الظروف الاجتماعية، فكل عامل ينظر إلى الآخر على أنه زميل عمل فقط؛
- من تحليل البيانات والمقابلة التي أجريت مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، كان بعضهم لا يشعر بالرضا ويرو أنهم مهمشين ولا يتم الاستماع إلى مقترحاتهم؛
- تبين من النتائج أن الحوافز المادية غائبة نوعاً ما، وهذا ما يسبب عدم الرضا عن العمل؛
- تبين من النتائج أن الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة موافقون على أنه هناك غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين من حصيلة التحليل ظهور علاقة ارتباطية ما بين متغيرات الدراسة التي تضمنها نموذج الدراسة، ومن خلال ارتباط كل أبعاد المتغير المستقل الصراع التنظيمي "أسباب الصراع التنظيمي، مستويات الصراع " أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية متوسطة في تطوير المتغير التابع الرضا الوظيفي، ماعدا استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي لها أثر كبير وقوي جدا على الرضا الوظيفي.

ثالثاً-توصيات الدراسة

- وفقاً لما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات فيما يخص الدراسة تتمثل فيما يلي:
- ضرورة العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة، استحداث آليات وإجراءات التي تزيد من دوافعهم للعمل كالأمن الوظيفي، والمشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية نحو عملهم وتأهيل خبراتهم ومهاراتهم، وضرورة زيادة الرواتب في المؤسسة؛
 - تحسين ظروف الجو الملائم للعمل؛
 - من الجيد أن تختم المؤسسة إلى إعادة البناء التنظيمي الجيد وتوزيع المهام والواجبات لتفادي عمليات الصراعات التنظيمية في المستقبل؛
 - من الضروري على المؤسسة أن تعمل على تركيز مخرجات الصراع وعليها تحقيق مستوى عالي من العدالة والمساواة بين العاملين؛

- على المؤسسة الأخذ بمعيار تكافؤ السلطة والمسؤولية كي لا يحدث تداخل في السلطات وهذا لا يخدم عملية تحقيق الرضا الوظيفي؛
- ضرورة تركيز المؤسسة على التحفيز المستمر المادي والمعنوي.
- ينبغي على المؤسسة التقرب من العاملين لمعرفة مشاكلهم لتفادي حدوث الصراع مستقبلا، وتعطي لهم الأولوية في تصحيح أوضاعهم في المنظمة.
- ضرورة الإدارة وضع نظم وضوابط واضحة وسهلة في العمل؛
- وجود اهتمام الإدارة بتوزيع الصلاحيات بصورة تمنع التعارض والازدواجية في العمل.

رابعا-آفاق الدراسة

بما أن من خصائص البحث العلمي التراكم فإنه يمكن لهذه الدراسة أن تفتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال نقترح منها:

- علاقة الصراع التنظيمي بضغط العمل؛
- الصراعات التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي؛
- أثر إدارة الصراع على تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

قائمة العراجع والمصادر

قائمة المراجع:

➤ المراجع العربية:

- 1- ماجد عطية، السلوك التنظيمي، سلوك فرد وجماعة، الطبعة الأولى 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 2- كمال محمد المعربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك فرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 3- محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الفرد والجماعي في المنظمات المتخلفة، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2000.
- 4- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 5- محسن أحمد الحضري، إدارة الصراع، كيفية امتلاك الحيوية وامتلاك ضرورات البقاء فاعلا في عالم اليوم، الطبعة 1، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 6- محمد الصرفي "التحليل على مستوى الجماعات، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 7- محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، طبعة 1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 8- أحمد يوسف أحمد اللوح، "الصراعات التنظيمية وإمكانياتها على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
- 9- مصطفى نجيب شاوي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، الطبعة 2، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 10- محمد أحمد سليمان، "الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل"، الطبعة 1، زمزم لنشر، عمان، 2011.
- 11- عارف بن مائل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا ولاداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، المملكة العربية الرياض، 2007.
- 12- بويابة محمد طاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية والتنظيمية، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2004.
- 13- سفاوي ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2007.
- 14- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.

- 15- طهراوي جهيدة، دور الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في تسيير العلوم البشرية والعلاقات الاجتماعية، شلف، 2012.
- 16- حير الدجينيح، روبيرت بارون، تعريف ومراجعة دفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على سيوني، إدارة السلوك في المنظمات، ط، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.
- 18- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ورؤية استراتيجية معاصرة الطلعة 2، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2010 .
- 19- شرار قواسمي: تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعامل ، مذكرة ماستر ,ادارة اعمال , علوم تسيير , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة حسيبة بن بوعلي , شلف , الجزائر , 2018.
- 20- نور الدين عسلي , ادارة الصراع و اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين , مذكرة ماستر , جامعة المسيلة , 2009 .
- 21- خميس اسماء : اساليب ادارة الصراع التنظيمي ,مذكرة ماستر بجامعة ورقلة , 2014.
- 22- ساعد لزهة علاقة نمط الاشراف بمستوى الرضا عن العمل , اطروحة ماجستير , جامعة بسكرة , 2007.
- 23- مزبوة بلقاسم , السلطة و الرضا الوظيفي , مذكرة ماستر , جامعة البوني , 2009.
- 24- زرفاوي امال , اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير , جامعة بسكرة , 2014 .
- المراجع الأجنبية:

- 1- Ocotoni .olu and ocotoni (2003) :conflit managment in secondary schools in osun stat . obalemi awolowo univ .nordic j of african studies .
- 2- Vroom V, " workand motivation ", john Wileyand sons, inc canada, 1993.
- 3- Jean prenevenckha, demission du corde entreprise sur l'intention de valonataire economic, 1996.
- 4- Givin ;(1998) ;satisfication and motivation nursing management
- 5- Ocotoni .olu and ocotoni (2003) :conflit managment in secondary schools in osun stat . obalemi awolowo univ .nordic j of african studies 12 (1) . nigeria

- 6- Parson . larry c (1994) :an analysis of crisis conflit resolution strategies preferred by washington state puplic high scool principals dissertation .gonzaga univ . dissertation abstracts international ;
- 7- Ptrson and maris (1994) ; « the relationship of psychological gendre orientation and conflit managment strategies of school administrators in the state of washington eduction administation »vol (53) ; no (6)
- 8- Ruby ;payne (1994) ; « the relationship among stress resiliency indictors and conflit styles of school principals «dissertation abstract intrnational
- 9- Ferratt ;thomas ;W (1981) ;over all satisfactio, :is it all near function of fact satisfaction human relations journal vol 34 ;no 6
- 10- Shore ;lunn ;mc far lane and harrg j matin ;(1989) .jobs satisfaction and organization commitment in relation to work performance ; and turnover journal
- 11- Robi ;C rayan ;A Shieder ; R ,A parral ;L shmith P ;C (1998) ;the relation between job level and job satisfaction ; group and organizational management vol
- 12- Givin ;(1998) ;satisfication and motivation nursing management
- 13- Al-omar ;badran (2003) ;job dissatisfaction and nurses with drawl from hospital in riyadh city

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

يسرني أن أتقدم الى سيادتكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشركم بداية على حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جمع الفقرات الواردة فيها.

إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس تستخدم في دراسة بعنوان "تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة BATIMITAL بعين الدفلى وهذا للحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، علما أنه ماستدلون به من معلومات لن يستخدم إلا لغرض البحث العلمي... ونشركم لجهدكم ولكم منا خالص التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبين:

- شمانى محمد عادل
- إبراهيم

تحت إشراف الدكتورة:

منال شيشة

السنة الجامعية: 2021/2022

المحور الأول: البيانات الأولية (الشخصية)

الاجابة	الفئة	المتغير
	ذكر	الجنس
	انثى	
	أقل من 30 سنة	العمر
	من 30-40 سنة	
	من 40-50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
	أقل من 3 سنوات	مدة الخدمة
	من 3-10 سنوات	
	من 11-20 سنة	
	أكثر من 20 سنة	
	ثانوي	المستوى التعليمي
	ليسانس	
	ماستر	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					1-عدم إهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز المادية	أسباب الصراع التنظيمي
					2-صلاحيه العمل غير محددة	
					3-غموض في المؤسسات الموكلة للعاملين	
					4-عدم توافق ما بين متطلبات العمل مع أهداف العاملين	
					5-بنشأ صراع لدى العاملين بسبب اختلافاتهم بخصوص العمل	
					1-سوء التنسيق بين المستويات الإدارية في تنفيذ العمل	مستويات الصراع التنظيمي
					2-كيفية إدارة المهام غير موحدة	
					3-يتعرض العامل لضغوطات العمل	
					4-تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب تداخل الوظائف	
					1-هناك تعاون بين العاملين في حل المشكلات	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
					2-تهتم الإدارة بفك النزاعات بين العمال قبل تفاقمها	
					3-توجد إجراءات إستباقية لتجنب الصراع	
					4-وجود حلول توافقية من خلال عقد إجتماعات دورية	
					5-يتم تنازل العمال عن بعض مطالبهم لمصلحة المؤسسة	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1- أشعر بالرضا في تأدية وظيفتي
					2- أشعر أن وظيفتي أكثر مناسبة لي أكثر
					3- أنني أسعد بوقت عملي كثير وأشعر بالراحة النفسية
					4- حققت هدفي لأنني حصلت على وظيفتي المناسبة
					5- أرى أن راتبي كاف لعيش حياة كريمة
					6- هناك توافق بين عملي والأجر الذي اتقاضاه
					7- أحصل على حوافز إضافية عن عملي الإضافي
					8- يعاملني رؤسائي باحترام واهتمام
					9- لا يفرق رئيسي في المعاملة بيني وبين زملائي في العمل
					10- أنا راض عن أسلوب التواصل بيني وبين الإدارة العليا
					11- أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل
					12- مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق
					4- مكان العمل الذي أعمل به يتميز بأنه مريح وآمن

ملحق رقم (02)

1- صدق وثبات الأداة

Statistiques de fiabilité

Alpha de cronbach	Nombre déléments
833	27

Statistiques de fiabilité

Alpha de cronbach	Nombre déléments
747	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de cronbach	Nombre déléments
855	13

ملحق رقم (03)

الفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients

modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients	t	sig
	B	Ecart standard	béta		
1 (constante)	2.553	515		4.954	000
		155	188	1.637	106