جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالبة:

- ذهبي نضال

تحت إشراف الأستاذة:

– د. صحراوي جميلة

أعضاء لجنة المناقشة

معوشي عماد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	**رئيسا**
د.صحراوي جميلة	أستاذة محاضرة ب	جامعة المدية	**مشرفا ومقررا**
بوخرص عبد العزيز	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	**عضوا ممتحنا**

السنة الجامعية : 2020-2021

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء

نشكر الله عز وجل على نعمة العلم، ونحمده كثيرا على إنجاز هذا العمل

فلا يسعني في فاتحة بحثي هذا إلا ان أتقدم بخالص شكري وكامل احترامي

إلى الدكتورة المشرفة صحراوي جميلة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي

كانت عونا لإتمام هذه المذكرة

ويدفعني واجب الوفاء أن أتوجه بالشكر إلى الهيأة التدريسية في قسم علوم التسيير

وفي الأخير أسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقني إن شاء الله

إنه نعم المولى

ونعم المصير.

إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن إلى عنوان الحب والحنان إلى أغلى وأحلى كلمة *أمي* الحبيبة حفظها الله ورعاها

إلى من رافقني في صعاب الحياة وكان سندي وانتظر لحظة تخرجي بفارغ الصبر *أبي الكريم*

إلى أخواتي و أخواتي أتمنى لهم كل الخير

إلى كل زميلاتي وكل من يعرفني من قريب أو من بعيد

وأخيرا أرجو الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج

من نضال

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر و عرفان	
إهداء	
الفهرس	
مستخلص	
مقدمة	**أ–د**
الفصل الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي	
المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي	**08**
المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و خصائصه.	**08**
المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي و أنواعه.	**10**
المطلب الثالث: مظاهر الصراع التنظيمي و نتائجه.	**14**
المبحث الثاني: مستويات الصراع التنظيمي و نماذجه	**16**
المطلب الأول: تطور نظرية الصراع و مراحلها.	**16**
المطلب الثاني: مستويات الصراع و آثاره.	**20**
المطلب الثالث: نماذج الصراع التنظيمي.	**22**
المبحث الثالث: الصراع التنظيمي في الإسلام	**24**
المطلب الأول: المنهج الإسلامي في إدارة الصراع التنظيمي	**24**

المطل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي	**26**
المطلب الثالث: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.	**29**
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي و علاقته بالصراع التنظيمي	
المبحث الأول: مدخل للرضا الوظيفي	**34**
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و خصائصه	**34**
المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي و أهميته.	**36**
المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه.	**39**
المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي و مؤشراته	**41**
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.	**41**
المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.	**47**
المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي.	**49**
المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية	**51**
المطلب الأول: الرضا الوظيفي و علاقته بالأداء.	**51**
المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و علاقته بالولاء.	**52**
المطلب الثالث: الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية.	**52**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء	
المبحث الأول: نظرة شاملة عن الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء	**56**
المطلب الأول التعريف بالمؤسسة ضمان الاجتماعي.	**56**

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي.	**57**
المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة الميدانية لمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية	**59**
المطلب الأول: حدود و مجتمع و عينة الدراسة.	**59**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	**59**
المبحث الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة	**61**
المطلب الأول: منهج الدراسة	**61**
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي	**62**
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	**65**
المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	**73**
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	**73**
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	**79**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**84**
خاتمة	**91**
قائمة المصادر و المراجع	**94**
الملاحق	**99**

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الجداول

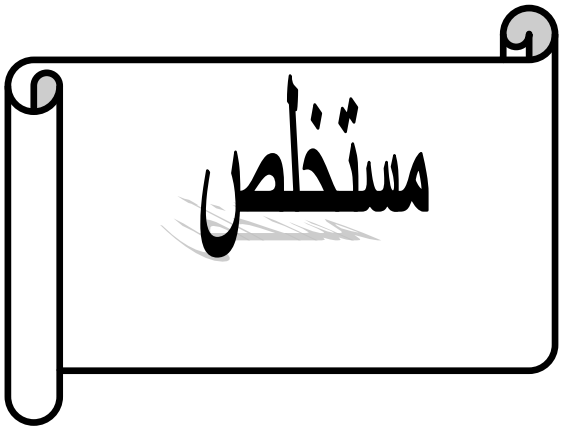
الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي.	20
01-02	حاجات نظرية الدرفر: الأهداف و العمليات.	43
01-03	توضيح مقياس ليكارت.	63
02-03	اختبار كلمجروف-سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	65
03-03	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	67
04-03	معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	69
05-03	معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان.	71
06-03	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات و الدرجة الكلية للاستبيان.	72
07-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	73
08-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	74
09-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	75
10-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية.	77

11-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.	78
12-03	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير الصراع التنظيمي.	80
13-03	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الموافقة لمتغير الرضا الوظيفي.	82
14-03	نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختيار أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.	85
15-03	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروض ذات دلالة إحصائية في متغير الصراع التنظيمي تعزر إلى بيانات شخصية و وظيفية.	86
16-03	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروض ذات دلالة إحصائية في متغير الرضا الوظيفي تعزر إلى بيانات شخصية و وظيفية.	88

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	العوامل التنظيمية و الشخصية المسببة للصراع.	12
02-01	مراحل تطور التاريخي للصراع التنظيمي.	17
03-01	مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي.	19
04-01	عملية إدارة الصراع.	28

01-02	هرم ماسلو للحاجات	42
02-02	نموذج مبسط لنظرية التوقع.	46
01-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	74
02-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	75
03-03	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمd	76
04-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية.	77
05-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.	79


مستخلص

مستخلص الدراسة:

تكتسب دراستنا هذه أهمية بالغة كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة و هما الصراع و الرضا الوظيفي، ذلك لما للصراع من تأثير على أداء المؤسسات الإنتاجية.

و باعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية و مصدر رئيسي لذا فإن نجاح المؤسسة متوقف برضا العاملين عن طريق توفير أفراد مناسبة لظروف العمل من شأنها رفع المستوى الوظيفي لدى العاملين و بالتالي الرفع من مستوى أدائهم و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء ولاية المدية، و من أجل الإجابة على ذلك تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 عامل من موظفي المؤسسة و لإتمام الدراسة أعددنا إستبانة مكونة من ثلاث محاور رئيسية، حيث يتناول المحور الأول: معلومات شخصية و وظيفية للعاملين، و المحور الثاني: الصراع التنظيمي، و المحور الثالث: الرضا الوظيفي. حيث من خلالها قمت بتجميع المعلومات و تحليلها و ذلك باستخدام الحزمة الإحصائية.

Abstract:

Our study acquires great importance as it deals with two important topics in the field of management, namely conflict and job satisfaction, because of the conflict's impact on the performance of productive institutions.

And considering that the human element is the focus of the administrative process and a major source, so the success of the institution depends on the satisfaction of the workers by providing individuals suitable for working conditions that will raise the career level of the workers and thus raise the level of their performance and achieve the goals of the organization efficiently and effectively.

The study aimed to know the extent of the impact of organizational conflict on the job satisfaction of workers in the Social Security Corporation for non-wage workers in the state of Medea, and in order to answer that, a random sample of 30 employees of the Corporation was selected. The first axis: personal and job information for employees, the second axis: organizational conflict, and the third axis: job satisfaction. Through which I collected and analyzed information using the statistical package.

مقدمة

مقدمة:

لا تستطيع أي منظمة مهما اختلف شكلها أو حجمها أو طبيعة عملها أن تعيش عيدا عن الصراع فالمنظمات تتكون من أفراد يحملون أهدافا وقيما مختلفة وهؤلاء قد يتعاونون لتحقيق هذه الأهداف والقيم كما قد ينافسون بين بعضهم البعض.

إذا يتضمن قانون العمل الجماعي بين أكثر من طرف يقصد بلوغ أهداف مشتركة، ويمثل العمل التعاوني صيغة من صيغ حل المشكلات فضلا عن كونه يستعمل إستراتجية لتخفيض الصراع ، أما المنافسة فإنها حق مشروع وضرورة أوجدتها ندرة الموارد التنظيمية وتفضيل المصلحة الفردية من قبل الأطرف المشتركة في العملية التنظيمية وهذا الأمر لا يعني أن المنافسة أمر غير مرغوب به في المنظمات بل إن المنافسة بين المجموعات أو الفرق أو الأقسام التنظيمية قد تكون دافعا للارتقاء بمستوى أدائها مصدراً لتنافسية المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى فالصراع ينشأ من عدة مصادر وتوجهات فهو يختلف في درجة توقعه أو سرعة نشوئه وأحيانا ينشأ من غير سابق إنذار، إذ يمكن أن يكون بناءا أو هدام لذالك فالمدراء عليهم أن يعرفوا متى يجب أن يحفزوا الصراع ومتى يجب أن يحاولوا حله، إن المنظمة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة في تعزيز قدراتها الايجابية في حل الصراع وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة ولا يتحقق هذا دون إتاحة فرصة لإشباع حاجات الفرد وتحقيق رضاه.

إذا أصبح الرضا الوظيفي للفرد من الموضوعات المهمة لان العنصر البشري أهم موارد المؤسسة بالرغم من تطور التكنولوجيا وبالرغم من جهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،إلا أن هناك عوامل عديدة التخطيط والتنظيم تلعب دورا للتأثير فيه وأحد هذه العوامل هو الصراع داخل التنظيم بين أفراده.

ولقي موضوع الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين اهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال النقاش والجدل في العالم في دراسة طرق وأساليب التنظيم داخل المنظمات.

وتبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية والتي تؤدي بشكل أو بأخر إلى وجود حالات الصراع من الخلاقات والتناقضات التي تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر مباشرة في جو السائد وخلق عدم الرضا عن العمل.

– لذا فإن محور هذه الدراسة يدور حول الصراع التنظيمي وأثره على الرضى الوظيفي للعاملين ومن أجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة فإننا اخترنا تسليط الضوء في هذا الموضوع على شركة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير أجراء بالمدية

الإشكالية:

يكتسي رضا العاملين في أي منظمة أهمية كبيرة بالنسبة للعامل نفسه وكذالك بالنسبة المنظمة التي يستغلها إذ يعتبر الرضا مؤثر يستند إليه في تحقيق الأداء الجيد وأهداف المؤسسة.

وبعد الصراع التنظيمي ناتج عن تناقض بين متطلبات الفرد ومن خصائص المنظمة الذي من شأنه يولد الصراع ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة.

كيف يمكن أن يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع؟ و ما هي إستراتيجية التي لها تأثير على رضا العاملين؟

2- هل يعتبر الرضا الوظيفي عنصرا أو شرط أساسي في المؤسسة؟

3- ما هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي؟وما طرق قياسه؟

4- هل عمال الضمان الاجتماعي لديهم رضا وظيفي؟

الفرضيات:

1- هناك استراتيجيات عديدة وهي تختلف في تأثيرها على رضا الوظيفي.

2- نعم الرضا الوظيفي عنصر أساسي في المنظمة.

3- تؤثر في الرضا عدة عوامل و إدارة الصراع من عوامل مؤثرة ويمكن قياسه بطرق ومؤشرات خاصة.

4-أكيد عمال الضمان الاجتماعي لديهم رضا وظيفي اتجاه منظمتهم.

أسئلة الدراسة الميدانية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالمدية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الصراع التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيقي التالي:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.

- تقيم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

-التعريف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي.

-تحليل العلاقة التي تربط بين الصراع تنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي.

أهمية وأسباب اختيار الموضوع

لقد أردنا في هذه الدراسة المتواضعة تناول موضوع الصراع لما له من أهمية بالغة:

- يعتبر الرضا من أكثر المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات والأبحاث ولعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية كبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص حيث شكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات حول هذا العمل زمن هذا المنطلق تظهر أهمية الرضا الوظيفي ن خلال تأثيره على عدة جوانب صحيحة.

– تناقش موضوع حيويا وملحا وهو موضوع الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي وذلك من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع.

– يعتبر الموضوع متعدد الخصوصيات.

صعوبات البحث:

إن من المعروف أن أي دراسة أو بحث لا تخلو من صعوبات أو عوائق تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، و الوصول إلى حقيقة العلمية و لعل من بين الصعوبات التي اعترضتني:

- قلة المراجع خاصة في الصراع التنظيمي.
- صعوبة الحصول على موافقة المدير لإجراء الجانب التطبيقي.
- عامل الوقت.

المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية و إثبات صحة أو خطأ الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لجمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة و العمل على تحليلها و تفسيرها.

ومحاولة منا الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول جاءت كأتي:

الفصل الأول: تعرفنا فيه على موضوع الدراسة وتضمن إشكالية الدراسة وصياغة فروضها وأهمية الموضوع و مبررات اختياره وأهدافه.

الفصل الثاني: وقد خصص للحديث عن الصراع التنظيمي وذلك بعرض مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه وأسبابه ومظاهره ومستوياته.

الفصل الثالث: قمنا بالتعرض في هذا الفصل للرضا الوظيفي تعريفه وأهميته...

الفصل الرابع : من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم خطوات و الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة الراهنة حيث تضمنت في بدايتها مجالات الدراسة منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات كما تم عرض

مقدمة:

منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا من خلال العرض الكمي لمعطيات جداول بعد جمع المعلومات و تفريغها في جداول وعرض كيفي متضمن إجابات أفراد العينة وتحليل النتائج المتوصل إليها وعرض نتيجة عامة.

الفصل الأول:
الإطار النظري للصراع التنظيمي

تمهيد الفصل:

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث على سبيل زيادة الإنتاج و تحقيق الفعالية في أداء التنظيمات و لذلك ذهبوا مذاهب كثيرة أحيانا كانت متناقضة، فمن اعتبار الإنسان و الآلة شيئاً واحداً إلى اهتمام لحاجاته الجسمية إلى الانتباه إلى الجوانب الإنسانية إلى اعتبار الإنسان كائنا يجب إشراكه و استشارته لان له مشاعر و أفكار و طموحاته و مبادرته و جوانب واسعة من إمكانياته الإبداعية و الابتكارية و يحاولون الابتعاد قدر الإمكان عن كل ما يعيقهم و لقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع بأنه ظاهرة سلبية تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة.

و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها و اعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي و في توزيع المهام و في هذا الفصل نحاول البحث عن:

المبحث الأول:ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: مستويات الصراع و نماذجه.

المبحث الثالث: الصراع التنظيمي في الإسلام.

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و خصائصه

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني و يطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض، يدل فيه كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، و يعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده و تستخدم كلمتي الصراع و النزاع في أدبيات الصراع كمفردتين لكلمة خلاف و النزاع في اللغة (نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة و بينهم نزاعة بالفتح أي خصومة حق و التنازع هو التخاصم و بالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من خلف و هي أن تأتي شيء آخر يقوم مقامه.

و مصطلح الصراع مأخوذ من كلمة اللاتينية Conflictus التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة و هي تدل على عدم الاتفاق و التنافر و التعارض و التنازع، أما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك و الخصام.[1]

تعريف الصراع التنظيمي:

تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين و اختلاف تخصصاتهم و يمكن أن نورد التعريفات التالية:

- جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين و الفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعات داخل نفس الشخص و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.
- **تعريف Boulding**: الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.[2]

[1]-زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص91.

[2]-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص363.

- **تعريف هاني عبد الرحمن صالح الطويل:** يعرفه بأنه تعطل أو انهيار في سبل و ميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل القدر أو الأداء.[1]
- **تعريف زايد:** يعرف الصراع بأنه النشاط الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب) بواسطة شكل من أشكال التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط شخص (ب) و التي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه.[2]
- **تعريف القحطاني:** هو إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة و الاختيار بين البدائل.

2- خصائص الصراع التنظيمي:[3]

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نحملها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه و تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً للصراع، و هو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإقرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الأخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف بحين انتهاء الصراع.

[1]-هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، سلوك الأفراد و الجماعات في النظم، 2002، ص267.
[2]-زايد محمد عادل، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إمارات العربية، الرياض، ص25.
[3]-شلابي زهير بوجمعة، مرجع سابق الذكر، ص94.

المطلب الثاني: أسباب الصراع و أنواعه:

1- أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي داخل المنظمة من الصعب حصرها و لكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية و أخرى شخصية:

أ- الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق الصراع و هي[1]:

- **نمط اتخاذ القرار:** رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة و عرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية و عدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات.
- **تعدد الواجبات الإدارية:** إن تعدد الواجبات الإدارية و اختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يوجد احتمالية بروز الصراعات.
- **عدم وجود تقنية واضحة للأدوار و المهام:** فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، و يحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين في الضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.

مفهوم وجود تقني لكثير من الأمور بسبب صراع حول الصلاحيات و الأولويات و قد يكون ذلك موجوداً في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات الغير الرسمية أكبر منه على القواعد و الإجراءات المقننة.

- **تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأدوار و تحديد المكافآت:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء و في طرق المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات: فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

[1]-مصطفى رشدي شيخة، علم الاقتصاد، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، 1985، ص111-112.

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

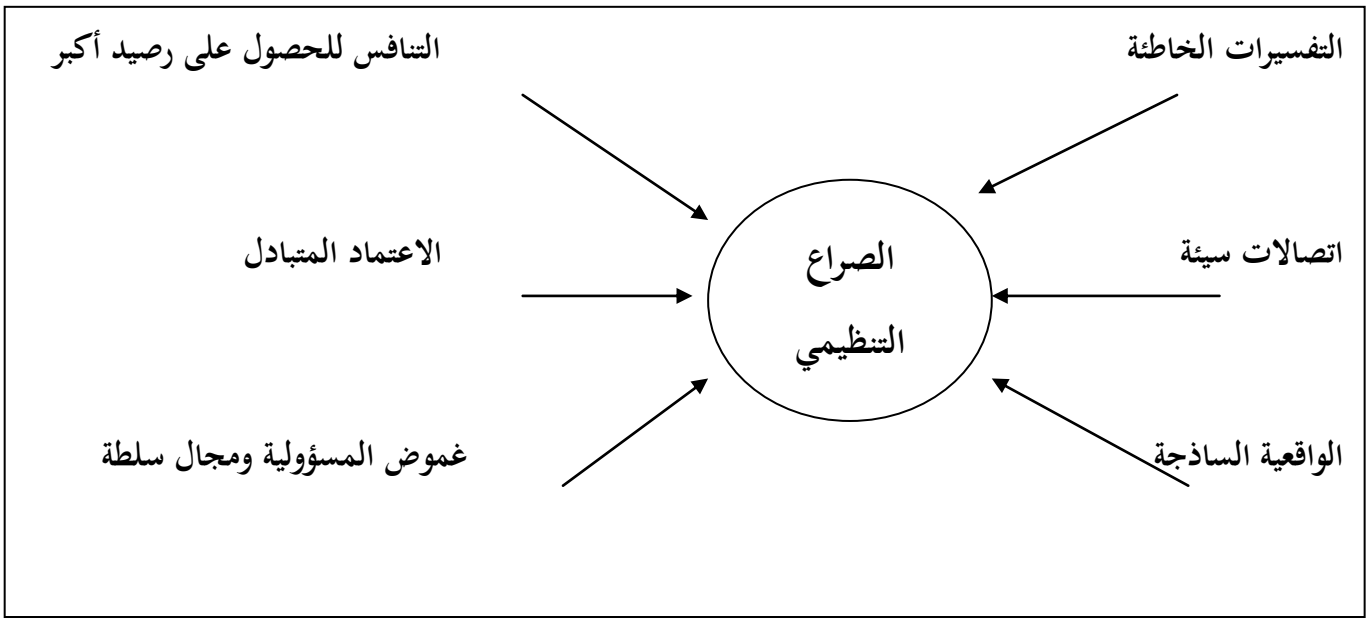
ب-الأسباب الشخصية للصراع:

و قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات و لكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد و اتجاهاتهم و من بين تلك الأسباب ما يلي:[1]

- نمط و طبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون و هذه الشخصيات تتنافر مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.
- تفاوت الخلفيات الثقافية و الاجتماعية و التعليمية بين العاملين، إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم و خلفيات ثقافية متنوعة و ذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف و حق الجميع في تقدم للحصول على فرص العمل المتاحة و لكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب و الخلفيات المختلفة و التي لابد أن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم، ضغوطات و مشاكل العمل و عدم الشعور بالرضا.

الشكل (01-01) العوامل التنظيمية و الشخصية المسببة للصراع

[1]-حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص254.



المصدر: محمد قاسم القريوتي، سلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص254.

2-أنواع الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة وانطلاقا منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية:[1]

1) الصراع على مستوى الفرد: هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه الأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه و قيمه و معتقداته لكنه مجبر على الاختيار أحد البدائل.

و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نوجزها على النحو التالي:

أ- صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منهما و يأخذ أحد الصور التالية:

أ-1-الصراع بين هدفين إيجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا و يزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله إلى قسم آخر.

[1]-زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، مرجع سابق الذكر، ص 98-103.

أ-2-الصراع بين هدفين ايجابي و آخر سلبي: ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" فتقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

أ-3-الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما هنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المؤسسة.

ب- صراع الدور: لكل فرد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة، المجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة و الزملاء و الرؤساء و المرؤوس و العملاء، و في المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية و الثقافية و الرياضية و الاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

2) **الصراع على مستوى الأفراد:** و يتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه و خبراته و تختلف نظرته و إدراكه للأمور ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير و مرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري.
- الصراع بين العامل و المشرف.
- الصراع بين العامل و العامل.

3) **الصراع على مستوى الجماعات:** صراع ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة و تأخذ شكلين:

أ) **صراع أفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد و من أمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي و التسويق في نفس المنظمة.

ب) **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا و الإدارة الدنيا.

المطلب الثالث: مظاهر الصراع و نتائجه

1- مظاهر الصراع:

- **تشكيل النقابات العمالية:**[1]

إن الطبيعة الديناميكية للعلاقات التوظيف تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا و الخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات وتحقيق مطالب العمل: فالنقابة تشمل جميع العمال الذين ينتمون إليها و يعتبر هذا التكوين رأسي و يتصف بأنه يشمل العديد من المهارات و دورها يكمن في تحسين أجور العمال و تحقيق الأمان الاقتصادي لهم وحماية العمال من قرارات الإدارية التعسفية الارتجالية.

- **الإضرابات العمالية:**

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية و التي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال.

و يعبر الإضراب عن حالة الفوضى و التذمر و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و غيرها و يعبر عن عدم الرضا و يلجأ العمال إلى الإضراب رداً على الوضعية التي يعيشونها.

(الأجر، طرق الإشراف، الترقية) عاكس تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير و يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا و التذمر فهو شكل من أشكال التعبير.

2- نتائج الصراع التنظيمي:

نتيجة لتطور المنظمات الإدارية و لأن الفرد داخلها هو محور رئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار و الوئام الدائم، فلا بد أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخل المنظمة و من نتائجه:[2]

1) **ضعف الرضا الوظيفي:** إن متغيرات العمر و سنوات الخدمة، و الاختلاف في المستوى التعليمي و التداخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات و القيم و التزاحم على فرص الترفيه يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات يؤدي إلى شعورهم بإحباط و نقص الروح المعنوية و روح التعاون، زيادة على التدخل في توزيع المهام على الأفراد فإنه يحدث تصادم و عدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا.

[1]-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 308-309.

[2]-كامل محمد غربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الأردن، ص312-313.

2) **دوران العمل**: يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل مصلحة إلى أخرى، و هذا تعبير عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

3) **تدني أداء الأفراد العاملين**:يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت و الحوافز إلى الصراع و هذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.

4) **التغيب عن العمل**: يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض أو مجموعة من المبررات القوية، تفشت هذه الظاهرة بسبب عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية و بالتالي يفقد العمال دافعيهم عن العمل لعدم رضاهم.

5) **انخفاض مستوى الإنتاجية**: يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها وتحقيق حالة من الرضا لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا و تسبب في انخفاض إنتاجية.

إن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال وفقدانهم للحماسة للعمل بسبب حالة من عدم الرضا و هذا يؤثر على أدائهم و يؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الإنتاجية و العكس.

المبحث الثاني: مستويات الصراع و نماذجه

إذا تكلمنا عن أطرق الصراع التنظيمي فإننا أيضا نتكلم عن أدوارهم و مكانتهم داخل مختلف المصالح و المكاتب التي يعملون بها و أثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع.

المطلب الأول: تطور نظرية الصراع التنظيمي ومراحله

1) تطور نظرية الصراع:

لقد مر تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل هي:[1]

أ) النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة و غير مريحة و لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها و عم الحديث عنها وتجاهلها و قد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي و لا شك أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع موجود داخل المنظمات و بالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد و الجماعة داخل التنظيم.

ب) المدرسة السلوكية:

و تنبت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم و لا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه و تحدد المستوى المقبول بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة.

ج) النظرية الحديثة:

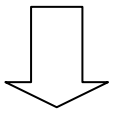
يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية و لذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة و تعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد و الإبداع في المنظمة إذا ما تمت على مستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين و أن المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات من أفراد و الجماعات داخل تنظيم و يمكن أن تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم و التطور.

و من خلال الشكل (01-01) يبين لنا مراحل التطور التاريخي للصراع

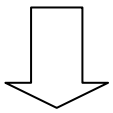
[1]-محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في إدارة إستراتيجية و نظرية المنظمة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2015، ص 19-23.

الشكل (01-02) مراحل تطور التاريخي للصراع التنظيمي

المرحلة المعاصرة ينظر فيها أن الصراع سمة من سمات المنظمة المبدعة لأنه لا يوجد فيه نوعا من التحدي إذ يحرك السكون و يثير الاهتمام في المنظمة



العلاقات الإنسانية ينظر فيها بأن الصراع حدث طبيعي في كل الجماعات و المنظمات و لا يمكن القضاء عليه لأنه ينبع من حاجات الفرد الأساسية



المرحلة التقليدية هي المرحلة التي ينظر فيها بان الصراع ظاهرة سلبية و أمر غير مرغوب فيه يجب تقليله إلى حد ممكن

المصدر: محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في إدارة إستراتيجية و نظرية المنظمة، مرجع سابق الذكر، ص23.

2) مراحل الصراع التنظيمي:[1]

[1]-خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 110-112.

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها و من بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولا في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل الصراع التنظيمي على النحو التالي:

أ) **مرحلة الصراع الخفي (الضمني):** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع و التي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف أو اعتمادية بين أفراد والجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

ب) **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم و في هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاما في تغذية صور و مدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد و الجماعات.

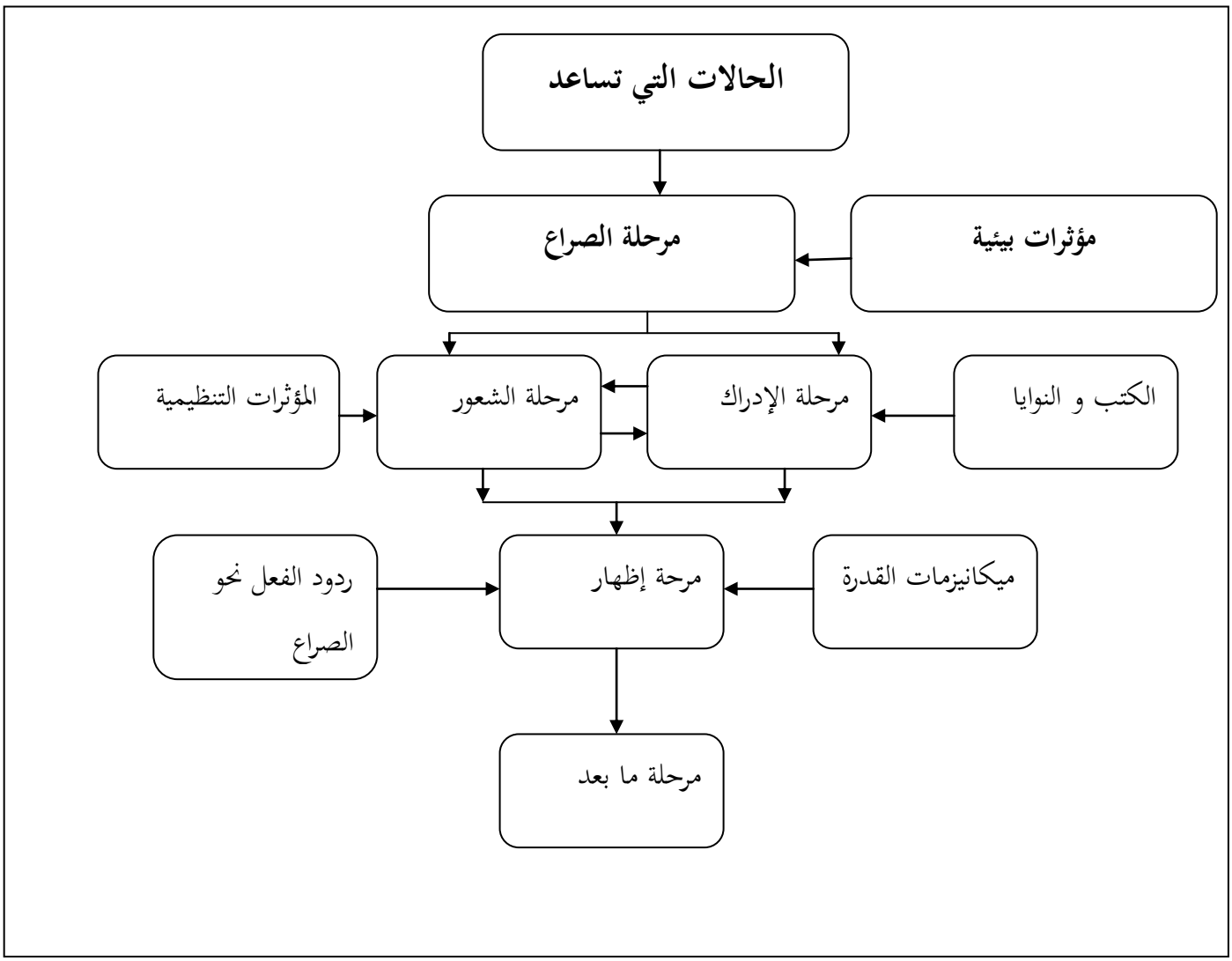
ج) **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته و ما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

د) **مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية و قد يأخذ الصراع صور أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى.

هـ) **مرحلة ما بعد الصراع:** تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل على ذلك على تشجيع التعاون و التفاهم المتبادلين و التنسيق مستقبلاً بين الأطرف المتصارعة و لكن إذا ما تم كسب الصراع أو تجنبه و إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم الرضا أحد الطرفين فمن المحتمل أن تزيد الأمور سوءاً و تظهر صراعات جديدة لاحقا.

و الشكل التالي يوضح لنا المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي كما يراها "بوندي" و العلاقات فيما بينها و المؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة:

شكل (01-03) : مراحل الصراع التنظيمي كما يراها بوندي



المصدر: محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في إدارة إستراتيجية و نظرية المنظمة، مرجع سابق الذكر، ص119.

المطلب الثاني:مستويات الصراع و آثاره

1- مستويات الصراع:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع تنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي: ننطلق من التساؤل التالي: **ما هي مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات؟**[1]

الجدول التالي يوضح المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي.

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	متقدم أو منخفض	ضارة	لامبلاة، جمود، التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفض
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن الحلول، للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	مرتفع	عشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة.	منخفضة

المصدر: أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، مرجع سابق الذكر، ص 18.

2- آثار الصراع التنظيمي:

[1]-أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص16-17.

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب و المواجهة أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية اعتمادا على أسباب وجوده و كيفية ظهوره و نموه:

أ- الآثار السلبية للصراع:[1]

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جداً لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر فعلى سبيل المثال و كما تعرف من الخبرة فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطاً جداً.

كذلك يفوق الاتصالات بين الأفراد و الجماعات و الأقسام و بذلك يؤدي إلى إيقاف الأنشطة الأساسية و الجهود التي تحتاجها.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحاً و لذلك تم إغفالها في بعض الأحيان فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى نمط السلطوي في القيادة و بلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار.

يشير (والاس) إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية و هي:[2]

1- تزايد المداد نحو الاتجاهات السلبية.
2- تفشي استخدام الصفات السلبية.
3- ضعف الاتصال بين الجماعات.
4- الرصد الدقيق لنشاطات الجماعية الأخرى.

ب- الآثار الإيجابية للصراع:

يعترف أصحاب الفكر الإداري بأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصراً فعالاً في التغيير و من الآثار الإيجابية للصراع ما يلي:

[1]-زهير بوجمعة الشلابي، مرجع سابق الذكر، ص120-122.
[2]-يوسف مصطفى القاضي، مناهج البحث و كتابتها، دار صفاء للنشر و التوزيع، مملكة العربية السعودية، 2002، ص 152.

- يولد الصراع التنظيمي طاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحث عن حل المشكلة و من خلال هذا الحل تم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال و حل الصراع يفتح طرقاً جديدة دائمة الاتصال.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي عدوانية.
- يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات تساعد في تشخيص بعض مشاكل فعلية.
- يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو.
- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- أساس لعمليات الإبداع و الابتكار و التحفيز في المنظمة.

المطلب الثالث: نماذج الصراع التنظيمي

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي و هي:[1]

1- نموذج عملية الصراع: يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع و متابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها و من هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، و يعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي و التدخل مباشرة في هذه الأحداث.

2- النموذج الهيكلي للصراع: يركز هذا النموذج على الضغوط و القيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط و هناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع و هي:

- النزاعات و الميول السلوكية لطرفي الصراع و هي تعكس الشخصية كل منهما.

[1]-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص150.

- الضغوط و القيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع و هي تنشأ من البيئة المحيطة بها و من أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان و ضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.
- هيكل دوافع لدى طرفي الصراع و درجة التعارض لها.
- قواعد و إجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع إلى جانب إجراءات و قواعد دخول طرف ثالث بينهما.

و يطلق على هذا النموذج الهيكلي نظراً لأن هذه الضغوط و القيود تتسم بالثبات أو التغيير البطيء و يعتبر هذا النموذج مقيداً في حالات الرغبة في إعادة الهيكلة الموقف الصراعي.

3- نموذج النظم: يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية و أخرى سلبية و يتوقف ذلك على كيفية التعامل معه و يتكون الصراع من ثلاث عناصر هي:

- مدخلات النظام: و يتمثل في مصادر الصراع و من بينها التنافس على الموارد الندرة وتعارض أهدافها.
- الأساليب و الطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام و تتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية.

المبحث الثالث: الصراع التنظيمي في الإسلام

المطلب الأول: المنهج الإسلامي في إدارة الصراع

إن التراث الإسلامي يستخدم مصطلح الخلاف و لا يستخدم مصطلح الصراع أثناء تناوله لهذا الموضوع و يقوم المنهج الإسلامي في إدارة الخلاف على التقليل من حدوث الخلافات إلى حد المقبول و ذلك بإتباع أسلوبين للتعامل مع الخلاف:[1]

1- الأسلوب الأول الأسلوب الوقائي ويتمثل في:

الحد من الظواهر المؤثرة في شخصية الفرد المسلم التي تسهم في ظهور الصراعات و الخلافات مثل:

- النهي عن سوء الظن بالغير، و التجسس و النميمة و الغيبة، قال الله تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ۖ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبْ بَعْضُكُمْ بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَنْ يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَحِيمٌ} سورة الحجرات الآية 12.
- تحريم النميمة قال الله تعالى: {وَلَا تُطِعْ كُلَّ حَلَّافٍ مَهِينٍ هَمَّازٍ مَشَّاءٍ بِنَمِيمٍ} سورة القلم الآية 10-11.
- النهي عن الاستهزاء و استحقار المسلم لأخيه قال تعالى: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ ۖ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ ۖ بِئْسَ الِاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ ۚ وَمَنْ لَمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ} سورة الحجرات الآية 11.
- النهي عن الظلم قال تعالى:{ وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ ۚ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ} سورة إبراهيم الآية 42.
- النهي عن الكذب قال تعالى:{ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَّابٌ} سورة غافر الآية 28.
- تقوية روح المحبة و روح التعاون بين الأفراد و نبذ الخلاف و الشقاق.

[1]-ابن تيمية أحمد، مجموع الفتاوى (جمع) قاسم عبد الرحمن، المدينة، مجمع الملك للطباعة، المصحف الشريف، 1995، ص 172.

- الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد قال الله تعالى: {وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۚ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ} سورة فصلت الآية 34.

- خلق روح الأخوة قال تعالى:{ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ} سورة الحجرات الآية 10.

- خلق روح التعاون قال تعالى: {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ} سورة المائدة الآية 02.

- الوفاء بالعهد قال تعالى:{ وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدْتُمْ وَلَا تَنْقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا ۚ إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ} سورة النحل الآية 91.

- نبذ الخلاف و إشاعة روح التعاون قال تعالى:{ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ ۚ وَأُولَٰئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ} سورة آل عمران الآية 105.

- إيجاد المودة و الرحمة بيم الأفراد قال الله تعالى:{ وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً وَرَحْمَةً ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ} سورة الروم الآية 21.

2- الأسلوب الثاني الأسلوب العلاجي:[1]

حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله و سنة نبيه صلى الله عليه و سلم في موضوع الخلاف و كان مرد الاختلاف في المسائل المتنازع عليها في قوله تعالى:{ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا} سورة النساء الآية 59.

و كانت الألفة و المحبة و أخوة الدين تحكم سلوك المتخالفين لذا قال ابن تميمية و أما الاختلاف في الأحكام فأكثر من أن ينضبط و لو كان كلما اختلف مسلمان في شيء تهاجرا، لم يبق بين المسلمين عصمة و لا مودة.

المشورة قال الله تعالى:{ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ} سورة الشورى الآية 38.

[1]-النيسابوري، مسلم، الحجاج، صحيح مسلم (تحقيق) الكرمي أبو صهيب، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع، 1997، ص 305.

استخدام أهداف عليا مشركة قال تعالى:{ وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ} سورة آل عمران الآية 104.

استخدام وسيط قال تعالى: {وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا} سورة النساء الآية 35.

التهدئة لقوله صلى الله عليه و سلم:"ليس الشديد بالصرعة و إنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب".

اللجوء إلى القوة في حالة استنفاذ المداخل السابقة قال الله تعالى: {وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا ۖ فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ ۚ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا ۖ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ}. سورة الحجرات الآية 09.

المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي:

تعد إدارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة فقد أشار عساف إلى عدد من الدراسات توصلت إلى مجموعة من الافتراضات ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع وهي[1]:

1- التناقضات والصراعات أمر واقعي لا يمكن تجنبه تماما.
2- إن الصراعات هي انعكاس حتمي لعمليات التعبير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
3- إن الحد الأدنى من الصراع يمكن قبوله، إذا كان ذا شدة عالية يصبح أمرا مدمرا للمنظمة ولتقدمها.
4- يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.

لقد عرفت إدارة الصراعات بأنها عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستشارته ومنع حدوث الصراع الغير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره في حين عرفها روبنز بأنها "عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه وقد وضع رحيم نموذجا لعملية الصراع تضمن أربعة خطوات وهي:

1- التشخيص.
2- التدخل.
3- الصراع.

[1] مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مجلد 20، عمان، عدد 2، 2005، ص 193.

4- التعلم والفعالية.

كما وضع كل من كوك ومانسكر نموذج لعملية إدارة الصراع يختلف عن نموذج رحيم بعض الشيء، تضمن بعض الخطوات التي تقين إداري على اختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع وحدة الصراع وتطبيقاتها لعملية الصراع بفاعلية وهذه الخطوات هي:

1- التعرف على كيفية حدوث الصراع و تطوره بين الأفراد و الجماعات.

2- التعرف على أسباب و مصادر نشوء الصراع و تطوره بين الأفراد و الجماعات.

3- فحص نتائج الصراع السلبية و الإيجابية.

4- مراقبة حصيلة أداء العاملين و التي تأخذ مسارين: تحسن أو ضعف الأداء.

و أوضح روبيز أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد و الجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية و قد وضع نموذج يظهر عملية حدوث الصراع عبر مراحل خمس و هي:

- مرحلة إمكانية التعارض و التناقض.
- مرحلة المعرفة الشخصية.
- مرحلة العزم.
- مرحلة السلوك.
- مرحلة مخرجات الصراع.

شكل 01-04: عملية إدارة الصراع



المصدر: وشاحي مروان عيسى، إدارة الصراع التنظيمي لدى مدربي الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

المطلب الثالث:أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب ومن بينها نذكر: [1]

1- التجنب:

يتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية و الوحدة الأخرى المتصارعة معها كما أن الوحدة متخاذلة و مدافعة و ليس لديها أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع و يأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الوحدتين المتصارعتين و بالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسبها أو تأجيلها كما لو أن (الزمن كفيل بحلها) أو أن المشكلة ستحل تلقائيا و حينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتيا فإن التجنب هو الحل الأنسب و قد يشير الوضع أيضا إلى رغبة الوحدتين إلى عدم حلها حتى لو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقا الأمر الذي يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر و في أقل الظروف.

2- التساهل:

نجد أن هناك تعاونا متوسطا من الوحدة بالرغم من دفاعها و تخاذلها في مطالبها و بالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل و تتكيف معه و الوحدة يؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها و تحاول هذه الوحدة أن تتمكن معه و بالتالي فالوحدة في درجة تعاونها متوسط تستجيب و تخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى و التي غالبا ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.

3- الاستسلام:

حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون لحل المشكل و لكنها متخاذلة في طلباتها، فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتعارضة معها و يرجع السبب في التخاذل عن الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى منها ضعف المدير المسؤول عن الوحدة و لوجود ظروف قاهرة لدى العمليات التشغيل و الموارد و المرؤوسين و الاعتمادية الوحدة الكامل على الوحدة الأخرى المتصارعة معها و بالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود الطلبات لديها و لقبولها بأي شكل من الأشكال الحلول ويأتي الاستسلام أسهل وأسرع إذا كانت الوحدة الأخرى المتصارعة معها ذات نفوذ وقوة وسيطرة وقادرة على هجوم و فرض الرأي.

[1]-نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006

4- المنافسة :

حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا تود أن تمد جسور التفاهم بإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه و واضحة في مجالها فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي ومتحملة أي عواقب، وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإسراره على مطالبة فمن الممكن أن يكسب الجولة وان كان المدير غير متعاون صلب الرأي متسلط فقد يؤدي الأمر إلى ما يحمد عقباه

5- التسوية:

حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة على الاعتدال لحل المشكلات والفراغات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس نقاط الاختلاف وتحاول أن تقنع الطرف الأخر بذلك والتسوية هي محاولة تلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة .

6- التعاون:

تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل واشتراكها مع الطرف الأخر للوصول إلى حل وذلك أن توفر الشروط اللازمة لذلك فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الأخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الأخر ومحاولة التواصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها

ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوئ بل أن القليل فيها يكون في صالح المنظمة ويساهم في تفاعلها ودفع عجلة التغير والتكيف إلى الأمام بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إل الجمود والخمول هذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

الفصل الثاني:
الرضا الوظيفي وعلاقته بالصراع التنظيمي

تمهيد الفصل:

تعود بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين و كانت أول محاولات هي محاولة المدرسة العلمية التي كانت منطلقاتها منافسة مشكلات الإنتاجية و كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل و كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء و أدت نظرتهم إلى أن نتيجة العامل أداة من أدوات الإنتاج و خلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني للفرد و التي تضمنت عدة أفكار أهمها: أن المكافآت و الحوافز غير المادية تلعب دوراً في تحفيز الإرادة و شعور بالرضا و إن حجم العمل الذي يؤديه الفرد و مستوى إنتاجيته لا يتحدد بطاقته و إنما تحدده إرادة الجماعة و خلفيته الاجتماعية.

و بعدها قاموا عدة باحثين بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين و فحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل: أوضاع العمل، الإشراف، الإنجاز...

و في هذا الفصل سنسلط الضوء على الرضا الوظيفي من خلال دراسة:

- **المبحث الأول**: مدخل للرضا الوظيفي.
- **المبحث الثاني**: نظريات الرضا الوظيفي.
- **المبحث الثالث**: الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية.

المبحث الأول: مدخل للرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع باعتباره يتناول مشاعر الإنسان العامل اتجاه العمل الذي يقوم به و بالتالي يحقق أهداف المؤسسة المختلفة سنقوم بهذا البحث بعرض الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي من ناحية مفهوم، مؤشرات، مراحل و محدداته.

المطلب الأول:مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي و سنعرض فيما يلي بعض هذه التعاريف:

أ- **التعريف الأول**: الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته و تحقيق أهدافه.[1]

ب- **التعريف الثاني**: الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن إرجاع هذا الشعور في جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل و عمله و موقفه من عمله و العلاقة بين العامل و الإدارة و العلاقة بين العامل و زملائه.[2]

ت- **التعريف الثالث**: الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل و بالتالي مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.[3]

ث- **العريف الرابع**: هو الرضا الوظيفي الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي نجد فيه منفذا مناسبا لقدراته و ميولهم و سمات شخصيته و قيمته، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي و على طريقة الحياة التي يستطيع به أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نمو و خبراته.[4]

---

[1]-عثمان محادين، القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 101.

[2]-سالم تيسير الشريدة، الرضا الوظيفيّ أطر النظرية و تطبيقات عملية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص63.

[3]-محمد أحمد سليمان، السوسن عبد الفتاح وهب، الرضا الوظيفيّ قيم و أخلاقيات الاعمالّ، الناشرون و موزعون الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص135.

[4]-جمال الدين المرسي و آخرون، السلوك التنظيمي "نظريات و نماذج و تطبيق عملي للإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص 294.

ج- التعريف الخامس: الرضا الوظيفي هو تعبير عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل أي تعبير عن المدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية.[1]

ح- التعريف السادس: هو شعور الفرد بالسعادة و الإنتاج أثناء أدائه لعمله و تتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما تحصل عليه فعلا في هذا العمل و أن الرضا يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الإنتاج.[2]

كتعريف شامل: هو شعور أو طبع إيجابي (القبول ، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها العامل اتجاه نفسه و اتجاه عمله و اتجاه المؤسسة التي يعمل بها و التي تحول عمله و من ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية و يكون هذا الشعور مصدره المحفزات المادية و المحفزات المعنوية التي توفرها له إدارة المنظمة.

2- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعريفات و ثباتها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم التي يتفقون عليها.
- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي لذلك فإن ما يمكن أن يكون عديم الرضا لشخص أخر فإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و قد انعكست هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر و من دراسة لأخرى و

[1]-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشريةّ مدخل استراتجية"، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن، طبعة الثانية، 2006، ص 175.

[2]-عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة الضغوط العمل، كوبيلينك للنشر و التدريب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص 09.

من ثم تظهر النتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- **الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي**: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على أسلوب التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.[1]

- **الرضا الفرد عن عنصر معين** ليس دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى، إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك و دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن قد ما يؤدي الرضا الفرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.[2]

المطلب الثاني:أنواع الرضا الوظيفي و أهميته:

و نحن بصدد تناول أنواع الرضا الوظيفي و أهميته:

1- أنواع الرضا الوظيفي:

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية:[3]

1-1-الرضا الوظيفي من حيث اعتبار شموليته:

أ- الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الداخلية (ذاتية) مثل الاعتراف و التقدير، القبول و الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات.

ب- الرضا الوظيفي الخارجي: و تتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، الزملاء العمل و طبيعته و نمط عمله.

[1] عثمان محادين، القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)، مرجع سابق الذكر، ص 108.

[2] -محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، خبراء مجموعة العربية التدريب و النشر، ص 77.

[3] -عودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالتزام التنظيمي "دراسة حالة رسالة ماستر"، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2015/2014، ص 13.

ج– الرضا الكلي العام: و هو محصل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معاً.

1-2–من حيث اعتبار زمني:

تتمثل فيما يلي:

أ– الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ كان متوافقا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب– الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا، بإضافة إلى أنواع أخر و التي قسمت إلى نوعين و هما:[1]

– **الرضا العام:** و يعرف على انه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راضي أم غير راضي هكذا على الإطلاق، و الرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة العوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات الرضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله و يمكن تصوير العلاقة.

الرضا العام = الرضا عن الأجر+ الرضا عن المحتوى+ الرضا عن فرص الترقية+ الرضا عن نمط الإشراف+ الرضا عن جماعة العمل+ الرضا عن ساعات العمل+ الرضا عن ظروف العمل الفيزيقية.

– **الرضا النوعي:** و هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون جوانب أخرى كأن يرضى بعائد المادي في حين يكون غير راضي عن نوعية الإشراف و على الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام و الرضا النوعي، بمعنى أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى، ويثبت فروم أن ارتباط درجات الرضا من جوانب مختلفة للعمل ببعضها قد يرجع للعمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى من جوانب أخرى، فالإشباعات التي تنتجها الوظائف العليا من حيث

[1]–جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 177.

الأمر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوى العمل الأكثر إثارة تعتبر أكبر من تلك التي يوفرها الوظائف الأدنى في المنظمة.

و من هذه العناصر نستخلص المعادلة التالية:[1]

الرضا العام = الرضا عن الأجر+ الرضا عن المحتوى+ الرضا عن فرص الترقية+ الرضا عن محتوى العمل+ الرضا عن جماعات العمل+ الرضا عن ساعات العمل+ الرضا عن ظروف العمل المادية +الرضا عن الإشراف.

2- أهمية الرضا الوظيفي

يحظى الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من البحوث و الدراسات نظراً لمكانته الهامة و التي تتجلى في:

- يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله.
- الرضا الوظيفي يحقق له إشباعاً كثيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية.[2]
- يقوم الرضا الوظيفي يتعزيز قدرات المؤسسة على تحقيق أهداف و مواجهة أي تحديات تفترضها.
- يساعد على الحفاظ على الموظفين و الإبقاء عليهم في مجال عملهم و زيادة فاعليتهم و أدائهم الوظيفي.[3]
- مساعدة المديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام الحوافز الفعالة يساعد على حفظ الأفراد و الإبقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فاعليتهم و أدائهم.[4]

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه:

1) محددات الرضا الوظيفي:

[1]-عثمان محادين، مرجع سابق الذكر، ص 101.

[2]-فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص 260.

[3]-عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010، ص 88-89.

[4]وليد حليم فازي، دوافع و احتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011، ص 111.

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل من ضمن هذه المحددات نجد ما يلي:

- **التباعد:** أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها و تلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.
- **العدالة:** شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.
- **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى الشعور بالرضا عن العمل رغم عن إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تفسير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل.

فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد و التباعد نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها و النواتج التي تحصل عليها فعلاً و بصفة أكثر تحديداً فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا عندما:

- تحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق مستوى أعلى منها.
- يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة ما يحصل عليه الآخرين.
- يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل فهي دالة في نظام القيم الشخصي و اعتبارات العدالة تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤدونه من أعمال.[1]

2) العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة و هذه الأخيرة في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي التي تتمثل في:

1- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة و إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب و التثبيت في الخدمة، فرص الترقية، العلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين).

[1]-رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 172.

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة و درجة إثرائها و تتمثل في تنوع أنشطة وظيفية رأسيا و بعمق الوظيفة و مدى إشباعها للحاجات العليا و تشمل هذه العوامل مدى اكتساب المعرفة جديدة من خلال الوظيفة و مدى السيطرة على الوظيفة (تخطيط رقابة التنفيذ).

3- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المنظمة فيما يتصل بساحات العمل و ظروفه و إجراءاته و نظم الاتصال في المنظمة.

4- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد و درجة استقراره في حياته و السن، و المؤهل العلمي، و جنسه، و أهمية العمل بالنسبة له.

5- عوامل بيئية: تتعلق ببيئة الفرد و ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.[1]

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي و مؤشراته و طرق قياسه:

[1]-عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري و التنظيم في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان، 1997، ص 18-19.

نظراً للأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي فهناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي و وضع مؤشرات للعاملين و وضع أسس لقياسه وفي هذا المبحث سنحاول عرضها:

المطلب الأول:نظريات الرضا الوظيفي:

تركز كافة النظريات على إشباع حاجات الإنسان و رغباته من خلال السلوك و التصرف النابع من دوافعه المختلفة و ترى كلما أشبع الإنسان حاجاته زاد رضاه لذا تعد النظريات مكملة لبعضها البعض فلا يمكن استبعاد أي واحدة لتفسير سلوك الإنساني و فيما يلي بعض النظريات:

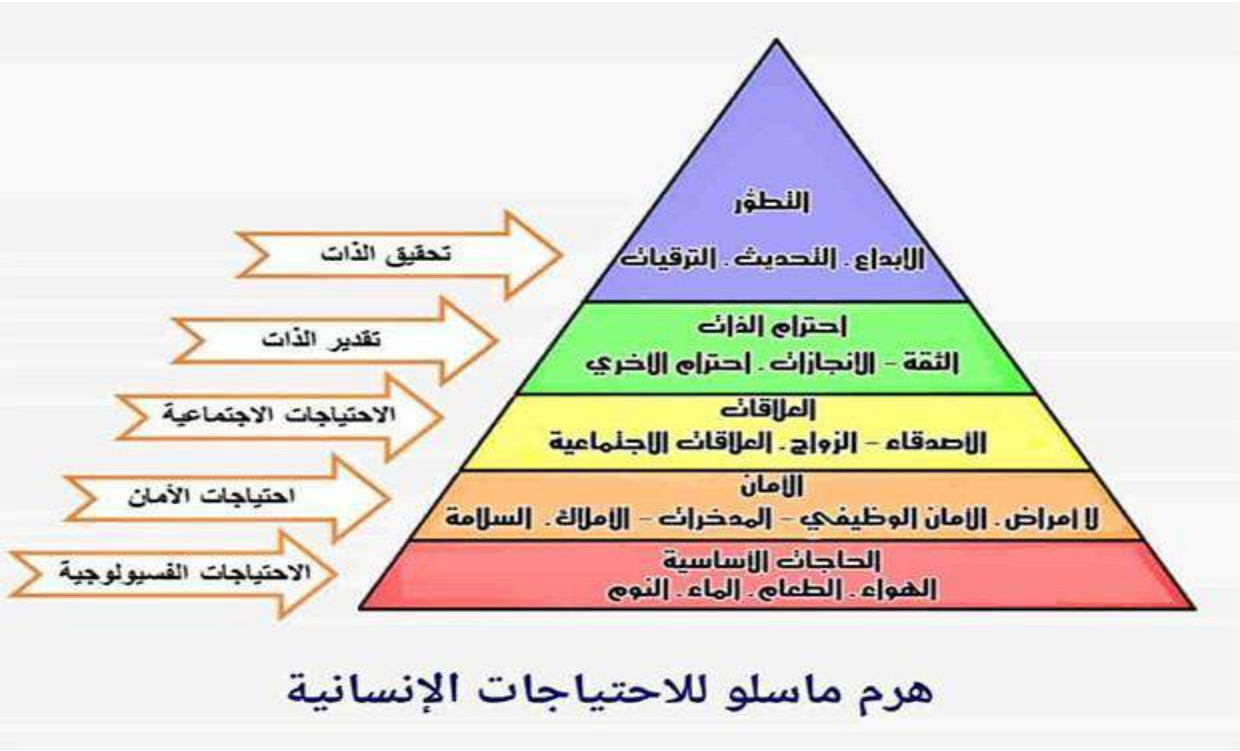
1. نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات: [1]

تركز هذه النظرية على أن الإنسان له حاجات متعددة و أن الحاجات التي لم يتم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد و أن هناك ترتيباً هرميا لحاجات الإنسان. و أنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات و قد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية هي:

- الحاجة الفيسيولوجية.
- الحاجة إلى الأمان.
- الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة إلى الاحترام.
- الحاجة إلى تحقيق الذات.

شكل 02-01: هرم ماسلو للحاجات

[1] سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق الذكر، ص 78.



المصدر سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي "أطر النظرية و تطبيقات عملية"، مرجع سابق، ص 80.

2. نظرية الدرفر: [1]

إن تأكيد ماسلو على تنشط دوافع مستوى الأعلى في تنظيمه للحاجات لا يتم إلا بعد إشباع حاجات المستويات الأدنى في ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي لوجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات قام الدرفر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات وقد ذكر لاندي و ترمبو في 1980 في كتابهما سلوك العمل و التي يعتقد أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات و التي يمكن تلخيصها في جدول الآتي:

الجدول 02-01: حاجات نظرية الدرفر: الأهداف و العمليات

[1]-كشرود عمار الطيب، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1995، ص 435-436.

الحاجات	الهدف	العملية
– الوجود. – الانتماء. – النمو.	–أمور مادية –دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى –الأماكن البيئية التي يناضل الأفراد من أجلها و التي تمكنهم من حل مشاكل.	–الحصول على ما فيه الكفاية –المشاركة المتبادلة في الأفكار و المشاعر يصبح الأفراد أكثر تمايزاً و تكاملاً.

المصدر: كشرود عمار الطيب علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1995، ص 436.

3. نظرية العاملين:

يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات وهما الحاجة إلى تجنب الألم و الحاجة إلى النماء النفسي تحقيق الذات و تعتبر جوانب العمل التي تشبع حاجات النماء النفسي للعاملين و تسبب في حالة توافرها شعوراً بالرضا و لذا فإن التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل: عوامل دافعية و عوامل صحية.[1]

4. نظرية الإنجاز لميكيلاند:

تعود هذه النظرية إلى ديفيد ميكيلاند حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة توفر فرصة لإشباع حاجات أساسية هي:[2]

أ– الحاجة للإنجاز:

تشمل التعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ وأن أصحاب الانجازات العالية يتمتعون عن غيرهم بصفات منها:

– لا يفضلون المفاهيم بل يعملون للسيطرة على النتائج.

[1] –سالم تيسير الشرايدية، مرجع سابق الذكر، ص85.

[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 144.

- يهتمون بتحقيق الإنجاز على مستوى التنظيمي.
- يختارون مهام يمكن من خلالها الحصول على التغذية العكسية.

ب- الحاجة للانتماء:

يعبر عليها ميكيلاند برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات ايجابية.

ج- الحاجة للسلطة:

هي رغبة الفرد في السيطرة والتأثير على الآخرين وميل الأفراد الذين لديهم الرغبة في السلطة عن غيرهم إلى:

- اهتمام في أمور تعطيهم الهيبة.
- ممارسة السلطة بأسلوب تعسفي.

5. نظرية العدالة:

يرى آدمز أن المحدد الرئيسي لمجهود العمل والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، والفكرة الرئيسية لنظرية تقول أن هناك "مفهوما متفقا عليه لما يستخدمه الفرد من مكافآت على جهوده" وتفترض أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل وهنا تتمثل في إيجاد التوازن بين مدخلات الفوائد وبين تحقق التوازن حيث يحدث الشعور بالرضا بين العاملين وتشمل النظرية على ثلاث خطوات أساسية[1]:

- **التقييم:** يشمل قياس بعض مدخلات كالجدارة للفرد.
- **المقارنة:** مقارنة الفرد بما يبذله من جهد في العمل.
- **السلوك:** عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة.

6. نظرية ماكريجور:

[1] لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 139-140.

وضع دوجلاس ماكريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، حيث وصف واحد منها بنظرية (X) وأخرى (Y).

- **نظرية (X)**: هي النظرية التقليدية للعامل فمن مسلماتها تحديد واجب الإدارة بجميع عوامل الإنتاج وتنسيقها بالصورة التي تحقق أكبر نفع اقتصادي، كما أن الإدارة تعنى بالجميع بين العامل والآلة والموارد وبالكيفية التي تعطي أكبر حصيلة اقتصادية، وتبنى هذه النظرية على الافتراضات التالية:[1]
  - الإنسان بطبيعته لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا.
  - يفضل تجنب المسؤولية في العمل.
  - يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
  - العقاب أحد الوسائل لدفع الإنسان إلى العمل.
  - ضرورة الرقابة الشديدة.
  - الأجر والمزايا المادية هي أهم الحوافز في العمل.
- **نظرية (Y)**: قامت على مبدأ أن للعامل حاجات متعددة وأن هذا العامل ما أن يرضي حاجة حتى يطلب غيرها وهذه النظرية حاولنا تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني:

1- تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية وأنهم لم يخلقوا ضد آمال الإدارة.

2- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواقع الإحساس بل كل ذلك مغروس في نفوس العاملين.

3- الإنسان يطلب الحرية في العمل وهو يفضل أن يكون قائدا لا تابعا.

4- الإنسان يعمل لا خوفا من العقاب بل أملا في المكافآت.

7. نظرية التوقع

تفترض أن سلوك الأشخاص هو نتيجة للاختيار الواعي من بين عدة بدائل وأن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية وبشكل خاص بالمعتقدات والاتجاهات الهدف من هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة إيجابية أو تقليل أو تجنب الشعور بالألم لأدنى حد.

وتعد نظرية التوقع من النظريات الهامة وتتضمن ثلاثة مفاهيم أساسية هي:[2]

[1] سالم شريدة، مرجع سابق الذكر، ص 90-91.

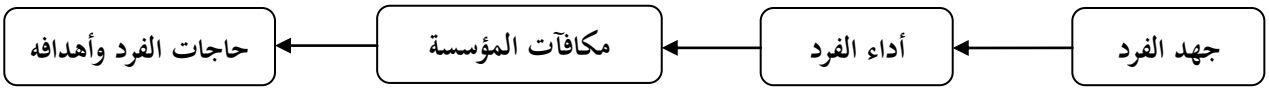
[2] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، مرجع سابق الذكر، ص 144.

التوقع: الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح وبمعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاهاً معينا في العمل سيتبعه نتيجة إيجابية.

التكافؤ: درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، ولأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

النفع أو الفائدة: هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافئة ما، أين أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بالعمل الجيد والحصول على مكافآت.

شكل 02-02: نموذج مبسط لنظرية التوقع.



المصدر: الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2000، ص 235.

8. نظرية القيمة:[1]

وضع لوك نظرية أطلق عليها اسم نظرية القيمة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وتفسيره على أنه ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تنسجم مع حاجاته، وميز لوك بين القيمة والحاجة فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الإنسان وأنها موجودة بمعزل عن رغباته بحيث أن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد المستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك فإن الفرد يسعى دوما إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية وأن تحقيقه لهذه القيم تشبع حاجاته مما ينعكس إيجابا على الوضع النفسي وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

9. نظرية Z:[2]

[1] إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 94.

[2] سالم تيسر الشرايدة، مرجع سابق الذكر، ص 95.

تعود للعالم وليام أوشي حيث قام بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة واليابان ومعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها، ولقد أدرك أوشي أن كثيرا من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل أن تكون مالية أو استثمارية وتقوم على ثلاث مبادئ: الثقة والحذق والمهارة والألفة والمودة.

إن الهدف من تطبيق نظرية **Z** ما هي إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى إلى التميز في ظل التطورات العالمية والتغيرات الاقتصادية التي لا يمكن لأي منظمة مجاراتها دون تميز أدائها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بأمن واستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

المطلب الثاني:طرق قياس الرضا الوظيفي

يشير ديفيز إلى أن إجراءات البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراء مقابلة للعاملين للحصول على استجاباتهم لكن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث، ومن أهم طرق القياس:

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا: [1]

أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من ظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل والتغيب والتمارض، فقد أظهر التحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا بنسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، من مميزاتها دقة المعلومات وسهولة التصنيف والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلاتها عدم وجود وسيلة للتأكد حتى من صحة البيانات.

2- طريقة هرزبيرغ: [1]

[1] ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، القاهرة، 1985، ص 26.

تعتمد على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وتوصلت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة هي أن العوامل التي تؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي ولا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وجهت لها انتقادات هي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية.

3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين لهم استطلاع آراءهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا مثل: نموذج فروم، بورتر الذي يستهدف رضا الفرد عن وظيفته من مزاياها بسهولة تصنيف البيانات وقلة التكلفة وخصوصية المعلومات.

4- طريقة الحالة الحرجة:

تعتمد على سرد القصة حيث يطلب من الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته.

5- طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل وبناء على الإجابات، ثم تحليلها يمكن من معرفة مدى رضا الموظفين وأن عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل.

المطلب الثالث: مؤشرات الرضا الوظيفي:

[1] حامد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، 1993، ص 65.

إن لرضا الوظيفي مظاهر تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان دليل على ارتفاع الرضا وكلما ارتفعت كان دليلا على انخفاض الرضا، وتتمثل هذه المؤشرات في ما يلي:[1]

1- مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

أ- الاستقرار في العمل:

يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، إذ أنهم في حاجة للشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية،فبقاء الفرد واستقراره في وظيفته وولائه لها دليل على رضا الفرد على عمله.

ب- العلاقات الحسنة:

إن وجود علاقات حسنة بين العمال بينهم من جهة وبين العمال المشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم وهي كمؤشر الرضا عن عملهم.

ج- نقص الشكاوي والتظلمات:

تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم ويعتبر نقصا ودليل على رضاهم عن عملهم.

2- **مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض**

أ- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد التوتر والقلق، فمن اجل التخلص من عمل غير راض عنه يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض، ويلاحظ ذلك من خلال التردد على عيادة المنظمة، وهذا ما هو إلا تعبير عن المشاكل في العمل والملل من الظروف.

ب- الإصابات:

[1] زيادي فراس، رغواني علاء الدين، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016، ص 29.

إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، حيث يرجح (فروم) أن إصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

ج- الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس تواجد اختلاف في العلاقة التنظيمية لذا يعد أهم مؤشر على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة يعبر عن وضعية العمال والتي لا تتوافق مع متطلباتهم.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية

أصبحت البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا مشيرا واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب الخمسين عاما، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى علاقة بعض المتغيرات.

المطلب الأول:الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء:

يمكن القول بأن الفكر الإداري في مجال إيجاد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء خلص إلى ثلاثة اتجاهات وهي:[1]

أ/ الاتجاه الأول:

ويرى أن العامل الراضي هو أكثر أداء وبذلك يكون الرضا الوظيفي المرتفع مؤديا إلى زيادة الأداء وهذا الاتجاه ظهر نتيجة دراسات هاوثورن حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل والاهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ووجهة نظرهم هي أن العامل الراضي هو عامل منتج ويتحقق ذلك من خلال الاستماع إلى شكاوي العاملين وتشجيعهم على المشاركة في العمل واتخاذ القرار وتقديم النصح، ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية كل من ماسلو وهيزبرغ وميكيلاند.

ب/ الاتجاه الثاني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وأن العلاقة ليست ارتباطية بين الرضا والأداء، ويمكن أحيانا زيادة الإنتاجية بالضغط أو استخدام أسلوب الدكتاتورية في الإدارة، وبذلك يكون الأداء مرتفعا مع وجود حالة من عدم الرضا.

ج/ الاتجاه الثالث:

يرى أصحابه أن الرضا الوظيفي نتيجة تتضمن مستوى الأداء أي أن الرضا الوظيفي الإيجابي يكون نتيجة للأداء الذي يتبعه عوائد إيجابية أو مكافآت مادية أو معنوية، وفي حالة شعور العامل بأنه قد حصل على عناصر الرضا الوظيفي (أجر، ترقية، القيادة العادلة) وهذه العناصر مرتبطة بضرورة أدائه للعمل بمستوى معين.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي

[1] خالد العمري، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد أ، العدد 2، 1992، ص 13.

اختلف الباحثون والعلماء في تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وأيهم يأتي نتيجة للثاني، فبينما يرى البعض أن الولاء هو سلوك الفرد وليس مفهوما إدراكيا معرفيا إلا أنه من غير المحتمل أن وجهة نظره معرفيا مثل الولاء قد تم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي حيث أن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة الولاء التنظيمي ولا يأتي الولاء نتيجة للرضا الوظيفي كما يرى بعض الباحثين

ومن هنا فإن تحقيق الولاء يتبعه تحقيق الرضا الوظيفي غير أن فريقا من الباحثين نظروا لهذا المفهوم باعتباره متعدد الأبعاد من حيث الطبيعة مشتملا على ولاء العامل للمنظمة واستعداده لبذل جهد والرغبة باستمراره للعضوية، ومما سبق يمكن أن نستنتج ما يلي:[1]

- أن معظم المفاهيم تدور في إطار واحد ألا وهو حالة التي يتكامل فيها الفرد مع هذه المنظمة وعمله، فيصبح إنسانا تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها.
- أن الفرد الذي يظهر مستوى عالا من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل واستغرق داخل إطار الجماعة وهذا التفاعل لم يذب جميع صفاته الشخصية إلا بحدود تهذيب بعض الظروف الشخصية التي تؤثر على العمل.
- إن الولاء لا يفرض فرصا على أفراد بل هو استغراق للذات في أهداف موحدة.

تتلخص علاقة الرضا والولاء بأن هناك ارتباطا وثيقا بينهما فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته ولا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته.

المطلب الثالث:العلاقة بين الرضا والإنتاجية

أوضح العلماء أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية علاقة عكسية، فبدلا من تأثير الرضا على الإنتاجية اتضح أن الإنتاجية تؤثر على درجة الرضا لدى الفرد حيث أن زيادة الإنتاجية تعني إشباع حاجات الأفراد بشكل أكبر وزيادة ولائه مما يتبعه خلق مشاعر إيجابية من الأفراد نحو العمل والشعور بالرضا[2].

وقد تبين الباحثون أن هناك علاقة بين الرضا والإحساس بعدالة المكافآت المادية، فالرضا قد يتحقق عند الفرد في حالة ما إذا كانت المكافأة الحاصل عليها فعلا معادلة لمدى إدراكه لهذه المكافأة وتأكيدا لأهمية العلاقة بين الرضا والعائد المادي، يرى بعض الباحثين أن رضا الفرد ينتج عن حصوله على الفوائد التي تتلاءم مع توقعاته.

[1] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي "القيم وأخلاقيات العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 151.
[2] محمد أحمد سليمان، مرجع سابق الذكر، ص 137.

وبمعنى آخر فإن اختيار سلوك معين يرضى عنه الفرد لابد أن يكون نتيجة عملية إدراكية مسبقة يقوم بها الفرد ليوازن بين مجموعة من التصرفات ويختار التصرف الذي يتوقع منه أفضل النتائج.

ويرى بعض العلماء أن الشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين العمل والشعور بالرضا تتوقف عن كون ذلك العمل سبيل أو مصدر للأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال ما درسناه في هذا الفصل أن موضوع الرضا الوظيفي شأنه واسع ومهم جدا في علم المنظمات ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية.

كما تبين لنا أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير الرضا الوظيفي وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه، فمنهم من نظر إليه من زاوية الحاجات الإنسانية، ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والوقائية ومنهم من نظر إليه من زاوية التوقع وزاوية العدالة.

وقد رأينا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل، فهو يرتبط طرديا مع الأداء وعكسيا مع الإنتاجية والولاء.

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية مؤسسة ضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية

تمهيد الفصل:

نتيجة لأهمية الموضوع الصراع التنظيمي وأثره على الفضاء الوظيفي واتساعه ويعد الانتهاء من الجانب النظري كان لا بد من ربط الجانب النظري بجانب تطبيقي وذلك بهدف استمرار الدراسة والتوصل إلى الاستنتاجات خلال التربص في مؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الأجراء وحيث قمنا بتقسيم فصلنا إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: نظرة شاملة عن صندوق الوطني لضمان اجتماعي الغير الأجراء.

المبحث الثاني: تقديم منهج الدراسة المؤسسة الضمان الاجتماعي.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة .

المبحث الأول : نظرة شاملة عن صندوق الوطني لضمان اجتماعي الغير الأجراء

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة[1]

اسم المؤسسة : الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير أجراء.

الإطار القانوني: مؤسسة عامة ذات طابع إداري.

العنوان: 24 فيفري – المدية.

نوع البناء: صلب يتكون من أربع طوابق (طابق أرضي + 3 طوابق).

مر تاريخ التأسيس صندوق الوطني لضمان اجتماعي الغير الأجراء بثلاث مراحل:[2]

المرحلة الأولى: من 1 جانفي 1958 إلى 31 ديسمبر 1970، كل الفرص في هذه المرحلة توضيح قواعد التفصيلية لتطبيق نظام منح الشيخوخة لكل المنظمات المهنية التالية :

- المهن الصناعية والتجارية.
- مهن الحرف.
- مهن زراعية.

المرحلة الثانية: من 01 جانفي 1971 إلى ديسمبر 1973 , أعيد تنظيم هذا المخطط في 1979/12/10 تاريخ نفاذ المخطط الذي يحمل اسم CASNOS مع مقر الإدارة في الجزائر العاصمة .

المرحلة الثالثة: قانون 02 جويلية 1983 في هذا التشريع أصبحت هناك 08 خطط لضمان اجتماعي و هي:

1/ الخطة العامة غير زراعية.

2/ نظام التعدين.

[1] -http://www.casnos.com.hd2

[2] -مقابلة مع السيد محي الدين خوجة، مدير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

3/ المشروع الزراعي.

4/ إدارة مخطط السكك الحديدية.

5/ نظام الصيادين (التجارة).

6/ برنامج سونلغاز.

7/ نظام الموظفين المدنيين.

8/ نظام الموظفين غير العاملين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتكون من المصالح الآتية :

1- **مهام رئيس الشبكة:** يتربع على رأس الشبكة رئيسا لها السيد... الذي يشغل هذه الوظيفة منذ 2008 و قد تم تفويض السلطة له بإعطائه كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات وبالتالي فهو يتكفل بـ:

- متابعة كل مهام الصندوق.

- متابعة نشاط وأعمال الصندوق.

- تقديم تقرير وتمثيل الصندوق في المناسبات.

2- **مصلحة التحصيلات:** تتكون من

-أولها يتعلق بالتسجيل والترقيم، وذلك لمتابعة ملفات المشتركين من حيث التسجيل، الترقيم، التشطيب، إعادة النشاط.

-تطهير وتصفيات الملفات.

3- مصلحة المراقبة: مراقبة التجار من خلال مقر عملهم، والتأكيد من كافة التزاماتهم.

4- مصلحة المنازعات: تقدم هذه المصلحة بالمتابعة القضائية لمختلف أنواعها خصوصا ما يتعلق بالممتنعين عن الدفع الذين يرفضون دفع مستحقاتهم بالطريقة السلمية هذا ما أجبر الصندوق على استعمال القانون.

5- مصلحة التعويضات والأداء: تشرف على:

-أداء تعويضات مريضة.

-أداء الأمومة.

-منحة الوفاة.

6- مكتب المراقبة الطبية: والذي يتكون من طبيب مستشار فهو مكمل لمصلحة التعويضات.

7- المحاسبة والمالية: تتمثل مهامها في:

- إعداد مختلف الإحصائيات الخاصة بالشبكة.

- إحصائيات المداخيل.

-تحويلات رؤوس الأموال.

-الشيكات الغير مدفوعة.

-حالة الخزينة.

-الصندوق ورصيده.

8- الأمانة العامة: وظيفة كلاسيكية تتشابه مع أي مؤسسة أخرى من حيث الدور و المهام.

9- الأمن و النظافة: يكمن دور الجهاز في المحافظة على الشبكة بتوفير النظافة والأمن اللازمين.

المبحث الثاني : تقديم منهج الدراسة الميدانية لضمان اجتماعي لغير أجراء بالمدية

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ثم عرض كيفية بناء وأداة الدراسة.

المطلب الأول: حدود ومجتمع وعينة الدراسة:

الفرع الأول:حدود الدراسة

حددت هذا الدراسة بالعديد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على مختلف الوظائف وأقسام صندوق الوطني لضمان الاجتماعي.

الحدود المكانية: صندوق الوطني لضمان اجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال 2021/2020.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان اجتماعي والبالغ عددهم 73 عامل وعاملة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من عامل وعاملة سلمت إليهم الاستبانة أي بنسبة 96.77% وهي نسبة مقبولة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات تتمثل في:

1- المقابلات الشخصية: حيث عملنا على مقابلة مدير مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي من أجل الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بهذه الدراسة وشرح مختلف المهام وأنشطة وإعطاء نظرة شاملة على المؤسسة.

2- الوثائق: اعتمدنا على وثائق من المؤسسة.

3- الاستبيان: يعتبر من المصادر الأساسية الهامة التي تم الاعتماد عليها في الحصول على معلومات اللازمة حيث يتم تصميم استبيان هدفها معرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

أ – **تصميم الاستبيان:** تم الاعتماد فيها على تساؤلات بسيطة حتى يتسنى للعاملين الإجابة عليها حيث تسمح أجوبة هؤلاء العاملين بإجابة على الفرضيات المطروحة.

ب- **هيكل استبيان:** حيث قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقت و على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة وتشمل كل من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، مدة الأقدمية في المؤسسة).

المحور الثاني : الصراع التنظيمي

تناول هذا المحور 10 أسئلة حاولنا من خلالها الإحاطة بجوانب مختلفة من الصراع التنظيمي.

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

تناول هذا المحور 12 سؤال خاص بموضوع الرضا الوظيفي ورأينا من خلالها كيف نستطيع معرفة درجة رضا العاملون في مؤسسة صندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

المبحث الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

تُعّد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث يتناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها والأدوات المستخدمة في التحليل لإحصائي، وينتهي المبحث بإجراء تحليل أولي للبيانات التي تم جمعها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:**

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة "**الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي –دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء**" حيث لجأت طالبة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: الصراع التنظيمي، والمتغير التابع: الرضا الوظيفي.

2. **المصادر الثانوية:**

حيث اتجهت الطالبتين إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي

أولا: أداة جمع البيانات:

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وذلك نظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة،...الخ.

وقد مرَّ تطوير الاستبيان بمجموعة من المراحل، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يلي توضيح لما قمنا به في كل مرحلة.

1. بناء الإستبانة:

قامت الطالبتين بإعداد أداة الدراسة لمعرفة **الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي**، واتبعت الطالبتين الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

– الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة العبارات.

– تحديد المتغيرات الرئيسية التي شملها الاستبيان.

– تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال.

– عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

– تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية.

– تم عرض الاستبيان للتحكيم من قبل أساتذة من ذوي الخبرة في موضوع الدراسة وكذا في المجال الإحصائي في كلية علوم تجارية والاقتصادية والتسيير بجامعة المدية، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة تحكيم.

– في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، ليستقر الاستبيان على (26) عبارة، انظر الملحق (1).

2. الشكل النهائي للاستبيان

بعد تلقي الملاحظات والنصائح من قبل أعضاء لجنة التحكيم، قمنا بالالتزام بها في تعديل الاستبيان الذي جاء في شكله النهائي مكون من الأجزاء التالية:

– **الجزء الأول**: يحتوي على (05) متغيرات تمثل البيانات الشخصية الوظيفية للمستجيب، وتشمل كلاً من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية).

– **الجزء الثاني**: يتمثل في المتغير المستقل: الصراع التنظيمي ويعتبر بمثابة متغير تفسيري يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، وقد تم قياسه بواسطة (11) عبارة.

– **الجزء الثالث**: يتمثل في المتغير التابع: الرضا الوظيفي ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبأ به من قبل المتغير المستقل، وقد تم قياسه بواسطة (15) عبارة.

كما تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (**Likert Scale**) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03–01): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

3. توزيع الاستبيان:

بعد الضبط النهائي للاستبيان أداة الدراسة قمنا بتطبيقه ميدانيا على الموظفين الذين سيمثلون عينة الدراسة وهذا بعد أخذ الموافقة من مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء، حيث قمنا أولا بشرح الهدف من الاستبيان لموظفي عينة الدراسة، كما بينا لهم أن إجاباتهم ستحاط بالسرية، وبعد النقاش والاستفسار تحصلنا على الموافقة النهائية لتوزيع الاستبيان، وتجدر الإشارة أننا تعمدنا عملية التوزيع والإستلام المباشر من الموظفين المستجيبين حتى نتفادى مشكلة فقدان الاستبيانات.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية والمعروفة اختصار ب **SPSS** للتحليل الإحصائي والإجابة على الأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وعلى هذا استخدمت الطالبتين الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وفرضيتها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف **Kolmogorov-smirnov test (K-S)** للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- معامل ألفا كرونباخ **Cronbach Alpha** لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان **Spearman Corrélation** لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي؛
- تحليل التباين الأحادي **(ANOVA)** لمعرفة ما إذا كان هنالك دلالة إحصائية في إجابات الموظفين حول المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع تبعاً للبيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الاختبارات الإحصائية مثل: تحليل الانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قامت طالبتين باستخدام اختبار كولمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (03-02): اختبار كلمجروف-سميرنوف (*K-S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
الصراع التنظيمي	1230.	33	2000.
الرضا الوظيفي	1340.	33	1440.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم () أن قيمة اختبار كلمجروف-سميرنوف للمتغير المستقل (الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبة على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1-الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير من جامعة المدية، وقد بلغ عدد المحكمين (03) أساتذة (انظر الملحق رقم (2) ، وقد استجابت الطالبة لآراء السادة المحكمين وقامت بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%) مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

2- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعلى هذا قامت الطالبتين بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- **الاتساق الداخلي لعبارات متغير الصراع التنظيمي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (03)

الجدول رقم: (03-03) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
A1	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع المهام	0.570***	< 0.001
A2	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع الموارد	0.629***	< 0.001

A 3	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تعيين الأفراد الجدد	0.735***	<0.001
A 4	توجد خلافات في المؤسسة نتيجة لغياب الأسس العادلة في التعامل	0.661***	< 0.001
A 5	يوجد توتر في العلاقات بين الموظفين	0.708***	< 0.001
A 6	هناك اختلاف في القيم بين الموظفين	0.591***	<0.001
A7	تحدث اختلافات بين الموظفين بخصوص طرق تنفيذ العمل	0.657***	<0.001
A 8	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين الموظفين	0.639***	<0.001
A 9	تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الموظفين	0.720***	<0.001
A 10	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق الترقيات	0.717***	<0.001
A 11	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تحقيق أهداف العمل	0.589***	<0.001

مستويات الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.570,\ P$ <0.001) للعبارة (A3) إلى ($SP = 0.735,\ P<0.001$) للعبارة (A9) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الصراع التنظيمي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

▪ الاتساق الداخلي لعبارات متغير الرضا الوظيفي

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (4)

الجدول رقم: (03–04) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
B1	أرى أن وظيفيتي تحقق لي الاستقرار النفسي	0.742***	<0.001
B2	أرى أن وظيفتي تحقق لي طموحي	0.591***	< 0.001
B3	أرى أن وظيفتي تنسجم مع ميولي	0.712***	< 0.001
B4	أشعر أنني أتمتع بالحرية والإستقلال أثناء العمل	0.	

			<0.001
B5	أرى أن العمل يتيح لي فرصة التجديد والابتكار	0.518**	0050.
B6	أرى أن علاقتي بالمسؤولين يسودها الثقة والاحترام	0.706***	<0.001
B7	أرى أن راتبي يناسب المهام التي أقوم بها	0.583***	<0.001
B8	أرى أن المكافآت التي تمنح لي عند تكليفي ببعض مناسبة للجهد الذي أبذله	0.719***	<0.001
B9	أرى أن راتبي يتناسب مع مستوى تكاليف المعيشة	0.527**	30.00
B10	أرى أنني أتمتع بمزايا مادية تفوق المزايا التي يتمتع بها أصحاب الوظائف الأخرى	0.757***	< 0.001
B11	أرى أنني أحصل على الترقيات في الوقت المناسب	0.711***	<0.001
B12	أشعر أن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لإتمام مهام العمل	0.592***	<0.001
B13	أشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين	0.465**	0090.

B14	أشعر بالمتعة أثناء قيامي بعملي	0.689***	< 0.001
B15	أشعر أن علاقتي بزملائي في العمل علاقة تعاونية تبادلية	0.759***	< 0.001
مستويات الدلالة الإحصائية: **: $P<0.01$ ***: $P<0.001$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.465, P$ =0.009) للعبارة (B13) إلى ($SP = 0.775, P<0.001$) للعبارة (B10) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الرضا الوظيفي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3-الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (03-05) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

البيان	الدرجة الكلية للإستبيان	
	معامل الارتباط ***SP***	مستوى الدلالة ***P***
الدرجة الكلية لمتغير الصراع التنظيمي	0.711***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي	0.649***	<0.001
***: $P<0.001$ مستويات الدلالة الإحصائية:		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم () الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (SP=0.649 ;SP=0.711) وهي دالة احصائيا (P<0.001)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-06) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان	معامل ألفا كرونباخ α
الدرجة الكلية لمتغير الصراع التنظيمي	7920.
الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي	8400.
الدرجة الكلية للاستبيان	8730.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم () أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت قيمه بين (α= 0.792 ;α= 0.840) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت قيمته أيضا (α= 0.873) للدرجة الكلية للاستبيان، وبالتالي يكون قد تخطت عتبة الموصى بها (0.7)، ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، تم أولا وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثم أجري تحليل وصفي لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك تم اختبار فرضيات.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

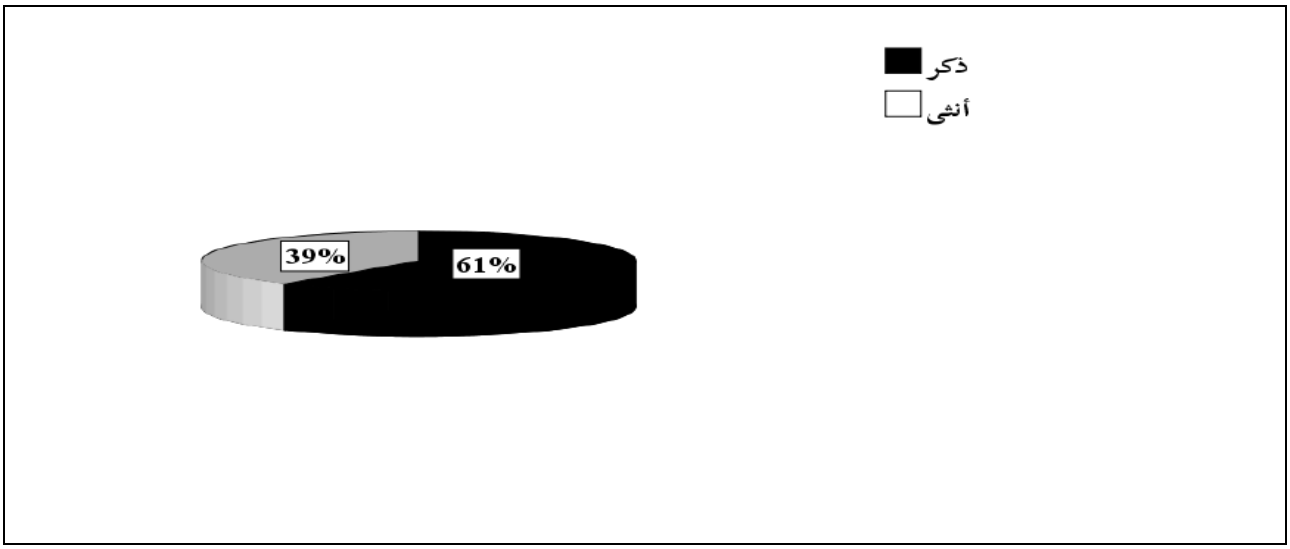
الجدول رقم (03-07) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	20	61
	أنثى	13	39
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور حيث بلغت نسبتهم (61%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (39%)، وهذا يدل على وجود الذكور بنسبة أكبر في مستويات تسيير مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03-01) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

أولا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير العمر

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (03-08) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر

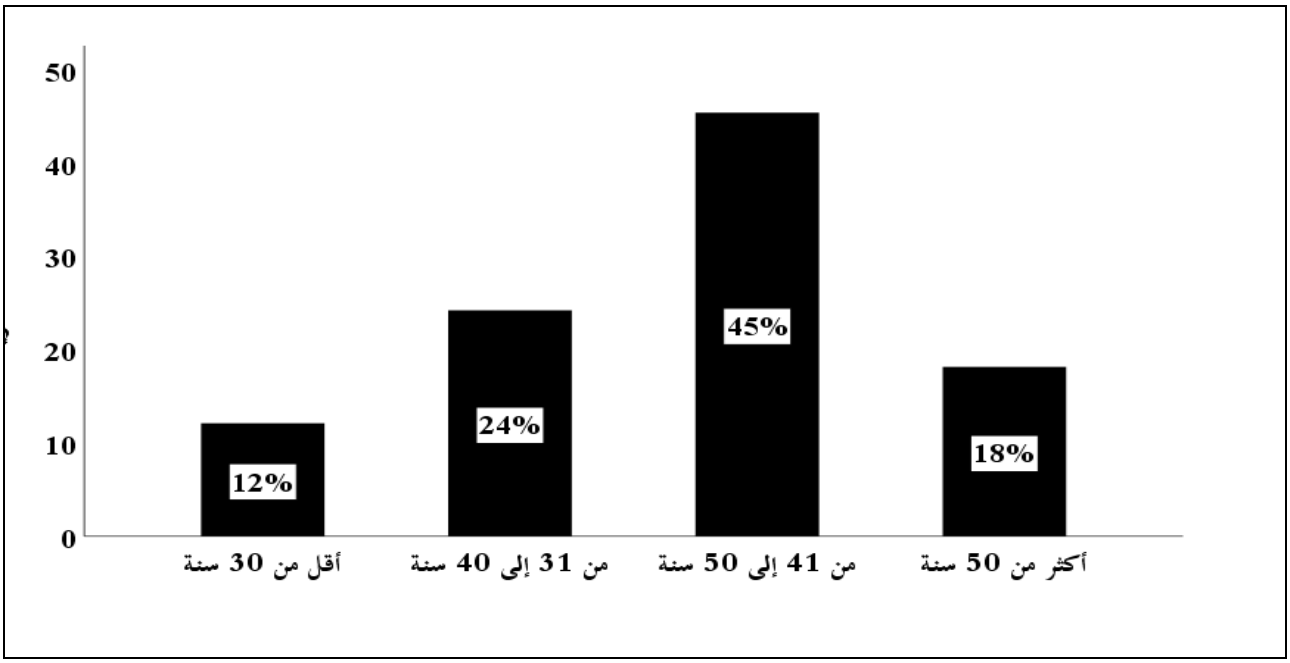
المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	04	12
	من 31 إلى 40 سنة	08	24
	من 40 إلى 50 سنة	15	45
	أكثر من 50 سنة	06	18
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [من 40 إلى 50 سنة]، إذ بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (45%)، يليهم الموظفين من الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة] بمجموع (08) موظفين وبنسبة (24%)، ثم الموظفين من الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (18%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين هم من الفئة العمرية [أقل

من 30 سنة] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (12%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء هم من الفئات الشبانية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-02) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير العمر



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي:

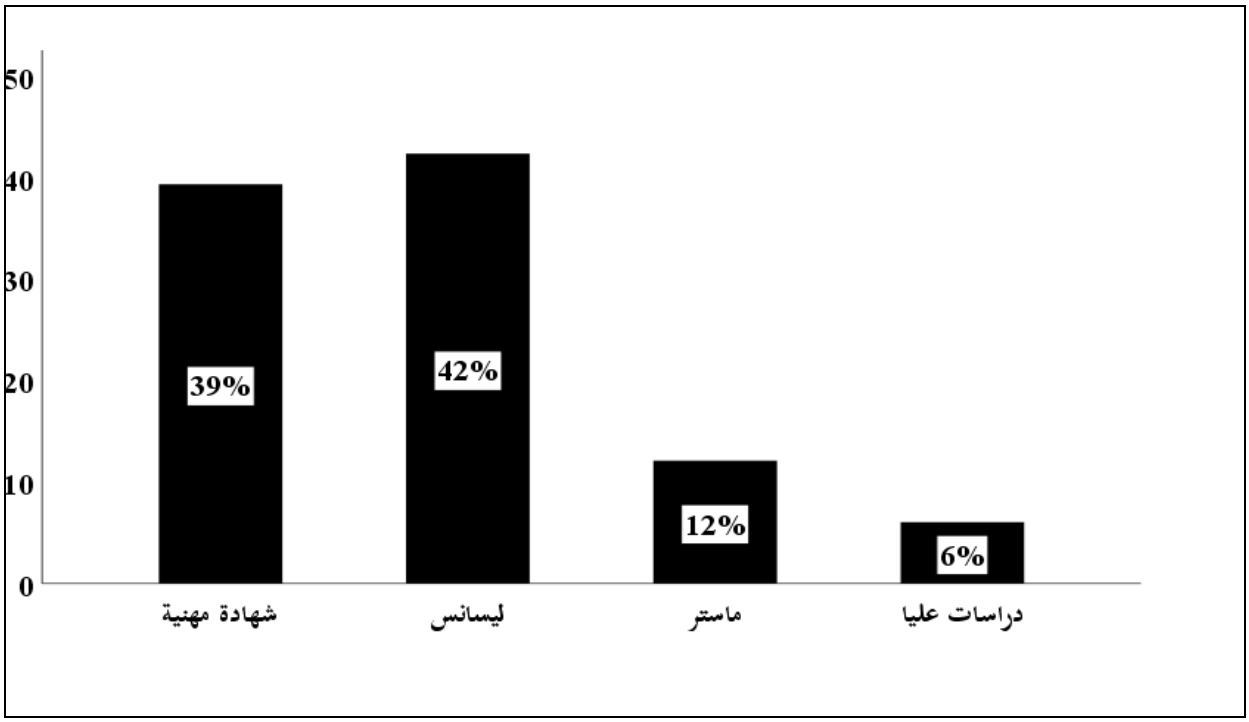
الجدول رقم (03-09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	بكالوريا	-	-
	شهادة مهنية	13	39
	ليسانس	14	42
	ماستر	04	12
	دراسات عليا	02	06
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس يمثلون المستوى التعليمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مئوية بلغت (42%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة مهنية بمجموع (13) موظف وبنسبة مقدارها (39%)، ثم الموظفين الحاملين لشهادة ماستر بمجموع (04) موظفين وبنسبة مقدارها (12%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الحاصلين على شهادات الدراسات العليا سوى (02) موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (06%). وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة حاملين لشهادات جامعية ومهنية لكونهما الأكثر طلبا للالتحاق بالوظائف التي تعرضها مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء ، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-03) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى التعليم



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الوضعية الوظيفية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية:

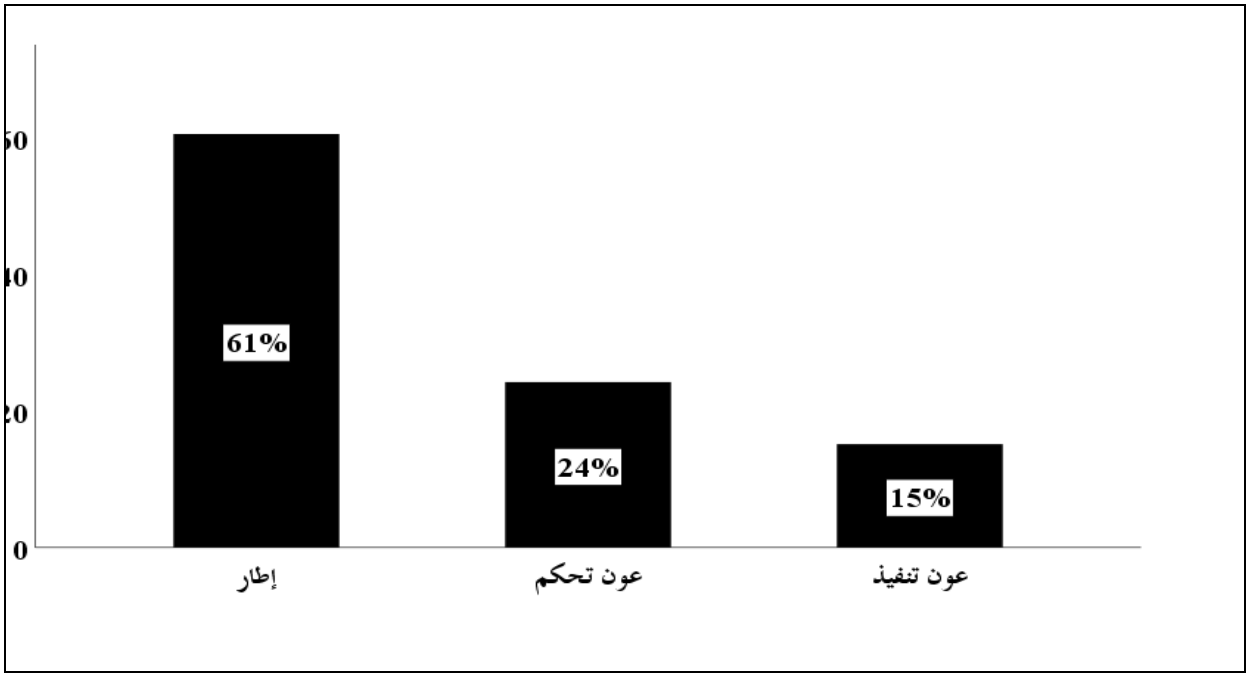
الجدول رقم (03-10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرارات f	النسبة المئوية %
الوضعية الوظيفية	إطار	20	61
	عون تحكم	08	24
	عون تنفيذ	05	15
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين ينتمون إلى فئة الإطار يمثلون المستوى الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (20) موظف وبنسبة مئوية بلغت (61%)، يليهم الموظفين من فئة أعوان تحكم حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة مقدارها (24%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الذي ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ سوى (05) موظفين وبنسبة بلغت (15%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من الموظفين في عينة الدراسة داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء هم من فئة الإطارات والذين يعتبرون أكثر دراية بموضوع الدراسة، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (03-04) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الوضعية الوظيفية



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS

خامسا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية:

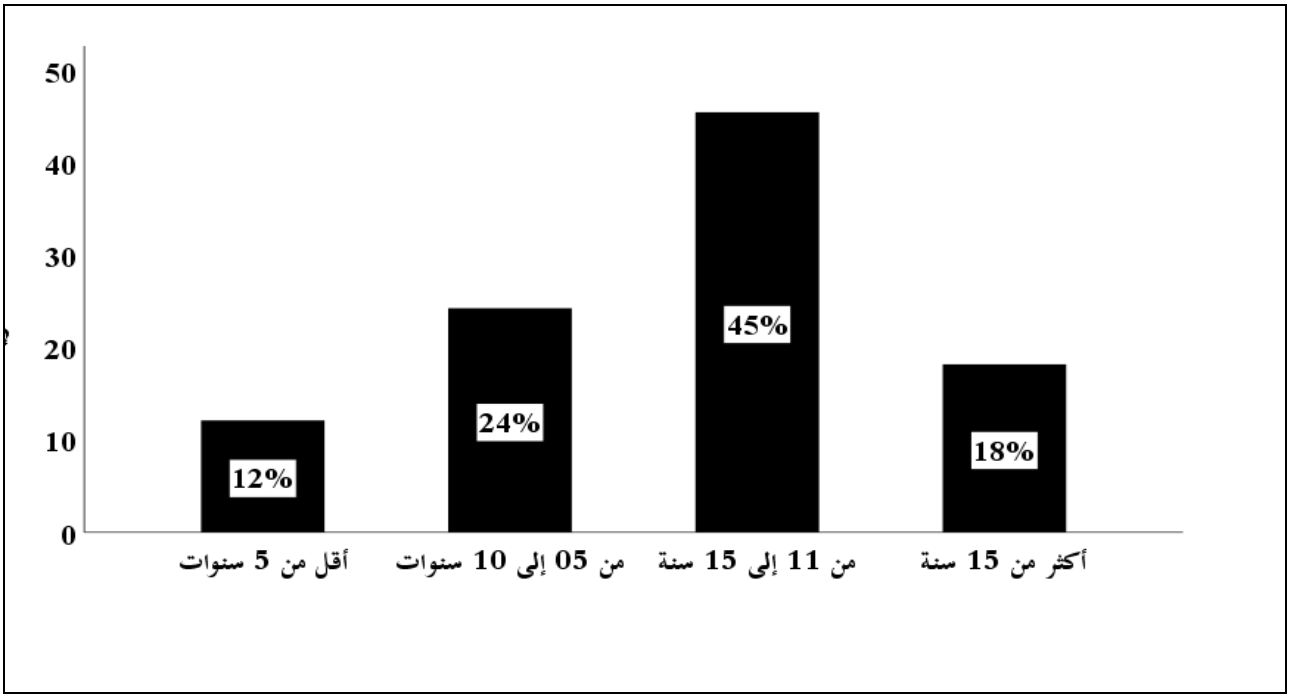
الجدول رقم (03–11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	04	12
	من 5إلى 10 سنوات	08	24
	من 11 إلى 15 سنة	15	45
	أكثر من 15 سنة	06	18
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 11 إلى 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (15) موظف وبنسبة مقدارها (45%)، يليهم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [من 5إلى 10 سنوات]، حيث بلغ عددهم (08) موظفين وبنسبة (24%)، ثم الموظفين الذين لديهم خبرة مهنية [أكثر من 15 سنة]، حيث بلغ عددهم (06) موظفين وبنسبة (18%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى (04) موظفين وبنسبة مقدارها (12%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن موظفي عينة الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء يمتلكون خبرة لا بأس بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03–05) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: شكل مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين إتجاه عبارات متغير الصراع التنظيمي

يوضح الجدول رقم (10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الصراع التنظيمي

الجدول رقم (03-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الصراع التنظيمي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الانحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
A1	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع المهام	3.58	0.81	04	موافق
A2	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع الموارد	3.37	0.95	06	محايد
A3	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تعيين الأفراد الجدد	2.46	1.09	11	غير موافق
A4	توجد خلافات في المؤسسة نتيجة لغياب الأسس العادلة في التعامل	4.02	0.93	03	موافق
A5	يوجد توتر في العلاقات بين الموظفين	3.34	0.79	07	محايد
A6	هناك اختلاف في القيم بين الموظفين	3.57	0.61	05	موافق
A7	تحدث اختلافات بين الموظفين بخصوص طرق تنفيذ العمل	4.11	1.12	02	موافق
A8	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين الموظفين	3.19	0.90	10	محايد
A9	تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الموظفين	3.25	0.92	09	محايد

A10	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق الترقيات	3.32	0.97	08	محايد
A11	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تحقيق أهداف العمل	4.27	0.84	01	موافق بشدة
الدرجة الكلية		3.50	0.56	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُلاحظ من الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير الصراع التنظيمي جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.50) وبانحراف معياري قدره(***SD***=0.56) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A11) التي نصت على " **توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تحقيق أهداف العمل.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الصراع التنظيمي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=4.27) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.84) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (A7) الخاصة ب " **تحدث اختلافات بين الموظفين بخصوص طرق تنفيذ العمل.**" بمتوسط حسابي (***M***=4.11) وانحراف معياري قدره (***SD***=1.12) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A3) المتعلقة ب " **توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تعيين الأفراد الجدد** ." على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.46) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 1.09) ما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها بين درجة الموافق بشدة ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا ما يجعل الموظفين يقرون بوجود صراع تنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير الرضا الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (03-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمتغير الرضا الوظيفي

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي M	الإنحراف المعياري SD	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
B1	أرى أن وظيفيتي تحقق لي الاستقرار النفسي	2.59	0.97	10	غير موافق
B2	أرى أن وظيفتي تحقق لي طموحي	2.73	0.85	13	غير موافق
B3	أرى أن وظيفتي تنسجم مع ميولي	3.01	0.80	07	محايد
B4	أشعر أنني أتمتع بالحرية والإستقلال أثناء العمل	2.92	1.04	08	محايد
B5	أرى أن العمل يتيح لي فرصة التجديد والابتكار	2.75	0.99	09	محايد
B6	أرى أن علاقتي بالمسؤولين يسودها الثقة والاحترام	3.94	0.81	02	موافق
B7	أرى أن راتبي يناسب المهام التي أقوم بها	2.30	1.18	14	غير موافق

B8	أرى أن المكافآت التي تمنح لي عند تكليفي ببعض مناسبة للجهد الذي أبذله	2.55	0.93	11	غير موافق
B9	أرى أن راتبي يتناسب مع مستوى تكاليف المعيشة	2.08	1.19	15	غير موافق
B10	أرى أنني أتمتع بمزايا مادية تفوق المزايا التي يتمتع بها أصحاب الوظائف الأخرى	3.14	0.68	05	محايد
B11	أرى أنني أحصل على الترقيات في الوقت المناسب	3.19	0.77	04	محايد
B12	أشعر أن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لإتمام مهام العمل	3.53	0.94	01	موافق
B13	أشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين	2.51	0.63	12	غير موافق
B14	أشعر بالمتعة أثناء قيامي بعملي	3.05	0.96	06	محايد
B15	أشعر أن علاقتي بزملائي في العمل علاقة تعاونية تبادلية	3.22	0.90	03	محايد
الدرجة الكلية		2.85	0.49	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير الرضا الوظيفي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=2.85) وبانحراف معياري قدره(***SD***=0.49) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (B12) التي نصت على " **أشعر أن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لإتمام مهام العمل.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الرضا الوظيفي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (M=3.53) وبانحراف معياري قدره (SD=0.94) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (B6) الخاصة ب " **أرى أن علاقتي بالمسؤولين يسودها الثقة والاحترام.**" بمتوسط حسابي (M=3.49) وانحراف معياري قدره (SD=0.81) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B9) المتعلقة ب " **أرى أن راتبي يتناسب مع مستوى تكاليف المعيشة** ." على أدنى متوسط حسابي (M=2.08) وبانحراف معياري (SD= 1.19) يشير إلى عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة غير الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع حيادي لدى موظفي عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على مايلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي عند مستوى (α = 0.05) داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-14) نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

النموذج	المتغير التابع (Y)

	) الرضا الوظيفي (		
المتغير المستقل (X)	أوزان الانحدار **B**	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
الصراع التنظيمي	-0.161^{*}	0.070	0.029
الثابت (i)	4.841^{***}	0.118	<0.001
$R^2 = 0.144$ $F_{(1, 32)} = 05.227, P = 0.029$			
مستوى دلالة الإحصائية	$*: P<0.05$ $***: P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الارتباط ($R^2 = 0.144$) ما يعني أن متغير الصراع التنظيمي قام بتفسير حوالي (14%) من تباين الحاصل في متغير الرضا الوظيفي كذلك تشير النتائج الظاهرة في الجدول السابق أن اختبار التباين ($F_{(1, 32)} = 05.227, P = 0.004$) يدل على معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$Y = (4.841)i - (0.161) \times X$$

حيث:

Y : الرضا الوظيفي ; i: الثابت ; X: الصراع التنظيمي

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت ($B = - 0.161, P = 0.029$)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة بوحدة واحدة في متغير الصراع التنظيمي يقابله انخفاض في الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بحوالي (16%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لمتغير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الصراع التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الصراع التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.082	1	0.008	0.008	0.778
العمر	-	0	0.000	-	-
المستوى التعليمي	0.844	2	0.166	0.083	0.442
الوضعية الوظيفية	2.386	1	0.235	0.235	0.135
سنوات الخبرة	-	0	0.000	-	-

المهنية			0		
الخطأ	-	24	2.367	0.099	-
المجموع	-	33	193.341	-	-
(Lvene test):			$F_{(18,14)}$ = 1.378, P= 0.258		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم () أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الصراع التنظيمي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.378, P=0.258) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الصراع التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الصراع التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالمدية.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالمدية.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

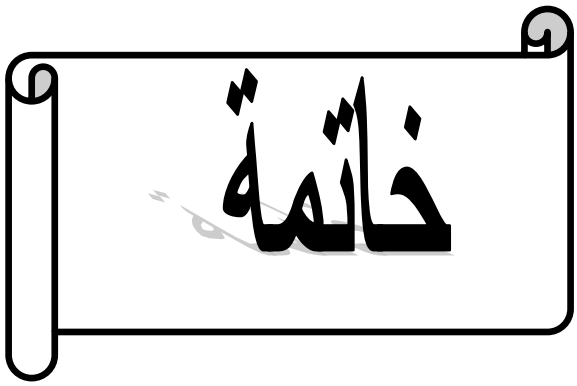
مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.738	1	0.028	0.028	0.738
العمر	-	0	0.000	-	-
المستوى التعليمي	0.352	2	0.175	0.087	0.707
الوضعية الوظيفية	1.336	1	0.332	0.332	0.259
سنوات الخبرة المهنية	-	0	0.000	-	-
الخطأ	-	24	5.958	0.248	-
المجموع	-	33	474.972	-	-
(Lvene test):$_{(14, 18)}$ = 1.614, P= 0.168					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم () أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الرضا الوظيفي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.614, P=0.168) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث

بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية..**


خاتمة

خاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع الصراع التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث قمت بمناقشة مختلف القضايا و المسائل النظرية التي عالجت الصراع التنظيمي في سبيل زيادة الانتاج و تحقيق الفعالية في أداء التنظيمات، فمن اعتبر الإنسان و الآلة شيئاً واحداً ومن اعتبره كائنا يجب إشراكه و استشارته لأن له مشاعر و أفكار و طموحات و جوانب واسعة من إمكانيات الإبداع و الابتكار في حالة توفر شروط ملائمة للعمل و يحاول الابتعاد قدر الإمكان على كل ما يعيقه.

و لقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع بأنه ظاهرة سلبية و اعتبروه ظاهرة خطرة تؤثر باستمرار على استقرار المنظمة، و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترف بها داخل التنظيم و اعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها و اعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي في توزيع المهام.

و باعتبار الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم فهو محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة في سياسة الإدارة في تنظيم العمل و العلاقة مع الرؤساء المباشرين و العلاقة بين العاملين و التقدم في العمل و مزايا العمل في المنظمة و الأمان في العمل و مسؤوليات العمل و الاعتراف بالتقديم في سبيل معرفة درجة و مدى هذه الإشباعات بحيث يمكن استعمال عدة مقاييس لمعرفة درجة الرضا الوظيفي، و باستعمال هذه المقاييس يمكن لإدارة المنظمة تحديد العوامل المؤثرة في تشكيل الرضا الوظيفي و بالتالي العمل على تعزيزها و للتأثير بصورة مباشر في توجيه سلوك العمال و تحسين أدائهم.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الصراع التنظيمي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوضعية الوظيفية، سنوات الخبرة المهنية) للموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الإجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

الإقتراحات:

على ضوء ما أسفرت عليه نتائج الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:

- الأخذ بعين الاعتبار ظوابط ومعايير تعيين رؤساء وفق متغيرات الدراسة كالأقدمية، المستوى التعليمي... إلخ.
- إشراك الموظفين في النقاشات المتعلقة بمستويات العليا للمؤسسة وإشعارهم أنهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.
- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية زيادة مستوى الخبرات والاهتمام والتركيز.

آفاق الدراسة:

أثناء انجاز هذا العمل وقفت عند مواضيع عديدة و رأيت أنها مواضيع جديرة بأن تكون محل البحث و الدراسة خاصة في مجال الصراع و الرضا الوظيفي و التي أطرحها كآفاق للدراسة المستقبلية:

- أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- دور الكفاءات في رفع الرضا الوظيفي.
- واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

1- القرآن الكريم.

2- ابن تيمية أحمد، مجموع الفتاوى (جمع) قاسم عبد الرحمن، المدينة، مجمع الملك للطباعة، المصحف الشريف، 1995.

3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.

4- أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

5- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.

6- جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

7- جمال الدين المرسي و آخرون، السلوك التنظيمي "نظريات و نماذج و تطبيق عملي للإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.

8- حامد بدر، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 3، 1993.

9- حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.

10- خالد العمري، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد أ، العدد 2، 1992.

11- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.

12- خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.

13- رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

14- زايد محمد عادل، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إمارات العربية، الرياض.

15- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.

16- زيادي فراس، رغواني علاء الدين، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2016.

17- سالم تيسير الشريدة، الرضا الوظيفي ّأطر النظرية و تطبيقات عملية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

18- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ّمدخل استراتجية"، دار وائل لنشر و التوزيع، الأردن، طبعة الثانية، 2006.

19- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2010.

20- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

21- عثمان محادين، القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

22- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري و التنظيم في المنظمات المعاصرة، المكتبة الوطنية، عمان، 1997.

23- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة الضغوط العمل، كوبيلينك للنشر و التدريب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005.

24- عودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالتزام التنظيمي "دراسة حالة رسالة ماستر"، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2015/2014.

25- فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

26- كامل محمد غربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الأردن.

27- كشرود عمار الطيب، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1995.

28- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

29- محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في إدارة إستراتيجية و نظرية المنظمة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2015.

30- محمد أحمد سليمان، السوسن عبد الفتاح وهب، الرضا الوظيفي ّقيم و أخلاقيات الاعمالّ، الناشرون و موزعون الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

31- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008.

32- محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، خبراء مجموعة العربية التدريب و النشر.

33- مصطفى رشدي شيخة، علم الاقتصاد، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، لبنان، 1985.

34- مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، مجلد 20، عمان، عدد 2، 2005.

35- ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، القاهرة، 1985.

36- نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2006.

37- النيسابوري، مسلم، الحجاج، صحيح مسلم (تحقيق) الكرمي أبو صهيب، الرياض، بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع، 1997

38- هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، سلوك الأفراد و الجماعات في النظم، 2002.

39- وليد حليم فازي، دوافع و احتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011.

40- يوسف مصطفى القاضي، مناهج البحث و كتابتها، دار صفاء للنشر و التوزيع، مملكة العربية السعودية.

المواقع الالكترونية:

http://www.casnos.com.hd2

المقابلات:

مقابلة مع السيد محي الدين خوجة، مدير الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء بالمدية.

الملاحق

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

الأخ (ة) ، الكريم(ة):

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تحية مباركة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " **الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي –دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الأجراء.** نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا ، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة و لغرض البحث العلمي.

و لكم منا كل الشكر و التقدير

من إعداد:

الطالبة : ذهبي نضال

تحت إشراف:

د. صحراوي جميلة

السنة الدراسية:

2021/2020

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة × في الخانة التي تراها مناسبة :

1- **الجنس :**

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2- **العمر :**

- أقل من 30 سنة ☐
- من 31 سنة إلى 40 سنة ☐
- من 40 سنة إلى 50 سنة ☐
- أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي :

- مستوى بكالوريا ☐
- شهادة مهنية ☐
- ليسانس ☐
- ماستر ☐
- دراسات عليا ☐

4- **الوضعية الوظيفية**

- إطار ☐
- عون تحكم ☐
- عون تنفيذ ☐

5- سنوات الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات ☐
- من 05 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐
- أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: العبارات المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي

الرجاء وضع علامة × في الخانة التي تراها مناسبة :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع المهام					
	توجد خلافات بين الموظفين حول توزيع الموارد					
	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تعيين الأفراد الجدد					
	توجد خلافات في المؤسسة نتيجة لغياب الأسس العادلة في التعامل					
	يوجد توتر في العلاقات بين الموظفين					
	هناك اختلاف في القيم بين الموظفين					

	تحدث اختلافات بين الموظفين بخصوص طرق تنفيذ العمل					
	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين الموظفين					
	تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الموظفين					
0	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق الترقيات					
1	توجد خلافات بين الموظفين حول طرق تحقيق أهداف العمل					

الجزء الثالث: العبارات المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي

الرجاء وضع علامة × في الخانة التي تراها مناسبة :

لرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أرى أن وظيفيتي تحقق لي الاستقرار النفسي					
	أرى أن وظيفتي تحقق لي طموحي					
	أرى أن وظيفتي تنسجم مع ميولي					

	أشعر أنني أتمتع بالحرية والإستقلال أثناء العمل					
	أرى أن العمل يتيح لي فرصة التجديد والابتكار					
	أرى أن علاقتي بالمسؤولين يسودها الثقة والاحترام					
	أرى أن راتبي يناسب المهام التي أقوم بها					
	أرى أن المكافآت التي تمنح لي عند تكليفي ببعض مناسبة للجهد الذي أبذله					
	أرى أن راتبي يتناسب مع مستوى تكاليف المعيشة					
0	أرى أنني أتمتع بمزايا مادية تفوق المزايا التي يتمتع بها أصحاب الوظائف الأخرى					
1	أرى أنني أحصل على الترقيات في الوقت المناسب					
2	أشعر أن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لإتمام مهام العمل					
	أشعر بعدالة توزيع المهام على					

3	الموظفين					
4	أشعر بالمتعة أثناء قيامي بعملي					
5	أشعر أن علاقتي بزملائي في العمل علاقة تعاونية تبادلية					

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الصراع التنظيمي	,123	33	,200*	,930	33	,034
الرضا الوظيفي	,134	33	,144	,904	33	,007
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

2-ثبات الاستبيان

- الصراع التنظيمي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
792,	11

- الرضا الوظيفي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
840,	15

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
873,	26

3-البيانات الشخصية الوظيفية

Table de fréquences

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	60,6	60,6	60,6
	أنثى	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	12,1	12,1	12,1
	من 31 إلى 40 سنة	8	24,2	24,2	36,4
	من 41 إلى 50 سنة	15	45,5	45,5	81,8
	أكثر من 50 سنة	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة مهنية	13	39,4	39,4	39,4
	ليسانس	14	42,4	42,4	81,8
	ماستر	4	12,1	12,1	93,9
	دراسات عليا	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوضعية الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	20	60,6	60,6	60,6
	عون تحكم	8	24,2	24,2	84,8
	عون تنفيذ	5	15,2	15,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	12,1	12,1	12,1
	من 05 إلى 10 سنوات	8	24,2	24,2	36,4
	من 11 إلى 15 سنة	15	45,5	45,5	81,8
	أكثر من 15 سنة	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الصراع التنظيمي وعباراته:

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing Count	Missing Percent	No. of Extremes[a] Low	No. of Extremes[a] High
A1	33	3,58	0,81	0	0,0	0	0
A2	33	3,37	0,95	0	0,0	0	0
A3	33	2,46	1,09	0	0,0	2	0
A4	33	4,02	0,93	0	0,0	0	0
A5	33	3,34	0,79	0	0,0	0	0
A6	33	3,57	0,61	0	0,0	0	0
A7	33	4,11	1,12	0	0,0	0	3
A8	33	3,19	0,90	0	0,0	0	0
A9	33	3,25	0,92	0	0,0	0	0
A10	33	3,32	0,97	0	0,0	0	1
A11	33	4,27	0,84	0	0,0	0	0
A1_11	33	3,50	0,56	0	0,0	0	0

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرضا الوظيفي وعباراته

Univariate Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Missing Count	Missing Percent	No. of Extremes[a] Low	No. of Extremes[a] High
B1	33	2,59	0,97	0	0,0	0	0
B2	33	2,37	0,85	0	0,0	0	0
B3	33	3,01	0,8	0	0,0	0	0
B4	33	2,92	1,04	0	0,0	0	0
B5	33	2,75	0,99	0	0,0	2	0
B6	33	3,49	0,81	0	0,0	0	0
B7	33	2,3	1,18	0	0,0	3	0
B8	33	2,55	0,93	0	0,0	0	0
B9	33	2,08	1,19	0	0,0	1	0
B10	33	3,14	0,68	0	0,0	0	0
B11	33	3,19	0,77	0	0,0	0	0
B12	33	3,53	0,94	0	0,0	0	0
B13	33	2,51	0,63	0	0,0	0	0
B14	33	3,05	0,96	0	0,0	0	0
B15	33	3,22	0,9	0	0,0	0	0
B1_15	33	2,85	0,49	0	0,0	0	0

6-تحليل الانحدار:

Regression

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الصراع التنظيمي[b]	.	Enter
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380[a]	,144	,117	,16119
a. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي				

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,136	1	,136	5,227	,029[b]
	Residual	,805	31	,026		
	Total	,941	32			
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), الصراع التنظيمي						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,841	,118		41,064	,000
	الصراع التنظيمي	-,161	,070	-,380	-2,286	,029
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						

7-اختبار التجانس:

✓ الصراع التنظيمي

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الصراع التنظيمي			
F	df1	df2	Sig.
1,378	14	18	,258
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى_التعليمي + الوضعية_الوظيفية + عدد_سنوات_الخبرة			

✓ الرضا الوظيفي

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]			
Dependent Variable: الرضا الوظيفي			
F	df1	df2	Sig.

1,614	14	18	,168
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + الجنس + العمر + المستوى_التعليمي + الوضعية_الوظيفية + عدد_سنوات_الخبرة			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الصراع التنظيمي

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الصراع التنظيمي

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,760[a]	8	,095	,964	,486
Intercept	29,076	1	29,076	294,840	,000
الجنس	,008	1	,008	,082	,778
العمر	,000	0	.	.	.
المستوى_التعليمي	,166	2	,083	,844	,442
الوضعية_الوظيفية	,235	1	,235	2,386	,135
عدد_سنوات_الخبرة	,000	0	.	.	.
Error	2,367	24	,099		
Total	193,341	33			
Corrected Total	3,127	32			

a. R Squared = ,243 (Adjusted R Squared = -,009)

9-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الرضا الوظيفي

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,476[a]	8	,685	2,757	,026
Intercept	83,518	1	83,518	336,429	,000
الجنس	,028	1	,028	,114	,738
العمر	,000	0	.	.	.
المستوى_التعليمي	,175	2	,087	,352	,707
الوضعية_الوظيفية	,332	1	,332	1,336	,259
عدد_سنوات_الخبرة	,000	0	.	.	.
Error	5,958	24	,248		
Total	474,972	33			
Corrected Total	11,434	32			

a. R Squared = ,479 (Adjusted R Squared = ,305)