



الموضوع

اثر اساليب ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي .
دراسة ميدانية بشركة الاخوة العموري - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

علالي مليكة

إعداد الطالب(ة):

الياس قوادرية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	بوروية فهيمة	استاذة مساعدة -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	علالي مليكة	استاذة محاضر -ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	شنافي نوال	استاذة محاضر -أ-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الأهداء

إلى من يرفق قلبي بلقياهما إلى رمز التضحية إلى من أخذ بيدي نحو درب العلم لنجوب

بسفينة البحث حتى ترسو إلى أبي و أمي

إلى من بجوارهم استمد بسمتي و عزتي و إصراري إلى اخوتي اقرب الي من روي .

إلى رفقاء الدراسة إلى أصدقاء العلم

أهديكم خلاصة جهد سنين و لكم إخلاص شكر على سندكم لي

لقد مرت من عمرنا أيام بدانها بخطوه و هانحن نقطوع ثمارها متخطينا الصعاب نحو النجاح

حاملين شعلة الأمل في غد أجمل

الباس

الشكر

أولاً نحمد الله نشكروه على منحي القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل... و اشكر الأستاذة المشرفة

علالي مليكة

التي لم تبخل علي بتوصياتها ونصائحها. كما اشكر كل موظفي وعمال وحدة الإخوة العموري دون استثناء كما اشكر مدير موارد البشرية لما قدمه لي من معلومات قيمة

أفادتني في بحثي المتواضع هذا

خلال فترة التدرّس وإلى كل الأصدقاء وجزاهم الله خيراً.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إتمام هذا العمل

المتواضع سأثاب المولى تبارك وتعالى

أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه ولي ذلك والقادر عليه.



ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من الإطارات العاملة في المؤسسة محل الدراسة، بلغت 30 إطار. وتم الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيان اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الإخوة العموري ، جاء مقبولا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 2.114 لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، كما أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري ، جاء مقبولا إلى حد ما وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.17. ووجود اثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة، حيث تفسر أساليب إدارة الصراع بالمؤسسة محل الدراسة ما نسبته % 13.9 من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة اقتراحات أهمها: ضرورة تطوير ممارسات مسؤولي مؤسسة الإخوة العموري لإدارة لموارد البشرية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التكوينية والتدريبية؛ التحديد الدقيق لمهام الموارد البشرية ومسؤولياتهم في مؤسسة الإخوة العموري تجنب الصراعات المتعلقة بازواجية المهام وغموض الدور.

الكلمات المفتاحية: صراع التنظيمي ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، رضا وظيفي، مؤسسة الإخوة العموري.

Abstract:

This study aims to identify the effect of organizational conflict management methods on job satisfaction. To achieve the objectives of the study, we relied on a questionnaire as a main tool in collecting primary data. Where the questionnaire was distributed to a sample of 30 tires operating in the institution under study. The statistical analysis of the data collected through a questionnaire was relied on, depending on the statistical program SPSS

The study reached a set of results, the most important of which are: The level of organizational conflict management methods at the Al-Amouri Brotherhood was acceptable according to the scale of the study, where the value of the general arithmetic average reached 2.114 of the methods of organizational conflict management. The study also showed that job satisfaction at the Amouri Brotherhood was acceptable to some extent according to the scale of the study, as the general arithmetic average reached 3.17 and the presence of a statistically significant effect of the methods of organizational conflict management on the job satisfaction of the institution, where the methods of conflict management in the institution are explained. The study between changes in the level of job satisfaction

The study concluded with several suggestions, the most important of which are: The need to develop the practices of the officials of the Amouri Brothers Organization for Human Resources Management on methods of managing organizational conflict through training and training courses. Accurate identification of the tasks and responsibilities of human resources in the Amouri Brothers Foundation. Avoid conflicts related to duplication of tasks and role ambiguity.

lict Management Methods Organizational Conf: **Key words**,
Organizational Conflict, Satisfaction Job, Brothers Foundation

فهرس المحتويات :

الصفحات	الفهرس العام
I.	الإهداء:
II.	الشكر:
III.	الملخص:
IV.	فهرس المحتويات :
I.	قائمة الجداول :
II.	قائمة الأشكال :
III.	قائمة الملاحق :
أ-د	مقدمة :
الفصل الأول: ماهية الرضا الوظيفي .	
	تمهيد الفصل :
2	المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي .
4-2	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي .
7-5	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.
16-8	المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي ونتاجه.
17	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
19-17	المطلب الأول: العوامل المادية .
25-20	المطلب الثاني: العوامل الاجتماعية .
39-26	المطلب الثالث: العوامل التنظيمية.
40	خلاصة الفصل :

الفصل الثاني : الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي .

	<u>تمهيد الفصل :</u>
42	<u>المبحث الأول:</u> أساسيات حول الصراع التنظيمي.
46-42	<u>المطلب الأول:</u> مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره.
53-47	<u>المطلب الثاني:</u> أنواع الصراع التنظيمي و مراحلها.
60-54	<u>المطلب الثالث:</u> مستويات الصراع التنظيمي وآثاره.
61	<u>المبحث الثاني:</u> أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي .
62-61	<u>المطلب الأول:</u> مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.
63	<u>المطلب الثاني:</u> أهمية إدارة الصراع التنظيمي .
67-64	<u>المطلب الثالث:</u> أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
68	<u>المبحث الثالث :</u> علاقة أساليب الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.
69-68	<u>المطلب الأول:</u> علاقة أسلوب التعاون الرضا الوظيفي
70	<u>المطلب الثاني:</u> علاقة أسلوب التنافس بالرضا الوظيفي
72-71	<u>المطلب الثالث:</u> علاقة أسلوب التجنب بالرضا الوظيفي
73	<u>خلاصة الفصل :</u>
<u>الفصل الثالث :الإطار التطبيقي للدراسة</u>	
	<u>تمهيد الفصل :</u>
75	<u>المبحث الأول:</u> التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
79-75	<u>المطلب الأول:</u> تقديم عام للمؤسسة العموري محل الدراسة.
83-80	<u>المطلب الثاني:</u> الهيكل التنظيمي لمؤسسة العموري لصناعة الأجر.

84	<u>المطلب الثالث</u> : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
85	<u>المبحث الثاني</u> : الإطار المنهجي للدراسة.
90-85	<u>المطلب الأول</u> : المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.
93-91	<u>المطلب الثاني</u> : مجتمع وعينة الدراسة و الإطار الوصفي لها.
94	<u>المبحث الثالث</u> : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.
98-94	<u>المطلب الأول</u> : تحليل محاور الاستبانة.
101-99	<u>المطلب الثاني</u> : اختبار وتفسير الفرضيات.
102	<u>خلاصة الفصل</u> :
104-103	<u>الخاتمة</u> :
112-105	<u>قائمة المراجع</u> :
118-113	<u>الملاحق</u> :

قائمة الجداول :

الصفحة	البيان	رقم الجدول
34	يبين العلاقة بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية:	1
35	يبين مراحل دراسة مناصب العمل	2
58	مستويات الصراع التنظيمي	3
77	هيكل عمالة المؤسسة.	4
89	درجات مقياس سلم Likert الخماسي	5
90	متغيرات الدراسة. ثبات معاملات	6
93	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	7

93	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب السن.	8
94	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	9
94	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	10
95	تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	11
97	التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور اساليب ادارة الصراع التنظيمي	12
98	التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الرضا الوظيفي	13
99	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لا اختبار الفرضية الرئيسية.	14
100	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اساليب ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.	15

قائمة الأشكال :

الصفحة	البيان	رقم الشكل
23	يبين العلاقة بين نظرية «ماسلو» و نظرية «الدفن» .	1
31	قنوات الاتصال الرسمي	2
34	دراسة مناصب العمل	3
39	نبيين نموذج لولير في الرضا الوظيفي	4
47	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي و استجابات الفرد للصراع	5
49	نافذة جوهاري	6
51	مراحل عملية الصراع عند بوندي Pandy	7

53	كيفية ظهور الصراع.	8
64	نموذج توماس وكلمان لأساليب حل الصراع	9
80	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العموري لصناعة الأجر.	10

قائمة الملاحق :

الصفحة	البيان	رقم الملحق
	استبيان الدراسة	1
	قائمة المحكمين	2

تمهيد :

مع تطور الحياة و تقدم العقل البشري وزيادة مطالبه اخذ تنظيم العمل مظاهر عديدة جعلت الجزائر تدخل مرحلة هامة من الإعداد للسياسات التنموية في شتى المجالات و يلعب العنصر البشري دورا كبيرا في إنجاح هذه السياسات و الخطط من خلال المشاركة في تنفيذها , ولا يتحقق هذا دون إتاحة فرصة لإشباع حاجاته و تحقيق رضاه لمواصلة مسيرة التنمية والوصول إلى الأهداف المنشودة إذ أصبح الرضا الوظيفي للفرد من الموضوعات المهمة لان العنصر البشري من أهم الموارد للمؤسسة بالرغم من تطور التكنولوجيات لان العقل البشري هو الذي يديرها ويحركها بحيث أصبح لزاما على الأجهزة الحكومية تقديم خدمات تعود بالنفع عليه وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق رضاه إلا أن هناك عوامل عديدة قد تؤثر عليه واحد هذه العوامل هو الصراع التنظيمي وقد لقي موضوع اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموارد البشرية اهتماما من طرف المفكرين والباحثين بحيث أثار جدلا كبيرا، ولا يزال يثير النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية.

أ. الإشكالية :

انطلاق مما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

ما اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي ؟

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

1- ما أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التعاون على الرضا الوظيفي لدى العاملين

بالمؤسسة محل الدراسة.؟

2- ما أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التجنب على الرضا الوظيفي في الرضا

الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. ؟

3- ما أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال من خلال أسلوب التنازل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.؟

4- ما أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال من خلال أسلوب السيطرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.؟

5- ما أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال من خلال أسلوب التسوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.؟

ب. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- إمكانية تحسين التعامل مع في الموارد البشرية داخل المنظمة.
- تحسين الرضا الوظيفي من خلال فهم أهمية الصراع في الموارد البشرية.

3-أهمية الدراسة :

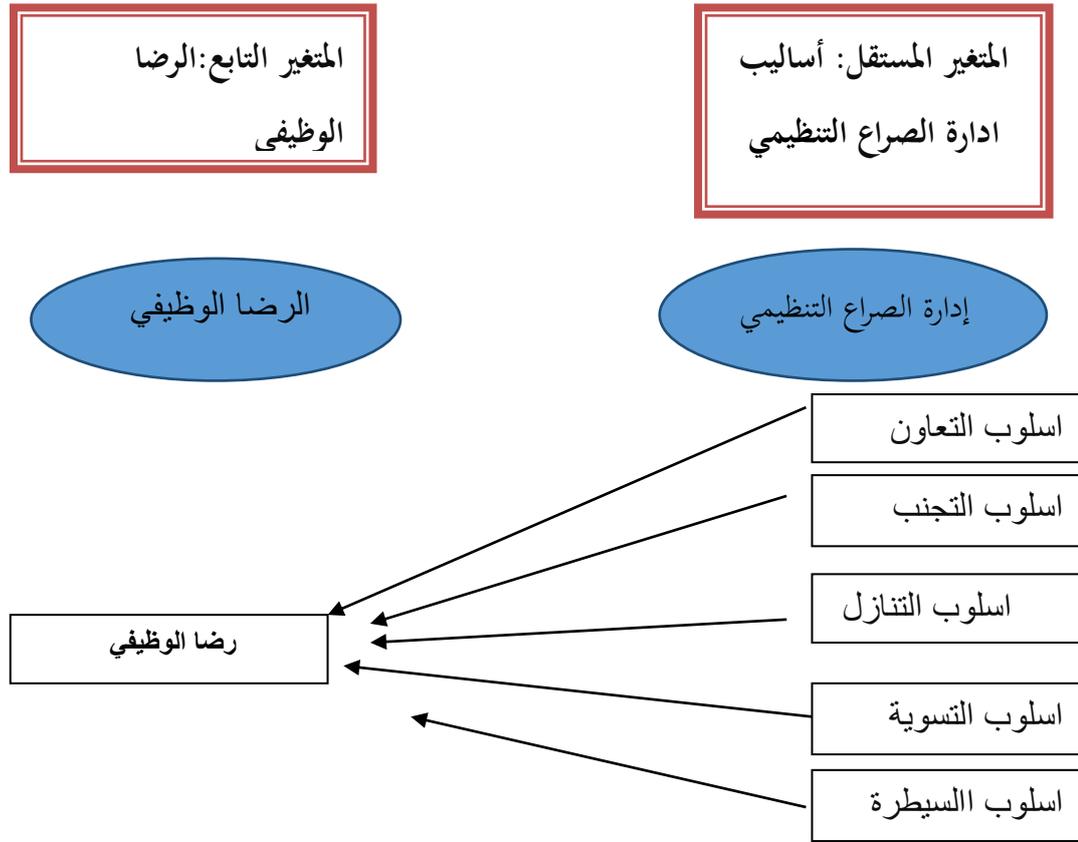
تبرز أهمية الدراسة من خلال مايلي :

- يمكن إن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي منظماتنا بأثر الصراع التنظيمي .
- إن الصراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلق بمشكلة رضا العاملين .
- التعرف إلى مفهوم الصراع التنظيمي أشكاله وأنواعه .

• التعرف إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأهم مداخله.

• قياس اثر الأنماط الصراع على الرضا.

ج. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب.

-فرضيات الدراسة

د. الفرضية الرئيسية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التعاون على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التجنب على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب السيطرة على الرضا الوظيفي بالعمل بالمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التنازل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التسوية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

هـ. الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي .

▪ الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي .

1- دراسة (بوجمعة نقبيل. 2009) بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في

المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية في ثانوية المسيلة ":

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و اسلوب ادارة الصراع في المدارس

الثانوية الجزائرية العامة . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و اشتمل مجمع الدراسة على جميع الاساتذة العاملين بمدارس الولاية و البالغ عددهم 1583 أستاذا و استاذة ، اما عينة الدراسة فكانت عشوائية بلغ عدد افرادها 205 يتوزعون عبر ثمانية مدارس ثانوية ، واشتملت ادوات الدراسة على استبانته تضمنت محور المناخ التنظيمي و محور اسلوب ادارة الصراع .

و من نتائج الدراسة : و جود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي و اسلوب ادارة الصراع ، كما ان اسلوب التعاون هو اكثر اساليب ادارة الصراع استخداما .

2- دراسة ل(ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي.2009) بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67)فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481)مفردة، تم توزيع (380)استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة وبنسبة استرداد قدرها (97.63%).

أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها:

1- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ(63.58%).

2- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية

الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%).

3- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات

الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب) .

4- وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في

قطاع غزة، وبوزن نسبي (79.51%).

5- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء

الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

6- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في

المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

1-دراسة(العيدروس ، 1989):بعنوان الرضا الوظيفي و علاقته بمستوى الطموح لدى على الممرضات

السعوديات و علاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية و المهنية.

-هدفت الى تحديد العوامل التي ترتبط بالرضا وعدم الرضا وعدم الرضا عن مهنة لدى الممرضة و بين عوامل

الشخصية و مهنية محددة.

من أهم نتائج هذه الدراسة :

-عدم وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للممرضات السعوديات وكل من مدة الخدمة

و الراتب الشهري .

2-دراسة (كتان علم الدين،(2015) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير.

- تهدف الدراسة إلى التعرف على عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في شركة جابر للخدمات التأجير

- التعرف على مستوى رضا و المعرفة المعنوية ذات دلالة في درجة الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

من أهم نتائج هذه الدراسة :

- مستوى رضا الوظيفي في شركة يتميز بدرجة عالية .

3-دراسة حميد 2004 () ، (بعنوان " :استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء . "

هدفت الدراسة إلى :معرفة الإستراتيجية الشائعة لإدارة الصراع التنظيمي، والنتائج المترتبة على إتباعها لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء، ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ونتائج الصراع بالجامعة، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، كما هدفت أيضا إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمحددات الرضا المختلفة. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها : إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي في كليات جامعة صنعاء هي إستراتيجية التعاون، وأقلهن استخداماً هي إستراتيجية التنافس، وجود علاقة عكسية بين إستراتيجية التعاون وحدة الصراع، وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التنافس وبين حدة الصراع، وجود علاقة ارتباط سلبي بين إستراتيجية التنافس وفعالية الإدارة، عدم

وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التجنب وحدة الصراع، وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا العام وإستراتيجية التعاون والتجنب، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين الرضا العام وإستراتيجية التنافس.

4-دراسة صبري 1994، بعنوان " الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا

العاملين." هدفت الدراسة إلي توصيف أنواع الصراعات التنظيمية، وتحديد أي هذه الصراعات أكثر إفادة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة، كما هدفت إلى توجيه المديرين لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية الأكثر تناسباً مع الموقف والملائمة للعاملين والتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية والممارسة الفعلية لإدارة الصراعات في الواقع العملي في الإدارات المعاونة بكليات ومعاهد جامعة القاهرة، وقد خرجت الدراسة بنتائج من أهمها: تزداد درجة رضا العاملين عن استخدام أسلوب المواجهة في حل الصراعات الشخصية الموجودة بينهم، بدرجة أكبر من رضائهم عن استخدام الأساليب الأخرى. كلما زادت حدة الصراعات الشخصية بين العاملين داخل المنظمة، ولم يتدخل المديرون لإدارتها والتخفيف من وطأتها، كلما أدى ذلك لانخفاض مستوى درجة رضا العاملين عن العمل في هذه المنظمة.

تمهيد:

تعود بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين ، و كانت أول المحاولات ، هي محاولة المدرسة العلمية ، التي كانت منطلقاتها مناقشة مشكلات الإنتاجية و كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل ، و كيفية تحفيز من أجل المزيد من العطاء ، و أدت نظرتهم إلى نتيجة أن 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 دورا في تحفيز الأفراد و شعورهم بالرضا ، و أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد و مستوى إنتاجيته لا يتحدد فقط بطاقته ، و إنما يحدد إرادة الجماعة ، و خلفيته الاجتماعية.

ليقوم عدة باحثين بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين ، و فحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل : ظروف العمل ، الإشراف ، الانجاز ، الأداء ، الانتماء ، الولاء ، التوقع.

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

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .

المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي .

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي .

مباشرة لقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي و كثرة استعمالته، خاصة في البحوث التي تتناول إدارة المنظمة ، حيث احتلت مشكلة الرضا الوظيفي حيزا و أهمية كبرى في علم الإدارة ، و العلوم الاجتماعية ، ورافق ذلك تعدد التعاريف حول الرضا الوظيفي التي تسعى إلى تحديد المقصود بالرضا الوظيفي ، و فيما يلي سنستعرض بعض التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

➤ فحسب محمد أحمد بيومي "هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ، و تعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له ، و بين ما يتطلع إليه الإنسان بأن يحققه له وظيفته ، و تطابق بين ما هو كائن و ما ينبغي أن يكون. (بيومي، 2016،

صفحة 69)

و في هذا التعريف يلاحظ أن الرضا الوظيفي هو مجموعة الآراء و المعتقدات و المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو عمله ، و يبدأ الأمر عند قيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة و المعلومات و الخبرات حول العمل ، حيث يميل إلى التصرف على هذا الأساس و هذا يظهر

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

بشكل معين في أسلوبه مع علاقاته داخل العمل و في غيابه و تأخيره و في طريقة إحترامه لرؤسائه و أنظمة المنظمة.

و من جهتهما ذهب كل من أحمد فاضل عباس و صالح الشنواي إلى أن الرضا الوظيفي هو: " درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد ،و النابعة من حاجاته الأساسية من المأكل و المشرب ،و المسكن ، و حاجات الانتماء ،و الحاجة إلى الاحترام،و أخيرا حاجته إلى تحقيق ذاته." (الشنواي، 1972، صفحة 10)

و هذا التعريف ينطلق من إشباع المنظمة الحاجات الأساسية المأكل و المشرب و المسكن للعاملين و ذلك لضمان رضاهم .

أما هاني بن ناصر بن حمد الراجحي يرى أن الرضا الوظيفي هو :الشعور بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات ،و الرغبات ، و التوقعات مع العمل نفسه ، و بيئة العمل، و المؤثرات الأخرى ذات العلاقة. (الراجحي، 2003، صفحة 8)

➤ أما ستون: "فيعرفه أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو ،و التقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها." (سلطان م.، 2003، صفحة 196)

➤ و كذلك عرفه علي بن يحي الشهرى بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، و يتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو ، و التقدم ، و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ، و يمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتوازن" . (شهر، 2002، صفحة 9)

و من خلال هذين التعريفين نرى أن الرضا هو استجابة الفرد لعوامل اجتماعية تضم حاجات الانتماء و الاحترام و العلاقات مع الزملاء.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

كما انه يعبر عن الرضا بأنه: " وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم و استحسانهم للعمل الذي يزاولونه ، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه ، فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة ، و من هذه الظواهر ، معدلات الغياب ، و الدوران ، و معدلات الأداء " (علي، 1999، صفحة 17).

➤ و يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته ، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق ، حيث تقوم بعض المؤسسات بإجراء بعض البحوث و الاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم ، و أوجه الرضا، و من أهم نواتج هذه البحوث هي التعرف على الأسباب الوظيفية لعدم الرضا (ماهر، 2014، صفحة 380).

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الرضا هو مجموعة الأفكار و القيم و المعايير التي يرسمها الفرد حول عمله و التي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله و مع ظروف العمل التنظيمية ، و على أساسها يحقق طموحه و رغباته.

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.

هناك من يرى أن أهمية الرضا الوظيفي تتمثل في:

-إشباع حاجات الفرد إشباع كاملا في العمل.

-تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات و قدرات الفرد و طاقاته الكامنة في محيط العمل.

-خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة و المهنية للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها .

-بقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع و منافع متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة و يزداد

إرتباطه بها .

-بالرغم من المعدات و التكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية لذلك

تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله ، لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية للمنظمة فهو

يصنع الاستراتيجيات ، و يرسم الأهداف و ينفذها و هو الذي يتابع و يقيم.

-تقديم المساعدة للمديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز فعالة يساعد على

محافظة على الموظفين، و الإبقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فعاليتهم و أدائهم الوظيفي .

-تخفيض مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل و الحوادث ، وتحقيق مستوى أمان عالي ، و

إنخفاض في السرقة و الغدر و الضياع و الصراع و توقف العمل.

-إنخفاض الشكاوى و التظلم و الإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على المنظمة.

-تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة

للإنجاز الهادف.

-تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل ، و هذا يعزز الدور الفعال في

تحقيق الإنجاز الكفؤ في مجالات العمل كافة.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

-سيادة روح الثقة و التعاون بين القيادة الإدارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال .

-يجد الفرد في رضاه عن عمله منفذا مناسباً لقدراته و ميوله و سمات شخصيته و قيمه؛

-القيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد .

- كما يجد من خلال وظيفته تحقيق لطموحاته و رغباتها.

-ان معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل وظائفهم ، فمن الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم المهنية و الشخصية ، و عن طريق دراسة الرضا ، و الشعور بالمسؤولية ، كما يؤدي ذلك إلى العمل الخلاق و التجديد ، كما أنه يساعد على التوافق الاجتماعي و المهني للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل ، و بالتالي زيادة في الإنتاجية ، كما أن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم و رضاهم يساعد الإدارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين ، بحيث يمكن للمنظمة التوفيق بين أهدافها و أهداف العاملين و شعورهم بالرضا و التغلب على شعور الاستياء و التوتر داخل العمل (زرقاوي امال، 2014، الصفحات 37-38).

• وهناك من يصنفها بالنسبة للمؤسسة و الفرد:

-النسبة للمؤسسة :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة -ارتفاع في مستوى الفاعلية -ارتفاع في الإنتاجية -تخفيض تكاليف الإنتاج - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

-النسبة للموظف:

-ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الحالة النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

-الرغبة في الإبداع و الابتكار : فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن..... الخ وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي ...الخ، مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة، زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي - الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي تو فرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة (نور الدين شنوفي ، 2005، صفحة 192).

المطلب الثالث : أساليب قياس الرضا الوظيفي ونتاجه.

1. أساليب قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار و قيم و معايير يرسمها الفرد حول عمله، التي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ، و بالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية ، إلا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس نستعرضها فيما يلي:

1- دوران العمل:

توجد العديد من العوامل و المتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا ، و من بينها الرضا الوظيفي ، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و دوران العمل ، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم و يبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة . و هنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل تقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن و المراكز المختلفة بالمنظمة ، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو إجتماعية أو تنظيمية ، و لذلك فإننا سنتناول دوران العمل كمظهر من مظاهر عدم الرضا الوظيفي و يمكن مراقبة التغيرات التي تطرا على القوى العاملة داخل التنظيم عن طريق حساب معدلات دوران العمل و مقارنتها خلال فترة محددة (جواد، 2010، صفحة 354) .

-معدل دوران العمل :

عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال المدة

معدل دوران العمل = $\frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال المدة}}{100 \times \text{عدد العاملين خلال المدة}}$

عدد العاملين خلال المدة

➤ أثار و إنعكاسات دوران العمل :

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك الجماعات ، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا معيناً من ثبات و إستقرار العمال ، حتى يمكن نمو و تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم ، كما أنه يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ، و إلى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية و يذكر أن مشكلة دوران العمل ، قد كلفت الاقتصاد القومي الأمريكي خلال سنة 2000 حوالي 7.5 دولار لكل عامل غير ماهر ، و 250 دولار بالنسبة لكل عامل ماهر ترك الخدمة مما يوضح خطورة مشكلة دوران العمل بالنسبة للمنظمة ، و بالنسبة للإقتصاد القومي ككل (طلعت، 2007، الصفحات 85-87) .

➤ أسباب دوران العمل:

✓ عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل ، و البحث عن عمل آخر.

✓ إختفاء مؤسسات العمل القديمة ، و ظهور مؤسسات جديدة ، و هذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم و الإنتقال إلى أعمال أخرى.

✓ العوامل الخارجية كالظروف الأسرية و البيئية و الإجتماعية و الثقافية و التيارات الدينية.

(الحري، 2008، صفحة 81).

كما نذكر أسباب أخرى لدوران العمل:

✓ عدم وجود التقدير و الاحترام للعاملين و بالتالي عدم الرضا عن العمل .

✓ نمط الإشراف الاستبدادي، و عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يرفع من معدل دوران العمل.

✓ عدم المساواة بين أفراد التنظيم في تقييم الأداء و توزيع المكافآت و نظام الترقية يؤدي إلى عدم الرضا و هذا بالضرورة يؤدي إلى دوران العمل (الدقس، 2005، صفحة 185).

2-مستويات الأداء:

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال و المهام الموكلة إلى كل منهم ، إلا أن كلمة أداء لا تعني القيام بالأعمال أو انجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة و فعالية في استخدام موارد المنظمة ، فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط و لا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامه لموارد المنظمة بطريقة فعالة و كفاء (المغربي ك.، 2007، صفحة 80).

الأداء سلوك يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، كما أنه سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة ، أي درجة الانجاز بكفاءة و فعالية. و يعكس الأداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل أو المهمة، إنه سلوك يعكس النتائج المحققة و المطابقة للأهداف المخطط لها، و هذا وفقا لمدى كفاءة و فعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج (مصطفى، 2014، صفحة 318).

و لذلك فالمنظمات عادة تركز على أداء العاملين مهملة بذلك رضا العاملين، و لذلك يجب توضيح أن الأداء يتأثر بالرضا الوظيفي ، و لذلك وجب على المنظمة تقديم الكثير للأفراد العاملين بها من اجل إرضاءهم و في نفس الوقت تحقيق غايات المنظمة تبعا لأداء متميز للأفراد فيها (كلالده، 2011، الصفحات 76-78).

3- معدلات التغيب:

لقد تفتت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الصناعية و الخدمية ، و غيرها في الآونة الأخيرة نتيجة لمتغيرات اجتماعية و إقتصادية و ثقافية و غالبا ما تمثل مؤشرا لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين.

• تعريف التغيب :

- يعرفه " سارجيت فلورانس " بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب الذي يمكن اجتنابه (الحي، 1984، صفحة 103).

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

-و يعرفه طلعت إبراهيم بأنه : تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها (الحي، 1984، صفحة 101).

إن العامل المؤهل جيدا يصاحبه إنخفاض في التغيب ، بمعنى أن الرضا في العمل يزداد بزيادة مستوى التأهيل ، و العامل الأقل تأهيلا يتأثر بالمهام الموكلة إليه ، و بالتالي يخلق لديه شعور بعدم الرضا عن عمله و ينتج تبعا لهذا التغيب و إعطاء المبررات الواهية لغيابه عن العمل .

كما أن التغيب من المظاهر الهامة لنزاعات العمل و ذلك كونه يتأثر بعوامل مختلفة، مهنية و اقتصادية ، و اجتماعية ، و لذلك يقوم العامل في الغالب عي التعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم تكييفه مع الوسط المهني ، مما يجعل التغيب عنده كظاهرة مرضية تثير اهتمام الباحثين ، و تشمل ظاهرة التغيب ما يلي:

✓ التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي .

✓ التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع و عدم التكيف.

✓ التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية .

و من هنا نرى أن التغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ، سواء كانت فيزيقية أو إجتماعية ، أو إقتصادية ، لأن العامل عندما يتغيب إما التقصير في الواجبات و بالتأخر عن العمل.

• الفرق بين الغياب و التغيب:

حتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم التغيب و الغياب.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

"التغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل ، في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل حافلة العمال ، أو وقوع حادث للعامل ، و هو في طريقه إلى العمل " (الحي، 1984، صفحة 102).

• معدل الغياب :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times 100$$

يستخدم معدل الغياب في الآتي:

-التعرف على مدى إنخفاض الروح المعنوية ، فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على

إنخفاض الرضا و الروح المعنوية.

-التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة.

التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل. (عويسات، 2002، صفحة

(30)

4- مستويات الإنتاجية:

أن الإنتاجية عبارة عن عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية

على شكل وسائل إنتاج و سلع إستهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم ، وفي عمليات الإنتاجية

يكيف الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية

أو الكيمائية بالإعتماد على أدوات عمل .

المجموعات التي تكون الإنتاجية عندها على مستوى عالي هي المجموعات الموجهة من قبل مشرفين

متسامحين نسبيا و يعطونها فرصة للمشاركة في التوجيه ، أما الإشراف الصارم لديه هدف لاستقطاب

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

المرؤوسين لإنتاج المزيد ، لكن يستطيع أيضا إحساس التبعية للعاملين ، و بهذا يتم تحفيزهم ، فمن خلال نتائج دراسات النظريات نجد أن المؤثر في الإنتاجية أساسا واضح و يكون الإشراف ، حيث أن المشرف الذي يعطي فرصة للعمال لإعطاء القرار فيما يخص العمل ، يكون العمال هنا راضون على العمل و على المشرف ، و هذه الطرق قادرة أن تعطي إنتاجية عالية.

أما العامل الآخر المؤثر في الإنتاجية هو أن رؤساء العمال يكونون مهتمين أكثر بعمالهم أكثر من العمل فترفع الإنتاجية على خلاف رؤساء العمال الذين يهتمون إلا بنسب الإنتاج فقط.

و العامل الثالث الذي يؤثر في الإنتاجية و هو أسلوب التأطير ، حيث أن المشرفين الأكثر إنتاجية يمضون وقتهم أكثر في تنظيم العمل على المدى القصير و الطويل ، و المشرف الأقل إنتاجية يعطي أقل من نصف وقته في التأطير ، و لذلك فالتناسب بين تنظيم العمل و بين الإنتاجية يزيد من إرادة الأفراد في الإنتاج .

الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية، فانه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير، في الأمور المادية والمعنوية .أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فان النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، أو انسحاب الموظف إلى بيئة عمل أخرى بحثاً عن التقدير، والعدالة، والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته.

إن احد الأسباب التي تؤدي إلى مثل هذا الوضع هو وجود فجوة بين المسؤول الأول، وبين العاملين، وهي فجوة قد يملؤها شخص واحد فقط، يستطيع بأساليبه الخاصة توجيه المنظمة وفقاً لمعاييرها الخاصة دون اعتبار لآراء ومسؤوليات الآخرين وحقوقهم، إن هذه الفجوة تعني عدم وجود قنوات اتصال بين الرئيس والمرؤوس وإن قناة واحدة فقط هي التي تمر بها كافة القرارات، أما البقية فليس أمامهم سوى انتظار هذه القرارات ومقابلتها بالدهشة، والحوار حولها خلف أبواب مغلقة.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

إن مثل هذه البيئة هي بلا شك بيئة لا تحقق الرضا الوظيفي، إلا لعدد محدود جداً من العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير الخاصة التي يضعها وينفذها شخص واحد.

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق و إجراءات العمل ، أو ترشيد معايير الأداء ، و إنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين وذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة رضاهم وفقا لدرجة إشباع حاجاتهم ، فكلما زادت هذه الدرجة من الرضا و تتعدد المجالات التي تكون موضعا لرضا الفرد في العمل مثل : فرص التدريب ، فرص الترقية ، الإشراف ، ظروف العمل المادية ، و صحة العمل و العلاقة معها.

و كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، و قدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضائه و ساعد على إثارة دافعيته نحو الأداء الفاعل ، كما ان الرضا هو محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة و مدى إدراك الفرد لعدالتها ، و بالتالي يكون معدل الإنتاجية مرتفع (احمد السيد مصطفى، 2014، صفحة 380).

2. نتائج الرضا الوظيفي:

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية (محمد سعيد سلطان ، 2004، الصفحات 204-205):

1. الرضا عن العمل ومعدل دورانه:

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، و لقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2. الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

العمل، و الفرض هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح .و من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب.

و بشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجبارياً، و ربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكاً معيناً، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيداً في جو العمل، أما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، و بالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

3. الرضا عن العمل والإصابات:

إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، و على هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس.

و أياً كان التفسير فان البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات بين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4. الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

5. الاستغراق الوظيفي:

هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها .
كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالة مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد.

ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ (مصطفى، 2014، الصفحات 473-474).

المبحث الثاني :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

تمهيد :

تبحث المؤسسات بأهمية ما لديها من موارد بشرية خاصة مع التطورات الحاصلة في ميدان الإدارة و التنظيم ، حيث تهدف إلى تفهم طبيعة أفرادها في جميع جوانبهم ، و عليه توجب عليها البحث عن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي ، مما يستدعي دراسته وفق مقتضيات موضوعية و علمية ، و بشكل دقيق ، فبعد الإلمام بماهية الرضا الوظيفي و أهميته بالنسبة للمنظمة و الفرد نقوم ألان بالتطرق إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لضمان درجة عالية من رضا العاملين.

المطلب الأولى :العوامل المادية.

يعمل الفرد جاهدا دوما للحفاظ على جو مريح و مرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها ، و حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل إنجاز عمله الذي يعود عليه و على المؤسسة و المجتمع بصفة عامة بالرضا و الرفاهية المادية.

و هنا نوضح تأثير العوامل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين:

الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته ، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة (حسن، 1987، صفحة 359).

فالأجر هنا يعبر عن استقرار العامل و دفعه لزيادة الإنتاجية، و ذلك من خلال رفع الروح المعنوية، و زيادة الولاء و الانتماء إلى المؤسسة و بالتالي تحقيق الاستقرار في العمل.

و هذا ما أشار إليه تايلور عند دراسته للتنظيم و الدافعية لدى العمال و ذلك من خلال دراسته للوقت و قياسها بالأجور والمردودية ، و بالرغم من أن تايلور كان مدركا لأهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج إلا أنه لم يعطه الإهتمام اللازم من البحث و التحليل ، حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرقا عقيمة في أغلب الأحيان مما يترتب عليها خسارة و تبذيرا في الجهد و الأموال ، و لذلك جمع

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

بين الحركات الضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية ، فإذا مزادات الإنتاجية أمكن لكل من المنظمة و العاملين جني فوائدها فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح ، و يحصل العمال على المزيد من الأجر و الحوافز (نوار، 2010، الصفحات 125-126).

و لذلك حدد تايلور المستوى المرتفع للعامل الذي ينجز الأداء بالوقت القياسي و أجر منخفض للعامل ، الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي ، حيث أن العامل الذي ينتج الجودة و النوعية المطلوبة يدفع له أجر ، أعلى من نظيره ذو الجودة المتدنية ، و لذلك أرسى أسلوب الدفع ينسجم مع كمية و نوعية الأداء المتحقق من قبل العامل ذاته ووفقا لمتطلبات الإنجاز السليم للأداء (الخرثة، 2007، صفحة 187).

و أصبحت مردودية العمل أكثر أهمية ، و تأخذ معنى غير مطابق لها في الماضي ، كما أن العمل في المجموعة بالسلسلة أو الفرق ، أصبح يتطلب سرعة في العمل يجب أن تكون نفسها لدى كافة أعضاء المجموعة ، كما ربط "تايلور" العمل بعدد من الوسائل المشجعة للعامل في صورتها المادية ، و أصبحت ما يعرف بالحوافز ، و لها ارتباط قوي مباشر و غير مباشر بالعمل ، و بمردوديته ، و كذلك بالعامل و سلوكه و هو العنصر المتحرك في نشاط المؤسسة (عدون، 2004، الصفحات 70-72).

و من خلال ما تقدم نلاحظ أن "تايلور" إقتصرت إفتراضاته حول سلوك الفرد بالجانب العقلاني للفرد ، حيث أن هذه الإفتراضات تتسلسل كما يلي:

- العمال لم يحاولوا إطلاقا زيادة إنتاجهم أو حتى إبقاءه على مستوى معقول يعادل مستوى إنتاج الرجل المتوسط، و حسبه فإن السبب هو عدم وجود دافع يشجع العمال على زيادة مجهودهم في الإنتاج، ولذلك قام بتحديد نظام الأجر
- إن عدم التكافؤ في الأجر داخل التنظيم بين العمال له أثر كبير على الإنتاج، و لذلك قام "تايلور" بربط مجهود العامل بالأجر.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

• تحديد الأجر السائد في ذلك الوقت قتل روح التقدم و الإجتهد و لذلك قام" تايلور "بتعديل

نظام الأجر وربط كفاءة العامل بالحوافز المادية .

إضافة إلى دراسات" تايلور "قام" هنري جانث "نتيجة عمله بصناعة الحديد و الصلب ، يرى أن عدم الرضا عن العمل و عن الأجر ، يرجع إلى تحديد ذلك على أساس ما يتم في الماضي أو حسب الرأي الشخصي ، كما يجب أن يكون لذلك يتطلب الأمر المعرفة المبنية على أساس علمي و لذلك قام" جانث " بإعداد خريطة في جدولة الإنتاج ، ووضع نظاما للدفع يقوم على أساس يسمح للعامل بالحصول على مكافأة إضافية فوق معدل الأجر الأساسي ، إذا ما تجاوز الفرد حصة الإنتاج اليومية المخططة .

و يمكننا القول أن الإدارة العلمية رأت العمال كلما زاد إنتاجهم كلما زاد رضاهم ، و إذا وجد المال و المكافأة هي أحسن الحوافز ، لأن العمال أساسا يهتموا بالأجر الذي يتلاءم و يتكافأ مع المجهود المبذول ، و يتوقع الأجر المناسب للجهد المبذول فيه و بالتالي الرفع من الطاقة الإنتاجية هو هدف رئيسي لنظام الأجر .

و في الأخير و مما تقدم نرى أن رؤية الإدارة العلمية للرضا الوظيفي للعاملين رؤية مادية ، نظرا لان مبادئها تحمل في طياتها أن كلما زاد إنتاج المنظمة زادت الأرباح و بالتالي زاد اجر العاملين و بالتالي فالحوافز المادية تعتبر حلا لجميع مشاكله الحياتية .و أهملوا العامل الإنساني، و أكدوا على أن الحافز المادي ينهي الصراع بين الإدارة و العمال و يحقق الرضا عن العمل (زرفاوي، 2014، الصفحات 49-

(50).

المطلب الثاني:العوامل الاجتماعية .

لم يعد ينظر للعامل على انه امتداد للآلة ، و إنما هو كائن حي ، له حاجاته الاجتماعية و الشخصية التي يجب أن تحظى بعناية أصحاب العمل ، لأن الفرد بطبيعته يحاول إيجاد علاقات مع زملاء العمل ، و الشعور بالأهمية داخل محيط عمله ، و خاصة مع مشرفيه قصد إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية . تعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل ، بأنها : ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم إلى العمل بتعاون من اجل إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الاجتماعية .

لا شك أن مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية تحول هام في الفكر الإداري ، و كان لدراسة شهيرة قدمها مجموعة من الباحثين التي كانت من نتائجها أن الحافز المعنوي له تأثير كبير على دافعية الأفراد للعمل و الأداء الأفضل ، فحاجات الأفراد ليست جميعها مادية ، لذلك لا بد من الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية ، لإحداث إشباع الحاجات الإنسانية و من ثم تحقيق الرضا للعاملين . و إنطلاقاً من هذا فإن نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم ، غير أن أسلوبها في ذلك ينبنى على إشباع احتياجات الأفراد الاجتماعية بجوار احتياجات المادية للوصول إلى أفضل حالات الرضا الوظيفي للعاملين (احمد ح.، 2007، صفحة 145).

فالعامل على اتصال دائم مع غيره من الأفراد داخل التنظيم مشكلاً علاقات إنسانية إجتماعية ، و لهذا تقوم علاقات التعاون مع بعضهم ، لذلك يخلق جواً اجتماعياً يتحقق من خلاله الرضا عن العمل لدى الأفراد المنظمة ، و انطلاقاً من تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ داخل التنظيم ، و لذلك تم إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج و لا إلى تحسينه (رشوان، 2004، صفحة 82).

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

كما كشفت دراسات " هاوثورن" عن أهمية العلاقات الإنسانية في المصنع ، الذي تمارس فيه الجماعات الغير رسمية تأثير كبيرا على سلوك إنتاجية العمال فالعمال لا يقدمون على العمل من أجل المكافآت المالية فقط ، قد تلجأ جماعة العمل إلى تقييد الإنتاج لكي تحافظوا على وحدة الجماعة و تماسكها في مواجهة الإدارة ، و قد يتنازل العمال عن قسط من مكافأاتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية ، و لتحقيق درجة اكبر من الإشباع و الرضا عن العمل. حيث أشارت الدراسة أن العاملين هم الذين يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون بالرضا عن العمل ، و يزداد الرضا عندما يكون مصدره العمل نفسه و ليس المكافآت المادية .

إضافة إلى ذلك فحسن المعاملة مع أفراد التنظيم و تقدير انجازاتهم و الاستماع لهم وحل مشاكلهم تؤدي إلى تحقيق سعادة العاملين و بالتالي تحقيق الرضا و يؤدي هذا إلى الزيادة في الإنتاجية .

و هناك دراسات حديثة إلى جانب العلاقات الإنسانية منها دراسة" ماسلو "الذي اتبع منها لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية ، حيث خرج " ماسلو" بنتيجة أن نوع المكافأة لها أهمية كبرى بالنسبة لأفراد التنظيم ، فالى جانب الحاجات الفسيولوجية المتمثلة في العوامل المادية قدم " ماسلو "حاجات اجتماعية تتمثل في الحب و الانتماء للمنظمة ، و تقبل الآخرين له داخل التنظيم ، لأن حاجات الفرد متشابكة و معقدة ، و يميل دوما الفرد إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة .

و لذلك قدم " ماسلو "منها لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية ، و خرج بنتيجة أن احترام الناس و إحترام الجماعة مهمة و أكثر تأثير على رضا العاملين.

يعطي ماسلو منها لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية ، و خرج "ماسلو" بنتيجة أن نوع المكافآت التي يشبعها لها أهمية كبرى ، ذلك لأن الأجر يسد الحاجات الفيزيقية ،

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

و المكافآت تشبع الحاجات الاجتماعية ، و إذا تم إشباع الحاجات الاجتماعية ، تصبح حاجات الذات و احترام الناس و احترام الجماعة مهمة و أكثر تأثيراً على رضا العاملين .

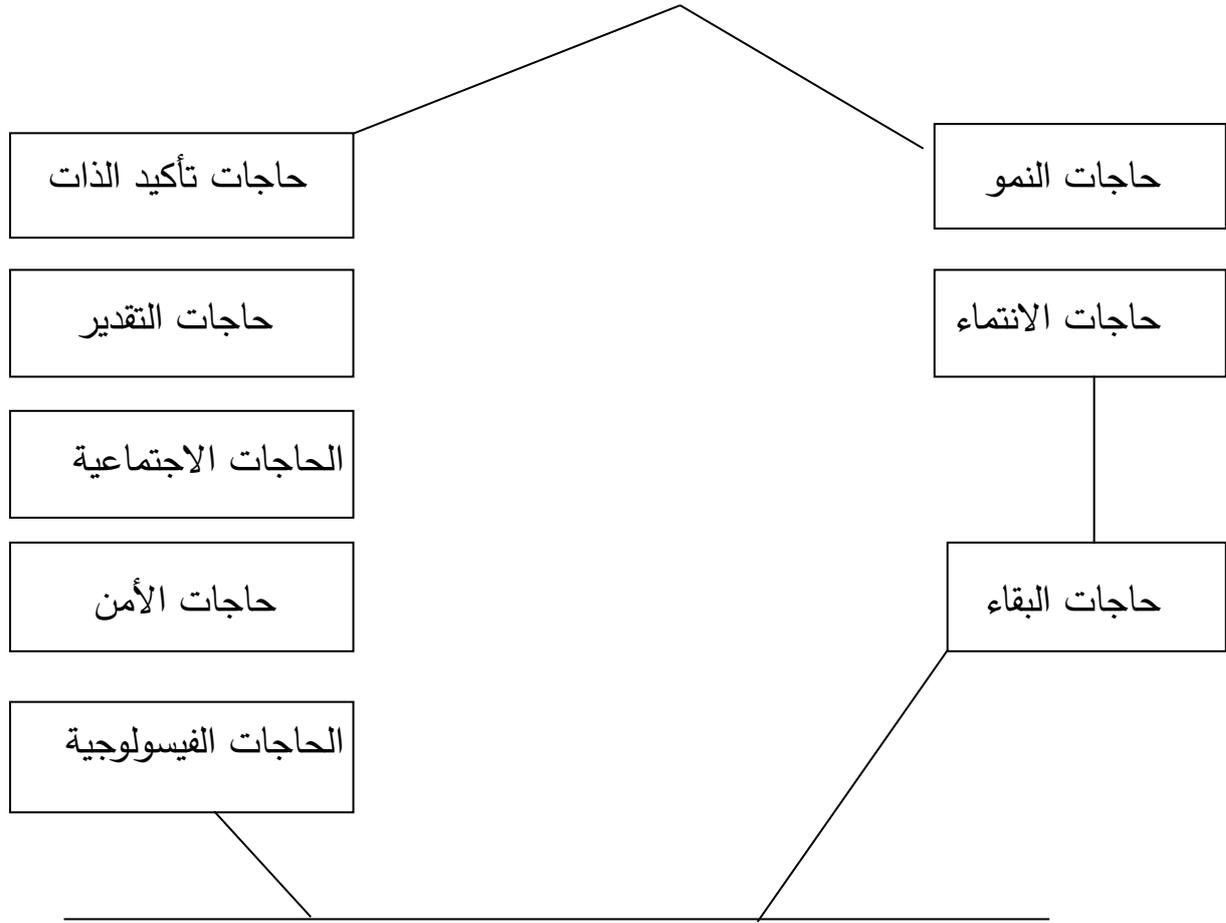
وذلك لأن الحاجات الخاصة بالانتماء تتعلق بالطبيعة الاجتماعية للأفراد و حاجياتهم إلى وجود رفيق ، و تمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية و الحاجات الأخرى، إضافة إلى ذلك السعي إلى الاحترام و الاستقلالية ، و أن تكون له مكانته و يحظى بإعتراف الآخرين ، و إنتباههم و إن إستيفاء هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالثقة و الشعور بالمكانة الاجتماعية.

فالكثير من أفراد المنظمة يرغبون في الإحساس و الشعور بالانتماء للغير ، فالجانب الأعظم من اليوم يقضيه الفرد في العمل مع رؤسائه و تابعيه و زملائه ، فإذا كانت هذه العلاقات تتصف بالمودة و المحبة و الألفة فإن هذه الحاجة تشبع إلى حد ما .

إن العامل الراضي عن عمله هو عامل إستطاع إشباع حاجاته ، و إن واجه الفرد داخل التنظيم صعوبات في إشباع الحاجات فإنه يصاب بالإحباط ، فيلجأ إلى سلوكات غير مرغوب فيها و تسوء علاقاته مع المحيط البيئي للعمل.

إضافة إلى " ماسلو " قام " ألدفر " من خلال نظريته بتبسيط تصنيف الحاجات ، و لم يشترط بالضرورة في التدرج في إشباع هذه الحاجات ، فأى حاجة يمكن أن تنشط في أي وقت ، و تشمل هذه مجموعات ثلاث: حاجات البقاء، حاجات الانتماء، حاجات النمو (زرفاوي، 2014، الصفحات 52-53).

الشكل (رقم 1): العلاقة بين نظرية «ماسلو» و نظرية «الدفن» .



نظرية الدفن

نظرية ماسلو

المصدر : جيرالد جرينبرج، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ،
إسماعيل علي بسيوني ، دون طبعة ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
،ص167-168.

إن الدفن لا يأبه لفكرة الهرمية في ترتيب الحاجات و تلبيتها ، ينتقل الفرد من مستوى أعلى إلى مستوى ادني في الهرم بعد أن تحقق جهوده في تلبية المستوى الأعلى ومنه الإحساس بالرضا في عمله ، و في رأيه أن الرضا عن العمل لا يتحقق من خلال رغبة الفرد في وجود إتصال و علاقات وطيدة بينه و بين

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

الأخرين ، حيث تتصف هذه العلاقات بالاستمرار ، و هذه العلاقات مرتبطة بالمكانة و البعد الاجتماعي و تتطلب اتصالا و تفاعلا مع الآخرين (الطويل، 1999، صفحة 40).

و من النتائج المتعلقة بحاجات الفرد الاجتماعية لإثبات أهمية الفرد في مجالات العمل الوظيفي الإداري و علاقته بالرضا الوظيفي:

- الحس الفعال بالواقع و الارتياح لمفرداته.
- الاستعداد للمشكلات و معالجتها.
- القدرة على التفكير.
- فعالية العلاقات مع الآخرين.
- التعاون مع الغير.

و يدل هذا على النفتح الإداري على مختلف جوانب المجتمع و يعكس الواقع الوظيفي للكوادر العاملة في المنظمات الإدارية.

إضافة إلى ما تقدم قدمت اهتمت الإدارة اليابانية بالفرد داخل التنظيم و أكدت على أن سر نجاحها لا يكمن في التكنولوجيا ، و إنما في طريقتهم الخاصة بالإدارة ، حيث تركز على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ، و أسلوب عمل الفريق ، و الشعور الجماعي بالمسؤولية ، و الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري من حيث تدريبه و المحافظة عليه ، و بالتالي شعور الفرد بالأمن و الأمان ، عما ينعكس إيجابا على أهداف المنظمة (زرفاوي، 2014، صفحة 55).

حيث يشعر الموظفون بأهميتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم و يحفزهم على العمل مما يحسن القرار في جميع وظائف الإدارة :التخطيط ، التوظيف ، القيادة ، الرقابة .

إن التقاليد اليابانية اعتبرت نجاح المنظمة مسؤولية أمام المجتمع ، حيث أن القيم لا تؤثر على المجتمع الياباني فحسب، بل لها تأثير أيضا على الممارسات الإدارة اليابانية ، و بذلك نجد أن المنظمات اليابانية

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

تميل إلى تقليص و إلغاء الأجهزة الرقابية معتمدة في ذلك على المسؤولية الجماعية ، حيث أن كل فرد في المؤسسات اليابانية يسعى إلى ازدهارها ، و كأنها كلك له .

من خلال مبادئ الإدارة اليابانية نرى أن النظرية اليابانية تسعى بكل مجهوداتها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بخلق جو عائلي و اجتماعي داخل المنظمة ووضع ثققتها فيه و إشراكه في اتخاذ القرارات و رعايته هو و أسرته لضمان الولاء و الانتماء للعمل و المحافظة على قيم المنظمة و بالتالي دمج العامل و يصبح أفراد الجماعة في سعادة و بالتالي تحقيق الرضا عن العمل لأفراد المنظمة (غرارمي، 2010، صفحة 38).

المطلب الثالث: العوامل التنظيمية.

تمثل العوامل التنظيمية أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الفرد و يشمل ذلك :سياسات العمل إجراءاته و الهيكل التنظيمي للمنظمة و المراكز الوظيفية و أسلوب الإدارة التي توجههم لبذل مجهود أكثر لتحقيق أهداف المنظمة و لها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين و هذه العوامل تشمل:

1-نمط الإشراف و أثره على الرضا عن الوظيفة:

إن إدراك الفرد بجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة الإشراف القيادة واهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايتها بسبب الصراع داخل التنظيم و يؤثر في درجة رضاه الوظيفي.

• أنماط القيادة و اتخاذ القرار :

-القيادة الفردية:

تتمثل في تركيز السلطة و اتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين ، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع و اتخاذ القرار و لا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته كما لا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من المرؤوسين ، و يطلق عليه القائد الديكتاتوري .

حيث أنه يمارس سلطته بأساليب تشعر الفرد بعدم رضاهم داخل العمل، و ذلك عن طريق إجبار المرؤوسين على إنجاز الأعمال خوفا من العقاب و ليس تعبيراً عن رضاهم عن أسلوب القيادة.

-القيادة الديمقراطية:

عادة ما تتسم القيادة من خلال الترغيب و المشاركة و إقناع المرؤوسين بالقرار الواجب اتخاذه. و عليه فإن القرار النهائي يكون محصلة تفكير ، و مبادرة جماعة المرؤوسين ، حيث تسهر القيادة الديمقراطية على دراسة سلوك و اتجاهات الأفراد من أجل استعمالها في بناء و إتخاذ القرارات السائدة و من خلال

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

هذا الأسلوب تنمو مشاعر الانتماء و الولاء للجماعة ، حتى يصبح جو العمل جوا ملائم خاليا من التوترات و الصراعات ، و هذا يؤدي إلى رضا العاملين داخل المؤسسة.

-القيادة المتساهلة:-

تتميز هذه القيادة في التساهل مع العمال مما أدت إلى ظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل ، و بالتالي تتسبب في انخفاض مستوى أدائهم رغم حريتهم ، و عدم الجدية في العمل ، و هذا يسبب مناوشات و حوا من عدم الارتياح و عدم الرضا .

إن هذه القيادة رغم علمها بوجود الصراع إلا أنها لا تستطيع التحكم فيه ، لعدم جديته في العمل و هذا ما يجعل الصراع يستفحل بشكل حاد ، و هذا يؤثر على رضا العاملين فيه ، و بالتالي يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية أخرى ، كالتغيب و دوران العمل و في بعض الأحيان ترك العمل لأن الفرد داخل التنظيم عادة ما يرفض العمل في جو يسوده التسبب (عويسات، 2002، الصفحات 34-35).

-القيادة الغير موجهة (الفوضوية):-

تتميز هذه القيادة بترك إصدار القرارات إلى المرؤوسين فهو يفوض سلطته إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق ، و ميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة ، و غير محدودة .

و تنقسم هذه القيادة إلى نوعين:

• القيادة الغير رسمية :

تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تتحكم فيها طبيعة العلاقات ، أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد ، مثل السمات الشخصية ، أو المؤهلات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد ، و التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير رسمية .

• القيادة الرسمية :

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

تستمد هذه القيادة قوتها من خلال التنظيم الرسمي ، و تتميز بممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة بالإضافة إلى إتخاذ القرارات و التفويض ، في ظل الهيكل التنظيمي للمؤسسة. هذا الاختلاف في الأولويات يدفع إلى ظهور الصراعات حيث تستغل كل قيادة أية فرصة لفرض سلطتها ، و بالتالي خلق مناخ مليء بالشحنات و التوترات ، و هذا يؤدي إلى عدم رضا أفراد التنظيم عن وظيفتهم و بالتالي تتأثر أهداف المنظمة و الأفراد معا في ظل هذه الظروف (عويسات، 2002، الصفحات 35-36).

2- نمط القيادة و أثره على تحقيق الرضا:

تزداد أهمية نمط اتخاذ القرار من قبل القادة في تحقيق الرضا داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف و البرامج المسطرة من جهة ، و تحفيز الأفراد العاملين ، و استغلال قدراتهم من جهة أخرى. إن تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرارات و تحقيق الرضا له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك ، حيث أن أسلوب القائد يلعب دورا هاما في تشكيل اتجاهات المرؤوسين و سلوكياتهم تجاه الرئيس ، فالقائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تخص أهداف المنظمة ، و يهتم بأرائهم تجاه العمل و بمشكلاتهم ، و معرفة حاجاتهم ، و يحقق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ، و هذا يزيد الرضا عن الوظيفة (سلمان، 2008، صفحة 257).

و يرى " بيرنارد شيبستر "في نظرية قبول السلطة بأن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة ، و اقترح أن دور المدير هي تسهيل الاتصالات و تحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن . إضافة إلى الاتجاهات السابقة الإدارة بالأهداف التي تنسب هذه الإدارة إلى "بيترف دركر" ، و هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء و المرؤوسين ،لوضع الأهداف تساعد على تحقيق ما يلي:

أ- تحفيز المرؤوسين على العمل و زيادة إنتاجيتهم.

ب- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية و العلمية.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

ت-مراقبة أعمالهم بشكل إيجابي لتحقيق أقصى ربح ممكن.

ث-تقييم أعمال الموظفين و إجراء عمليات الإصلاح و التعديل و التغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات و ذلك من خلال التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين (عقيلي، 1997، صفحة 135).

3-الاتصال و أثره على الأداء:

في الوقت الحالي و مع تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات أصبح الاتصال ضروري في حياة الفرد و المنظمة ، و تقاس درجة تطور المنظمة بمدى استخدامها للوسائل المتاحة للاتصال فكلما زاد تناسق الاتصال بين أفراد المنظمة ا زد مستوى أداء الأفراد ، و بالتالي فالاتصال عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية و إجراءات ، و هياكل تنظيمية لإنجاحه ، فالعلاقات الشخصية بين الأفراد و الجماعات ، أو بين المشرفين و المنفذين تلعب دورا في إستغلال الاتصال و خلق الصراع داخل المنظمة و هذا يؤثر على مدى فعالية و دقة أداء أفراد المنظمة.

➤ طبيعة الاتصال داخل المنظمة :

تتكون المنظمة من أفراد تستلزم على هؤلاء الأفراد فهم طبيعة العمل ، و كذلك علاقاتهم الوظيفية بزملائهم ، و مجال السلطة المستخدمة ، و طبيعة المسؤوليات ، و الاختصاصات لأجل أداء عمله بكل سهولة و إتقان . و كل هذا يتطلب تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام الاتصال هنا يحدد الترابط التنظيمي الناشئ عن تنفيذ مهام المنظمة ، و يتحدد أسلوب الاتصال ، و كيفيته بشكل يسمح للفرد التواصل مع زملائه و قائده ، و مع مرور الوقت يألف الفرد أسلوب الاتصال المناسب في أداء عمله ، مع السعي دوما لتغيير عملية الاتصال تماشيا مع طبيعة العمل (شريف، 2000، صفحة 245).

➤ تعريف الاتصال :

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

هو تبادل الأفكار و الآراء، و المعاني بقصد إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و رقابة .

كما يعرفه " بيرستون " بأنه العملية التي تتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم بها الجماعات داخل التنظيم (عويسات، 2002، صفحة 39).

يوضح التعريفين أن الاتصال يعتمد على ثلاث ركائز أساسية هي : وجود الأفكار ، تبادلها ، تعديل السلوك ، و بالتالي فالإتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للتنظيم.

و تتأثر عملية الإتصال كباقي العمليات التنظيمية في المنظمة بعدة عوامل يكون لها الدور الكبير في تحديد كفاءته ، و جودته نذكر منها:

-الهدف من الإتصال و الذي هو تبليغ المعلومات.

-كتابة التقارير لتوضيح النشاطات أو بعض السياسات أو الخطط.

-تحديد وسائل الإتصال داخل التنظيم الشفاهية و الكتابية أو المسموعة.

-اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة بحيث يكون متلقيها مهياً لقبول الآراء ، و الاستجابة معا

(غايات، 2014، صفحة 108).

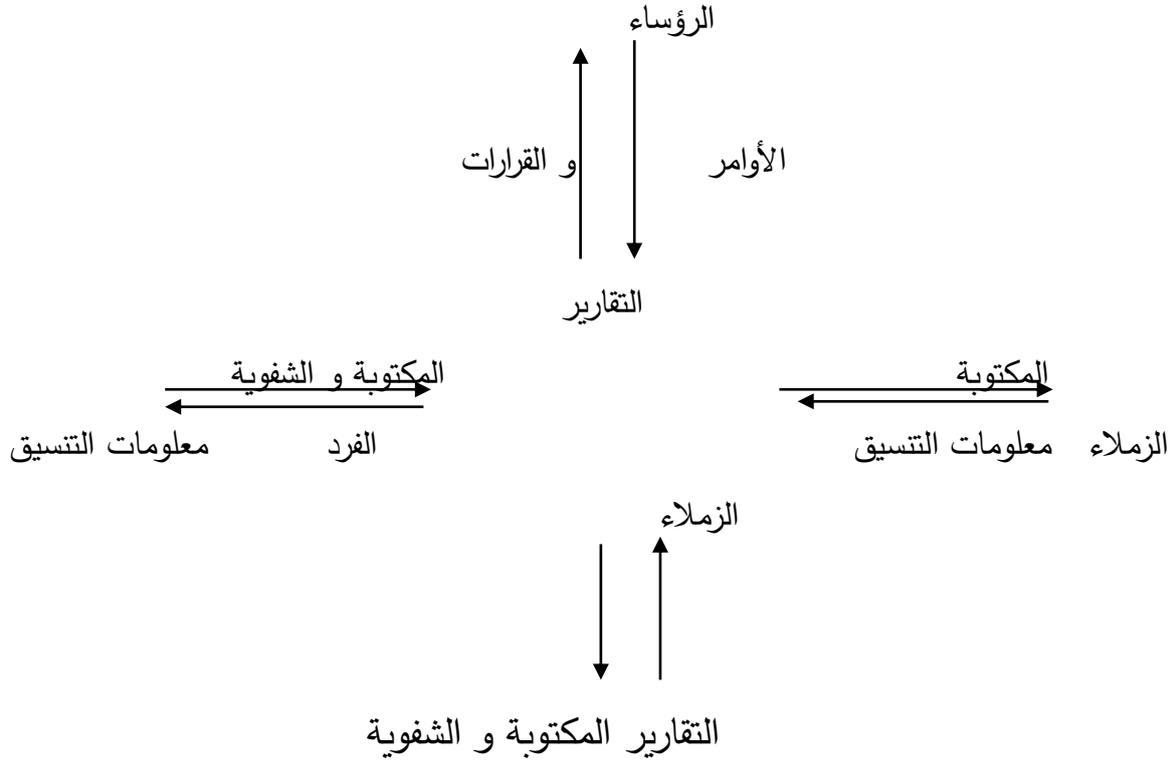
➤ قنوات الإتصال :

لكل منظمة هيكل تنظيمي يساعد على أداء الأعمال و ترتبط أف ا رد الهيكل التنظيمي بعملية الإتصال بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية ، حيث تنشأ ارتباطات تعود للطبيعة البشرية التي تتميز بالاختلاف و التباين.

أ- قنوات الإتصال الرسمي:

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

الشكل (رقم 2): قنوات الاتصال الرسمي .



المصدر : (زرفاوي امال، 2014، صفحة 63).

-الاتصالات الرأسية:-

تتضمن الاتصالات من أعلى إلى أسفل التنظيم طبقا لتسلسل الأوامر ، حيث تتدفق الاتصالات من الإدارة العليا إلى المنفذين ، حيث تتضمن : تقييم المرؤوسين ، توجيههم ، إمداد التنظيم بالمعلومات. أو من أسفل إلى أعلى ، و تتضمن إمداد المستويات العليا بالتقارير و الشكاوى ، و الاقتراحات (الهادي، 2003، صفحة 455).

-الاتصالات الأفقية:-

تحدث هذه الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى الإداري حيث تحدث بين مختلف أقسام المنظمة ، و هذا للتنسيق بين المصالح و الدوائر الإدارية (غايات، 2014، صفحة 111).

-الاتصالات متعددة القنوات:-

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

توجد هذه الاتصالات بين المستويات المختلفة ، و يصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات التي تتميز بالمرونة و الفعالية .

ب-قنوات الاتصال الغير رسمي :

-حيث عرفه العلماء بأنه :جميع الاتصالات التي تظهر خارج القنوات المخططة، المتمثلة في الأحاديث المختلفة ، المقابلات الطارئة ، المناقشات..... الخ..

(سلطان م.، 2000، صفحة 298).

و هذا كله يتسبب في ظهور معوقات تعمل على تشويش المعلومات، و عرقلة عملية الاتصال من شأنها أن تدفع الأطراف إلى الرفض المطلق بدلا من الموافقة المرشدة، و يسهل ظهور رغبات الطرف المعارض.

و يمكن تقسيم هذه المعوقات إلى:

➤ المعوقات الشخصية:

-تباين الإدراك و هذا راجع إلى الاختلافات الفردية و البيئية للأفراد.

-الانطواء : عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

-حبس المعلومات أو المبالغة في كتابة التقارير.

-تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

-سوء العلاقات بين أفراد التنظيم (الصيرفي، 2004، صفحة 394).

➤ المعوقات التنظيمية:

-عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي

-عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية.

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

-عدم الاستقرار التنظيمي ، و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

-عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات (زرفاوي، 2014، صفحة 67).

➤ المعوقات البيئية:

ألغة و التشتت الجغرافي، بعد المسافة بين مركز اتخاذ القرارات، و مواقع التنفيذ تشكل عائقا في الاتصال.

و الخلاصة هنا أنه عند توفير طرق للتعبير، يتحقق الأمن للأفراد يكون الاتصال الجيد له دور فعال في زيادة أداء الأفراد و هذا ما يزيد من فعالية المنظمة و بالتالي تزيد درجة الرضا داخل المنظمة.و لكن عندما يشوب عملية الاتصال معوقات فإنه يتسبب في الصراعات و الاختلافات ، و هذا يؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

4-صعوبة الاتصال و أثره على الرضا:

للاتصال علاقة مباشرة بالصراع داخل التنظيم منها صعوبة ، و قلة الاتصال بالجهات القيادية ، إضافة إلى ذلك عدم وضوح الرسالة ، كذلك عدم فهم المرسل إليه مضمونها ، أو تحريفها بصفة عمدية لأهداف عمدية، إضافة إلى إختيار الأوقات الغير مناسبة للاتصال ، بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ، و مثيرا للقلق ، و هذا يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي في شبكة الاتصالات ، و بالتالي يحدث خلل في نقل المعلومات و يصبح مصدرا للصراع الذي يخلق جوا من القلق و الإحباط و عدم الرضا (قاسيمي، 2005/2004، صفحة 239).

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

و هذا ما أشار إليه "هيرزبرغ" من خلال نظريته العوامل التي تعبر عن حاجات تدفع الفرد إلى الزيادة في مجهوده و تحسين أداءه ، و هي كامنة في داخل العمل ، و هي التي تتوافر في موقف العمل و بشكل ملائم و ايجابي يؤدي إلى الشعور بالرضا و القناعة (عياصرة، 2006، صفحة 102).

5-المكانة الوظيفية داخل العمل و تأثيرها على الرضا:

أ- تعريف الوظيفة :

رغم الجدل القائم حول مفهوم الوظيفة و تصميمها ، و ظهور العديد من الاستراتيجيات و المقررات التي ترمي إلى تحديدها ، و الشروط المتعلقة بالفرد كالمهارة و القدرة و الاستعداد ، و القدرة على المبادرة إلى جانب تلاءم الوظيفة مع القيم و الاتجاهات و ما تثيره من تحدي يدفع العامل إلى بذل مجهود أكثر ، و إذا كانت الوظيفة ترتبط بمركز و مكانة ما ، فهي في الواقع جملة من الإجراءات التي تحكم دور شخص ما.

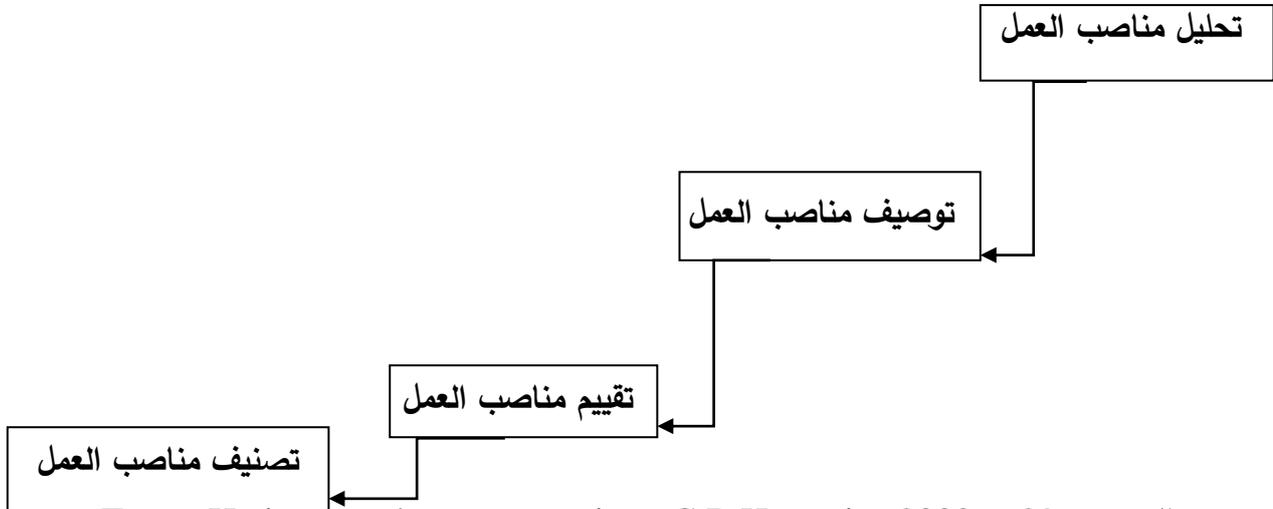
الجدول (رقم1): العلاقة بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية

علاقة العمل	نوع الكفاءة
عقد غير محدد المدة	كفاءات أساسية
مناولة	كفاءات ثانوية
عقد مؤقت	كفاءات غير مهمة

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة و التي تندرج كلها في سياق دراسة

مناصب العمل كما هو مبين فيفي الشكل التالي:

الشكل (رقم 3):دراسة مناصب العمل.



المصدر : Trapet H , in compétences en action , G R H , paris , 2000 ,p 29

✓ تحليل منصب العمل:

هي تحديد معالم كل وظيفة ، أي توضيح ماهيتها ، واجباتها ، مسؤولياتها ، تقدير درجة المهارة ، و مقدار المعلومات ، ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها .

✓ توصيف مناصب العمل:

هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين .

✓ تقييم مناصب العمل:

هو الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية، بما يمكن من منح أجور عادلة.

✓ تصنيف مناصب العمل:

هو إعداد تدريجي للمناصب بغية اعتماد شبكة أجريه من جهة ، و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام في إطار هيكل المؤسسة من جهة أخرى (زرفاوي، 2014، الصفحات 69-72).

و الجدول التالي يبين مراحل دراسة مناصب العمل:

الجدول (رقم 2): مراحل دراسة مناصب العمل.

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
<u>الهيكل التنظيمي:</u>	- <u>التنظيم العلمي للعمل:</u> _ رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركة و الوقت
-ثقافة المؤسسة	- <u>النظام السوسيو تقني :</u> تحميل الجماعة
-التكنولوجيا	مسؤولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر
-الظروف المادية للعمل	

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

الاجتماعية و التقنية للمنصب <u>دوران العمل</u> : تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع. <u>توسيع المنصب</u> : إضافة مهام جديدة للمنصب من اجل إدخال التنوع	-النقابات -النظم المتعلقة بالمستخدمين -أنماط القيادة و الإدارة -الفوارق الفردية بين المستخدمين. -ضوابط الجماعة : مكافآت ، أجور ، أرباح ،
--	--

المصدر : Hellriegel, management des organisation ,stocem, woodman , p 363

6-الترقية:

هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات و الواجبات و الصلاحيات ، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري و شغله لمنصب ذو مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية و معنوية .

➤ أنواع الترقية :

-الترقية في الدرجة:

تتضمن شغل هذه الوظيفة ذات الاختصاصات و المسؤوليات أعلى و تصحبها زيادة في المرتب و تطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة و مستمرة أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة و معيارها الأساسي هو الاختيار على أساس الجدارة و الاستحقاق مما يؤكد أهمية الترقية كنظام اجتماعي عادل.

-الترقية في المرتبة:

يترتب هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات و الواجبات و تجمع بين الأقدمية و الكفاءة.

-الترقية الاجتماعية:

هي التي تسمح للعاملين الغير مؤهلين أو غير حاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة ، أو إختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض .

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

➤ شروط الترقية :

- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر الإدارة شغلها بين العاملين.
- الاختلاف بين العمليات و المسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة ، التي يرقى إليها الشخص ، و تلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا .
- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى تتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي ، حتى يتسنى الإلمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري.
- إجتياز البرامج التدريبية بنجاح : يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها الإدارة لرفع إنتاجية العمال ، بهدف تنمية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء ، و هذا ما يجعل العمال مهنيين لمسؤوليات أكثر (جعفر، 1984، الصفحات 123-126).

➤ أهداف الترقية :

- جلب العناصر الكفأة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية ، و معارف و تدريبهم و تكوينهم لممارسة علمية متخصصة ، تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد.
- تحفيز العمال على العمل ، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج و الإنتاجية ، و كذلك تعمل على الرفع مع معنويات العمال ، خاصة إذا كانت قائمة على أسس موضوعية.
- شعور العامل بالإطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل ، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى إحتلال مكانة إجتماعية داخل المؤسسة و المجتمع.

7- علاقة الفروق الثقافية بالانتاجية:

➤ تعريف الثقافة :

- للثقافة عدة تعاريف لا يمكن إحصائها ، لأن هذا المفهوم من الصعب تحديده.
- و يمكن إظهار بعض التعاريف للثقافة:

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

يعرف " إدوارد تايلور " بأن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و الأعراف ، و القدرات و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بإعتباره عضوا في المجتمع (كوش، 2002، صفحة 6).

و يعرفها " روبرت بيرستد " على أنها ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما تفكر فيه ، أو تقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء من المجتمع (عماد، 2006، صفحة 32).

من خلال هذه التعاريف نرى أن المعتقدات جزء من العالم المعرفي للإنسان ، حيث أن الثقافة في المجتمع هي التي تميز بين الجماعات و المجتمعات ، فلا يمكن التفريق بين مجتمع و آخر إلا بالثقافة فهي الميزة الوحيدة التي لا يشترك فيها أي مخلوق مع الإنسان ، و هي المحدد الأساسي لسلوك و نمط حياة الأفراد و الجماعات و المجتمعات.

➤ الثقافة و علاقتها بالمشكلات التنظيمية :

الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب ، فمن الأدوار الإيجابية أنها تزود المنظمة و العاملين فيها بالإحساس بالهوية ، و خلق الالتزام بأهداف المنظمة ، كما أنها تحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة ، و كذلك السلوك المتوقع عند عدد من العاملين في نفس الوقت (بارون، 2007، صفحة 630).

➤ علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي :

يشمل مفهوم السلوك التنظيمي الأفراد و الجماعات في البيئة التنظيمية ، و كافة الأبعاد السلوكية لهم من قيم و اتجاهات و مدركات حسية و سلوكيات مختلفة من الأبعاد السلوكية التنظيمية الهادفة ، و يتضمن كذلك السلوك التنظيمي الاستجابات الحركية و الفورية للكائن الإنساني و التي تمثل مزيجا من المعلومات و الأنشطة المتفاعلة و التي تمثل النتائج الأساسية لبناء الفرد (حمود، 2005، صفحة 17).

➤ علاقة السلوك الثقافي بانخفاض الإنتاجية :

الفصل الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

أثبتت الدراسات أن على الهيكل التنظيمي أن يتكيف مع طبيعة الثقافة السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

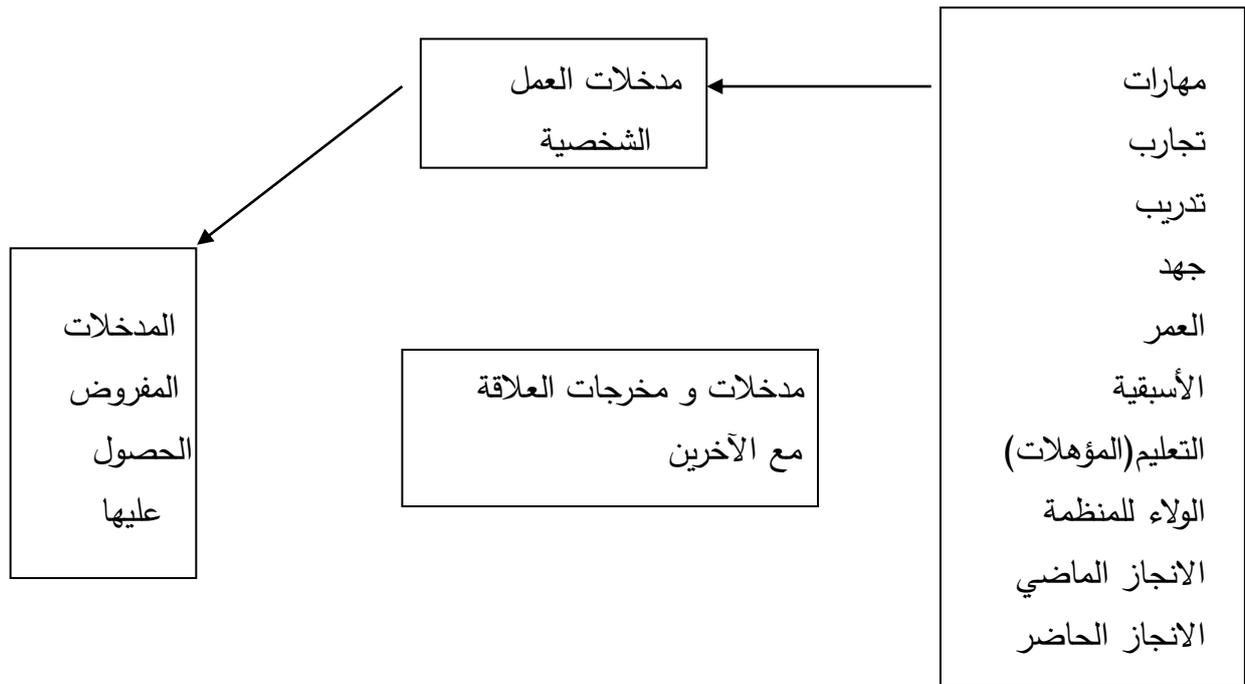
فالعمليات التنظيمية بإتخاذ القرارات و الاتصالات و غيرها تعتبر تجسيدا لقيم معينة يجب أن تتلائم مع الثقافة السائدة ، فالإجماع الواسع على القيم و المعتقدات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة .

إن العوامل التنظيمية هي انعكاس لثقافة مصممي وواضعي القواعد و الإجراءات و كذلك مصممي الأجهزة و الآلات ، و هنا إذا حدث تناسق بين الثقافتين فإنه بلا شك سنجد الاستقرار المهني لدى العمال و الإحساس بالهوية ، و حب العمل ، هذا ما يحفزهم على رفع الإنتاجية لإحساسهم بالانتماء للمؤسسة و إتفاف العمال حول القواعد و المعايير التي تنظم السلوك داخل المنظمة (حريم، 2003، صفحة 36).

في الشكل الموالي:

الشكل (رقم 4): نموذج تيلور في الرضا الوظيفي .

العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا



المصدر: زرفاوي أمال مرجع سبق ذكره ص 79.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلا أن الرضا الوظيفي يضم الرضا عن : الحوافز المادية، و محتوى العمل، و فرص الترقية، و نمط الإشراف، و طبيعة الاتصال والأساليب التي يعتمد عليها لقياس الرضا الوظيفي .

كما تبين لنا أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير الرضا الوظيفي ، و هذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه ، فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية ، و منهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة و الوقائية ، و منهم من نظر إليه من زاوية التوقع و من زاوية نظرية العدالة. و قد رأينا أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل ، فهو يرتبط طرديا مع الأداء ، و عكسيا مع التغيب عن العمل ، و دوران العمل ، و الإنتاجية.

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

تمهيد:

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن سبل زيادة الإنتاج ، و تحقيق الفعالية في أداء المنظمات ، و لذلك سلكوا مذاهب كثيرة أحيانا كانت متناقضة ، فمن اعتبار الإنسان والآلة شيئا واحدا إلى الاهتمام بحاجاته الجسمية إلى الانتباه إلى الجوانب الإنسانية إلى اعتبار الإنسان كائنا يجب إشراكه ، و استشارته لأن له مشاعره و أفكاره و طموحاته و مبادرته ، و جوانب واسعة من إمكانية الإبداع و الابتكار في حالة توفر شروط ملائمة للعمل ، و يحاولون الابتعاد قدر الإمكان عن كل ما يعيقه.

و لقد كان اغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع بأنه ظاهرة سلبية ، و اعتبروه ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار و استقرار المنظمة.

و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل مؤسسة باعتباره ظاهرة سلبية يجب القضاء عليها ، و اعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي و في توزيع المهام ، و في أنماط الاتصال. و في هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول :أساسيات حول الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني :أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي .

المبحث الثالث:علاقة أساليب الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: أساسيات حول الصراع التنظيمي .

تمهيد:

إذا كان التطور الإداري يلقي اهتماما كبيرا و متسارعا في العصر الحديث فمن الصعب أن تهتم المؤسسة بهذا التطوير و تتجاهل دراسة أثر الصراعات على السلوك التنظيمي ، ولا نستطيع أن نتجاهل أيضا النتائج الجسدية و النفسية على الأفراد لذا سنتحدث عن الصراع التنظيمي في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب ظهوره.

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف التي يقع فيها وعليه فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر الخارجي، حيث أن هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في بيئة العمل والميدان المهني والتنظيمي ويطلق عليها حسب أدبيات علم النفس العمل والتنظيم اسم الصراع التنظيمي، وسنتطرق لهذا المفهوم من خلال ما يلي:

الصراع:

• **لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع ، التنافر، أو الخلاف والشقاق أما كلمة conflict فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك أو الخصام أو الصدام، إذا ، فالصراع يعني اشتقاقا التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

• **اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية لأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية " الكلاسيكية" الصراع أمرا خطيرا، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على

المنظمة" (اللوحة احمد يوسف احمد، 2008، صفحة 11)

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

نجد أن العلماء و الباحثين اختلفوا في إعطاء مفهوم للصراع التنظيمي، كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو للاختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، حيث تتعدد تعريف الصراع التنظيمي بتعدد تعريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية :

- جاء في معجم العلوم الاجتماعية أن " :الصراع هو تنازع أو تناقض يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة" (بوجمعة، 2010، صفحة 92).
- ويعرف Boulding:الصراع التنظيمي بأنه : "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر" (سلمان، 2008، صفحة 363).

2. أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي تظهر في العلاقات بين المشاركين في المؤسسة و هذا راجع إلى اختلافهم في العمر والثقافة والتعليم، وكذلك في الفوارق في الثروة والقوة ويفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، إضافة إلى الاختلاف في المظهر وعدم التكامل هذا يكون جراء عدم ثقة وضعف الأفراد تجاه تحصيل المعلومات الضرورية عن الإدارة، كما أن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل يؤدي إلى عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وعدم تحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل إضافة إلى تركيز السلطة في المنظمة،ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية،وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرص الترقية.

ويميز الباحثان Kahn ، katz بين الأسباب الداخلية للصراع فيما يلي :

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

أ) الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل، أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

ب) الاعتمادية: الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء .

ت) الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

ث) العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

ج) التعارض أو التغيير في الأدوار، يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

ح) التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراع الفرد أو الجماعة.

خ) التنافس على الموارد، قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة (سلمان، 2008، صفحة 364) .

و بصفة عامة يمكن أن نحصر هذه الأسباب في ما يلي:

- صراع الأهداف: حيث يسعى كل فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرين.

- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكار لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس أو مشاعر الآخرين.

- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرين.

- صراع الأدوار: حيث لكل فرد دور معين في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

- التغيير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
 - عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
 - الاختلاف في الثقافة والقيم و العادات والتقاليد.
 - عدم الرضا الوظيفي: حيث أن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع (محمد، 2011، صفحة 289).
- من خلال التعرف على هذه الأسباب نلاحظ أنها تظم كل جوانب العمل الإداري، من هيكل تنظيمي وتقسيم الأدوار و المركزية في التسيير ونمط الإشراف و اتخاذ القرار.... حيث تترايط بعض الأسباب التنظيمية فيما بينها، مثل وجود هيكل تنظيمي ضعيف يؤدي إلى عدم وجود تقنين واضح للمهام. وقد يختلف وجودها من مؤسسة إلى أخرى وذلك كما جاء في دراسة "محمد الحنيطي" 1993 " حول" الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة بالأردن ومن بين ما توصل إليه أن الأسباب الرئيسة للصراع تعود إلى تعارض المصالح والصراع الناجم عن قيام الأفراد (بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية).
- كما يرى " زميل "؟؟؟ على أن مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الأفراد وتعارضها داخل المنظمة، ولتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل كما يدخل الأفراد في صراع باعتبارهم ممثلين للجماعات والأفكار العامة، وأنهم لايشعرون بالاحترام، وأنهم لا يعاملون من اجل دوافع شخصية، وهكذا يؤدي النضال من اجل مصلحة عليا، والتجرد من الاهتمامات الفردية (خميس، 2014، صفحة 36).

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

وتدعو فكرة " زميل "إلى تركيز كل القوى من اجل عمل موحد في اتجاه واحد، وميز " زميل "الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين، والصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات .

• وكذلك يمكن إرجاع هذه الأسباب إلى خصائص للفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأهمها:

أ - الشعور بالحق والضعيفة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

ب - سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه وسوء تفسيره للأمور .

ت - الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.

ث - خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.

ج - الإحساس بالعدوانية والاستمتاع بمعانات الآخرين (بدر، 2006، صفحة 365).

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي و مراحلها.

أولاً : أنواع الصراع التنظيمي:

يمكن تقسيم الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

1. الصراع الفردي :

و يحدث هذا الصراع داخل الفرد فتتجاذبه اتجاهات مختلفة في نفس

الوقت، و ذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة، و يكون هذا الصراع عندما يدفع

الشخص بنوع أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر، أو عندما يتوقع من الشخص دورا معيناً لا يستطيع

التجاوب مع هذا التوقع (الرحيم، 2009، صفحة 210).

و يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم

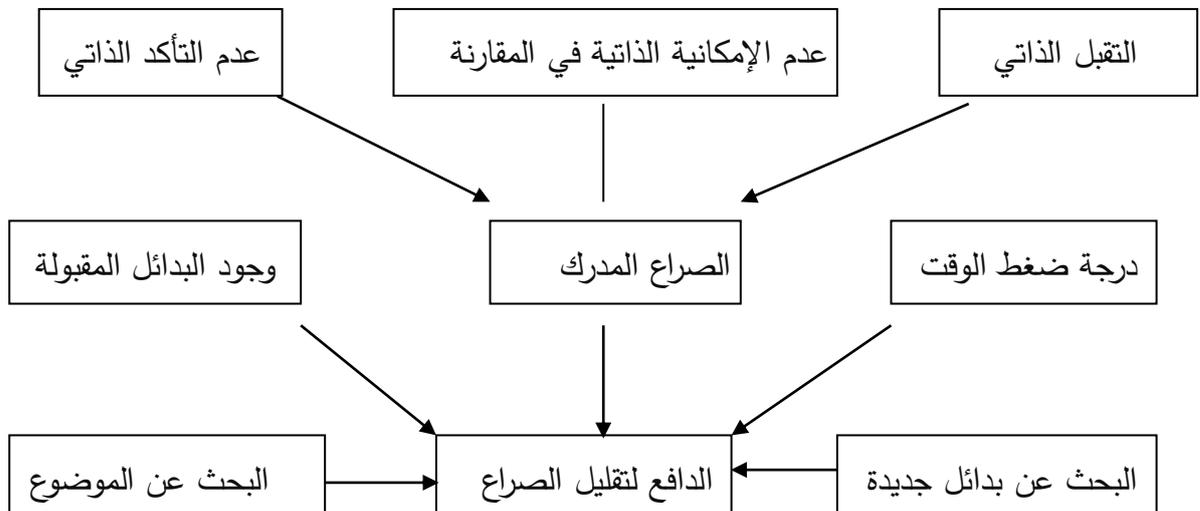
باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل

المحتملة لنتائجها المتوقعة، و تكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين

مختلف البدائل (الشماع، 2009، صفحة 295).

و يوضح الشكل التالي: العوامل المؤثرة في الصراع الفردي

شكل رقم 5: العوامل المؤثرة في الصراع الفردي و استجابات الفرد للصراع.



الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المصدر : خليل، محمد حسن الشماع، "لا" خضير كاظم حمود . نظرية المنظمة". ط. 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة ،. 2000 . ص303 .

أ- عدم تقبل القرار:

تنشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

ب- عدم إمكانية المقارنة:

تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة

موضوع القرار حيث أن التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار) وهذه هي حالة المخاطرة (إلى أنه يتعذر عليه البديل الأفضل.

ج- عدم التأكد:

يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل.

2. الصراع بين الأفراد :

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة.

ويقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرون داخل المنظمة، و يعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من

الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية و الثقافية و

الاجتماعية و الاقتصادية بين مختلف الأفراد فكل شخص له تجاربه و خبراته و تختلف نظرية و إدارته

للأمور و من أمثلة ذلك:

-الصراع بين المدير و مرؤوسيه.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

-الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري.

-الصراع بين العامل و المشرف.

- الصراع بين العامل و العامل(محمد القريوني ، 2009، ص2) .

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The

johari Window نسبة إلى Harry Ingham و Yeseph Lauft.

ويوضح الشكل رقم 6 هذا النموذج :

شكل رقم 6: نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين

الفرد يعرف الآخرين

2	1
4	3

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: محمود سلمان العميان (2002) ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

ص (371 :

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وهي أفضل الحالات وفيها يكون الفرد على بيئة

بمشاعره وإدراكا ته ودوافعه، وأيضا لديه معلومات عن دوافع واتجاهات وإدراكات

الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في

التفاعل مع الآخرين حيث يسهل الاتصال ويقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الفرد لاتجاهات ودوافع وإدراكات

عن الآخرين ويكون هذا الأمر ناتجا عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم وكننتيجة لعدم

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه بالتالي يزيد العامل في تردده في التعامل مع الآخرين مما يسبب حدوث الصراع.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعر و دوافع وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضاً، وقد يكون هذا الوضع ناتجاً عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

1. **الصراع بين الجماعات:** يو يحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام و إدارات المنظمة الواحدة، و يطلق عليه الصراع داخل الجماعة و تتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما يلي:

- **صراع الدور:** و ذلك عند اختلاف توقعات الأفراد مما يؤديه الآخرين من أعمال و أنشطة .
- **صراع إصدار الأوامر:** و يتضح هذا النوع عند اتخاذ القرارات خاصة اختلاف المعايير و القيم بين الأفراد، مثال ذلك: ما يحدث في اجتماعات مجلس الإدارة.

ثانياً : مراحل الصراع التنظيمي:

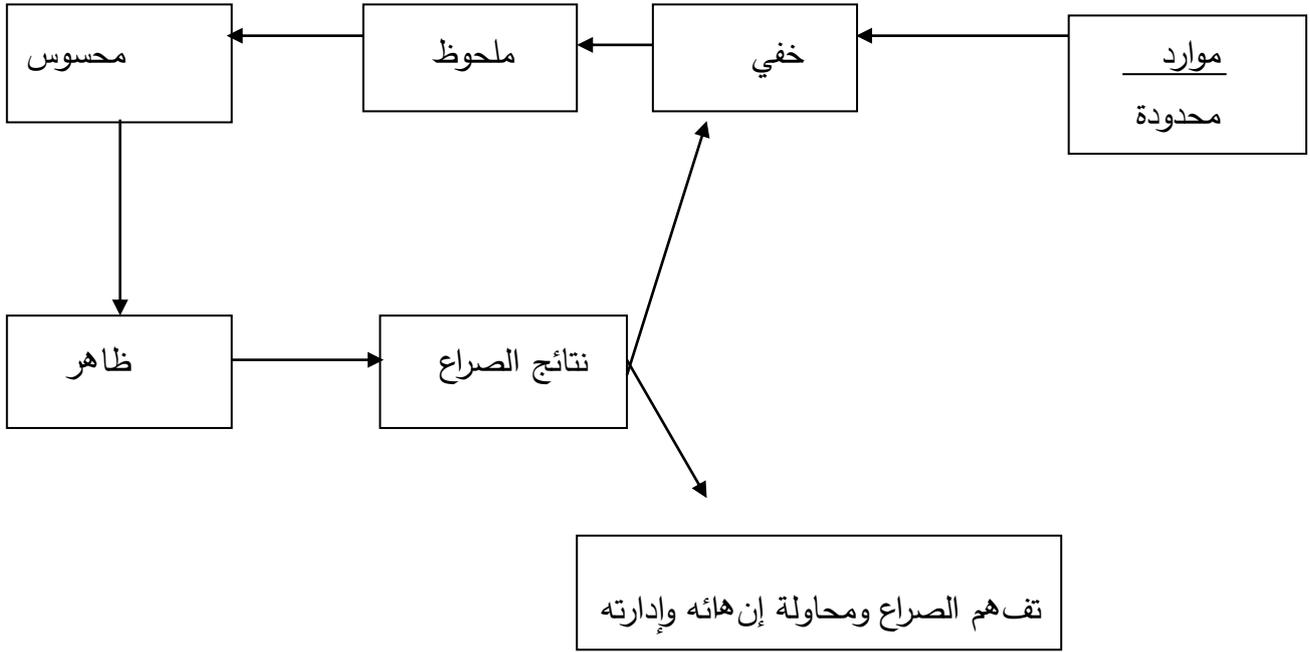
يوجد عدد من النماذج التي تفسر كيف يحدث الصراع التنظيمي، لكل منها متغيراته الأساسية التي يبنى عليها، سنحاول استعراض أهمها:

1. **مراحل الصراع عند بوندي (SWIS Pond):**

يرى بوندي أن الصراع يحدث من خلال مراحل خمسة جوهرية على النحو المبين بالشكل التالي:

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

شكل رقم 7: مراحل عملية الصراع عند بوندي Pondy



المصدر : عاطف جابر طه عبد الرحيم " . السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات " .
مصر :الدار الجامعية ، 2009 .

ويمكن توضيح العناصر في الشكل كمايلي:

محدودية الموارد المتاحة :تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.

المرحلة الأولى : مرحلة الصراع الخفي :و فيها توجد البيئة التنظيمية المهيأة للصراع، حيث توجد أهداف و موارد مشتركة بين العديد من الوحدات الإدارية مع وجود التباين بين الأفراد و المسؤولين في القيم و المعتقدات و الاتجاهات.

المرحلة الثانية مرحلة الصراع الملحوظ :وهنا تبد بعرض مظاهر الصراع و يبدأ أطراف الصراع في إدر اكها و التعرف على مدى تأثيرها على الأهداف و الموارد.

المرحلة ثالثة مرحلة الصراع المحسوس : بعد مرحلة إدراك الصراع و ملاحظته يشعر به أطراف الصراع كل في محاله و يصبح لدى كل طرف منهما الاستعداد و الرغبة لحل مشكلة الصراع .

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

-المرحلة الرابعة مرحلة الصراع الظاهر : يترتب على الصراع في مراحله السابقة ردود فعل تتضح و تظهر جلية في هذه المرحلة حيث قد تظهر ردود فعل نفسية مثل العدوانية، أو الانسحاب أو الاستمرار في المحاولات أو البحث عن الحلول البديلة، وفي معظم الأحوال يؤثر ذلك على الإنتاجية و العمل بشكل أو بآخر.

- المرحلة الخامسة مرحلة نتائج الصراع وما بعدها : و تتمثل آثار هذه المرحلة فيما يتخذ من قرارات الإدارة الصراع، فقد يتم التحرك باتخاذ قرارات لحل الصراع و مواجهته و بحث أسبابه و تحليلها لمنع حدوثها مستقبلا، و قد تستمر بعض آثاره لتدور مرة أخرى عبر مراحل عملية الصراع (عاطف جابر طه عبد الرحيم ، 2009، صفحة 2).

2. ظهور الصراع:

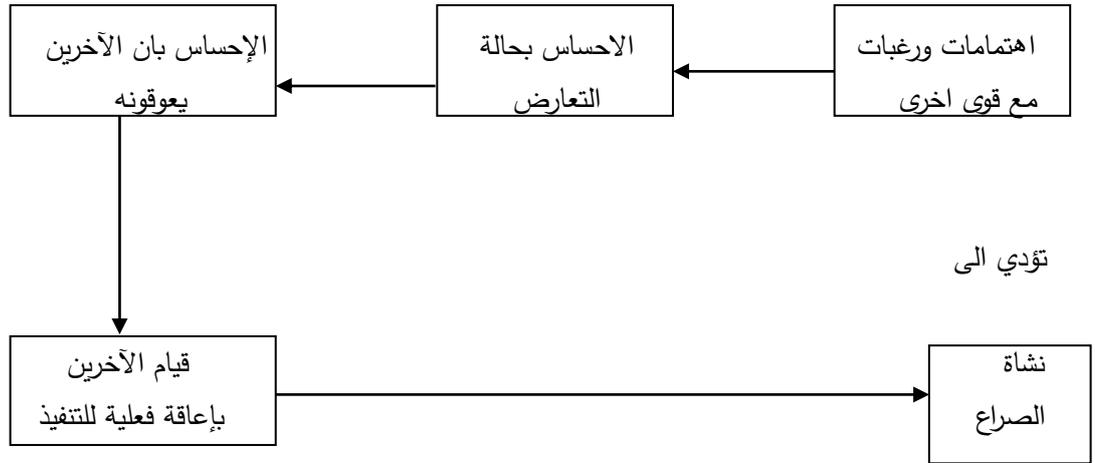
وقد تم تحديد طبيعة ونشأة الصراع كما يلي:

- يبدأ الصراع داخل الفرد بوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الآخرين وشعور الفرد بهذا التعارض .
- اعتقاد الفرد بان تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته .
- قيام الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد .
- نشأة و حدوث الصراع بين الفرد والآخرين (عليان، 2009، صفحة 53).

ويوضح الشكل التالي طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد:

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

الشكل (رقم 8): كيفية ظهور الصراع.



المصدر: (السيفاني فاطمة ، 2009 ، ص 53)

أي أن الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمام الفرد واهتمامات الجماعة.

وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته

،وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، والتي يكون نتيجتها حدوث

الصراع بين الفرد وبين الآخرين (حامد ط.، 2008، صفحة 56).

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: مستويات الصراع التنظيمي وآثاره.

أولاً : مستويات الصراع التنظيمي :

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضاً نتكلم عن أدوارهم و مكانتهم داخل مختلف المصالح و المكاتب التي يعملون فيها ، و أثناء العمل في ميدان التنظيم تفرز حالات من الصراع و التي له عدة مستويات والموضحة كالآتي:

1-الصراع على مستوى الفرد:

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار و يوضع أمام عدة خيارات ، و يحدث أيضاً الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما ، و قد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية و عناصر سلبية ، و كذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره ، و هذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف .(الحريري، 2008، الصفحات 286-287)

و ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالآتي:

أ- تعارض الدور :

شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة ، و شعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة و إحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

ب-عدم إشباع الحاجات :

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين ، و عندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض و يصاب بالإحباط ، و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع و التعارض.

ت-تعارض الأهداف :

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين

نوعين من التعارض بين الأهداف.

-أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:

يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.

-أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:

يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة ، و أحيانا يكون الفرد هنا أمام

اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب ايجابية و جوانب سلبية 1 .

2-الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات و هو الاختلاف على اتخاذ القرارات ، و

التباين في الأهداف ، و المستوى الثالث هو الفرق الإدراكية (ماهر, احمد, 2006، الصفحات 16-17)

3-الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، و قد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، و

كذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة و الامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما

يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى ، و بالتالي التعبير عن سخطها و عدم رضا بمختلف الوسائل و الصور

المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، و كذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق

في المنظمة . محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الادارة التربوية : التوتر ، الازمات ،

الصراع،التغير،الوقت ، التنمية الادارية.

و يأخذ الصراع هنا الصور التالية:

أ - الصراع الأفقي :

و يحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

ب-الصراع العمودي :

يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول و تابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلا.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

الصراع بين مستويات السلطة (العليا و الوسطى و التنفيذية .)

ت-الصراع بين الإدارات الوظيفية .

ث-الصراع بين الوظائف التنفيذية و الاستشارية .

ج-الصراع بين الموظف و رئيسه ، أو إدارة و أخرى في التنظيم نفسه .

ح-الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين :

يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء

الإنتاجي أو التشغيلي للعمل و سبل انجازه المطلوب .

و يحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحية و بين من يتحكم الرؤساء بمصادر إستراتيجية

المعلومات .

خ-صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة :

حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، و يشوبها كثير من الغموض مما

يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

د- بناءية التنظيم :

عدم التجانس في العمالة و أساليب الإشراف و الرقابة ، و درجات المشاركة ، و نظام الأجور و

أشكال الضغط و النفوذ المستخدم ، و قد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف و عمليات تصارعية.

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

هذا يتضح في الصراع حول : توزيع العمال ، الترقية ، احتكار السلطة ، العلاقة بين السن و احتكار السلطة ، و العراقيل المهنية ، و التداخل في المهام ، و الموقف من إتقان العمل ، تعارض الاهتمامات ، و الفارق في الرتبة ، كما لا ننسى الجنس و الخلاف .

ذ- صراع تغير السلوك :

لعب ادوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور ، بما يؤدي الى خلق أنماط صراع و توترات.

ر- صراع تباين الجماعات :

تباين جماعات النفوذ و السلطة و هذا ما يحدث بين الإدارة و العمال .

وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي

أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي:

أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

أ/الحالة الأولى : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإنه من الواجب الإدارة

التدخل لتخفضه للمستوى المرغوب فيه.

ب/الحالة الثانية :إذا أنخفض الصراع عموماً فيجب على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء

للمستوى المرغوب فيه .

والجدول التالي يوضح لنا مستويات الصراع التنظيمي .

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم 3: مستويات الصراع التنظيمي.

الوضعية	شدة الصراع	نوع الصراع	الخصائص	مستوى أداء المؤسسة
الحالة الأولى	ضعيف	غير وظيفي	الخمول / غياب التفاعل / عدم وجود أفكار جديدة	منخفض
الحالة الثانية	معتدل	وظيفي	التجديد / الابتكار / الإبداع / النقد / البناء	مرتفع
الحالة الثالثة	جاد	غير وظيفي	عدم الاستقرار / غياب التعاون / قلة الفهم المتبادل	منخفض

المصدر: إدريس، عبد الرحمان، المرسي، جمال الدين، السلوك التنظيمي : نظريات و نماذج .تطبيق

على الإدارة السلوك .القاهرة :الدار الجماعية ، 2004 ، ص46

ثانياً: آثار الصراع التنظيمي: ذكر العديد من المفكرين أن الصراع التنظيمي له آثار سلبية تخل بفاعلية

المنظمة و له آثار إيجابية تسعى الإدارة بأن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة مما يعود بالفائدة على

المنظمة، سنتعرف عليها فيمايلي:

1. **الآثار الإيجابية:** _أن أصحاب الفكر الإداري يعترفون بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما

يقولون " أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة و يعتبر عنصراً فعال

للتغير و عليه فالصراع يفيد المنظمة، على اعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع و تشجيعه للمبادرة

الخلاقة و تطويره للأفكار الجديدة (بورغدة، 2005، صفحة 20) .

و من أهم الآثار الإيجابية:

-تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات و يؤدي ذلك

إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

-يساعد الصراع التنظيمي على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية .

-قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم مما هو أفضل.

-إن عدم الاتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمل على استبدال السلوك الغير مرغوب فيه إلى سلوك يرضى عنه الجميع.

-يعمل الصراع التنظيمي على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع الجماعات الأخرى.
-قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية .

-يولد مزيد من الطاقة لدى الأفراد، حتى أن تم تكن النتائج بناءه فإنه يوقظهم و يحركهم.

-يعتبر الصراع أساسيا لتحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير (طارق، 2002، صفحة 88).

الآثار السلبية:

أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المؤسسة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه،مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي بدورها تؤدي إلى التأثير على نتيجة المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع .

ومن الآثار السلبية:

-قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية.

-يؤدي الصراع إلى انخفاض كفاءة وضعية الاتصال بين الأطراف المتصارعة

-يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.

-قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

-يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين.

-يعمل الصراع على تحطيم المعنويات وإهدار الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.

-إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين قد تكون له آثار سلبية على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.

-انه مرض لصحة المؤسسة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية (حسين، 2000، صفحة 75).

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي و أساليبها.

تمهيد :

كما أن الصراع أمر لا مفر منه ويحدث على كل المستويات وفي كل أنواع المنظمات ولكن هل الإدارة تبقى مكتوفة الأيدي ولا تعمل على إيجاد حل لهذه الصراعات؟ الإجابة بالنفي لأن الإدارة لا بد لها من أن تتدخل في حالة ازدياد شدة النزاع بين الأطراف المتنازعة عن الحد المقبول أو العكس في حالة انخفاض شدة الصراع عن الحد المرغوب.

ولهذا كله فإن الإدارة الفعالة و المتميزة تتحمل مسؤولية تحجم الصراعات إلى مستويات معقولة والعمل قدر الإمكان على تصفية الأجواء بين أفراد القوى العاملة ، وفي نفس الوقت لا تستطيع هاته الإدارة أن تتجاهل الصراعات المتنامية في المؤسسة ، وهي تتدخل بكل الوسائل الشرعية الممكنة عندما تنعدم الصراعات أو تنخفض على المستوى المطلوب أو المرغوب فيه.

والآن لم تعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات صالحة للاستخدام وقادرة على معالجتها نتيجة تعقد العلاقات وكبر حجم المؤسسات لذا ظهرت العديد من الأساليب و الإستراتيجيات والتي ارتبطت بشكل مباشر بإدارة الصراعات التنظيمية .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي.

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها ، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتنطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أساليبها لئتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدوثها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة .

-ومن بين أهم التعاريف:

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

1. التعريف الأول : العملية التي يمكن من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار

الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وفهمه" (سلطان م.، 2003، صفحة 56) .

2. التعريف الثاني : الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المنظمة ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو

الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير و العاملين معه وبين

العاملين أنفسهم (سلمان، 2008، صفحة 51).

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الصراع التنظيمي.

وتظهر أهمية إدارة الصراع التنظيمي من خلال المزايا التالية:

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر .
- إيجاد فرص للتغيير و التحسن .
- اكتشاف مسببات الصراع التنظيمي بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة.
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
- إشاعة الإيجابية و التنافس بين الأفراد وفرص العمل .
- ظهور واكتشاف مواهب و قدرات للابتكار و الإبداع .

إن المنظمات الخالية من الصراع التنظيمي تتصف بالسكون و الركود ومن هنا تكمن أهمية الصراع التنظيمي للخروج من السلبية القاتلة للمكتبة و العاملين و هناك بعض الوسائل التي ممكن إتباعها لاستشارة الصراعات الإيجابية للخروج من دوامة السكون :

1-زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات لإدارية، وخلق تنافس فيها بينهم عن طريق مكافأة الإنجاز.

2-تمرير المدير الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن الموظفين

غير الأكفاء لإستشارة الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية و الشخصية غير الفعالة.

3-إن المدير الكفاء، هو الذي لديه القدرة على مواجهة الصراع التنظيمي ، ويصبح بذلك الصراع

التنظيمي، ويصبح بذلك الصراع التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة) (محمود، 2007،

صفحة 65).

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

تناول العديد من الباحثين أساليب متباينة لإدارة و مواجهة الصراع ، وتختلف هذه الأساليب على حسب وجهة نظر الباحث ، وفيها يلي أخذ نموذج من أهم الدراسات والتي تعرضت لإدارة الصراع.

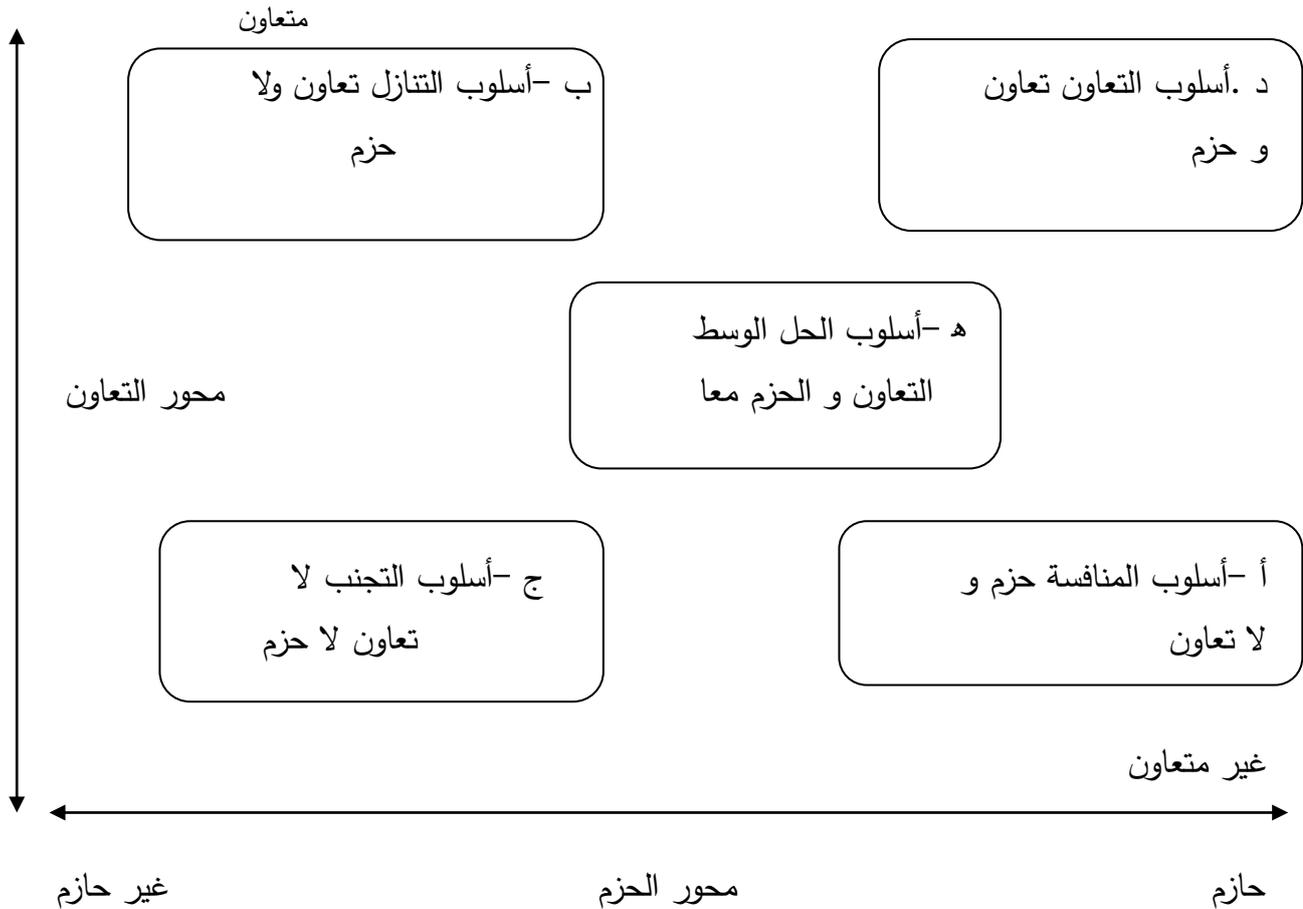
-نموذج توماس وكلمان " thomas / kilmann ":

ويعتمد هذا النموذج على بعدين لتصنيف السلوك ومن ثم تحديد خمسة (05) أساليب لإدارة الصراع وهما:

-بعد التعاون: يتم تقييم تصرف الفرد أو الجماعة على حسب درجة تعاونه من متعاون إلى غير متعاون.

-بعد الحزم أو الجد وهو أيضا مقسم إلى حازم وغير حازم (سلمان، 2008، صفحة 38).

الشكل رقم 9: نموذج توماس وكلمان لأساليب حل الصراع.



المصدر: محمود سلمان العميان. " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال." مرجع سابق 38.

أولا : أسلوب التعاون:

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

والذي بموجبه تقوم الأطراف المتعارضة بالتعاون مع بعضها البعض والعمل على مناقشة الاختلافات الموجودة بينها بكل وضوح ، حتى يتم توظيف الصراع لصالح الأطراف المختلفة بالمؤسسة. كما أن للقائد هنا دور كبير من أجل تدعيم اعتماد الأطراف المتعارضة بأن أهدافهم متوافقة ومترابطة ببعضها ارتباطا إيجابيا وثيقا أي بمعنى أن تحرك أحدهم لتحقيق هدف معين ، يؤدي إلى المساعدة للآخرين للوصول لأهدافهم ، وهنا يشير فريديريك وزملائه أن فاعلية هذا الأسلوب يتوقف على وجود قيادة قادرة على توفير المناخ الإيجابي ويتم تحديد ومعرفة المصالح و الأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها ، من خلال الأساليب الثلاث وهي .

1-تبادل وجهات النظر : يجب تهيئة الفرصة المناسبة لتلاقي لإقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل

وتبادل الآراء وتكوين إنطباعات عن الجماعات الأخرى ولكن لفترات زمنية محدودة.

2-التركيز على هدف استراتيجي : يكون التركيز هنا على الأهداف العليا للمؤسسة ذات

الأولوية العالية و التي يجب على الأطراف أن تسعى لتحقيقها و تجاهل الأهداف الفرعية.

3-عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة : يتم دعوة كل الأطراف للقاءات هادفة بناءة تتسم

بآداب النقاش و طرح القضايا و مناقشتها تحت أعين المسؤولين (شاهر، 2013، صفحة 53).

ثانيا : أسلوب التجنب:

وفيها يكون المدير غير متعاون وغير حازم، وينسحب من المواقف كي لا يواجه الصراع ويتضمن هذا الأسلوب على التغاضي عن أسباب الصراع و أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة و محكمة، وتتميز باهتمام قليل بالنفس و الأطراف الآخرين.

أما عن سلوك المدير فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع التنظيمي كلية ويتهرب من المسؤولية وينسحب من صراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقاء نفسه بمرور الزمن ، وكمحاولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع نقشي الشعور الواضح بالغضب.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

ويشتمل أسلوب التجنب على طرق وهي: الإهمال، الفصل الجسدي، التفاعل المحدود (حامد ا.، 2008، صفحة 42).

ثالثا: أسلوب التنازل:

يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق، فالموافقة العمياء على كل شيء من طرف العليا لا يساعد الفريق في الاستفادة من كل طاقته و في ظل هذا المدخل فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر بينما يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو واهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار (المغربي م.، 2005، صفحة 310).

رابعا: أسلوب التنافس:

وتتمثل بعدم التعاون والحزم ويعني استخدام القوة لإنهاء الصراع، وحسب هذا الأسلوب فالتعرف على أسباب و مصادر الصراع ليس شرطا لاستخدام هذا الحل، فالهدف منها هو معالجة المشكل بأسرع وقت ممكن، ويتضمن أسلوب التنافس استخدام القوة من خلال طريقتين هما:

-تدخل السلطة العليا : يتضمن هذا الأسلوب تدخل السلطة العليا لمسؤول أعلى في مركز قوة، ومعالجة ملوقف الصراع ببساطة بأمر الأطراف المتصارعة عن الموقف، وإِ جبار كل الأطراف أوحدهما على قبول الحل لفض الصراع.

-السياسة :هذه الطريقة تعتمد على إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، وفي هذا الأسلوب تستخدم الإدارة النمط الأوتوقراطي في القيادة (حامد ا.، 2008، صفحة 43).

خامسا: أسلوب الحل الوسط:

-ويكون فيه المدير متعاوننا بشكل كبير، ولكنه حازم ويهمل اهتماماته الخاصة لإرضاء اهتمامات الآخرين وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات و التسوية، وهي علاقة " أخذ و عطاء " متبادلة بين

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

أطراف النزاع لا ينتج عنها راجح وخاسر و في الواقع تسمى هذا الأسلوب ب" منتصف الطريق " وتسعى الإدارة من وراء استخدام هذا الأسلوب لكسب الوقت حتى إتمام الهدوء بين الأطراف المتعارضة وتخفف حدة الصراع والتوتر بينهم، كما يتضمن هذا الأسلوب كذلك تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الوقت و لهذا الأسلوب طريقتان هما التخفيف والتسوية (حسين، 2000، صفحة 75).

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

إن إدارة الصراع تعني التعامل مع الصراع بحيث يصبح هذا الصراع في خدمة الرضا الوظيفي، من خلال استعمال الأساليب المتاحة للإدارة، و المتمثلة في: التعاون، التجنب أسلوب السيطرة وأسلوب التسوية(الحل الوسط) رغم امتلاك إدارة المنظمة العديد من الأساليب وهناك عدة نماذج لأساليب استراتيجيات مواجهة الصراع إلا أننا اخترنا هته الأساليب بالضبط نظرا لدورها الفاعل في المنظمة عموما، و في سلوك الفرد خصوصا، و لصلتها المباشرة بإدارة الصراع،و تأثيرها الواضح على الرضا الوظيفي، و هذا من مدخل إدارة السلوك التنظيمي للفرد في المنظمة .

المطلب الاول: علاقة اسلوب التعاون بالرضا الوظيفي .

أسلوب التعاون يعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة أن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي أن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة وتتمثل النقطة الأساسية في هذا الأسلوب في أن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر من أن يكون تصرفا فرديا وغالبا ما ساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم ويتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم لما يحقق التكامل بينهم. وفي هذا الأسلوب يعمل أطراف الصراع معا لتحقيق مطالبهم، وتقوم الإدارة بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، وتتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه رابحين و الهدف الحقيقي من هذا الأسلوب هو التوصل إلى حلول مقنعة للطرفين، ويلاحظ أن المسؤول في هذه الحالة ينظر إلى الصراع على انه شيء طبيعي ويظهر الثقة و الاحترام لأراء الآخرين مع تعضيد حرية الفرد في عرض أفكاره و آراءه و بالتالي ظهور مواهب ابتكاريه للأفراد مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم خلال العم، كما أن حل الصراع بهذا الأسلوب يؤدي إلى نشوء التعاون و الانسجام بين الأفراد

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع، وعند الوصول إلى حلول للمشكلات القائمة بينهم قد تزداد أواصر التعاون بين الأطراف ذات العلاقة و تشجع العمل بروح الفريق الواحد وفي مجموعة كما من الممكن أن تستفيد الإدارة من حل الصراعات القائمة في المؤسسة بتكوين قاعدة بيانات تستطيع الرجوع إليها مستقبلا في حل الصراعات التي قد تنشأ فيما بعد (الطروانة، 2012، صفحة 329) و مما سبق نجد أن هذا الأسلوب مثالي للتنمية و للتطوير وله تأثير ايجابي على أداء الأفراد و الفريق لأنه يعكس الاهتمام بالعمل حيث يسعى طرفا الصراع للحصول على معلومات كافية و العمل بصورة هادفة لإيجاد حلول ويصاحب هذا تركيز في العمل و توافق أهداف الأفراد، وتفعيل المشاركة مما يؤدي كذلك إلى تحسين الرضا الوظيفي في المؤسسة معا:

-ويتناسب هذا الأسلوب حينما يكون ضغط الوقت ضئيلا جدا؛

-وتكون قضية الصراع هامة جدا إلى درجة لا يمكن التسوية بشأنها؛

-عند الرغبة في ايجاد حل شمولي خاصة حالات زيادة الاهمية النسبية لطرفي الصراع؛

-عندما يرغب الفرد في التعلم من الاخرين؛

-وكذلك عندما يرغب الفرد في التعرف على وجهات نظر الاخرين.

-او في حالات الرغبة في ضمان التزام الاطراف المختلفة عند التنفيذ (حريم، 2003، الصفحات 253-

254).

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثاني: علاقة اسلوب السيطرة بالرضا الوظيفي .

ويقصد بهذا الأسلوب محاولة المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته وغالبا ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهداف المدير وبمعنى آخر فان تحقيق أهداف احد الأطراف يمكن إن يؤثر سلبا على تحقيق الطرف الآخر و يعتبر هذا الأسلوب سلبيا لان احد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على العمليات و الاتصال تضعف التكامل و تماسك الفريق.

وقد يؤثر هذا على أداء الأفراد من خلال كبت الصراع بالقرارات و الأوامر التي تضع حد للصراع و بالتالي القضاء على المنافسة و الإبداع و الابتكار و من ناحية أخرى فان الحل المفروض يجعل الطرف الخاسر يشعر بالظلم و عدم المساواة و تتطور لديه اتجاهات سلبية وقد يسعى إلى نوع من الثار أو القيام بتصرفات سلبية كالانتقام بأعمال تخريبية، ولكن قد يكون المسؤول مضطرا لإتباع هذا الأسلوب في الحالات التالية:

-إذا كانت هناك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة؛

-أو حاجة لاتخاذ قرارات غير روتينية؛

-أو حينما يكون التزام الطرف الآخر بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري (حريم، 2003، الصفحات 252-253).

ومنه توجد علاقة طردية بين اسلوب السيطرة للصراع الذي يؤدي إلى عدم تحمل العاملين و الأمتثال للمدير ، فالإدارة العصرية الناجحة تلك التي تستطيع معالجة الصراع في مهده، وذلك بإبقائه في المستوى المطلوب، وتفسح المجال أمام الموظفين، وإشراكهم في صناعة القرارات، وصولا إلى رضا الموظفين .

ضعف الاتصالات بين الادارة والعمال بسبب اعتقاد كل طرف انه عند اتصاله بالطرف الاخر يخضع له ويستسلم.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: علاقة أسلوب التجنب بالرضا الوظيفي.

وهو الأسلوب الذي يحاول المدير عند استعماله المحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط من خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى قدرة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.

كما انه من بين الأساليب التي يتبعها المسؤولين في المؤسسات من اجل حل مشاكل الصراع التنظيمي هي أسلوب التجنب أو ما يعرف بإستراتيجية الهروب و التحاشي حيث لا يحاول احد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب المسؤول من موقف الصراع أو يقوم بكبته، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية على أداء المورد البشري في المدى البعيد، ويتوقع أن تؤثر سلبا على أداء الفريق لأنها لا تؤدي إلى تقييم البدائل بصورة كاملة مما ينعكس سلبا على جودة القرارات الناتجة وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة ، وكذلك لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته و بالتالي التقليل من الجهد المبذول لهذا الطرف في أداء العمل المطلوب منه ولا يقوم كذلك باستغلال كافة طاقاته المتاحة أثناء أداء العمل (حريم، 2003، صفحة 252) .

ولكن يبقى هذا الأسلوب مناسب في بعض المواقف التالية :

- إذا كان موضوع الصراع ثانويا، أو في حالة ظهور موضوعات أكثر أهمية.
- في حالة التأكد من عدم القدرة على اشباع الرغبات الشخصية
- في حالة التأكد من ان المشكلات الناتجة عن الحل اكبر من العائد من الحل ذاته
- اذا كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة.

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

-إذا كان لأطراف الصراع القدرة على حل المشكل.

-أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات لايجاد حل بعيد المدى (الطروانة، 2012، صفحة 321)

ومنه توجد علاقة ارتباطية ما بين اسلوب التجنب والرضا الوظيفي بحيث كلما زاد مستوى تجنب ادى الى

زيادة الرضا لدى العاملين .

الفصل الثاني :الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل:

إن الصراعات التنظيمية هي ظاهرة عادية و بالتالي يجب إدارتها حيث يعرف الصراع بأنه جهد هادف يقوم به شخص أو جهة لتعطيل تحقيق هدف آخر مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح حيث ينظر للصراع من زاويتين الأولى تقليدية و التي تعتبره أمر سلبي وصار يجب وقفه، أما الثانية تفاعلية و ترى بأنه أمر صحيح و ضروري لابد من وجوده والاستعداد لكيفية إدارته، وفي هذا الفصل تم التطرق إلى الأسباب المؤدية للصراع وأنواعه و مراحلها ومستوياته وأثاره و كيفية إدارته،وعلاقته بالرضى الوظيفي.

تمهيد:

بعدها سلطنا الضوء على بعض المفاهيم النظرية التي تخص دراستنا في الفصلين السابقين، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط تلك المفاهيم النظرية على دراستنا الميدانية، إضافة إلى تحديد مدى الارتباط والتوثيق الذي نلتمس من خلاله أهمية الجانب النظري في تأطير العمل الميداني، ومدى تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل على :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تمهيد :

تقع مؤسسة العموري لصناعة الآجر، على الطريق الوطني رقم 03 بولاية بسكرة ، تأسست بموجب عقد تأسيسي بتاريخ 2014 - 01 - 01 ، تحت طبيعة قانونية مؤسسة ذات مسؤولية محدودة S.A.R.L -، والمكونة من تسعة شركاء، تربط بينهم صلة القرابة بالدرجة الأولى(إخوة، أبناء العم)، ورأس مال قدره 50.000.000.00 دج، وطاقرة إنتاجية قدرت ب 35.000 :طن سنويا، كما أنا تشغل حوالي 118 عامل حاليا، سنتطرق الى تعريف مختلف هياكلها فيما يلي:

المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة العموري محل الدراسة.

1. مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة:

- اخترنا مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الآجر الأحمر لتطبيق موضوع الدراسة بناء على عدة عوامل تميزها وتميز المحيط الصناعي بصفة عامة فكان أهمها ما يلي:
- تنتمي المؤسسة إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراتها، و بالتالي فالخيار الذي سنتنجه المؤسسة سيكون عن إدراك قوي و إيمان منها به، و ليس ناتجا عن ضغوط قرارات صادرة من فوق و بعيدة كل البعد عن واقع السوق.
 - يعرف القطاع الخاص تطورا ملحوظا و مساهمة فعالة في القيمة المضافة و الدخل القومي الصافي مقارنة بالقطاع العام، وذلك حسب إحصائيات لوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعاون مع باقي الوزارات
 - يشغل القطاع الخاص 740000 من هم 196000 في قطاع الصناعة مما يبين مساهمته في توفير مناصب شغل و بالتالي تخفيض نسب البطالة، وذلك حسب دراسة لكل من *Booz, Allen, Hamilton* حول واقع واستراتيجيات الصناعة في الجزائر والمنشورة على موقع الوزارة.

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

• اهتمام الدولة بتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تدعيم التنمية المحلية، وتوفير مناصب الشغل وتجنيد الادخار وكذلك تحسين التكامل الصناعي، حيث قامت الوزارة باستقصاء وحث مسيري المؤسسات للإحاطة وبدقة بالصعوبات التي تواجه إنشاء هذا النوع من المؤسسات والتي نتائجها منشورة على موقع الوزارة.

• السوق الذي تنشط في المؤسسة ما يزال يقبل استثمارات إضافية وبالتالي يقبل دخول منافسين جدد، مما يحفز المؤسسات على تدعيم مركزها التنافسي والعمل على التطوير في الداخل والخارج ، والتي ستشكل فجوة على المؤسسات الراغبة ، بشكل مستمر لتحقيق خطوات متقدمة *une avance* في الدخول إلى السوق تغطيتها أولاً ثم الدخول في معترك المنافسة.

• المؤسسة ذات حجم صغير، وبالتالي لا يوجد مشكل الاتصال الذي تعاني منه المؤسسات الكبيرة والذي يعتبر عاملاً مهماً في التأثير على عملية صنع القرار (تكوين البدائل، مناقشتها.....)، حيث نستطيع الافتراض بأن المعلومة تنتقل بسرعة بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية.

2. نشأة المؤسسة:

ظهرت مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر الأحمر بالمنطقة الصناعية رقم 36 (سيدي غزال) لولاية بسكرة في 24 أبريل 1996 ، وانطلقت في الإنتاج بشكل رسمي في 12 جوان 1999 بطاقة إنتاجية قدرت ب 70000 طن سنويا من المواد الحمراء، حالياً تبلغ هذه الطاقة 120000 طن سنويا و برأسمال يقدر ب 240000000 دج.

تصنف هذه المؤسسة على أن ها مؤسسة صغيرة " PE" وذلك حسب التصنيف الذي جاء به القانون ، رقم 01 - 18 بتاريخ 2001/12/12 حيث بلغ عدد العمال بها في سنة التصنيف 119 عامل وحققت رقم الأعمال قدر ب 106.407 كيلو دينار جزائري واللذان يعتبران معياران هاما في تحديد الفئة التي تنتمي لها المؤسسة حسب هذا القانون.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لدراسة .

تقدر المساحة الإجمالية لمؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر ب 2 هكتار و 8000 متر مربع وتقسم إلى قسمين 11048.85 :متر مربع مخصصة للإنتاج، أما القسم الثاني والمقدر ب16678.15 متر مربع عبارة عن مساحة حرة جزء يشمل مخازن إضافية، والجزء الآخر يشمل مواقف للسيارات ومختلف معدات النقل بالإضافة إلى مبنى الإدارة.

تشغل المؤسسة حاليا 247 عاملا مقسمين إلى ثلاث فئات :إطارات، أعوان تحكم، منفذين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم4: هيكل عمالة المؤسسة.

فئة العمل	عدد العمال
إطارات	48
أعوان تحكم	65
المنفذين	134
المجموع	247

المصدر :مصلحة الموارد البشرية .

ظهرت هذه المؤسسة كما أسلفنا ضمن التوجه العام نحو القطاع الخاص لاستغلال المدخرات وتخفيض الأعباء على الدولة التي كانت تسيطر على جل المجالات الصناعية دون تحقيق الفعالية والكفاءة في ذلك، وبصفة أدق ظهرت في إطار ما يسمى بتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدعوم من طرف الدولة كحل لتخفيض معدل البطالة وتشجيع المبادرات والإبداعات المضيئة للقيمة، والمساهمة بشكل قوي في دعم الصناعات والنشاطات خارج المحروقات لإرساء التوازن للاقتصاد الوطني.

3. أهداف المؤسسة:

تتزايد أرقام أعمال المجمع سنويا، وهذا بفعل السياسات التسييرية المنتهجة والهادفة إلى تحسين نوعية وجودة المنتج، وهذا

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

تناسبا مع الأسعار الملائمة والخدمات المقدمة، كما يمكننا حصر أهم أهداف المجمع في ما يلي:

- محاولة إرضاء الزبائن وتقديم لهم أحسن الخدمات؛
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة المواد الحمراء؛
- زيادة الحصة السوقية للمجمع، وذلك من خلال بناء وحدات إنتاجية جديدة؛
- تنوع المنتجات وتطويرها.

4. آفاق و طموحات المؤسسة:

تطمح مؤسسة الإخوة عموري للأجر الأحمر بشكل كبير إلى التوسيع في طاقتها الإنتاجية، حيث تملك المؤسسة وحدتين أخريين إضافة للوحدة الموجودة بسيدي غزال الأولى في منطقة البرانيس، والأخرى تم فتحها حديثا بتاريخ 15 ماي 2005 ببلدية الحاجب ولاية بسكرة) واد الماوية (مازلت في مرحلة تجريب ولم تتطلق بعد في العمل بشكل رسمي، وبذلك زادت الطاقة الإنتاجية إلى حدود 150 ألف طن سنويا (1)، أي بزيادة تقدر ب 30000 طن، لكن بإطلاعنا على الدراسة التقنية والاقتصادية الخاصة بهذه الوحدة فإن طاقتها الحقيقية تقدر ب 70000 طن سنويا، مما يعني أن الطاقة الإجمالية بعد عمل الوحدة بشكل رسمي ستكون في حوالي 190000 طن سنويا.

أيضا على مستوى وحدة سيدي غزال تم إضافة فرن جديد لطهي الأجر لزيادة الطاقة الإنتاجية، و يتميز المصنع الجديد بتكنولوجيا متميزة عن التكنولوجيا التي يتم العمل بها في مصنع سيدي غزال حيث يتميز الفرن بطوله ويوفر طاقة أكبر، وعامل التحكم في الطهي حيث توجد مرحلة حرجة في الطهي سيكون من الممكن السيطرة علىها، ويعتبر هذا العامل مهما جدا في مجال صناعة الأجر لتجنب التشققات فيما بعد التي تؤثر على نوعية المنتج، حيث أنه توجد مقولة مشهورة في هذا المجال بأن نوعية الأجر

" هي نتيجة التزاوج بين الفرن والمادة الأولية **La qualité du briques c'est le mariage**

entre le four et la matière " كذلك توفر التكنولوجيا الجديدة خليطا أكثر تجانسا بتوفيرها ما

يسمى ب**(un repos de Terre plus)** وفي إطار خصوصية القطاع العام، قامت المؤسسة بشراء

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

مؤسسة **CORSO** في ولاية بومرداس بالجزائر العاصمة مما سيوفر لها عامل القرب من عملائها حيث أن 75% من عملاء المؤسسة يرتكزون في الجزائر العاصمة و الولايات المجاورة لها مثل تيزي وزو، بجاية...، إضافة لذلك ستزيد من طاقتها الإنتاجية، وهي بذلك تحقق نموا ملحوظا على مستوى السوق الوطنية بتعزيز حصتها السوقية، وبالتالي مكانتها التنافسية مقارنة بشركائها الحاليين في السوق (المنافسين) والمرتبين من هم فضلا عن احتكارها للسوق المحلية.

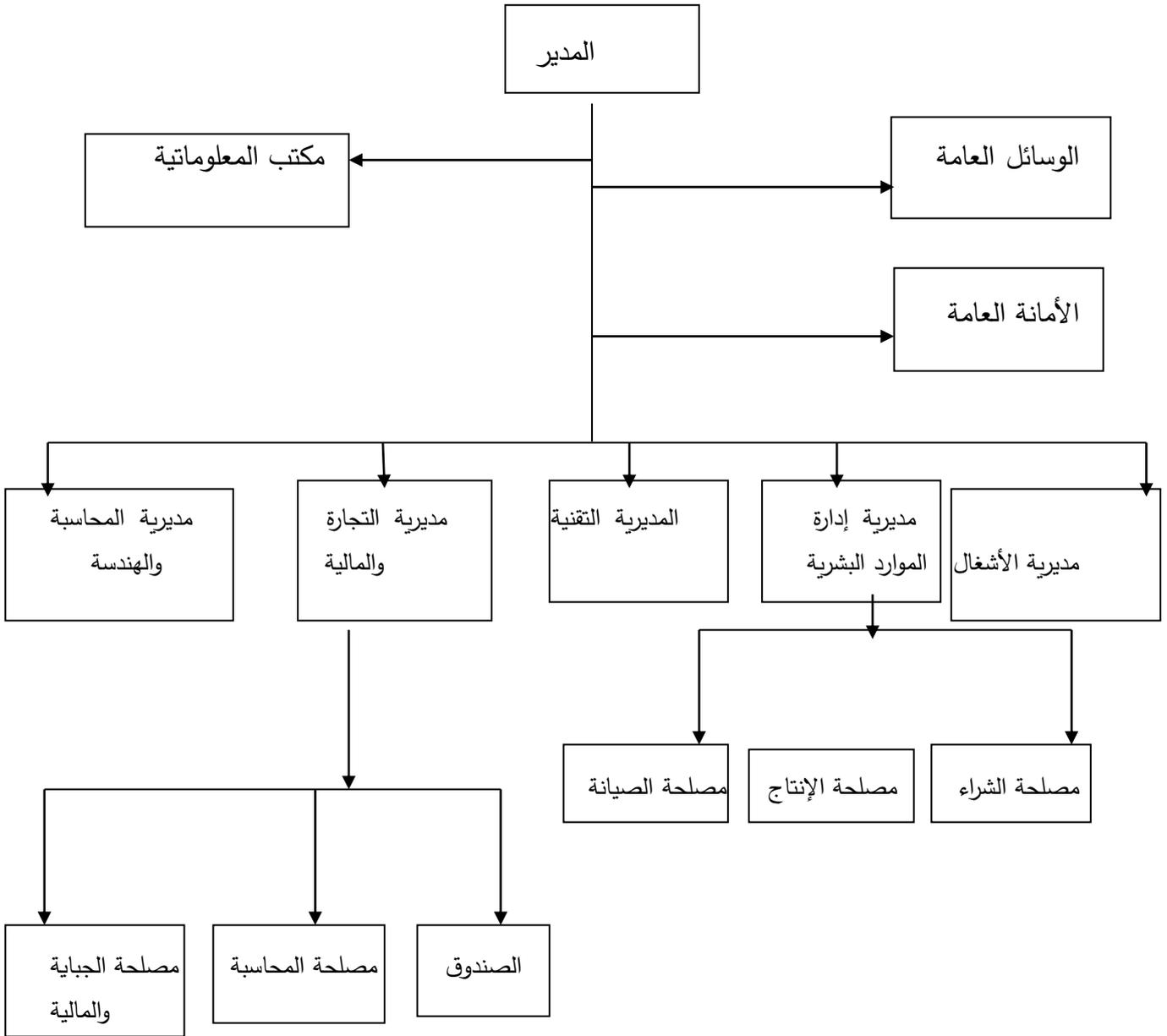
وفي سؤالنا عن احتمالات الشراكة بينها وبين مؤسسات أجنبية، كانت الإجابة بأن الأجانب يستثمرون في القطاعات ذات الوزن الكبير مثل الصيدلة والإلكترونيك، ولا يهتمون بالقطاعات الأخرى، لكن يوجد مشروع شراكة بينها وبين مؤسسة لصناعة المعدات الحديدية، في إطار التكامل بين نشاطي المؤسستين لنقل الأجر إلى الفرن، " حيث تهدف هذه الشراكة إلى إنشاء مؤسسة مشتركة لصناعة العربات *wagon* " حيث وصلت المفاوضات فيها إلى 60% حسب رئيس المصلحة المالية، وهي تسير في طريق حسن وتم الاتفاق مبدئيا على بعض الجوانب، لكن ما تزال هناك مفاوضات حول قيمة المؤسسة الجديدة.

وستضمن هذه الشراكة للمؤسسة تخفيض التكاليف بشكل كبير، وضمان التحكم في تحديد مواصفات العربات حيث أن العربات الحالية المصنوعة بالإسمنت لا تتحمل التحرك وتتأثر بسهولة عند صعود الأفراد علىها لنقل الأجر مما يحدث تشققا فيها، كذلك ستوفر لها عامل الصيانة لهذه المعدات و بأقل تكلفة وبخبرة أكبر بالاستفادة من خبرات الشركاء في هذا المجال حيث أن هذا النوع من الاستراتيجية (استراتيجية التكامل العمودي) وبالتحديد التكامل العمودي نحو الأسواق الخلفية يحقق مجموعة من المكتسبات الاستراتيجية مثل: تنمية حجم المؤسسة، إقامة عائق لدخول المنافسين، ضمان التمويل، التوفيق الأفضل بين إمكانيات المؤسسة وعوامل النجاح في السوق، تحقيق أفضليات الزيادة بتوفير الهوامش المحققة من طرف الموردين، الحصول على التكنولوجيات في الخلف، تحسين التحكم في النوعية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العموري لصناعة الأجر.

تعتبر مؤسسة العمورية لصناعة الأجر مؤسسة تمارس نشاط إنتاجي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة أقسام ومصالح، وهذا من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة، كما تتفق مختلف مؤسسات الإخوة عموري على هيكل تنظيمي موحد، حيث يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العموري لصناعة الأجر.



المصدر: وثائق مؤسسة لمصلحة موارد بشرية .

1. شرح الهيكل التنظيمي:

إنطلاقا من الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل المستويات التنظيمية للوحدة كما يلي:

أ- المدير: والممثل في السيد العربي عموري وهو الذي يدير مؤسسات العمورية بجامعة، يتكفل بالتسيير وواتخاذ القرار وكذلك وضع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وتحقيق التكامل بين المؤسسات الثلاث التي يدي رها.

ب- الأمانة العامة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما في ذلك تسجيل البريد الصادر والوارد، وحفظ الملفات، وإستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المصالح المطلوبة، إضافة إلى إستقبال ال زوار وضبط الم واعيد مع مسير الوحدة.

ت- الوسائل العامة: وتتولى كل من:

➤ الوقاية والأمن: للحفاظ على الأمن والإستقرار داخل المؤسسة يسعى المكلف بالأمن جاهدا لتحقيق ذلك من خلال استحداث أجهزة مراقبة حركة الدخول والخروج، إضافة إلى المحافظة على المعدات والممتلكات داخل المؤسسة.

➤ مصلحة النقل: تهتم هذه المصلحة بمختلف عمليات النقل من وإلى الوحدة، فهي تقوم بإيصال المواد الأولية من طين ورمل وغيرها إلى المؤسسة، كذلك تقوم بعمليات التوصيل بعد البيع.

ث- مصلحة المعلوماتية: وتقوم بصيانة الشبكات، والإشراف على مختلف البرمجيات بالم مؤسسة، إضافة إلى تقديم النصح والاستشارة في مجالات المعلوماتية وصيانتها.

ج- إدارة الموارد البشرية: تهتم هذه الدائرة بمتابعة المستخدمين، كما تهتم بتطوير نظم الموارد البشرية في المؤسسة، إضافة إلى متابعة الأجور وتحديد السياسات وترقية العمال والسهر على حسن أدائهم، كما تهتم بمتابعة وتدريب العمال وتأهيلهم، ومراقبة حركة العمال تحديد أوقات عملهم.

ح- الدائرة التقنية: وتظم المصالح التالية:

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

- مصلحة الشراء :تقوم المصلحة بتمويل المؤسسة بالمواد الأولية، وقطع الغيار، والأدوات والمعدات والتجهيزات اللازمة، وفق البرنامج المسطر وكذلك تلبية لطلبات مختلف المصالح بالمؤسسة، كما تسهر المصلحة على ضمان التدفق المنتظم للتموينات والتوريدات المطلوبة لسير عملية الإنتاج.
- مصلحة الإنتاج :تكفل المصلحة بمراقبة ومتابعة العملية الإنتاجية، كمًا ونوعًا ولوقت المحدد، كما تقوم بتحديد موعد إثناء الطلبية وموعد تسليمها للعميل، إضافة إلى تحديد كمية المواد المطلوبة في العملية الإنتاجية، وتحديد المدة اللازمة لتوفيرها.

• مصلحة الصيانة

- وتشمل المصلحة ما يلي:

-مكتب المنهجية والتنسيق : يقوم المكتب بالتنسيق بين فرق العمل، والقيام بمختلف التعديلات والإصلاحات اللازمة، ومتابعة ومراقبة مراحل العمل المختلفة، وتشرف على إنطلاق الأشغال ومتابعتها وفق المخطط الزمني المحدد لها.

-مكتب الصيانة الصناعية :تتكفل بصيانة جميع عتاد المؤسسة من عتاد صناعي ومعدات وغيرها.

خ- الدائرة التجارية :تهتم هذه الدائرة برسم السياسات التجارية للوحدة وتحقيق الأهداف التجارية، كما تهتم بتعظيم المبيعات، والقيام بأعمال الترويج، وتحديد احتياجات السوق من المنتجات...الخ

د- مديرية الأشغال والهندسة المدنية :وتهتم بالدراسات والأشغال الهندسية، حيث أن المجمع يقوم بإجراء الدراسات المدنية والمعمارية في المؤسسة.

ذ- دائرة المالية والمحاسبة :وتتفرع من ها المصالح التالية:

-مصلحة المبيعات :تقوم بإعداد الفواتير، استلام طلبات العملاء، ويتم في ها تسديد المستحقات النقدية.

-مصلحة إدارة الموارد البشرية :وتعمل على تسيير وتكوين المستخدمين، وتدبير شؤونهم

الاجتماعية.

-مصلحة المالية :وتختص بجميع العمليات المالية المحاسبية وتسجيل ها.

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

في الواقع ما لاحظناه أن رئيس المصلحة المالية هو المسئول عن التكفل بشؤون المستخدمين ولم نلاحظ أي وجود لمصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

جرت العادة في أغلب الدراسات التي تتناول تحليل ال هياكل التنظيمية التركيز على ثلاث خصائص رئيسية لل هيكل التنظيمي، وهي: درجة التعقيد، درجة الرسمية، درجة المركزية.

وبناء على هذه الأبعاد الثلاثة، واعتماد على ما لاحظناه أثناء تواجدها لفترة معقولة داخل المؤسسة محل الدراسة، وانطلاقاً من الشكل السابق يمكن تحديد الخصائص التالية لتنظيم المؤسسة:

- نلاحظ أن عدد المستويات التنظيمية صغير جداً، مستويين فقط مما يسهل عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وتجنب تشويهِ الرسالة، أي أن ها تصل بأقل قدر ممكن من الأخطاء على عكس المؤسسات ذات المستويات التنظيمية المتعددة حيث تشوّ ه الرسالة في ها قبل وصول ها . كذلك هذا النوع من التنظيم يوفر التكيف والمرونة.
- أما من الناحية الأفقية فنلاحظ أن المؤسسة تعتمد على توسيع نطاق الإشراف، وإثراء العمل بدلاً من التخصص الشديد ويتبين ذلك بوضوح بانتماء كل من مصلحة المبيعات والموارد البشرية لمديرية المحاسبة و المالية رغم أن ه لا يجمع ها نفس التخصص، وعند استفسارنا عن سبب عدم إنشاء مديرية خاصة بالتسويق كانت الإجابة بأن ذلك يدخل في إطار تخفيض العمالة.
- فيما يخص درجة الرسمية فهي متدنية، لا يوجد تعقيد فيما يخص القواعد والأنظمة والإجراءات، بسيطة جداً إلى حد أن الأفراد داخل المؤسسة يتعاملون دون تكليف بين هم حسب ما لاحظناه، الشيء الذي قد يرجع إلى أن حجم المؤسسة صغير، وأيضاً إلى العقلية والثقافة السائدة داخل ها.
- من ناحية المركزية فهي عالية، لا يوجد تفويض للسلطة أو القرارات، لكن هذا في رأينا لا يشكل إشكالا حالياً، لكن إذا زاد حجم المؤسسة ف هذا سيكون عائقاً نحو التصرف بسرعة حيال الأوضاع المستجدة و الطارئة، والذي يمثل عاملاً مهماً جداً لتحقيق تنافسية واستمرارية المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

للقيام بأي دراسة لابد من إتباع منهج معين، وطريقة معينة، وعينة معينة للوصول إلى النتائج المرجوة، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث:

المطلب الأول: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحديد المنهج المستخدم في الدراسة وحدودها.

أولاً: منهج وحدود الدراسة.

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة:

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة اسبابها ومؤثراتها للوصول الى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظواهر من خلالها .

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أون من اجل البرهنة عليها وإثباتها .

من أجل القيام بدراستنا، و من خلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدينا، إضافة إلى العينة المكانية والزمنية للدراسة، ولإتمام ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي بالإعتماد على أسلوب دراسة حالة، بطرح أسئلة إستقصائية ، والتي تمت في مؤسستي الإخوة عموري لصناعة الأجر، وصولاً إلى إختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: حدود الدراسة :

حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية :

-الحدود المكانية :تم إجراء هذا الدراسة مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الاخوة العموري .

-الحدود الزمنية :تم إجراء الدراسة ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على دراسة أثر بين اساليب ادارة الصراع التنظيمي (كمتغير مستقل)،وبين الرضا الوظيفي (كمتغير تابع).

الحدود البشرية :اقتصرت الدراسة على موظفي مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة.

ثانيا :أداة الدراسة و ثباتها

سنستعرض فيمايلي الأداة المناسبة للدراسة و إختبار صدقها وثباتها

1. أداة الدراسة :

عند إجراء الدراسة الميدانية لابد من الإعتماد على وسائل مساعدة للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة ميدان الدراسة ، حيث تعبر الأداة المستعملة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية ، وقد إعتدنا في بحثنا على الإستبيان (انظر الملحق رقم : 1) كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين ، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها (الرفاعي، 2007، صفحة 86).

قمنا ببناء إستبيان بالإعتماد على ما ورد في الإطار النظري و الدراسات السابقة ، أعد خصيصا لقياس إتجاهات العاملين وفق المحاور الرئيسية للدراسة ، إذ قسم هذا الإستبيان إلى قسمين ، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي سنوات الخبرة) . أما القسم الثاني فقد خصص لمتغيرات الدراسة وهو مقسم إلى محورين المحور الأول يتعلق أساليب إدارة الصراع التنظيمي و المحور الثاني يتعلق بالرضا الوظيفي : (الاستبيان يحتوي

على 31 سؤال)

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

المحور الأول : يقيس هذا المحور إتجاهات العاملين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة ويتكون من (16) عبارة مقسمة على خمسة اساليب كما يلي:

- اسلوب الأول : يقيس هذا المحور اسلوب التعاون في المؤسسة ، و يتكون من (04) عبارات .
- اسلوب الثاني : يقيس هذا المحور اسلوب التجنب في المؤسسة ، ويتكون من (03) عبارات.
- اسلوب الثالث : يقيس هذا المحور اسلوب التنازل في المؤسسة ، ويتكون من (03) عبارات.
- اسلوب الرابع : يقيس هذا المحور اسلوب السيطرة في المؤسسة ، ويتكون من (03) عبارات.
- اسلوب الخامس : يقيس هذا المحور اسلوب التسوية في المؤسسة ، ويتكون من (03) عبارات.

المحور الثاني : يقيس هذا المحور اتجاهات العاملين حول مستوى الرضا الوظيفي ، ويتكون من (15) عبارة .

لقد تم اختيار مقياس **Likert** الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته ، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقده أو يدركه الفرد. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

الجدول رقم5: درجات مقياس سلم Likert الخماسي.

غير موافق تماما	غير موافق	اتفق إلى حد ما	موافق	موافق تماما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS ، الجزء الثالث ،

541

2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة كما يلي:

أ. **صدق أداة الاستبيان**: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي

صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

ب. **الصدق الظاهري للأداة**: للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف

البحث، تم عرضها على الاستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين (الملحق رقم) 02 وعلى

ضوء ارائهم واقتراحاتهم تم صياغة الاستبيان بصورته النهائية (الملحق رقم) 01 والتي تم توزيعها

على العينة المبحوثة.

ج. **ثبات أدوات الدراسة** :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) حيث طبقت

المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي و الجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة ،

وظهرت النتائج كالآتي:

جدول رقم 6 : معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

المحور و الأجزاء	العبارات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	أساليب إدارة الصراع التنظيمي.	16	0.862	0.928
الجزء الأول	أسلوب التعاون	4	0.899	0.948
الجزء الثاني	أسلوب التجنب	3	0.884	0.940
الجزء الثالث	أسلوب التنازل	3	0.842	0.917
الجزء الرابع	أسلوب السيطرة	3	0.834	0.913
الجزء الخامس	أسلوب التسوية	3	0.870	0.932

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

المحور الثاني	الرضا الوظيفي	15	0.845	0.919
الجزء الأول	بعد طبيعة الإشراف	4	0.741	0.860
الجزء الثاني	بعد محتوى العمل	3	0.867	0.931
الجزء الثالث	بعد ظروف العمل المادية	2	0.842	0.917
الجزء الرابع	بعد ساعات العمل	3	0.861	0.927
الجزء الخامس	بعد الأجر	3	0.871	0.933
الصدق والثبات العام للإستبيان		31	0.918	0.958

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

ملاحظة: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبانة مرتفع اذ بلغ **0.918** كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و ابعادها مقبولة حيث تراوحت ما بين **0.862** و **0.845** وهذا يدل على ثبات اداة الدراسة بحيث يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية و هذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام 95% و هو معامل مرتفع.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي،

وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19)

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار: Analysis of variance لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

3. تحليل الانحدار البسيط: Sample Regression وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية:

4. معامل الثبات " ألفا كرونباخ " : Cronbach's Cefficient Alpha وذلك لقياس ثبات أداة

البحث.

5. معامل صدق المحك : وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و الإطار الوصفي لها.

اولا :مجتمع وعينة الدراسة :لكل دراسة مجتمع خاص بها وهذا قد يختلف حجمه ونوعه من دراسة الى اخرى، فقد نجده كبيرا أو صغيرا أو متوسط مما يؤثر ذلك على طريقة أو كيفية أخذ العينة المناسبة والتي تمثله، وعليه فقد تم التطرق في هذا المطلب الى المجتمع الذي يخص هذه الدراسة من خلال أخذ عينة منه وذلك في العناصر ادناه.

أ. **مجتمع الدراسة** :يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الاخوة

العموري ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 60 موظفا.

ب. **عينة الدراسة** :في دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمجموعة الأفراد

الموظفين مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الاخوة العموري والبالغ عددهم 60 موظفا، وقد كان

عدد الاستبيانات الموزعة 40استبيان، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة 35 استبيان وتم استبعاد

5استبيانات لعدم الاجابة الكاملة على الأسئلة، وبالتالي العينة التي يتم دراستها هي 30 موظف

، و تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

ثانيا: **الإطار الوصفي لعينة الدراسة.**

سنتطرق الى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك من خلال الجدول

التالي:

1. **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

الجدول رقم 7: **توزيع أفراد العينة حسب الجنس.**

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية	المجموع
ذكر	30	%100	30

المصدر :من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

يتضح من الجدول رقم 7 أن توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 100% ذكور ولاوجود للاناث أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل المؤسسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 سنة الى أقل من 30	9	30.0
من 30 الى 40	12	40.0
من 40 فأكثر	9	30.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

يتبين من الجدول رقم 8 أن ما نسبته 40% من أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، تليها العينة التي كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة بنسبة 30 % وفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 30 % وذلك يرجع إلى السياسات الجديدة في نظم التوظيف التي تشهد تغيرات في كل مرة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية%
ثانوي	6	20
تقني سامي	3	10
ليسانس	12	40
مهندس او ماستر	6	20

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

دراسات عليا	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

يتبين من الجدول رقم 9 أن ما نسبته 40% من أفراد العينة هم من فئة ليسانس، تليها فئة ثانوي و فئة مهندس او ماستر ثم فئة دراسات عليا و تقني سامي بنسبة 10 % ويرجع ذلك إلى عدد المناصب المفتوحة كل سنة.

4. توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل :

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الاقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية%
من 5 سنواتالى 10 سنوات	27	90
من 15 سنةالى 20 سنة	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

يتبين لنا من الجدول رقم 10 أن ما نسبته 90% هم من الفئة من 5 إلى 10 سنوات، تليها الفئة من 15 الى 20 سنة بمعدل 10%، و الملاحظ من هذا الجدول أن المؤسسة تعمل للمحافظة على موظفيها أصحاب الخبرة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات و الذي يتم فيه الاجابة عن تساؤلات الدراسة لاجابات عينة البحث عن عبارات الاستبانة، واختبار مستوى متغيرات الدراسة للمؤسسة و نتطرق الى اختبار الاثر بين متغيرات الدراسة:

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ومحاور الاستبانة تتمثل في اساليب ادارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالاعتماد على سلم ليكارت الموضح في الجدول السابق:

الجدول رقم 11: تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي :

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	اتفق الى حد ما	موافق	موافق تماما

سنقوم بالتحليل انطلاقا من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو اساليب ادارة الصراع ، والثاني وهو الرضا الوظيفي.

أولا: تحليل محور إدارة لصراع التنظيمي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

و النتائج كانت كما يلي:

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

الجدول رقم 12: التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول
	اسلوب التعاون	2.15		4	موافق
1	يشجع المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.	3	1.017	4	اتفق إلى حد ما
2	يتعاون المسؤول مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى قرارات ترضي الجميع.	2	0.788	3	موافق
3	يستمع المسؤول إلى أفكار الطرف الآخر لحل الصراع.	1.90	0.845	2	موافق
4	يحث المسؤول أطراف الصراع على تبادل الحوار لحل كل المشكلات.	1.70	0.466	1	موافق تماما
	اسلوب التجنب	1.76		2	موافق تماما
5	يؤجل المسؤول مواجهة الصراعات لفترة حتى يتم السيطرة عليها.	1.70	0.651	1	موافق تماما
6	يرفض المسؤول الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع.	1.70	0.651	1	موافق تماما
7	يحاول المسؤول التخفيف من حدة الصراع عن طريق تجاهله	1.90	0.854	2	موافق
	أسلوب التنازل	1.90		3	موافق
8	يضحى المسؤول أحيانا برغباته من اجل رغبات الآخرين لحل الصراع.	1.90	0.854	2	موافق
9	يحاول المسؤول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر عند حدوث الصراع.	2.20	1.095	3	موافق
10	يتنازل المسؤول في بعض الأحيان عن القرارات التي من شأنها أن تحدث جدلا و صراعات بين المسؤولين و العاملين.	1.60	0.932	1	موافق تماما
	أسلوب السيطرة	3.06		5	اتفق الى حد ما
11	ينهي المسؤول الصراع بأوامر و تعليمات لا يسمح	2.80	1.186	1	اتفق الى حد

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

بمناقشتها .					ما
12	يتخذ المسؤول موقف محدد و يتمسك به لحل الصراع .	3.20	1.186	2	اتفق الى حد ما
13	يهدد المسؤول الأطراف المتصارعة بالمحاسبة إذا لم ينتهي الصراع.	3.20	1.095	2	اتفق الى حد ما
	اسلوب التسوية	1.7		1	موافق تماما
14	يقترح المسؤول وجهات نظر متعددة تساعد في النهاية لتقريب وجهات النظر لأطراف الصراع.	1.60	0.498	1	موافق تماما
15	يعمل المسؤول على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق الرضا للجميع.	1.90	0.845	2	موافق
16	يشجع المسؤول على سياسة الأخذ و العطاء للتوصل إلى حل وسط.	1.60	0.932	1	موافق تماما
	الاتجاه العام	2.114			موافق

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

1. أسلوب التعاون: من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن بعد "اسلوب التعاون" جاء بالمرتبة الرابعة

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، وتبين أن هناك موافقة من طرف

أفراد العينة حول بعد أسلوب التعاون وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 2.15

2. أسلوب التجنب: من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن بعد "اسلوب التجنب" جاء بالمرتبة الثانية

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، وتبين أن هناك موافقة تماما من

طرف أفراد العينة حول بعد أسلوب التجنب وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب

1.76.

3. اسلوب التنازل: من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن بعد "اسلوب التنازل" جاء بالمرتبة الثالثة

من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، وتبين أن هناك درجة موافقة من

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

طرف أفراد العينة حول بعد أسلوب التنازل وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 1.90.

4. أسلوب السيطرة: من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن بعد "أسلوب السيطرة " جاء بالمرتبة

الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، وتبين أن هناك درجة موافقة الى حد ما من طرف أفراد العينة حول بعد أسلوب السيطرة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 3.06.

5. أسلوب التسوية: من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن بعد "أسلوب التسوية " جاء بالمرتبة

الاولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، وتبين أن هناك موافقة تماما من طرف أفراد العينة حول بعد أسلوب التسوية وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 1.70.

ومن خلال هذا الجدول دائما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير أساليب إدارة الصراع

التنظيمي من قبل أفراد عينة البحث بلغ 2.114 و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتوسط يشير إلى نسبة موافقة من طرفهم.

ثانيا :تحليل محور الرضا الوظيفي :

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

و النتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم 13:التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات محور الرضا الوظيفي .

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة القبول
	بعد طبيعة الإشراف	2.35		1	موافق

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

17	يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي المباشر في العمل	2	0.910	1	موافق
18	أشعر الارتياح النفسي عندما أعمل مع رئيسي.	2.60	0.932	2	اتفق إلى حد ما
19	أنا راض عن طبيعة العلاقة التي تربطني برئيسي في العمل .	2	0.788	1	موافق
20	يعاملني رئيسي المباشر باحترام.	2.80	1.095	3	اتفق إلى حد ما
	بعد محتوى العمل	2.86		3	اتفق إلى حد ما
21	يتمتع عملي بالتنوع في المهام و المسؤوليات.	3.20	0.997	2	اتفق إلى حد ما
22	يراعي رؤساي النواحي الإنسانية في العمل.	2.70	1.022	1	اتفق إلى حد ما
23	الوظيفة التي اعمل فيها ملائمة وتتناسب مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية.	2.70	1.119	1	اتفق إلى حد ما
	بعد ظروف العمل المادية	2.8		2	اتفق إلى حد ما
24	توفر المؤسسة الوسائل و الآلات اللازمة للقيام بمهامي دون الإضرار بصحتي.	3.20	1.349	2	اتفق إلى حد ما
25	توفر إدارة المؤسسة ظروف عمل مادية و بيئية مناسبة (تهوية ، إضاءة ...)	2.40	1.037	1	موافق
	بعد ساعات العمل	3.6		4	غير موافق
26	المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع ساعات العمل.	3.80	0.997	2	غير موافق
27	أنا راض على الحجم الساعي لعملي.	4.30	0.651	3	غير موافق تماما
28	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل.	2.70	1.119	1	اتفق إلى حد ما

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

حد ما					
غير موافق	5		4.26	بعد الأجر	
غير موافق تماما	3	0.498	4.60	أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	29
غير موافق تماما	2	0.466	4.30	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله.	30
غير موافق	1	0.845	3.90	يتم تحديد الأجور بموضوعية	31
اتفق إلى حد ما			3.17	الاتجاه العام	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج 19 Sps.v

من خلال الجدول رقم 13 يتبين أن هناك موافقة الى حد ما من طرف أفراد العينة حول بعد الرضا

الوظيفي وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 3.17 .

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات.

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

اولا :اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون، التجنب التنازل، السيطرة والتسوية، على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة . عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال التعاون، التجنب التنازل، السيطرة والتسوية، على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة . عند مستوى الدلالة 0.05 .

ويمكن توضيح نتائج التحليل من خلال الجدول التالي.

جدول رقم 14 نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	118.551	1	118.551	4.533	.042 ^b
الخطأ	732.249	28	26.152		
المجموع الدوري	850.800	29			

ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

من خلال النتائج الواردة في الجدول 14 يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 4.533 بقيمة احتمالية^b 0.042 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية ، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 15 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الرضا

الوظيفي

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	.597	26.964	2.129	0.001	4.533	.373 ^a	.139

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد اساليب

الصراع التنظيمي في المتغير التابع الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة ، وبالتالي

وجود اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ،هذا مادعمته قيمة F

المحسوبة البالغة (4.533) ، وكذلك قيمة T البالغة 2.129 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05

وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ،إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية

بين المتغيرين بقيمة 0.373 حيث أن متغير اساليب ادارة الصراع التنظيمي يفسر ما نسبته 13.9 % من

التباين الحاصل في الرضا الوظيفي ، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى ، وبالتالي من خلال ما سبق

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي على الرضا

الوظيفي مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

ويمكن تمثيل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية: $a+bx = Y$

حيث يمثل كل من:

Y المتغير التابع: الرضا الوظيفي

A المقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X المتغير المستقل: اساليب ادارة الصراع التنظيمي

بالتعويض نجد : الرضا الوظيفي = $26.964 + 0.597$ (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)

ثانيا : إختبار وتفسير الفرضيات الفرعية: سنحاول تفسير أثر كل بعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع

التنظيمي على الرضا الوظيفي وذلك فيمايلي:

1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة

الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري.

الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة الصراع

التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري .

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون

على الرضا الوظيفي من مؤسسة الاخوة العموري تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث

يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 16 اختبار اثر إدارة الصراع التنظيمي من خلال أسلوب التعاون على الرضا الوظيفي

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
اسلوب التعاون	,190	3,506	3,665	,001 ^b	13,429	,569 ^a	,324

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 13,429 وكذلك قيمة (T) البالغة 3,665 بمستوى دلالة ^b0,001، وهو اقل من 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة ^a569، حيث ان اسلوب التعاون يفسر ما نسبته %32,4 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي ، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر نو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري عند مستوى الدلالة 0.05 .

و نمثل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية $a+b(x1) = Y$

حيث يمثل كل من:

Y المتغير التابع: الرضا الوظيفي

Aمقطع خط الانحدار

Bميل خط الانحدار

IX البعد الاول من المتغير المستقل : أسلوب التعاون.

بالتعويض نجد: الرضا الوظيفي = 3,506 + 190 , أسلوب التعاون

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون له أثر ايجابي على الرضا الوظيفي ، حيث ان موظفي مؤسسة الاخوة العموري يوافقون على قيام مسؤوليهم بحل الصراعات من خلال اسلوب التعاون كأن يتعاون المسؤول مع جميع الاطراف المتصارعة لايجاد حلول ترضي الجميع وان يستخدم المسؤول كذلك طرق متنوعة يراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين و يشجع المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

2. اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية : H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاسلوب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة. الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة. لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 17 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على الرضا الوظيفي .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
اسلوب التجنب	,181	1,821	3,830	,001 ^b	14,670	,586 ^a	,344

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التعاون على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 14,670 وكذلك قيمة (T) البالغة 3,830 بمستوى دلالة 0.001^b , وهو اقل من 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة 0.586^a , حيث ان اسلوب التجنب يفسر ما نسبته 34,4% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي ، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التجنب على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري عند مستوى الدلالة 0.05 .

و نمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية $a+b(x2) = Y$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الرضا الوظيفي

A مقطع خط الانحدار

B ميل خط الانحدار

X2 البعد الثاني من المتغير المستقل : أسلوب التجنب

بالتعويض نجد : الرضا الوظيفي = $1,821 + 181$, أسلوب التجنب

3. اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية : H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري .
الفرضية البديلة : H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري .

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري .

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

جدول رقم 18 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
اسلوب التنازل	,164	2,945	3,854	,001 ^b	14,851	,589 ^a	,347

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 14,851 وكذلك قيمة (T) البالغة 3,854 بمستوى دلالة ^b0,001 , وهو اقل من 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة ^a589, حيث ان اسلوب التنازل يفسر ما نسبته %34,7 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي ، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري عند مستوى الدلالة. 0.05

و نمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية $Y = a + b(x3)$

حيث يمثل كل من:

المتغير التابع y: الرضا الوظيفي

Aمقطع خط الانحدار

Bميل خط الانحدار

3x البعد الثالث من المتغير المستقل : أسلوب التنازل

بالتعويض نجد :الرضا الوظيفي =2,945+ 164,أسلوب التنازل

4-اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية : H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة

الصراع التنظيمي من خلال اسلوب السيطرة على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة.

الفرضية البديلة : H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة الصراع

التنظيمي من خلال اسلوب السيطرة على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة.

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية لادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب السيطرة على

الرضا الوظيفي على استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول

الموالي:

جدول رقم 19 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال السيطرة على الرضا الوظيفي .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
اسلوب السيطرة	,263	4,427	6,376	0.000	40,659	,770 ^a	,592

مستوى الدلالة(0.05)

المصدر :من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 19

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب السيطرة على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 40,659 وكذلك قيمة (T) البالغة 6,376 بمستوى دلالة 0.000^b وهو اقل من 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بنسبة 0.770^a ، حيث ان اسلوب السيطرة يفسر ما نسبته 59,2% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي ، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوبالسيطرة على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري عند مستوى الدلالة. 0.05

و نمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية $a+b(x4) = Y$

حيث يمثل كل من:

Y المتغير التابع :الرضا الوظيفي

Aمقطع خط الانحدار

Bميل خط الانحدار

4Xالبعد الرابع من المتغير المستقل : الأسلوب الرابع

-بالتعويض نجد :الرضا الوظيفي = $263+4,427$ ،أسلوب السيطرة

5-اختيار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية : H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة

الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التسوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة.

الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاساليب ادارة الصراع

التنظيمي من خلال اسلوب التسوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة .

الفصل الثالث: الاطار التطبيقي لدراسة .

لغرض اختبار وجود اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التنازل

على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاخوة العموري لولاية بسكرة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم 20 اختبار اثر ادارة الصراع التنظيمي من خلال اسلوب التسوية على الرضا الوظيفي .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
اسلوب التسوية	,154	,941	4,461	0.000	19,897	,645 ^a	. ,415

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Sps.v 19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاسلوب التسوية في

الرضا الوظيفي ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 19,897 وكذلك قيمة (T) البالغة

4,461 بمستوى دلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 ، إضافة إلى علاقة ارتباط ايجابية بين المتغيرين بقيمة

645^a، حيث ان بعد اسلوب التسوية يفسر ما نسبته %41,5 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي

، وباقي التغير يعود الى عوامل اخرى، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة

التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي من

خلال اسلوب التسوية بمؤسسة الاخوة العموري بسكرة عندى مستوى الدلالة 0.05

ونمثل هذا الاثر بمعادلة الانحدار التالية $Y = a + b(x5)$:

حيث يمثل كل من:

Y المتغير التابع: الرضا الوظيفي

A مقطع خط الانحدار

X5البعد الثالث من المتغير المستقل : اسلوب التسوية.

بالتعويض نجد : اسلوب التسوية(= 941 + 154 , (الرضا الوظيفي)

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اساليب ادارة الصراع من خلال اسلوب التسوية ان له أثر ايجابي على

الرضا الوظيفي ، حيث ان موظفي مؤسسة الاخوة العموري يوافقون على قيام مسؤوليهم بحل الصراعات

من خلال اسلوب التسوية كأن يحاول المسؤول استرضاء الجميع من اجل الحفاظ على سير العمل.

ومن خلال مما سبق يمكن ان نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاساليب ادارة الصراع

التنظيمي(التعاون،السيطرة،التجنب،التنازل،التسوية) على الرضا الوظيفي بمؤسسة الاخوة العموري .

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة الاخوة العموري للاجر الاحمر، وكذا الهيكلية الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي المؤسسة ، والتي تحتوي على قسمين القسم الاول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية والقسم الثاني ينقسم بدوره الى محورين المحور الاول بعنوان اساليب ادارة الصراع التنظيمي والمحور الثاني بعنوان الرضا الوظيفي ، وهدفنا من خلالها الإجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:

ما اثر اساليب ادارة الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي ؟

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار...ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث توصلنا إلى أن:

- المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل أفراد عينة البحث بلغ 2.114 و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتوسط يشير إلى نسبة موافقة من طرفهم.

- هناك موافقة الى حد ما من طرف أفراد العينة حول بعد الرضا الوظيفي وهذا ما يعكسه المتوسط

الحسابي العام حيث قدر ب 3.17 .

- وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي من خلال

(التعاون، التنازل والتسوية، التجنب) حيث أن متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي يفسر ما

نسبته 13.9% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي ، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى .

الخاتمة :

إن من بين الظواهر التي تشهدها المؤسسات ظاهرة الصراع التنظيمي التي من الممكن أن تتسبب لها في مشاكل في سير العمل ولكن إذا عرف المسيرين أن يديروا هذا الصراع ويستخدموا الأسلوب المناسب له، والذي يتماشى و الموقف السائد الذي يؤدي إلى الرضا لجميع الأطراف و توجيه الجهد و الطاقة إلى موضوع العمل قد يؤدي ذلك إلى تحسين الرضا الوظيفي بالمؤسسة وقد حاولنا الإجابة على إشكالية بحثنا من خلال إتباعنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة نظرية ودراسة ميدانية بمؤسسة الاخوة العموري حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفيقي قصد الإمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتمكنا من خلال تحليل وتفسير النتائج من الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

النتائج النظرية:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله ولكن تكييفه مع المستوى المعتدل للرفع من الرضا الوظيفي إما من خلال استثارته إذا كان غائبا تماما أو تخفيفه إذا كان عاليا؛
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبطة بالأسلوب الأمثل الذي يتماشى والموقف السائد؛
- إن تحديد أسلوب إدارة الصراع لا يجب إن يكون نابع من شخصية المسؤول أو القائد بل يجب تحديده انطلاقا من تشخيص ودراسة لطبيعة الصراع و أسباب ظهوره.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة الإخوة العموري ، جاء بدرجة موافقة من طرف أفراد عينة البحث وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام

. .2.114

-أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة الإخوة العموري ، جاء وفقا لمقياس الدراسة محايد

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.17 .

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاساليب ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي مؤسسة الإخوة

العموري لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة، حيث أن متغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي يفسر ما نسبته 13.9 % من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

الاقتراحات:

على ضوء نتائج الدراسة التي قمنا بها، نقدم بعض الاقتراحات فيما يلي:

-ضرورة تطوير ممارسات مسئولية مؤسسة الإخوة العموري للإدارة لموارد البشرية حول أساليب إدارة

الصراع التنظيمي من خلال الدورات التكوينية والتدريبية؛

-التحديد الدقيق لمهام الموارد البشرية ومسئولياتهم في مؤسسة الإخوة العموري تجنب للصراعات

المتعلقة بازواجية المهام وغموض الدور؛

-ضرورة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون تارة و أسلوب التنازل تارة أخرى حسب المواقف وذلك

لتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق و تحقيق قدر من الرضي الوظيفي و بالتالي الرفع من مستوى

الرضا الوظيفي داخل المؤسسة؛

-على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع

أساليب الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على مستوى الفرد والجماعة.

الأفاق المستقبلية للبحث:

في الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية،

لذلك نود الإشارة إلى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون

محاور لبحوث قادمة نذكر منها مايلي:

-واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام و
القطاع الخاص.

قائمة المراجع :

➤ كتب :

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2014.
2. احمد فاضل عباس، صالح الشنواي ، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، جامعة بيرو العربية ،لبنان، 1972 .
3. العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط.4 الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
4. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية :الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دون طبعة، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2014.
5. أحمد سيد مصطفى،إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط 2 ، سنة 2008 .
6. بوفلجة غايات ،مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الجزائر سنة 2014 .
7. جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، د ط ، الرياض ، المملكة العربية السعودية سنة 2007.
8. جمال الدين عويسات ،السلوك التنظيمي : التطوير الإداري ،دار هومة ، الجزائر ، 2002.
9. خليل محمد حسن الشماع و آخرون : "نظرية المنظمة " . ط . 04 الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009 .

10. خيضر كاظم حمودو آخرون ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، مكتبة الجامعة ، ط 1 ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة سنة 2005.
11. خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب الخريثة ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
12. خليل محمد حسن الشماع ؛ خيضر كاظم حمود ،نظرية المنظمة، ط 1. عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة ،2000.
13. خليل محمد حسن الشماع. ، خيضر كاظم حمود ، مبادئ الادارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 4 ، عمان ، الاردن ، 2004.
14. حسين حريم ، إدارة المنظمات : منظور كلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، سنة 2003 .
15. حافظ فرج أحمد ، قضايا إدارية معاصرة ، الطبعة الثانية ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر سنة 2007.
16. حسين عبد الحميد احمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، دون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة ،الاسكندرية، مصر، 2004.
17. حريم حسين"،السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال،"عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة،2000 .
18. دوني كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : قسم المقدار ، منشورات إتحاد الكتاب العربي، سوريا ، سنة 2002.
19. سهيلة عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999 .

20. سعد عبد مرسي بدر، "الايديولوجية ونظرية التنظيم" : مدخل نقدي، دط، الإسكندرية، مصر :دار المعرفة الجامعية سنة 2006.
21. سلطان ، محمد سعيد أنور ،. السلوك التنظيمي. الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة ، 2003.
22. سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز، ط1 الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004.
23. شلابي زهير بوجمعة" الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة"،الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010 .
24. صديق محمد عفيفي ، احمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، المكتب العربي الحديث ، ط02 الإسكندرية ، مصر ،سنة 2003.
25. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، الطبعة الثانية ، دار الفائز للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ،سنة 2010.
26. طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و التوزيع ، ط2 ،القاهرة ، مصر ، 2007.
27. طلعت إبراهيم ، علم اجتماع الصناعي ،دار غريب ، ط 1 ، مصر ، سنة 1996.
28. طاهر كلالده ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دون طبعة ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،سنة 2011.
29. د ير زاهد محمد، السلوك التنظيمي: **Organizational behavior** عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،. 2011 .
30. عاطف جابر طه عبد الرحيم". السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات" . مصر :الدار الجامعية ، 2009 .

31. عياصرة معن محمود .إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير .عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007 .
32. عبد المنعم عبد الحي ، علم اجتماع الصناعي ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث،مصر ، 1984 .
33. عبد الباسط محمد حسن ، التنظيم الاجتماعي في المجتمع ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ط 1،مصر، 1987 .
34. عمر وصفي عقيلي ، الإدارة : أصول و أسس و مفاهيم ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1997 .
35. علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط 1،سنة 2000 .
36. علي أحمد عياصرة ، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ،الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2006 .
37. على السلمى .إدارة السلوك التنظيمي .مصر :دار غريب للنشر و التوزيع ، . 2004 .
38. عبد الغني عماد ، سوسيولوجيا الثقافة في العلوم الاجتماعية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، ط1 بيروت ، سنة 2006 .
39. هاني عبد الرحمن ، صالح الطويل ، الإدارة التعليمية : مفاهيم و آفاق ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن سنة 1999 .
40. كامل محمد المغربي ، الإدارة : أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن الحادي و العشرين ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 .

41. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،سنة 2004 .
42. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
43. محمد قاسم القربوني " .السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال." ط2 الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع .، 2009 .
44. محمد كامل ، المغربي . السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم.عمان : دار الفكر للنشر و التوزيع ،. 2005 .
45. محمد احمد بيومي ، القيم و موجبات السلوك الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ،2016.
46. محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
47. محمد عبد المولى الدقس ، علم اجتماع الصناعي ، الطبعة الأولى ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ،2005.
48. مدحت أبو النصر ، الإدارة علم و مهنة ، دار السلام للطباعة و النشر و التوزيع و الترجمة ، القاهرة ،مصر ، ط1، سنة 2007.
49. محمد سعيد سلطان،السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004.
50. محمد انس جعفر ، مبادئ الوظيفة العامة و تطبيقاتها على التشريع الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر ، 1984.

51. محمد الصيرفي ،الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : التحليل على مستوى المنظمات

، المكتب الجامعي الحديث ، د ط ، الإسكندرية ، مصر سنة 2004.

52. محمد الصالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ،

الإسكندرية ، مصر ،سنة 2000.

53. وهيبه غرامي ، الإدارة الحديثة للمكتبات ، دون طبعة ، الديوان الوطني للمطبوعات

الجامعية ، الجزائر سنة 2010.

➤ مذكرات وأطروحات دكتورا :

1. أسماء خميس".أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس و كولمان و علاقتها

بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي" .مذكرة ماجستير:قسم علم النفس وعلوم

التربية.سطيف:جامعة سطيف2014 .

2. السيفاني، فاطمة بنت عليان . "الاتصال التنظيمي وعلاقتها بأسلوب إدارة الصراع. " مذكرة

ماجستير :قسم الإدارة التربوية والتخطيط .السعودية : جامعة أم القرى ،2009 .

3. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمان حامد .أنماط إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على التطوير

التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة .رسالة ماجستير : إدارة

الأعمال .عزة : الجامعة الإسلامية2008 .

4. اللوح احمد يوسف احمد".الصراعات التنظيمي وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة

وجهاً نظر العاملين في .جامعتي الأزهر والإسلامية.مذكرة ماجستير :قسم إدارة الأعمال . غزة :

الجامعة الإسلامية،. 2008 .

5. العويري محمد فراس شاهر .دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مدرّيات التربية والتعليم

في محافظة الخليل مذكرة ماجستير: إدارة الأعمال .الخليل: جامعة الخليل ، . 2013 .

6. العتبي طارق .الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها : دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط

المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض:رسالة ماجستير : كلية الإدارة : جامعة نايف، 2002 ،
ص88 .

7. بلال." أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات
الجامعية." مذكرة ماجستير : قسم المكتبات .تبسة : جامعة العربي التبسي ، . 2015 .

8. زرفاوي أمال ،" اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة
الكوابل- بسكرة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع
التنظيم "سنة 2014 .

9. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي ، التطوير التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة مقدمة
لنيل شهادة ماجستير ، في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية2003.
10.علي بن يحي الشهر ، الرضا الوظيفي و علاته بالإنتاجية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير في العلوم الإدارية، ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2002.

11.عسلي نور الدين .إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة حالة مؤسسة
مطاحن الحضنى .مذكرة ماجستير:قسم علوم التسيير.الجزائر:جامعة الجزائر،2009

12.نور الدين، شنوفي." تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية . "مذكرة
دكتوراه:العلوم الاقتصادية. الجزائر : جامعة الجزائر، . 2005 .

13.ناصر قاسمي ،الصراع التنظيمي و فعالية التسيير ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ، قسم
علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، سنة 2004 /2005.

14.ناصر قاسم .الصراع التنظيمي وفعالية التسيير .أطروحة دكتوراه : كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية .جامعة الجزائر،2005 .

➤ دراسة ميدانية :

1. طوالبة توفيق حامد . اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المدربين: دراسة ميدانية على مؤسسات العامة في الأردن. أطروحة دكتوراه :قسم إدارة الأعمال. الأردن :الأكاديمية العربية للعلوم، 2008

➤ مجالات :

1. حسين بورغدة .إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.سطييف :جامعة سطييف2 ، العدد 5، 2005 ص 20 ،

قائمة الملاحق :

الملحق رقم: 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير .

تخصص :إدارة الموارد البشرية .

(استبيان الدراسة)

تحية طيبة/ وبعد

يعد هذا الاستبيان جزء مهما من متطلبات إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير والمعنونة بـ

اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية ب (شركة الإخوة العموري).

لذا فأننا نأمل بمساعدتكم والوقوف على هذا الموضوع من خلال إجاباتكم على جميع عبارات هذا

الاستبيان دون استثناء بوضع العلامة (X) واحدة فقط أمام الاختيار الذي ترونه يعبر عن رأيكم

الشخصي في هذا المجال ,لذا فإن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة عن موقفكم الدقيق عما نطرحه من

قضايا ,علما بأن إجاباتكم لا تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة فقط .

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب :قوادرية إلياس

المشرفة: علالى مليكة

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس: أنثى ذكر

2. السن:

من 20 سنة إلى اقل من 30 من 30 سنة إلى 40

من 40 فأكثر .

1. المؤهل العلمي:

2.

ثانوي تقني سامي دراسات عليا

انسان او ماستر

-

3. الاقدمية في العمل:

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنة

10 سنوات إلى اقل من 15 من 15 الى اقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

المحور الثاني : أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

أرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختياركم .

الرقم	عبارات أساليب إدارة الصراع التنظيمي	موافق جدا	موافق	اتفق الى حد ما	غير موافق تماما
1	يتعاون المسؤول مع الأطراف المتصارعة للوصول إلى قرارات ترضي الجميع.				
2	يستمع المسؤول إلى أفكار الطرف الآخر لحل الصراع.				
3	يحث المسؤول أطراف الصراع على تبادل الحوار لحل كل المشكلات.				
4	يشجع المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.				
5	يؤجل المسؤول مواجهة الصراعات لفترة حتى يتم السيطرة عليها.				

					يرفض المسئول الوقوف إلى جانب أحد أطراف الصراع.	6	
					يحاول المسئول التخفيف من حدة الصراع عن طريق تجاهله	7	
					يضحي المسئول أحيانا برغباته من اجل رغبات الآخرين لحل الصراع.	8	أسلوب التنازل
					يتنازل المسئول في بعض الأحيان عن القرارات التي من شأنها أن تحدث جدلا و صراعات بين المسئولين و العاملين	9	
					يحاول المسئول أن يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر عند حدوث الصراع.	10	
					ينهي المسئول الصراع بأوامر و تعليمات لا يسمح بمناقشتها .	11	أسلوب السيطرة.
					يتخذ المسئول موقف محدد و يتمسك به لحل الصراع .	12	
					يهدد المسئول الأطراف المتصارعة بالمحاسبة إذا لم ينتهي الصراع.	13	
					يشجع المسئول على سياسة الأخذ و العطاء للتوصل إلى حل وسط.	14	
					يقترح المسئول وجهات نظر متعددة تساعد في النهاية لتقريب وجهات النظر لأطراف الصراع.	15	أسلوب التسوية.
					يعمل المسئول على التوفيق بين أطراف الصراع لتحقيق الرضا للجميع.	16	

المحور الثالث: الرضا الوظيفي:

أرجو منكم وضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختياركم.

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي	موافق جدا	موافق	اتفق على حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
بعد طبيعة الإشراف						
17	يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي المباشر في العمل					
18	أشعر الارتياح النفسي عندما أعمل مع رئيسي.					
19	أنا راض عن طبيعة العلاقة التي تربطني برئيسي في العمل .					
20	يعاملني رئيسي المباشر باحترام.					
بعد محتوى العمل						
21	يتمتع عملي بالتنوع في المهام و المسؤوليات.					
22	يراعي رؤساي النواحي الإنسانية في العمل.					
23	الوظيفة التي اعمل فيها ملائمة و تتناسب مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية.					
بعد ظروف العمل المادية						
24	توفر إدارة المؤسسة ظروف عمل مادية و بيئية مناسبة (تهوية ، إضاءة ...)					
25	توفر المؤسسة الوسائل و الآلات اللازمة للقيام بمهامي دون الإضرار بصحتي.					
بعد ساعات العمل						
26	لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل.					

					المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع ساعات العمل.	27
					أنا راض على الحجم الساعي لعملي.	28
بعد الأجر						
					أنا راض عن الأجر الذي أتقاضاه	29
					يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.	31
					يتم تحديد الأجور بموضوعية	32

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الملحق رقم: 2

قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
علالي مليكة	أستاذة محاضرة ب	جامعة محمد خيضر بسكرة
خان أحلام	أستاذة محاضرة أ	جامعة محمد خيضر بسكرة