جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



عنوان المذكرة:

إدارة الصراع وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة تطبيقية بالقطب الجامعي تاسوست-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ: أ. عميور علي

إعداد الطالبان:

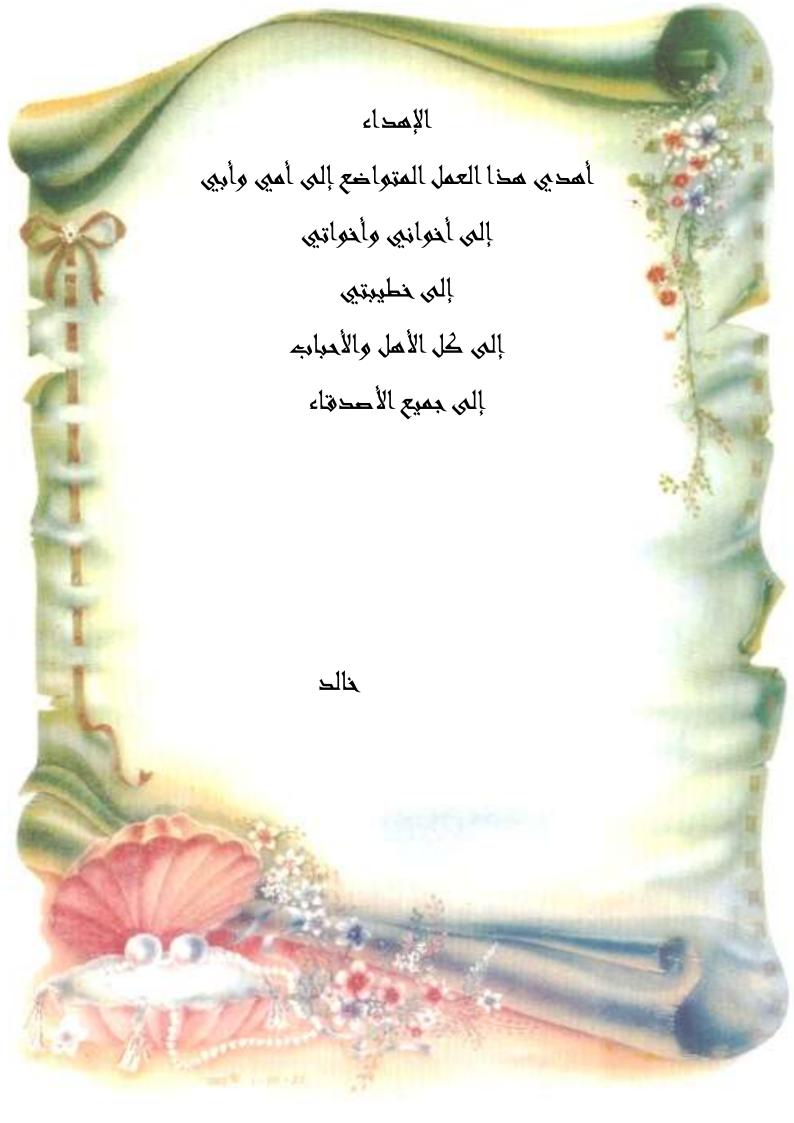
ص خرخاش السعيد

ص بوباطة خالد

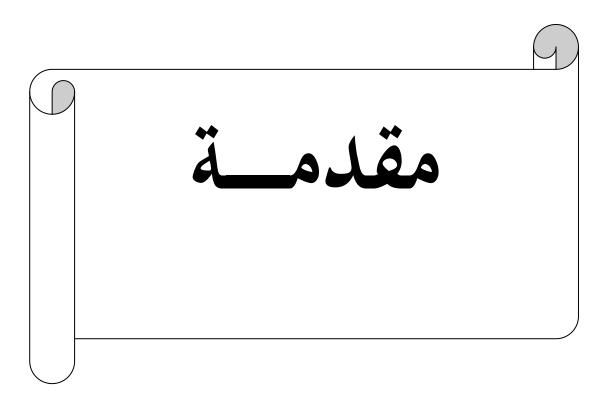
لجنة المناقشة

السنة الجامعية: 2018/2017









إن التغير السريع والتطور التقني الهائل، الذي عرفته المنظمات في هذا العصر، وما ترتب عنه من آثار على عناصر الإنتاج، ومن تداخل وتشابك في العمليات، وفي ظل المنافسة الشرسة بين المنظمات وخاصة منها الاقتصادية، أصبح من العسير على المنظمات البقاء والاستمرارية دون التأقلم مع هذه المتغيرات، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

ويعتبر العنصر البشري في المنظمة، من أهم عناصر الإنتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها، وهو ما دفع بالمنظمات الحديثة إلى الاهتمام بالمورد البشري، باعتباره حجر الأساس الذي تضع عليه المنظمة أهدافها، فهو مصدر الفكر والتطور القادر على تشغيل وتوظيف باقي الموارد، هذا ولا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفعالية، دون التفاعل والتواصل بين الأفراد والجماعات المكونة لها، وفي مختلف أجزائها.

غير أن هذا التفاعل والاعتمادية والتواصل بين الأفراد، يمكن أن يؤدي إلى الخلاف والتعارض داخل التنظيم تتخللها بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب، أهمها عملية التنافس على الموارد، وتعارض المصالح، فالصراع أمر طبيعي وحتمي أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه هو أمر حتمي نظرا لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية، غير أن هذه الصراعات ممكن أن تؤثر على الأداء والسير الحسن للمنظمة ويؤدي زيادتها عن الحجم المطلوب إلى مشاكل مختلفة داخل التنظيم، ما يؤثر على رضا العاملين الذي يعتبر الداعم الرئيسي لرفع مستوى فعالية المورد البشري، لذلك ينبغي على الإدارة الاهتمام بمختلف العوامل والظروف التي تحيط بهذا الأخير.

لدى فإن وظيفة إدارة الصراع مهمة داخل التنظيم، وذلك باستخدام الاستراتيجيات أو الأساليب المناسبة بما يخدم مصالح أطراف المنظمة بصفتهم الشخصية والوظيفية المختلفة، وهو ما يؤدي إلى خلق رضا وظيفي للعاملين يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع، وقلة الدراسات في هذا الجحال على مستوى الجامعة.
- الآثار التي تتركها الصراعات التنظيمية كظاهرة على الفرد إضافة إلى آثارها الإدارية والتنظيمية، مما يستوجب تشخيص هذه الصراعات وإدارتها.
 - معرفة الإدارة أسباب الصراع وطرق إدارته ومحاولة استغلاله بطريقة إيجابية تحقق رضا العاملين.

- وتستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال بيان أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، و من خلال معرفة الصراع وأسبابه، كما يعرف ظروف وأسباب الرضا، وكيف يتأثر العاملون بالصراع وكيفية إدارته من طرف المنظمة بطريقة إيجابية تؤثر على رضا العاملين.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع منها:

- ملائمة الموضوع لطبيعة التخصص إدارة الموارد البشرية.
- الاختيار بالتنسيق مع الأستاذ المشرف لتمكن من المادة العلمية.
 - الرغبة في الاطلاع على كيفية إدارة الصراع.
 - قلة الدراسات في موضوع الصراع وإدارته في جامعتنا.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الصراع التنظيمي ومستوياته، أنواعه، مسبباته، ومراحله.
 - دراسة الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع وأيها أحسن.
 - التعرف على آثار الصراع داخل المنظمة.
 - التعرف على كيفية تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي.
 - التعرف على أنواع الصراع داخل إدارة الجامعة.
- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من جهة العاملين.
- العمل على تقديم مقترحات وتصورات مستقبلية، حول الطرق المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، بفعلية ونجاح وكيفية الاستفادة منه بشكل إيجابي.

أدبيات الدراسة:

- دراسة محمود الرقاد: بعنوان "أثر إدارات الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاعين العام والخاص الأردن": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة هذه الصراعات وأسبابها وحدتها والأساليب المستخدمة لتعامل معها وفاعلية هذه الأساليب والآثار المترتبة عليها واعتمد الباحث عن المنهج الوصفى التحليلي وقد تم توزيع 270 استبانة على عينة عشوائية على المستويات الإدارية المختلفة

في مستشفى القطاعين العام والخاص في الأردن وقد توصلت الدراسة أن مديرو مستشفيات القطاعين في الأردن يستخدمون كل أساليب إدارة الصراع.

- دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح سنة 2008: "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي للعاملين في جامعة الأزهر الإسلامية: أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الأكاديميين والإداريين لكلا الجامعتين والتي بلغت 280 موظف، حيث هدفت الدراسة على التعرف على أثر الصراعات التنظيمية وعلى إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين من خلال إجراء مقارنة بين النتائج لكلتهما وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها: أن الصراعات التنظيمية يستدلها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات نظر كلتا الجامعتين.

هناك رضا وظيفي عند العمال في كلتا الجامعتين.

- دراسة كان 1987م: أحريت هذه الدراسة من قبل "ckan" وركزت على تحليل أثر استراتجيات المختلفة الإدارة الصراع على تكرار حدوث الصراع والرضا والأداء الوظيفي، حيث أشارت نتائجها إلى أ، الصراع غالبا ما ينتج عن وضوح الأهداف والرقابة والسلطة ونقص المساعدة من الجهاز الفني، كما يبين أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين إستراتيجية التعاون وتكرار حدوث الصراع في حين كان هناك تأثير موجب لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي أما إستراتيجية المنافسة والتجنب فقد كان لها أثر سلبي في زيادة حدة الصراع.

- دراسة نور الدين عسلي 2009م: "إدارة الصراع وآثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الحضنة ولاية المسيلة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الحضنة وأحريت الدراسة على عينة من 117 عامل وتم تجميع البيانات بالاعتماد على استبانة، توصل الباحث إلى أن إدارة الصراع لها أثر على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي سواء بالإيجاب أو سلبا، كما تؤدي القيادة دورا فعالا في إدارة الصراع وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.

إشكالية الدراسة:

تتألف المجتمعات الإنسانية من مجموعة من المنظمات الاجتماعية، هذه المنظمات تتكون من مجموعة من الأفراد، يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى الاتفاق في بعض المواقف والاختلاف في مواقف أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث صراع بين أفراد هذا التنظيم.

ويعتبر الصراع في الفكر الإداري الحديث شيء مرغوب فيه، وأمر حتمي داخل المنظمة، إذا ما أرادت المنظمة الحفاظ على نفسها وتجنبها الخمول، غير أن هذا الصراع لا يجب أن ينقص عن الحد المطلوب، فيكون منعدما تماما ولا يجب أن يتحاوز المعقول، فالفرد كوسيلة الإنتاج تؤثر هذه العوامل في أداءه وسلوكياته وقد يؤدي به إلى ترك العمل أو التغيب عنه أو فقدان الرغبة في الإبداع، إذا لم تحسن الإدارة استغلال هذا الصراع بطريقة إيجابية وهذا ما يدفعنا لطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير إدارة الصراع على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة؟
 - ما هي استراتيجيات التعامل مع هذا العامل؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم الصراع؟ وهل يؤثر وجوده في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع؟ وما هي الإستراتيجية التي لها تأثير على الرضا الوظيفي؟
 - ما هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي؟ وما طرق قياسه؟

الفرضيات:

- تؤثر إدارة الصراع بدرجة كبيرة على الرضا الوظيفي للعاملين.
- الصراع هو الخلافات التي تحدث داخل التنظيم وهو ظاهرة حتمية، وله تأثير كبير على الرضا الوظيفى.
 - هناك استراتيجيات عديدة لإدارة الصراع، وهي تختلف في تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين.
- تؤثر في الرضا الوظيفي عدة عوامل، وإدارة الصراع من العوامل المؤثرة، ويمكن قياسه بطرق ومؤشرات خاصة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تنحصر هذه الدراسة في معرفة أسباب الصراع آثار الصراع وأساليب المستعملة في إدارة الصراع وأثر إدارة الصراع على تحقيق الرضا الوظيفي.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2017م/2018م.

المنهج والأدوات المستعملة:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، ودراسة تطبيقية على موظفي الكليات الأربع للقطب الجامعي تاسوست - جامعة جيجل- حيث تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 20% (أي 60 موظف) من مجمتع الدراسة البالغ عدده 300 موظف.

- 1. المنهج الوصفي التحليلي: "هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصورها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة". (1)
- 2. المنهج التاريخي: "هو المنهج الذي يدرس الظاهرة القديمة من خلال الرجوع إلى أصلها فيصفها ويسجل تطوراتها، ويحلل، ويفسر هذه التطورات استنادا إلى المنهج العلمي في البحث، الذي يربط النتائج بأسبابها". (2) أدوات البحث ومصادر البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات وأهمها الكتب، الرسائل الجامعية، المجلات، المواقع الالكترونية، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات المتعلقة بالإستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية.

تقسيم الدراسة:

ومن أجل الإحاطة بالبحث وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول في الفصلين الأول والثاني حاولنا ضبط الإطار النظري للمتغيرين الذين يحملهما عنوان الدراسة وهما إدارة الصراع والرضا الوظيفي، لنحاول في الفصل الثالث إبراز تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي.

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري لإدارة الصراع من خلال تحديد مفهوم الصراع وأساليب ومستويات الصراع ثم آثار الصراع واستراتيجيات إدارته.

الفصل الثاني: خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي، مع ذكر العوامل المؤثرة فيه، والنتائج المترتبة عنه، ثم تناولنا أهم نظرياته وطرق قياسه.

الفصل الثالث: جاء هذا الفصل كدراسة تطبيقية تبحث في تأثير إدارة الصراع في الرضا الوظيفي.

٥

⁽¹⁾ محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1985، ص80.

⁽²⁾ عمار بوحوش، دليل في الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. ظ3، الجزائر: المؤسسة الوظنية للكتاب، 2001، ص24.

الفصل الأول الإطار النظري للصراع

الفصل الأول: الإطار النظري للصراع

الصراع ظاهرة إنسانية وحتمية، لا يمكن استبعادها عن طبيعة الإنسان ونفس الشيء نلتمسه على باقي المستويات سواء العائلة، المنظمات، الدول، ولكن ما يمكن القيام به هو إدارته ليكون تأثيره ايجابيا أو التقليل من آثاره السلبية، وقبل أن نصل إلى هذا المبتغى يجب قبل كل شيء التطرق إلى ما يلى:

- مفهوم الصراع (نشأته، تعريفه، وأهميته وخصائصه).
 - أسباب الصراع، مراحله، ومستوياته.
 - آثار الصراع واستراتيجيات إدارته.

المبحث الأول: مفهوم الصراع

يعتبر الصراع أمرا حتميا في مختلف التنظيمات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، والإدارية، وذلك لتعقد الطبيعة البشرية التي تتحكم فيها عدة مؤشرات والتي تختلف من شخص لآخر، ولضبط مفهوم الصراع في التنظيمات الإدارية، ارتأينا أن نتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي للمفهوم، ثم نحدد تعريفه اللغوي والاصطلاحي، وفي الأخير نبين خصائصه وأهميته داخل التنظيم.

المطلب الأوّل: التطور التاريخي لمفهوم الصراع

يعتبر الصراع من أقدم المفاهيم التي تطرّق إليها المفكرون عبر العصور، بدء بابن خلدون الذي ربط الصراع بالعصبية القبلية، بينما ربطه كارل ماركس بالمادية الاقتصادية التي تنتج الطبقية الاجتماعية، ويرجعه "جورج سيمل" إلى منطلقات بيولوجية ونفسية، ويبدأ الصراع عند "لويس كوزر" ** بين الجماعات الاجتماعية الصغيرة. (1)

ومفهوم الصراع في الفكر الإداري قد يشترك في تأصيله مع الفكر السوسيولوجي، إلا أنّ المدارس الفكرية الإدارية طوّرت من مفهوم للصراع وأعطت مفاهيم جديدة.

^{*} جورج سيمل (Georg Simmel): فيلسوف وعالم اجتماع ألماني ولد في برلين سنة 1858م وتوفي سنة 1918م.

^{**} لويس كوزر(Louis Coser): عالم اجتماع أمريكي معاصر، ولد سنة 1956.

⁽¹⁾ رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات، وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص31.

أولا: المدرسة الكلاسيكية

أكد الفكر الإداري الكلاسيكي من خلال مفكريه، الذين ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية تضرب المنظمة ويجب تجنب مرحلة الوصول إليها، والعمل على القضاء عليها عند بروزها، وذلك من خلال سن قوانين واتخاذ إجراءات وإعداد أنظمة من أجل مجابحتها.

والصراع من المنظور البيروقراطي الذي جاء به "ماكس فيبر" يمثل طاهرة خلل إداري، فإذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها وكانت الوسائل مناسبة لتحقيق الأهداف، وكان توزيع الموارد عقلانيا، وكانت الترقية والاختيار يتم عن طريق الكفاءة فإنّ ظهور الصراع لا مبرر له(1).

وترتكز أفكار أصحاب المدرسة الكلاسيكية "كتايلور" و"فايول" فيما يتعلق بالصراع على فرضيات أهمها⁽²⁾: - الصراع حالة يمكن تجنبها.

- يحدث الصراع بواسطة أشخاص معينين (المتسببون في الاضطرابات)
 - على السلطة أن تلعب دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
 - إذا حدث الصراع فالحل هوّ أن يتم تجاهله.

ولأنّ الصراع أمر حتمي ومن الطبيعي حدوثه بين الأفراد أو بين الجماعات في مختلف التنظيمات، فإنّ التمسك بالنظرة الكلاسيكية التقليدية لمفهوم الصراع يعيق عملية حل وإدارة الصراع بشكل إيجابي، وبالتالي تفويت فرضية الاستفادة من الجانب الإيجابي للصراع إذا ما تم توجيهه الوجه الصحيح⁽³⁾.

ثانيا: المدرسة السلوكية (الإنسانية)

تنظر المدرسة الإنسانية السلوكية التي جاءت في فترة الخمسينات من القرن العشرين إلى الصراع على أنّه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية، ولا ينفى أصحاب هذه المدرسة بأن يكون الصراع إيجابيا في المنظمة

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم.ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص355.

^{(&}lt;sup>2)</sup> رحالي حجيلة، المرجع السابق، ص31.

⁽³⁾ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص260.

حيث يمكن أن يخلق نوعا من التوازن يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة، بل ويرى مفكرو المدرسة السلوكية بضرورة وجود الصراع في التنظيم وذلك في حده الأدبى إذ لا يمكن تجنبه أو التخلّص منه. (1)

ورغم أنّ المدرسة السلوكية ترى بأنّ الصراع في حده الأدنى لا يشكل تحديدا للمنظمة إلاّ أنّها تنادي بضرورة حله وإنحائه وعدم تشجيعه. (2)

ثالثا: المدرسة التفاعلية

بعد فشل المدرسة السلوكية وقبلها المدرسة الكلاسيكية، في إدراك أهمية الصراع ودوره في صحة النظام، ظهرت النظرة الجديدة من خلال المدرسة التفاعلية مع عالم الاجتماع "كوسر" (Coser) الذي كان من الأوائل الذين طرحوا الأسلوب التفاعلي مع الصراع (3)، وقد تبنى الفكر التفاعلي الحديث الفلسفة الفكرية القائمة على أن الصراع مجرد ظاهرة حتمية وجب التعامل معها بحذر، بل يرى أصحاب هذه المدرسة على أن الصراع ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق الفوائد المتعددة للمنظمة (4)، إذ أن وجود الصراع دليل على حيوية المنظمة ويعمل على تحفيز العناصر (أفراد، أقسام...)، وإثارتهم نحو التغيير والتطور الدائم، كما أنّه يشجع على الإبداع والابتكار الذاتي وبالتالي على المنظمات أن تسمح للصراع وتعمل على تشجيعه والحفاظ على قدر محتوم منه لتحقيق والابتكار الذاتي وبالتالي على المنظمات أن تسمح للصراع وتعمل على تشجيعه والحفاظ على قدر محتوم منه لتحقيق الاستمرارية والتطور (5).

ويمكن القول أنّ المدرسة التفاعلية ترتكز على عدة فرضيات فيما يتعلّق بالصراع أهمها(6):

- الصراع حالة لا يمكن تجنبها.
- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- يعتبر الحد الأدبى من الصراع أمرا عاديا بل ضروريا.

رحالي حجيلة، المرجع السابق، ص $^{(1)}$

⁽²⁾ معن حسن عياصة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص26.

^{.26} معن حسن عياصة، المرجع السابق، ص $^{(3)}$

⁽⁴⁾ رحالي حجيلة ، المرجع السابق، ص31.

⁽⁵⁾ معن محمود عياصة، المرجع السابق، ص 26.

⁽⁶⁾ رحالي حجيلة ، المرجع السابق، ص32.

الشكل (1): يبيّن مراحل التطور التاريخي للصراع

المرحلة المعاصرة ينظر فيها إلى أنّ الصراع من سمات المنظمة المبدعة يوجد فيه من التحدي يحرك المكنون نحو الإبداع والابتكار



مرحلة العلاقات الإنسانية ينظر فيها إلى أنّ الصراع حدث طبيعي في كل الجماعات والمنظمات ولا يمكن القضاء عليه لأنّه ينبع من حاجات الفرد الأساسية



المرحلة التقليدية هي المرحلة التي ينظر فيها للصراع بأنّه ظاهرة سلبية وأمر غير مرغوب فيه، ويجب تحليله إلى أدبى حد ممكن

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: تعريف الصراع

أوّلا: لغـة:

إنّ محاولة تقديم تعريف للصراع في واقعه الاصطلاحي يحتم علينا أن نعرّج بداية على المفاهيم التي أوردتها المعاجم اللغوية قديمها وحديثها، فجاء في لسان العرب: صرع: الصرّعُ: الطرحُ بالأرض، وخصّه في التهذيب بالإنسان ...، والصراع: معالجتهما أيهما يُصرُعُ صاحبه. وفي الحديث: مثل المؤمن كالخامة من الزرع تصرّعُها الرّيحُ مرّة وتَعْدِلها أخرى... والصرّعة: الحليم عند الغضب لأنّ حلمَه يَصْرَعُ غضبه على ضد معنى قولهم: الغضب غول الحِلم. وفي الحديث: الصرّعةُ، بضم الصاد وفتح الرّاء، مثل الرّجل الحليم عند الغضب، وهو المبالغ في الصراع الذي لا يغلب فنقله إلى الذي يَغْلبُ نفسه عند الغضب ويقهرها، فإنّه إذا ملكها كان قد قهر أقوى أعدائه وشرّ خصومه، ولذلك قال: أعدى عدو لك نفسك التي بين جنبيك، وهذا من الألفاظ التي نقلها اللغويون عن وضعها بضرب من التوسّع

والمجاز، وهو من فصيح الكلام لأنه لما كان الغضبان بحالة شديدة من الغيظ، وقد ثارت عليه شهوة الغضب فقهرها بحلمه وصرَعَها بثباته، كان كالصرعة الذي يصْرَعُ الرجال ولا يصْرَعونَه...(1).

أمّا في المعجم الوسيط: (صَرَعَه): صرعا، ومَصْرَعًا: طرحه على الأرض... (صارعه) مصارعة، وصراعا: غالبه في المصارعة... (اصطرع) القوم: تصارعوا، (تصارع) الرجلان: حاول كل منهما أن يصرع الآخر...⁽²⁾.

وبعد أن تبيّنت دلالة الصراع بصيّغها المتعددة في المعاجم اللغوية القديمة والحديثة، وثبات حضورها فيه، لابد أن من استقطاب مفهومها اللغوي في المعاجم المعاصرة، وستكون الانطلاقة من المعجم العربي الأساسي الناطقين بالعربية ومتعلميها: صراع: مصدره: صارع، وجمعه: صراعات بمعنى: خصومة ومنافسة "صراع طبقي"(3)... (صراعات عقائدية وطائفية).

كما جاء في المنجد معنى صراع: مصارعة بمعنى تنال، كفاح، نضال، والنضال: كقولنا: "صراع سياسي" أو "الحياة صراع دائم"، وتعني نزاع، خصومة كقولنا: صراع عقائدي أو صراع الطبقات الاجتماعية مثل صراع الطبقات عند كارل ماركس⁽⁴⁾.

من خلال الدلالات المعجمية لكلمة الصراع وصيغه المتنوعة نجد أنّ هناك دلالتين رئيسيتين تضمنتها هذه المعاجم، معان إيجابية نجدها في المعاجم القديمة مثل لسان العرب الذي تحدث عن تغلّب الفرد على نفسه وعند الغضب، ودلالة سلبية تتضمنها المعاجم القديمة والحديثة، والتي تعنى الاختلاف والخصام وحتى استعمال القوة أيضا.

ثانيا: اصطلاحا

اختلف العلماء في تعرف الصراع شأنه في ذلك شأن معظم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ومصطلح الصراع في العلوم الاجتماعية والإدارية مأخوذ من الكلمة اللاتينية "Conflit" والتي تعني التعارك أو النزاع أو الخلاف الشديد، ويمكن أيضا أن يعرف على أنّه التعارض في وجهة النظر عند الفرد نفسه أو المجموعة (5).

(⁵⁾نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -، (رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص4.

⁽¹⁾ ابن منظور، لسان العرب. الجزء الخامس، بيروت: دار الكتب العلمية، 2005، ص181.

⁽²⁾ معجم اللغة العربية: **المعجم الوسيط**. ط2، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 2005، ص 512-513.

⁽³⁾ المعجم العربي الأساسي -للناطقين بالعربية ومتعلميها-. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ،2004، ص634.

⁽⁴⁾ المنجد في اللغة العربية المعاصرة. ط2، بيروت: دار المشرق، 2001، ص561.

ويعتبر الصراع اصطلاحا وبشكل عام أنّه خلاف بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة، وحدوث تصرفات مناوئة بين اتجاهين أو أكثر داخل المنظمة، نتيجة وقوف جهة سواء كانت فرد أو جماعة في وجه تجسيد أهداف (مادية أو معنوية) ومصالح جهات أخرى⁽¹⁾.

ويعد الاختلاف بين المفكرين والعلماء في تعريف الصراع أمرا طبيعيا، وذلك يعود للاختلاف المدارس الإدارية التي ينتمون إليه، أو الاختلاف في الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى المفهوم⁽²⁾.

وفيما يلي أهم التعريفات التي تناولت مفهوم الصراع:

- تعريف مارش* وسايمون* "March et Simon": "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البدائل"(3).

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ "مارش" و"سايمون" قد ركزا على الآثار الناجمة عن الصراع وأهملا الأسباب المؤدية إليه.

ومن التعاريف التي تظهر الجانب الإيجابي للصراع تعرف كيلي"Kelly": الصراع نتيجة إيجابية للتغيير ومن الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنّه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة⁽⁴⁾.

حيث ركز في هذا التعريف على لإظهار الجوانب الإيجابية للصراع فجعله من النتائج الإيجابية للتغيير وسببا في تفجير الطاقات الكامنة للأفراد والجماعات داخل المنظمة.

- تعريف القريوتي: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير على طرف آخر وبشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه"(⁵).

* جيمس مارش (James March): عالم اجتماع أمريكي ولد سنة 1928م

⁽¹⁾ هشام معري، التنظيم غير رسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال – دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتفنية E .A.T.I.T بالمسيلة، (رسالة الماجستير في تسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص46.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص48.

^{**} هيربرت سايمون (Herbert Simon): اقتصادي وسياسي واجتماعي أمريكي، حاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978،ولد سنة 1916 وتوفى سنة 2001.

⁽³⁾ صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص363.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽⁵⁾ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص355.

- تعريف "روبنز" "Robins ":العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر⁽¹⁾.

من خلال التعريفين الأخيرين نلاحظ أنه تم ربط الصراع بسيطرة الطرف القوي على الطرف الضعيف، و لم يتطرقا إلى الصراع عندما يكون الطرفين في نفس المستوى والقوة، و يحدث التصادم وليس مجرد تأثير طرف على آخر وإنما يكون التأثير السلبي متبادل.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي للصراع يتناسب مع موضوع دراستنا، فنعرفه على أنه: "خلاف طبيعي و حتمي بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة، يعرقل أداء الأفراد والمنظمة، ويخلق لديهم مشاعر سلبية اتجاه عملهم. إلا أن الصراع ليس كله سلبيا فمن خلال إدارة الصراع يمكن المحافظة عليه في حده الأدبى الذي يخلق جوا من التنافس، والتعاون، والانضباط".

المطلب الثالث: الصراع: الأهمية، والخصائص

أوّلا: خصائص الصراع:(2)

- 1. حتمية الصراع: ينظر علماء الإدارة إلى أنّ الصراع على مستوى التنظيمات الإدارية على أنّه أمر حتمي لابد منه بل أنّ الصراع موجود في داخل الفرد نفسه، وذلك بسبب المؤثرات الداخلية والخارجية التي يتأثر بحا.
- 2. وجود طرفين أو أكثر: قد يكون الصراع بين فردين أو بين عدة أفراد أي بين جماعات داخل المنظمة.
- 3. توفر أسباب الصراع: وفي الغالب تكون أسباب الصراع على شكل كامن من ثم تبدأ في الظهور والبروز وتختلف أسباب الصراع باختلاف التنظيم وباختلاف الأشخاص.
- 4. وجود أهداف متنافرة بين الأطراف: حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر.
 - 5. وجود التوتر: يعتبر بعدا أساسيا في الصراع، حيث يؤدي هذا التوتر إلى دخول أطراف الصراع نشاط عدائي يجبر أحد الأطراف على قبول بعض الحلول التي تتنافى مع رغباته وأهدافه.

للنشر والتوزيع،

⁽¹⁾ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي -دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة-، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2008، ص10.

⁽²⁾ أحمد الخطيب، عادل سليم معايعة، **الإدارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة-**. عمان: جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص479.

6. الصراع حالة مؤقتة: رغم أنّ هناك صراعات يمكن أن تعتبر صراعات مزمنة ، إلاّ أنّ الصراع في عمومه هو حالة مؤقتة، وسيتم إنحائها عاجلا أو آجلا، إمّا بتحقيق الرضا بين الأطراف أو يتغلب أحد الأطراف على الآخر.

7. **الصراع يفرض أعباء وتكاليف باهضة**: خاصة إذا طالت فترة الصراع، مما يؤدي في النهاية إلى حسمه إمّا بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية. (1)

ثانيا: أهمية الصراع:

رغم اعتقاد الكثير من المنظمات أنّ كل نتائج الصراع سلبية ويجب تفاديها، وقد ظلت النظرة السلبية للصراع سائدة لفترة طويلة، حيث اعتبر وجود الصراع في منظمة ما مؤشرا على خطأ حاصل ومشكلة تضرب المنظمة وجب علاجها. لكن النظرة الحديثة للصراع أكدت أنّه ينطوي على أهمية بالغة تتجلى فيما يلى:

-من خلال الصراع يمكن تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين $^{(2)}$.

- يؤدي الصراع إلى بروز المواهب من خلال محاولة ابتكار طرق ووسائل من طرف بعض الأفراد لحل مواجهة الصراع (3).

- يسهل الصراع من عملية التشخيص في المنظمة من خلال الصراعات يمكن تحديد المشاكل الحقيقية التي توجه المنظمة (4).

المبحث الثاني: الصراع: الأسباب، المراحل، والمستويات

إن الانتشار الواسع لظاهرة الصراع داخل المنظمات دفع بالقائمين على شؤون التنظيم الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة ومحاولة معرفة أسبابها ومراحل حدوثها، ومستوياتها، بغية السيطرة عليه، ومحاولة إدارته بالطرق الصحيحة، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث، من خلال التعرف على أسباب الصراع، مراحل الصراع، ومستويات الصراع.

14

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 366.

^{(&}lt;sup>2)</sup> نور الدين عسلي، المرجع السابق، ص13.

⁽³⁾ واصل جميل حسين الموسي، **الإدارة المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمدري المدارس.** عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 166.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

المطلب الأول: أسباب الصراع

يعتبر الصراع ظاهرة صحية داخل المنظمة، ويرجع ظهوره لأسباب مختلفة ومتعددة، ويصعب حصرها، فمنها ما يرجع إلى طبيعة البيئة التنظيمية (1).

أولا: الأسباب التنظيمية للصراع:

هناك أسباب للصراع متعلقة بالتنظيم وهي متعددة نذكر منها:

1. محدودية الموارد: يؤدي نقض الموارد ومحدوديتها إلى حدوث صراع بين الأفراد والوحدات الإدارية، بغض النظر عن طبيعة هذه الموارد سواء كانت مالية أو معدات أو موارد بشرية، وذلك نتيجة لتنافس في الحصول عليها فكلما كانت الموارد محدودة اشتد الصراع، وقد يحدث الصراع بين المنظمات فيما بينها حينها يكون عجز في ميزانية الدولة، حيث نجد كل منظمة أو وزارة تحاول الحصول على حصة الأسد. (2)

2. غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات في الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دورا مهما في تحديد الأدوار والمسؤوليات للأفراد والسلطات اللازم القيام بها، غير أن ترك الجال مفتوح وعدم توضيح أنشطة المنظمة من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة تجعلهم غير قادرين على التصرف في إطار وظيفتهم، وبالتالي تحدث تناقضات مع زملاء العمل بدلا من التعاون معهم. (3)

3. تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكفآت: إن احتلاف المعايير المتبعة في تنظيم الأداء وتفاوتها في صرف المكفآت يؤدي لبروز صراعات فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس وحدوي أي الوحدة متفردة بدلا من الأداء العام للمنظمات زادت احتمالات حدوث الصراع. (4)

4. نمط اتخاذ القرار بالمشاركة: أن اعتماد اتخاذ القرار على عدة جهات يجعل إمكانية التناقض وحدوث خلافات تبرز بشكل كبير على الرغم من أن الهدف الرئيسي لإتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر الاختيار من بينها، لكن هذا لا يخلو من بروز تناقضات وصراعات. (5)

⁽¹⁾ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. القاهرة: دار الكتاب الحديثة، 2012، ص181.

^{.40} معن محمود عياصرة ،مروان محمد بن أحمد، المرجع السابق، ص $^{(2)}$

⁽³⁾ خيضر كاظم محمود الفريحات وأخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص325.

⁽⁴⁾ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص112.

⁽⁵⁾ محمد قاسم القريوتي، **المرجع السابق**، ص355.

5. تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم: إن اتساع التنظيم وتوسع هيكله بتعدد الواجبات الإدارية واحتلاف الوظائف يؤدي إلى احتمالات أكبر، بحدوث منافسة تؤدي بكل وظيفة إلى الإمساك بأهدافها الخاصة، وهذا يؤدي إلى إمكانية التعارض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يؤدي بدوره إلى احتمال بروز صراعات.

الصراع بين الوحدات يكون بين الموارد نظرا لمحدوديتها فالوحدات تتنافس للحصول على أكبر قدر من الميزانية والمورد البشري والمورد المادي، كل هذا يخلق نوع من المنافسة للحصول على أكبر قدر من الميزانية داخل التنظيم للحصول على أحسنها وأكثرها. (1)

ثانيا:الأسباب الشخصية للصراع:

للأسباب التنظيمية دور في الصراع غير أن هذا لا يتصف بها صفة الديمومة كأسباب ثابتة وواضحة، فهناك أسباب أخرى تتعلق بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ونذكر منها ما يلي:

1. الشخصية الانعزالية أو الانفرادية: هناك أشخاص أو أفراد يمتازون بنوع من الانعزالية وهذا النوع من الأفراد أو الشخصيات يتنافى مع العمل التنظيمي الذي هو في الأصل عمل جماعي يمتاز بروح الفريق وهذا ما يخلق نوع من الصراع لدى أفراد التنظيم. (2)

2. اختلاف القيم والثقافات والمستوى التعليمي لعناصر التنظيم: يخلق نوع من الاختلاف في مدركاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر لكن كل زاوية مختلفة هذا يخلق نوع من الصراع داخل التنظيم خاصة إدا عجزت الإدارة على احتواء هذا الاختلاف والتنوع في الثقافات والمدركات والقيم. (3)

3. اختلاف الأهداف: اختلاف الأهداف داخل التنظيم يخلق نوع من المنافسة بين العاملين داخل الأقسام المختلفة للتنظيم بحيث يسعى كل قسم للبروز ولو على حساب القسم الآخر داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراع. (4)

_

⁽¹⁾ زهير بوجمعة شلابي، ا**لمرجع السابق،** ص112 - 113.

^{(&}lt;sup>2)</sup> نفس المرجع، ص113.

⁽³⁾ محمد رضا شنة، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات قسنطينة، سطيف، بسكرة -، (رسالة ماحستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاحتماعية، حامعة قسنطينة، 2007، ص75.

⁽⁴⁾ محمد رضا شنة، ا**لمرجع السابق**، ص133.

4. **الرضا الوظيفي**: يؤدي عدم الرضا على الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو التعامل معهم كما يؤدي إلى إهمال الوظيفة والتغيب عنها وعدم إتقانه لعمله. (1)

5. البحث عن النفوذ: من بين أكثر الظواهر سلبية والتي تحدث داخل التنظيم وتنتشر بين العمال هي البحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادة وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب العمال الآخرين واحتياجاتهم وهذا عن طرق غير مشروعة كالوشاية والتملق وتقديم الهدايا وهذا ما قد يجعل الأشخاص الذين يمقتون مثل هذه التصرفات يتصدون لهؤلاء وهو ما يعجل بظهور الصراع. (2)

6. صراع الدور: يحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدوار متعددة في مجال عمله. (3)

المطلب الثاني: مستويات الصراع

مما لاشك فيه أنه إذا ما تحدثنا عن أطراف الصراع بصفتهم أشخاص لهم أدوار ومكانة معينة داخل التنظيم فإنه لا يمكن التفريق والفصل بينهم وبين مختلف المصالح التي يشغلونها والمكاتب التي يعملون فيها، لهذا فإن للصراع ميدان وميدان الصراع هو التنظيم⁽⁴⁾، وعلى الرغم من الاختلاف الموجود وعدم الاتفاق حول تطبيقات الصراع التنظيمي، أو تحديد مستويات إلى أن جل كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية⁽⁵⁾:

أولا: الصراع على مستوى الفرد:

يحدث هدا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وهو ما ينعكس على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه الأهداف الذي يعد جزء منها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب العوامل عدة تحتم عليه أن يختار منها، بحيث لا يمكن تحقيقها معا، وهذا النوع من الصراع يتضمن جزئين: صراع الهدف وصراع الدور. (6)

17

⁽¹⁾ محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص270-271.

⁽²⁾ عبد المعطى محمد عساف، المرجع السابق، ص249.

⁽³⁾ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم-. عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 1999، ص80.

⁽⁴⁾ ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص220.

⁽⁵⁾ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص368.

^{(&}lt;sup>6)</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

1. صراع الهدف: (1)

يحدث عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين أو أكثر ويكون الهدفين ويكون الهدفين إيجابيين أو سلبيين أو أحدهما إيجابي والآخر سلبي وعليه اختيار واحد منهما:

أ- الصراع بين هدفين إيجابيين: هنا يكون الفرد مضطر على الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد: مثال على ذلك يجد الفرد نفسه مضطرا للاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله إلى قسم آخر وكلا الخياران جيدان ومرغوبان بالنسبة له فهو يرى في القسم الآخر فرصا جديدة كالترقية و التطور، غير أنه سيفقد زملاء عمله وجو العمل الذي اعتاد عليه (2).

ب- الصراع بين هدف إيجابي وهدف سلبي: ينشأ عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية عناصر سلبية في نفس العمل كتقديم علاوات إضافية في راتب مقابل زيادة ساعات العمل.

ج- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يكون الفرد بين خيارين أحلاهما مر ولا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلا الهدفين بالنسبة له سلبيان، هنا يكون الفرد مضطرا لاختيار الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد اختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع آخر لنفس المنظمة لكن لفرع خارج المدينة، هنا نقله لوظيفة أقل يقلل من شأنه وتطلعاته، ونقله خارج المدينة يفقده الميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة⁽³⁾.

2. تعارض الأدوار وغموضها:

أي فرد داخل التنظيم لديه أدوار مختلفة يقوم بها، هذه الأدوار قد تكون متعارضة أو متضاربة فالموظف قد يكون أبا وعضوا في نقابة مهنية، وعضوا في جمعية نقابية أو دينية وغيرها، وكل جماعة تتوقع منه أن يقوم بدور ما وقد يكون هنالك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور⁽⁴⁾.

ويرى " هيربرت سايمون" " Herbert Simon" أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض فعلية المنظمة، وخير مثال

(4) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص188.

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2007، ص382.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص367.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص368.

لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال، فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر العمال إليه كفرد منهم، وممثل عنهم، يدافع عنهم ويعتني بأمورهم كالأجر والترقية والحماية من ضغوط الإدارة (1).

ثانيا: الصراع على مستوى الأفراد:

إذا كانت طبيعة التنظيم هي العمل الجماعي وتفاعل الأفراد داخل التنظيم هو أحد أهم عناصر العملية الإدارية، فإن الصراع بين الأفراد يصبح أمرا حتميا، وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبير بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم، كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع، وتختلف أشكال وصور الصراع بين الأفراد، فقد يكون من أجل السلطة أو على قيمة اجتماعية أو من أجل الحصول على عائد أكبر من المنح والمكافآت⁽²⁾.

ومن النماذج الشائعة لتحليل حركية الصراع بين الأفراد نموذج جوهاري*

الشكل رقم(2): يمثل نموذج جوهاري لتحليل حركية الصراع

	نافدة جوهاري	
ة الآخرين	1 منطقة النشاط الحر	3 المنطقة المظلمة
روفةالآخرين	2 المنطقة المحتفية	4 المنطقة غير معروفة

المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2004، ص371.

ومن الشكل نلاحظ أنه:

* هو نموذج طوره كل من جوزيف لوفت (Josef Lauft) وهاري انجهام (Harry Ingham) لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين، وعرف باسم نافدة جوهاري نسبة إلى اسميهما (المقطعيين الأولين لاسميهما).

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص369.

 $^{^{(2)}}$ حسين حريم، المرجع السابق، ص $^{(2)}$

أ- بالنسبة للحالة الأولى منطقة النشاط الحر: يكون الفرد معروف بالنسبة لنفسه ولجميع الأفراد بحيث يكون السلوك والأفكار والمدركات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم واضحة للجميع مما يقلل احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

ب- بالنسبة للحالة الثانية المختفية: يكون الفرد في حالة من الانعزالية والغموض بالنسبة للآخرين حيث يعرف نفسه فقط ولا يعرفه الآخرون، وهنا تظهر المشكلة في عدم معرفة الفرد بمشاعر ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يبدأ الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته في تفسير و التنبأ بسلوك الآخرين⁽¹⁾.

ج- بالنسبة للحالة الثالثة المنطقة المظلمة: هي المنظمة أو الحالة التي يكون فيها سلوك وأفكار الفرد ظاهرة الآخرين غير أنه لا يدرك ذلك، وهذا ما يجعله يحس بأنه عبئ على الآخرين عندما يحاولون تجنب تصرفاته وهذا يؤدي إلى احتمال حدوث الصراع.

د- بالنسبة للحالة الرابعة أو المنطقة غير المعروفة: في هذه الحالة لا الفرد ولا الآخرين يعرفون سلوكات وأفكار بعضهم البعض، حيث أنها تشمل المشاعر والمهارات الداخلية غير المعروفة والموجودة في العقل الباطن، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وهذا ما يؤدي إلى وقوع الصراع بين الفرد والآخرين⁽²⁾.

ثالثا: الصراع على مستوى المجموعات:

ينشأ هذا الصراع بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ولهذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

- الصراع بين المستوى التنظيمي الواحد أي في المستوى الأفقي للمنظمة.
- الصراع الذي ينشأ بين مستويين تنظيميين مختلفين أي وحدات أو جماعات إدارية، ليست في نفس الوحدات كالإدارة العليا والإدارة الدنيا⁽³⁾.

وتختلف أسباب الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة نذكر منها ما يلي:

- المنافسة والصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي تكون محدودة في الغالب كالأموال والمواد الخام.

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، **المرجع السابق**، ص382–383.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 382.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص373 .

- التنافس على الإنجاز: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع، وهذا من خلال المنافسة بين جماعاتها على الإنجاز وتمييز بأدائها عن باقى الجماعات.

- الاختلاف في المستويات التنظيمية: يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية بين جماعات العمل والانتماء إلى مستويات تنظيمية معنية إلى احتمال ظهور وجهات نظر مختلفة للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يقع التنفيذيون في مشاكل تتطلب تدخلا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع بسبب نظرة كل طرف إلى آخر⁽¹⁾.
- الصراع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية: تنافس بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل عدة جهات وهذا ما يخلق نوع من الصراع⁽²⁾.
- صراع الفرد مع الجماعة: يخضع الفرد لقوانين وأنظمة جماعية وفي نفس الوقت مدفوع لسد حاجيات معينة وعدم التوافق بينهما يولد الاضطراب والصراع النفسي، يدفع الفرد إلى ردود أفعال كالعدوانية، كما تضع الجماعة أنماطا سلوكية معينة تأخذ صفة الإلزام، وهذه الجماعة تستطيع إلزام الأفراد بنمط سلوكي معيّن كمنع الفرد من تحقيق بعض أهدافه كعقاب مما يجبر الفرد للدخول مع الجماعة في صراع أو الامتثال...إلخ.

رابعا: الصراع بين المنظمات:

هذا النوع من الصراع يقع بين المنظمات وبين المجموعة الخارجية التي تتعامل معها، كالصراع بين المنظمة وبين الاتحادات والنقابات والأجهزة الحكومية المختلفة والصراع بين المنظمة والجمهور المنتفعين من خدماتها ومنتجاتها، كما أنه يمكن أن يحدث⁽³⁾ صراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل على احتذاب عمال ذو مهارات مميزة في سوق العمل⁽⁴⁾.

أدى بروز التنافس والصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى إلى ظهور نظرية يطلق عليها اسم نظرية الألعاب "Games Theary" وهي عبارة عن شرح وتوصيف لجميع الأوضاع المتنافسة بين المنظمة و المنظمات الأخرى في نفس البيت، فيحدث تفاهم واتفاق واتصال بين هذه الأطراف من أجل الوصول إلى قرار يخدم مصالحها جميعا

مود سلمان العميان، المرجع السابق ص $^{(1)}$

⁽²⁾ حسين حريم، ا**لمرجع السابق**، ص189.

^{(&}lt;sup>3)</sup> مصطفى يوسف كافي، **مرجع سابق**، ص 26.

⁽⁴⁾ معن محمود عياصرة: مروان محمد بن أحمد، المرجع السابق، ص 37.

ويكون هذا عن طريق التفاوض للوصول إلى نتيجة ترضي الطرفين، يؤدي الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى الاكتساب المنظمة قوة ديناميكية لمثابرة النشاط والتطور وتحسين حالها وإثبات وجودها وحفاظها على مركزها التنافسي في السوق (1).

المطلب الثالث: مراحل الصراع

لا يمكن أن يمر الصراع بمراحل ثابتة أو متوقعة فقد يأتي هذا الصراع فجائي نظر لظروف طارئة وغير متوقعة تحدث داخل التنظيم كإحداث حركية في مناصب الأفراد دون إشعار مسبق من طرف الإدارة، ويمكن أن تتسارع وتيرة الصراع، كما يمكن أن تختصر مراحله فينفجر بصفة فجائية، ويمكن أن تمر بمراحل منطقية لكن هناك اختلاف في هذه المراحل من قبل الباحثين ومدة كل مرحلة، ويبقى النموذج الأقرب والأكثر انتشارا في هذا المجال هو نموذج الكاتب "لويس بوندي Louis Pondy" الذي حدد مراحل الصراع التنظيمي على النحو التالي: (2)

1. مرحلة الصراع الضمني (الكامن):

تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع، وهي غالبا ما تتعلق بالمنافسة على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في خلق الصراع بشكل حفى غير معلن.

2. مرحلة الصراع المدرك:

يبدأ أطراف الصراع في هذه المرحلة بملاحظة المنافسة والصراع فيما بينهم، وتلعب المعلومات في هذه المرحلة دورا مهما في تغذية ظروف وأسباب الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3. مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتلون الرؤية عن طبيعة ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

22

⁽¹⁾عثمان قدور، **القيم التنظيمية وعلاقاتها بالصراع التنظيمي**، (رسالة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008، ص71.

^{*} لويس بوندي: بائع كتب أثرية وسياسي ألماني، ولد في برلين 19جوان 1910؛ توفي 10جوان 1993.

⁽²⁾ زهير بوجمعة شلابي، **مرجع سابق**، ص 117.

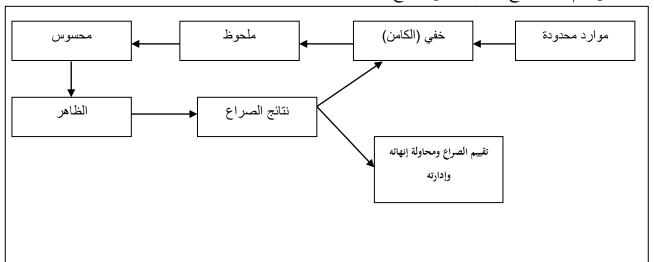
4. مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ أشكال أخرى كالانسحاب، اللامبالاة أو وسائل دفاعية أخرى.

5. مرحلة ما بعد الصراع:

تلعب طريقة إدارة الصراع في هذه المرحلة دورا مهما، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة، وتبحث عن حلول ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبث الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوء وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا.

الشكل رقم(3): نموذج باندي لمراحل الصراع.



المصدر: عاطف، جابر طه، عبد الحليم، السلوك التنظيمي-مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص223.

نموذج مراحل الصراع له: Rahim:

بناء على دراسات وأعمال لعدة باحثين في هذا الجال طور رحيم نموذجه، ويتألف هذا النموذج من خمس مراحل هي:

1. المرحلة الأولى: ظروف ما قبل الصراع: وتتضمن المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات

السلوكيات والإدراكات الهيكلة هذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.(1)

- 2. المرحلة الثانية: التغيرات السلوكية: تظهر عند نشوء الصراع وتشير إلى السلوك العدائي المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجب اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف إلى الفوز، وهنا كل طرف يبدأ بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو. (2)
 - 3. المرحلة الثالثة: تشكيل الهيكل: في هذه المرحلة يلجأ الفرد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية، وهنا يصبح الصراع مؤسساتي. (3)
- 4. **المرحلة الرابعة: عملية القرار:** تبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرق المعتادة، مثلا الصراع بين الإدارة والعاملين غالبا ما يحل من خلال التفاوض أو يتم اللجوء إلى أطراف أحرى لحل الصراع. (4)
 - 5. **المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع:** في هذه المرحلة يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي إلى صراع كامن⁽⁵⁾.

المبحث الثالث: آثار الصراع واستراتيجيات إدارته

الصراع ظاهرة حتمية الحدوث، وله آثار تعود على الأفراد داخل المنظمة وبالتالي يتأثر أداؤهم، الذي ينعكس على المنظمة ككل، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على آثار الصراع ثم على إدارة الصراع وعلى الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن إدارة الصراع، وبالتالي تقليص الآثار السلبية والزيادة من الآثار الإيجابية للصراع.

24

⁽¹⁾ حسين حريم، المرجع السابق، ص181.

⁽²⁾ محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التغيير الاستراتجي للمنظمات، (أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة)، جامعة سانت ليكمانتس العالمية، العراق ، 2013ص47.

⁽³⁾ أمل عبد الله محمد علي، أكرم الياسري، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، (المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بابل)، السنة الخامسة، العدد 5، د.س، ص8.

⁽⁴⁾ ن**فس المرجع**، ص8.

^{(&}lt;sup>5)</sup> نفس المرجع، ص9.

المطلب الأول: آثار الصراع

عند إلقاء نظرة ورجوع إلى تطور الصراع والنظر إليه في الفكر الإداري نجد النظرية التقليدية في الفكر الإدارة كانت ترتكز على عدم الاعتراف بالإنسان كقوة أساسية تقود العمل وتوجهه نحو الإنتاج الأكفاء، وكانت الإدارة ترى الصراع شيء غير مرغوب فيه ويجب إزالته، أما المدخل السلوكي لم ينكر وجود الصراع، بل بالعكس ترى النظريات السلوكية أن الصراع عملية متكررة في حياة المنظمة، وهناك دائما خلافات بين الإدارة والأقسام بخصوص توزيع الموارد، وأسبقيات هذا التوزيع (1)، ولغرض إبراز آثار الصراع على المنظمة والعاملين، (2) يجب عدم التعميم وأخذ الآثار السلبية بالمطلق كم في الفكر الحديث، فالصراع كما يمكن أن يكون سالبا ومحبط ويكون ضار ونتائجه سالبة للمنظمة والأفراد قد يعود بالنفع على الأفراد والمنظمة فللصراع جوانب إيجابية وسلبية تختلف حسب شدته وطرق إدارته.

أولا: الآثار الإيجابية للصراع:

- غالبا ما يوفر الصراع منفذا طبيعيا للتوترات الحسية الناتجة عن تعارض واحتلاف الدوافع والحاجات في ممارسة السلوك الإنساني في التنظيم.
- الصراع يظهر قنوات جديدة على فهم بعضهم البعض من خلال محاولة طرف التعرف على أفكار الطرف الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع وبعد الوصول إلى حل مرضي للمشكلة(3).
 - الصراع يكون خبرة تعليمة الأفراد العاملين.
- يعزز روح المجموعة بين أعضاء الجماعة الواحدة ويدفعهم لتجاوز الخلافات الفردية والوقوف كتلة واحدة لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- قد يستخدم الصراع كأداة للرقابة، بحيث يصبح جانبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلى محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع⁽⁴⁾.
 - عدم الاتفاق يبرز أفكار جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه بسلوك لا يرضي الجميع.
 - يولد مزيد من الطاقة داخل التنظيم بغض النظر عن النتائج المحققة فهو يوقظهم ويحفزهم.

(2) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010م، ص277.

⁽¹⁾ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص282.

⁽³⁾ سلمان إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، كلية التربية، حامعة الملك سعود، 2007، ص45.

⁽⁴⁾ مهدي زويلف ، الفعالية على إدارة المنظمات-نظريات وسلوك. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص198.

- يساعد الصراع في زيادة الإنتاجية عن طريق التنافس داخل التنظيم كما قد يساهم قي تغيير الوضع القائم إلى ما هو أفضل بفضل إتاحة فرصة المنافسة⁽¹⁾.

ثانيا: الآثار السلبية لصراع:

وهو ما أتت به المدرسة الكلاسيكية و الداعية لتجنب الصراع مهما كان نوعه أو مصدره فهو يمثل إخلالا وظيفيا في كل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي و القلق و فقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار و التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة و تخفيض الروح المعنوية للعاملين وهذا يؤثر على فعالية العاملين ومن الآثار السلبية أيضا:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصالحه على حساب مصلحة المنظمة.
 - يحول الطاقة أو الجهد عن المهمة الحقيقية للمنظمة.
 - يهدر المعنويات ويهدر الوقت و الجهد والمال مما يضعف مستوى الكفاءة والفعالية.
- يستقطب الأفراد و الجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين و لجوء الأفراد إلى الانتقام وتتمثل في إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج أو إشاعات كاذبة (2).

المطلب الثاني: إدارة الصراع

تعرف إدارة الصراع بأنها "عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره"(3).

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن للصراع وجهين وجه إيجابي وآخر سلبي، حيث يمكن أن يكون الصراع وظيفيا يعمل على تحسين الأداء في المنظمة وتطويره، كما يمكن أن يكون غير وظيفي يعيق الأداء ويسبب مشاكل وخيمة للمنظمة، ولهذا وجب إدارته إنشاء عملية للتحكم فيه من خلال استشارة بشكله الإيجابي (الوظيفي) والعمل على الخدمة أو منع ظهوره بشكله السلبي (غير الوظيفي).

-

⁽¹⁾ طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ،دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، (رسالة ماحستير)، مكتبة الإدارة ،حامعة نايف، رياض، 2002،ص88.

⁽²⁾ إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيس، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التمريض في المجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، 2009، ص48.

^{(&}lt;sup>3)</sup> زهير بوجمعة شلابي، **المرجع السابق**، ص132.

كما عرف "روبنز" إدارة الصراع بأنها «عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه» (1). من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة الصراع هي القدرة على الوصول إلى مستوى معين من الصراع، وهو المستوى المطلوب حيث تستفيد المنظمة من هذا الصراع وذلك باستخدام وسائل محددة.

ويبقى أن إدارة الصراع تعتبر من المفاهيم المعقدة المتشابكة بتعقد الطبيعة البشرية وسلوكيات الموظفين في المنظمة، فمن الصعب فهم الصراعات والتحكم فيها وإدارتها بالطريقة المثلى، إلا أن عددا من الدراسات في هذا الخصوص قد تمكنت من وضع مجموعة من الافتراضات ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع وهي:(2)

- 1. الصراع أمر واقعى ولا يمكن تجنبه بأي حال من الأحوال.
- 2. تعتبر الصراعات انعكاسا حتميا لعمليات التغيير والتجديد وتعارض المصالح والاهتمامات.
- 3. إن الحد الأدبى من الصراع يمكن قبوله، وإذا كان ذا شدة عالية يصبح أمره مدمرا للمنظمة أو لتقدمها.
 - 4. يمكن إدارة الصراعات والتناقضات وحلها.

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع

أولى الباحثون أهمية كبيرة لعملية إدارة الصراع في المنظمة المختلفة وذلك من خلال وضع استراتيجيات ونماذج مختلفة تعين أفراد المنظمة على كيفية إدارتهم لهذه الصراعات، ولهذا تنوعت وتعددت هذه الاستراتيجيات حسب المستوى الذي يحدث فيه الصراع ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر:

أولا: نموذج Holton:⁽³⁾

يحتوي نموذج Holton في إدارة الصراع ثلاث خطوات رئيسية: (4)

1. الخطوة الأولى: تتمثل في تحديد الصراع ويلزمنا لذلك المرور بعدة مراحل ضرورية وهي:

(3) انظر: بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية- دراسة ميدانية لثانويات ولاية مسيلة-، (رسالة ماحستر في علوم التربية)، حامعة باتنة، 2009، ص92.

⁽¹⁾ زهير بوجمعة شلابي، المرجع السابق، ص132.

^{(&}lt;sup>2)</sup> نفس المرجع، ص132.

⁽⁴⁾ ميسون إسماعيل الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأصلية الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة الماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2007، ص24-ص25.

- تحديد أطراف الصراع: إذ لابد من تحديد أطراف الصراع لكون هذه الأطراف معروفة في بعض الصراعات وغير معروفة أو مخفية أحيانا.

- تحديد طبيعة الصراع: لابد أن نعرف الانفعالات الخاصة بالأفراد فيمكن أن تكون المشكلات الرئيسية للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.
 - تحديد بداية الصراع: تكمن أهمية هذه الخطوة في معرفة الجذور الأصلية للصراع.
- تحديد موقع الصراع: للمعرفة أو اتخاذ القرارات إدارة الصراع لابد من معرفة إدا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة أو بين أحد الموظفين والإداريين.
 - المحاولات السابقة لاحتواء الصراع: من الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة لاحتواء الصراع
- النتائج المترتبة على الصراع: من الضروري معرفة وتحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها لأن ذلك يساهم في معرفة تأثير الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.
- 2. الخطوة الثانية: تحديد الحلول: ويتطلب هذا عملا جماعيا وطرفا ثالثا محايدا يقوم بالوساطة بين الأطراف المتصارعة والمساعدة في تحديد الحلول وتكون الخطوات التالية:
 - أن يكون الطرف الثالث إيجابيا اتجاه فرص احتواء الصراع ذو نظرة إيجابية.
 - وضع قواعد تسير عليها العملية لتقليل من الفرص التي يسببها الصراع لأنه غالبا ما يؤدي إلى مشاعر فوضوية.
- تحديد اهتمامات الأطراف المتصارعة، لابد أن يعي كل طرف أولويات اهتماماته لأن ذلك سيسهل معرفة حلول الصراع.
- وضع البدائل: لكسر الجمود لابد من التركيز على اهتمامات الأطراف المتنازعة ووضع بعض البدائل للوصول إلى حل.
 - تحديد المعايير للتفاوض بشأن الصراع.
- تقييم الحلول على أساس المعايير، أي أن احتمال أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سيتم إزالة بعض البدائل لكن بحضور جميع الأطراف.
 - 3. الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول: ولأجل ذلك نقوم ب:
 - وضع خطة عمل تحتوي على:
 - أ- من الذي سيشترك في تطبيق الحلول؟

ب- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟

ج- ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

- تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل: بالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائيا على الأقل إن لم يوضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي على أطراف الصراع الاتفاق على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع.

ثانيا: نموذجMarch et Simon:

أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي تطرق لهما الباحثان:(1)

- 1. حل المشكلة من خلال طرح البدائل والتعاون للتوصل لحل يرضي كل الأطراف.
- 2. الإقناع: هذا الأسلوب يفترض على وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- 3. إجراء الصفقات أو المساومة: عندما تكون أهداف الصراع ثابتة وكل طرف متمسك بأهدافه هنا يتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.
 - 4. التحالف والاختلاف: وهنا تعكس الحلول القوة الزمنية لمختلف الأطراف.

ثالثا: نموذج Rahim: أوضح فيه بعدي إدارة الصراع وهما: (2)

- 1. بعد الاهتمام بالنفس: هنا الفرد يتوجه نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
- 2. بعد الاهتمام بالآخرين: هنا الفرض يتوجه نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

ينبثق عن هذين البعدين خمس أساليب لإدارة الصراع وهي:

أ- التكامل: اهتمام عال بالذات والآخرين ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الأطراف.

ب- الإرضاء: يكون الاهتمام بالذات أقل من الاهتمام بالآخرين يعمل على تقليل من أهمية الخلافات ومحاولة
 إرضاء الطرف الآخر.

_

⁽¹⁾ ميسون إسماعيل الفقعاوي، المرجع السابق، ص24-ص25.

⁽²⁾ إبراهيم عبد الفتاح، عيسى زادي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التمريض الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير في إدارة والقيادة التربوية)، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص30.

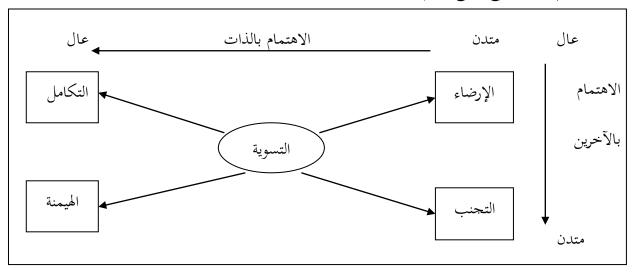
الإطار النظري للصراع الفصل الأول

ت- الهيمنة: يغلب طبع الأنانية هنا اهتمام عال بالذات مقابل إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.

ث- التجنب: إهمال الذات والآخرين، يرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تمديدا وقد يأخذ أشكال التأجيل.

ج- التسوية: هنا يكون الاهتمام متوسط بالذات والآخرين، كل من الطرفين يتنازل من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

الشكل رقم(4): يوضح نموذج رحيم لحل الصراعات



المصدر: إبراهيم عبد الفتاح، عيسى زادي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التمريض الجامعات الأردنية الخاصة، ماجستير إدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص30. رابعا:النموذج الذي اقترحه Gakeret et Al:

حيث اقترحوا ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الصراع وهي كالتالي:

1. التعاون: في هذا الأسلوب تعمل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع إلى محاولة إيجاد بعض الحلول التي ترضى اهتمامات الجميع، وهذا بمناقشة قضاياهم بشكل مفتوح وصريح لتحقيق مطالبهم معا، بحيث يكون تبادل المعلومات بشكل يوفر لعديد من البدائل وفي الأخير يتفق على قرار يرضى الجميع.

2.التنافس: العضو في هذا الأسلوب يحاول فرض وجهة نظره ومحاولة إجبار الأعضاء الآخرين على قبولها والامتثال لها، لكن في هذه الحالة التنافس بين الأطراف المشاركة يكون من باب الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وكنتيجة الاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة لطرف الآخر ويشير Thumas and Kohin إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل الاستخدام في حالة الظروف الطارئة والحاسمة

بالنسبة للمنظمة، كذلك إذا كان لمدير متأكد من صحة قراراته تدفع هذه الإستراتيجية لخلق روح المنافسة والتجديد لكن بالمقابل تهدم العمل الجماعي⁽¹⁾.

- 3. التجنب: هنا لا يحاول أي من أطراف الصراع تحقيق أهدافه وأهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من الصراع أو يقوم بإخفاء ذلك وكبته، وعلى هذا يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية الاختلافات الموجودة داخل المنظمة⁽²⁾.
- 4. إستراتيجية النظام: في هذه الإستراتيجية يتم ضم الأطراف المتصارعة إلى مجموعة أو جماعة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكييف تفاعل أطرافها.
- 5. إستراتيجية استخدام القوة: هنا الإدارة تقوم بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره لطرف آخر، وهذه الإستراتيجية لا تحقق أهداف أي من الطرفين⁽³⁾.

خلاصة الفصل:

مما سبق نجد أن الصراع ظاهرة حتمية يوجد في جميع المنظمات، يظهر نتيجة تراكمات وتزايد المعاملات بين مختلف أفراد التنظيم.

و كما لاحظنا أن الصراع حظي باهتمام كبير من قبل المفكرين، منذ القديم حيث تناولته مختلف المدارس الإدارية من التقليدية إلى السلوكية وحتى التفاعلية، وهذه الأخيرة غيرت النظرة السلبية عن الصراع من كونه ظاهرة سلبية محضة، إلى ضرورة وجوده كونه علامة على صحية المنظمة.

ومع اختلاف أسباب الصراع ومراحل تشكل داخل المنظمة والمستويات التي يكون فيها الصراع، يمكن العمل دائما على الحفاظ عليه في حده الأدنى من خلال استعمال استراتيجيات إدارة الصراع، والتي من خلالها يمكن أن يتحول الصراع في المنظمة من ظاهرة سلبية إلى ظاهرة ايجابية.

(2) أحمد يوسف أحمد اللون، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر الإسلامية، (ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص56.

(3) محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وآثارها في التغيير الإستراتيجي للمنظمة. جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع الأنبار العراق، 2003، ص54.

⁽¹⁾ محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2007، ص 78.

الفصل الثاني الإطار النظري للرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.

لقد اهتم الباحثون في مجال السلوك التنظيمي بموضوع الرضا الوظيفي كونه يتناول البعد الإنساني للمورد البشري الذي يعتبر أهم موارد المنظمة، إذ له الفضل الكبير في الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة، وبالتالي نجاحها واستمرارها، لذا فالاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه جميع المنظمات، مستفيدة بما توصل إليه العلم في هذا الجال من ابتكار لطرق قياسه وسبل تحقيقه لدى أفراد التنظيم.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرف على:

- مفهوم الرضا الوظيفي.
- عوامل ونتائج الرضا الوظيفي.
- نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر العمل أو الوظيفة مهمين في حياتنا، ومع مرور الوقت يصبح لدى كل فرد مشاعر اتجاه وظيفته، تظهر نتائجها من خلال سلوكياته أثناء العمل، وهذا ما يعبر عنه بالرضا الوظيفي.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي، وذلك بالتعرف على أهم المفكرين الذين تنولوا المفهوم عبر التاريخ، ثم معالجة المصطلح لغويا، وفي الأخير نضع تعريف اصطلاحي للمفهوم بعد ذكر أهم التعارف للرضا الوظيفي، التي جاء بما المفكرون والباحثون.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الرضا الوظيفي

إنّ بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على الآخر داخل المنظمة و على المنظمة نفسها يعود إلى بدايات القرن العشرين، و هذا مع "فريدريك تايلور" عندما طرح نظريته في الإدارة "النظرية العلمية" والتي جاءت بأول محاولة لتفسير سلوك العمل في المنظمة، وقد ربطت النظرية أداء العمل بالتحفيز، حيث بحث في طرق تحفيز العمال؛ فمن خلال دراسته رأى أن رضا العمال ضروري لأجل تحفيزهم لبدل جهد أكبر لزيادة الإنتاج، ويتحقق هذا الرضا

من خلال المكفآت المادية التي تمنح للعمال الذين يحققون إنتاجا أكبر، ومن الملاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني لدى العمال⁽¹⁾.

وعلى إثر هذه النظرية ظهرت دراسات أخرى تمتم بالجانب الإنساني للعمال بدرجة أكبر وهو ما يعرف بحركة العلاقات الإنسانية ومن رواد هذه الحركة "التون مايو"، وقد اعتبرت هذه الحركة أن الحوافز غير المادية كالعلاقات الإنسانية لها دور كبير في تحفيز الأفراد (العمال) وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، ورأت أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفزيولوجية فحسب وإنما تحدده إرادة الجماعة ومبدأ التعاون، وقد شخصت هذه المدرسة الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد ورضاهم عن العمل في عملية الإنتاج⁽²⁾.

وفي عام 1935م قام "هوبوك Hoppeck " بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال في مصنع صغير في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، حيث درس العوامل التي تؤثر على الرضا في العمل مثل التعب وظروف العمل والإشراف. (3)

وقد انطلق "هوبوك Hoppeck " في دراسته من سؤالين وهما: إلى أي مدى يكون العمال في مهنته معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى؟ إلى أي مدى يكون العمال في مصنع "New Hopet" مسرورين بصفة مطلقة؟ حيث ركز في دراسته على متغير الرضا الوظيفي. (4)

وعرفت فترة الستينات تطورا كبيرا في النظرية والمنهجية، حيث أصبح يمكن أن نحصل على معلومات من مجموعات كبيرة من الأفراد نظرا لكثرة الأبحاث التي قامت بدراسة علاقة الرضا الوظيفي بالخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد.

وفي السبعينات أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلا مستقلا بذاته حيث وضعت في هذه الفترة معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمال وأصبحت الكتابات متوفرة بشكل أكبر في الموضوع كما اتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف الجديدة. (5)

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، ا**لمرجع السابق،** ص38.

⁽²⁾ نبيلة بوودن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك- وحدة فرجيوة، (رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007، ص26.

⁽³⁾ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مكة المكرمة، (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية)، جامعة أم القرى، 2008، ص 41.

⁽⁴⁾ عماد الدين كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث. بنغازي: منشورات جامعة فاريونس، 1995، ص50.

⁽⁵⁾ نسيم بوقال، **أثر بنية العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين**، (رسالة ماجستير في علوم التسيير وتسيير الموارد البشرية)، جامعة قسنطينة، 2012، ص 94–95.

المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيفي

عرف مفهوم الرضا الوظيفي اهتماما بالغا من قبل الباحثين والدارسين، هذا الاهتمام جسدوه في تعريفات مختلفة كل بحسب ما يتناسب واتجاهاته ومنطلقاته الفكرية، وكذا بحسب الظروف والبيئة المحيطة بحم، فصب هذا الاختلاف في خانة عدم وجود اتفاق حول تعريف موحد وواحد للرضا الوظيفي، وهذا الاختلاف هو الذي سيدفعنا للوقوف عند الرضا الوظيفي وعند تعريفاته اللغوية وكذا واقعه الاصطلاحي.

أولا: لغـة

لقد وردت في المعاجم اللغوية القديمة والمعاصرة مادة "رضا" وحملت الدلالة نفسها حيث جاءت في لسان الغرب "لابن منظور": الرضا ضد السخط وفي حديث الدعاء: "اللهم إني أعوذ برضاك من سخطك وبمعافاتك من عقوبتك". ويقال في الرضا: رضيت الشيء، وارتضيته، فهو مرضى.

وارتضاه: رآه له أصلا، استرضاه: طلب منه أن يرضيه (1).

أما معجم المنجد: رضا: راض: معبر عن رضا ذاتي، عن إعجاب بالنفس: "ابتسامة راضية"، ج رضاء: قانع بشيء، غير متشك ومتدمر مما هو فيه: "راض بمصيره". على وعن: من يبدي سروره ورضاء: (...)."راض عن عمل (...) رضا: رضى: موافقة، قبول، عدم ممانعة: (...) رضاء: رضي: "أبدى رضاءه التام عن الخطة. رضوان: "موافقة، قبول"(...) (²)

أما عن المعاجم الأجنبية فنجد معجم التراث الأمريكي: " أين عرف الرضا بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل"(3)

ثانيا: اصطلاحا

يعود أصل كلمة الرضا إلى الكلمة اللاتينية (Satisfaction) التي تعني الرضا والشعور بالارتياح وقد تعني أيضا الإشباع (Satisfaction des besions) أي إشباع الحاجات⁽⁴⁾، أما كلمة الوظيفي فهي نسبة إلى

⁽¹⁾ ابن منظور، ا**لمرجع السابق**، ص323.

⁽²⁾ المنجد في اللغة العربية المعاصرة. ط2، بيروت: دار المشرق، ، 2001، ص562.

⁽³⁾ سالم تيسير شرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص62.

⁽⁴⁾ سهيل إدريس، **المنهل-قاموس فرنسي عربي**. بيروت: دار الأدب ، 2006، ص1096.

الوظيفة أو المهنة أو العمل، إذن فالرضا الوظيفي بمعناه الاصطلاحي هو شعور الموظف أو العامل اتجاه وظيفته أو عمله بالارتياح حيث تمكنه الوظيفة من إشباع رغباته.

رغم وضوحها في المعنى الاصطلاحي إلّا أن تعريف "الرضا الوظيفي" عرف اختلافا كبيرا بين الباحثين والمفكرين وعلماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وذلك أولا لكون الرضا شعور داخلي يصعب تحديده لذا الفرد، وثانيا لاختلاف الجوانب التي درس منها الرضا الوظيفي للعاملين.

وسنورد مجموعة من التعاريف للرضا الوظيفي ونحاول من خلالها الوصول إلى تعريف إجرائي يخدم دراستنا:

تعريف أندروين لوك: الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة (1).

يشير "لوك" هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق بعد تقييم الفرد للوظيفة دون أن يذكر على ما يشمل هذا التقييم.

تعريف هوبوك "Hoppock": مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد⁽²⁾.

ربط هوبوك الرضا الوظيفي بالظروف النفسية والمادية والتي يولى الموظف اهتمامه بها.

تعريف "هيرزبرغ Gerhard Herzberg": هي مشاعر الفرد الحسنة أو السيئة، التي يشعر بما حول متغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه وبالبيئة المحيطة به (3).

عرف هيرزبرغ الرضا الوظيفي بأنها المشاعر السيئة والحسنة التي يشغل بها العامل اتجاه عامله وكأنه يقول أن الرضا نوعان إيجابي وسلبي وهذا ما يخالف المعتاد من التعريفات إذ يعبر عن الرضا في العادة بوجود مشاعر حسنة مثل السعادة والفرح.

أما سوبر "Super" فيعتقد أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه الفرد منحنا

⁽¹⁾ سعود بن محمد النمر، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص المجملة، (مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية)، العدد5، 1993، ص73.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي-مدخل تطبيقي معاصر-. الإسكندرية: دار الجامعية للطباعة والنشر، 2003، ص231.

⁽³⁾ على بونوة، "العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - "، (أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية)، جامعة بسكرة، 2016، ص109.

مناسبا لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيّمه، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يؤدي الدور الذي يتماشى مع نموّه وخبراته (1).

تعريف لولر "Lawler" يرى أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين (أ) شعور الشخص اتجاه ما يحصل عليه و (ب) ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل⁽²⁾، ربط لولر الرضا بالتوقع الذي يضعه العامل اتجاه المكانة التي يحصل عليها مقابل عمله، حيث إذا كان توقعه أكبر من المكافئة يكون هناك عدم رضا من قبل العامل وإذا كان التوقع أقل من المكافئة يحدث الرضا.

تعريف بلوك "plok": عرفه بلوك بأنه اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته، ويستفد هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي تقدمها إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

تعريف بورتو: يرى أن الرضا الوظيفي ينتج من الإنجاز الذي يحققه الفرد في عمله وعن مدى تلبية العمل لاحتياجات الفرد (3)، ربط بورتر في هذا التعريف الرضا بالانجاز حيث جعل الانجاز سببا في وجود الرضا، فكلما كان العمل الذي يقوم به الفرد ذا قيمة ويلبي احتياجاته المختلفة تحقق عنده الرضا الوظيفي بصورة أكبر.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى تعريف إجرائي للرضا الوظيفي:

"الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله العامل لوظيفته وللعناصر المتعلقة به هذه الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل"

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي: الأهمية، والخصائص

بعد أن استعرضنا أهم التعاريف التي جاءت عن الرضا الوظيفي له، وحددنا التعريف الإجرائي له، وحتى نتمكن من تحديد مفهومه بدقة، سنتطرق إلى الأهمية التي يكتسيها الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد وللمنظمة، ومعرفة أهم الخصائص التي تميزه.

(2) على بن يحي الشهري، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية – دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض**–"، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص30.

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، المرجع السابق، ص211.

⁽³⁾ على برنية طروم، الرضا الوظيفي – مفهومه، عوامله، ونظرياته. (مجلة الأكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية)، د.ب.ن، العدد6، حويلية 2014، ص 70.

أولا: أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسى الرضا الوظيفي للعاملين أهمية بالغة بالنسبة للأفراد وكذلك للمنظمة.

1. أهميته بالنسبة للأفراد:

كشفت بعض الدراسات أن الراضين وظيفيا يعيشون حيلة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات، وأكثر قدرة على التكيف الاجتماعي، ويؤكد إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي أن الراضين عن وظائفهم راضين عن حياتهم والعكس صحيح⁽¹⁾.

بالإضافة إلى التقليل من الاغتراب الجماعي، وكذلك تحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي وزيادة الروح المعنوية للأفراد، وكذلك إشباع حاجات الفرد.

شعور الفرد بالرضا في عمله يؤدي إلى ما يلي:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العامل تعطي له إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف أو العامل بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن، وحاجات معنوية من تقدير واحترام وأمان وظيفي وغيرها مشبعة بشكل كاف يخلق لديه الرغبة في تأدية أعماله بشكل مميز.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالعامل الذي يتمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي (2).

2. أهميته بالنسبة للمنظمات:

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسات فيما يلي:

- من خلال تحقیق الرضا الوظیفي لدی العاملین.
- تفصل المنظمة من معدلات الغياب عن العمل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الأداء فالإنتاج الجيد لا يصدر إلا من عمال راضين عن عملهم.

(1) محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمرتبة الصناعية بمكة الملابعة الملابعة العربية التصفح يوم: 28 مارس 2018، على الساعة: 10:23.

⁽²⁾نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر، 2005، ص191-192 ·

- العمال الراضين عنهم يحسنون التعامل مع الجمهور الخارجي ويعطون صورة جيدة عن المنظمة.
- بتوفر الرضا الوظيفي تقل وتنعدم حالات الشكاوي والأشياء التي تعطل عن العمل وتقلل من الإنتاج⁽¹⁾.
- خلق نوع من التكيف بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة أو الوظيفة التي يشغلها للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقه، حيث تمثل الوظيفة مصدر إشباع ومنافع للموظف التي بواسطتها يحقق رضاه عن العمل وبالتالى زيادة ارتباطه به(2).
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فشعور الموظف بالرضا اتجاه وظيفته يزيد من تعلقه بها.

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز مفهوم الرضا الوظيفي بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:(3)

- تعدد مفاهيم طرق القياس: حيث أثار العديد من الباحثين إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء.
 - النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: وتأتي هذه النظرة لاختلاف الميول والحاجات الشخصية كما يمكن أن يحقق الرضا لشخص يعتبر عدم رضا شخص آخر.
 - الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
- الرضاعن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمال، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستفد هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

⁽¹⁾ حسين التهامي، السلوك التنظيمي في الإدارة- التفكير الخلاق-. القاهرة: دار كتاب الحديث، 2013، ص144-145.

⁽²⁾ أحمد إبراهيم أحمد، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000، ص249-250.

⁽³⁾ مختار يونسي، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة -، (رسالة ماحستير في علم الاجتماع)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حامعة بسكرة، 2015، ص41.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي: العوامل، والنتائج

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل سواء كانت عوامل خاصة بالمنظمة (عوامل تنظيمية) من أهداف التنظيم، طبيعة العمل، طرق الإشراف...الخ، أو ما يتعلق بالعوامل الشخصية كالجنس، السن، الأقدمية...الخ، كما هذا التأثير يعطي نواتج مختلفة سلبية منها وايجابية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: عوامل الرضا الوظيفي

تتحكم في الرضا لوظيفي للعاملين عدة عوامل يمكن أن نقسمها إلى قسمين عوامل تنظيمية تتعلق بظروف العمل، وعوامل شخصية تعود إلى طبيعة شخصية العامل نفسه، وظروفه المختلفة.

أولا: العوامل التي تتصل بظروف العمل (عوامل تنظيمية):

- 1. تحديد الأهداف في التنظيم: بحيث يرغم الأفراد دائما بأن يكونوا في تنظيم له هدف.
 - 2. ترتبط الحالة الصحية والبدنية والذهنية مع بعض بحيث تؤثر على أداء الفرد ومعنوياته.
 - 3. تحقيق العدالة والموضوعية في العمل.
- 4. كفاية الإشراف المباشر: يلعب المشرف أهمية كبيرة في هذا الجال لأنه يعتبر نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أثرا قيما يقومون به.
- 5. طبيعة العمل: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا العمل من النوع الذي يحبونه وهذا الرضا يكون دافعا لهم من أجل بذل أقصى ما لديهم من طاقة لقيام به.
- العلاقة مع الزملاء في العمل: الإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر أنه يمنحه فرصة لربط علاقة مع الزملاء الآخرين الاتصال بهم⁽¹⁾.
- 7. سياسات المنظمة: وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل توضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل⁽²⁾.
 - 8. أساليب الرقابة: تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة لتحقيق الأهداف إلى أن الوسائل التقليدية

 $^{^{(1)}}$ سالم تيسير الشرايدة، المرجع السابق، ص $^{(2)}$

⁽²⁾ أحمد ماهر، سلوك التنظيمي- مدخل لبناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1993، ص292.

للرقابة غالبا ما تدفع العاملين لمحاولة اختراقها ولحد من دورها لهذا لابد من تطوير نظام الرقابة بما يتلاءم مع المنظور المعاصر الذي من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا يسعى لتحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم⁽¹⁾.

- 9. نظام العوائد: العوائد هي كل ما ينتظره الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام من أجل إشباع حاجاته ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفق نظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب⁽²⁾، وتتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات ويكمن شرحها في ما يلى:
 - أ. **الأجر**: يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي لهم كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل. (3)
 - ب. الحوافز: يعتبر التحفيز أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين وهذا ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم كما ونوعا مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (4).
- ج. الترقية: تلعب الترقية دور مهم في تحفيز العاملين ودفعهم لبدل أعلى مجهود، فهي تتيح لهم الفرصة من أجل الترقية والرقي وشغل مناصب أعلى وأفضل خلال حياتهم الوظيفية ونقصد بالترقية هي نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أضخم مع حصوله على المتيازات عمل أفضل كزيادة في الأجر⁽⁵⁾.

ثانيا: العوامل الشخصية

يمكن أن يتأثر الرضا بمجموعة من العوامل الشخصية:

1. الجنس: الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متنافسة إلى حد ما، حيث آثار كل من "هولين" "Hulin" و "سميث" "1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس ، وإنما إلى طبيعة التعليم والراتب ومدة الخدمة وعلى حساب هذه الدراسة إذا تحكمنا في هذه العناصر تصل إلى رضا وظيفي متساوي وقد أكد هذا الرأي كل من "يورك" "York" و "سوسر" "1978 في مظهر الأجر تبين دراسة لهما على موظفي الحكومة، فوجدا أن الرجل بصفة عامة أكثر رضا من النساء، ما عدا في مظهر الأجر تبين

⁽¹⁾ محمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي. عمان: دار وفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص175.

⁽²⁾ نور الدين عسلي، ا**لمرجع السابق،** ص39.

⁽³⁾ سهيلة محمود عباس وآخرون، إ**دارة الموارد البشرية**. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، د س ن، ص178.

⁽⁴⁾ نور الدين عسلي، **المرجع السابق**، ص31.

⁽⁵⁾ محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وآثرها في فعالية الإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1973، ص22.

أن النساء هنا أكثر رضا ولكن الفروق بينهما بصفة عامة لا تفسر التباين في الرضا الوظيفي لكن في قضية الرضا بالنسبة لكلا الجنسين أورد كل من "شابيرو" "Shapiro" و "أندريساني" "Andrissani" بأن النساء يحصلن على الرضا من كل العوامل الترقية وعوامل محتوى الوظيفة⁽¹⁾.

2. السن (العمر): إن نتائج بعض الدارسات مثل دراسة كل من "كلين" "Kleine" و "جيبسون" "1970 تشير إلى أن الرضا الوظيفي يزداد مع العمر خاصة بالنسبة للرحال وبالتالي فالعمال الأكثر استياء عن عملهم هم الأصغر سنا، وأن الأكبر سنا هو الأكثر رضا، وقد أشار كل من "ساوول" "Saoul" و "هونث" "Hunt" 1975 إلى أن الرضا عن العمل والنمط القيادي وظروف العمل يزداد بازدياد العمر في عينة تتكون من الرحال فقط، لكن العلاقة الوحيدة الدالة والموحية بالنسبة للنساء هي بين الرضا الوظيفي والعمل ذاته، كما كانت سالبة بين الرضا عن الترقية والعمل بالنسبة للذكور والإناث معا⁽²⁾ ولا توجد علاقة بين الرضا عن الراتب والعمر بالنسبة للرحال بينما هناك علاقة سلبية بالنسبة للنساء، لكن دراسات لاحقة أشارت أن المظهر الوحيد الذي أظهر علاقة إيجابية ثابتة مع العمر هو الرضا عن العمل نفسه، ومن بين التفسيرات الموضحة بين العمر والرضا الوظيفي نذكر:

- أ. **التفسير الأول**: العمال الأصغر سنا والغير راضين عن عملهم يغادرون المؤسسة للبحث عن وظيفة أحرى للعمال الأصغر سنا والراضون يستمرون في عملهم، وحسب هذا التوجه علاقة بين العمر والرضا.
- ب. التفسير الثاني: هو أن التقدم في العمر يزيد من مستويات الرضا فبمرور الزمن يصبح الأفراد أكثر واقعية يما

يتعلق بما ينتظرونه من الوظيفة وهذا ما ينتج عن رضا أكثر.

ج. التفسير الثالث: يقوم على أساس فكرة الجماعات، وهنا تعني الجماعات مجموعة من العمال الواحدة تمثل عيلا من الأحيال وعلى الرغم هذا الأحير ينخفض الرضا وهناك من يرجع ذلك إلى تنتقض أخلاقيات العمل أو نتيجة التغيرات التنظيمية الحادثة. (3)

3. المستوى التعليمي: تؤثر درجة التعليم على الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين ذو الشهادات والمؤهلات

⁽¹⁾ فاتح العبودي، "الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية". (رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008، ص85.

 $^{^{(2)}}$ فاتح العبودي، المرجع السابق، ص $^{(2)}$

نفس المرجع، ص64.

الحالية والذين يرغبون في شغل وظائف إدارية تتلائم مع شهاداتهم وطموحاتهم وبالتالي تجدهم أقل رضا من العامل البسيط الذي يقتنع بأي عمل لاسيما أنه يؤدي أعمال تتناسب مع مستواه. (1)

- 4. **احترام الذات**: الأفراد الذين لديهم ميل للاعتدال بالرأي واحترام الذات يعتبرون أقرب إلى الرضا الوظيفي عن أولئك الأفراد الذين يشعرون بنقص قيمتهم. (2)
 - 5. تحمل الضغوط: تؤثر الضغوط على الرضا الوظيفي للفرد، فالفرد الأكثر قدرة على تحمل الضغوط التعامل معها يكون أكثر في الغالب على أولئك الذين ينهارون فور وجود عقبات تصادفهم في عملهم. (3)
- 6. الأقدمية في العمل: تلعب الأقدمية في العمل لدى الفرد في الوصول إلى مستوى الرضا الوظيفي فكلما زادت سنوات الفرد التي يمضيها في العمل كلما كان لديه الخبرة والمعرفة وتكيف أعلى للعمل، وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه. (4)
- 7. قدرات الفرد: من المتعارف عليه أن قدرات الأفراد العاملين تختلف وتتباين وهذا يؤثر على درجة اختلاف ورضا العاملين، فالقدرات تمثل الاستعدادات الذهنية والبدنية لأداء المهام المتعددة، فالقدرة الذهنية ترتبط بأداء المهام الذهنية والقدرة البدنية ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تتمثل في تغير القوة والمرونة فكلما كان لدى الفرد القدرة على القيام بالعمل كلما زاد رضاه عن العمل والعكس صحيح. (5)

المطلب الثاني: آثار ونتائج الرضا الوظيفي

إن اعتبار الرضا كمتغير تابع لدراستنا سيوضح أن له آثار ايجابية وآثار سلبية على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على إدارة المؤسسة والآثار الايجابية تعبر عن حالة الرضا، وأما السلبية فتكون كنتائج لحالة عدم الرضا.

أولا: نتائج ومؤشرات عدم الرضا

يتعدد عدم الرضا داخل المنظمة من خلال بعض الآثار السلبية كالغياب، التمارض، ودوران العمل الإصابات، الشكاوي، الإهمال.

(4) موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق –أفكار حديثة ورؤية مستقبلية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2011، ص177.

⁽¹⁾ نجاة بوظوظن، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال المؤسسة الجزائرية، مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية. (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2009، ص69.

^{(&}lt;sup>2)</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص243.

⁽³⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽⁵⁾ زهية غربون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة، (رسالة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة سكيكدة، 2007، ص83.

1. دوران العمل:

يعبر دوران العمل على الحركة الناتجة، عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم، وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، قد يكون دوران العمل غير مضر إذا كان الهدف منه تنشيط التنظيم الصناعي أو إبدال أفكار قديمة بأخرى جديدة، أو أن حدوث هذه العملية تتم بطريقة منتظمة وتكون كنتيجة لصحة أو كبر سن العمال، الذين نقلوا إلى أعمال أخرى أقل تعبا، ويصبح دوران العمل بحذه الطريقة عملية طبيعة يستفيد منها التنظيم (1).

هذا وقد يكون لدوران العمل تأثير سلبي داخل التنظيم لأنه حدث نتيجة عدم رضا العامل أو عدم تكيفه مع منصبه وهذا ما يسبب حالة عدم الاستقرار.

ومن أهم النظريات التي عالجت هذا العنصر نجد المحاولة التي قام بما كل من "موشينكي" و " توتل "1979 حيث لخصا 39 دراسة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، وكانت العلاقة سالبة ما عدا في أربعة (4) منها كانت موجبة، ويظهر أنه كلما كان العاملين غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفعا، وتم تأكيد هذه الدراسة من طرف الباحث "هولين" 1966، حيث وجد في مقياس للرضا الوظيفي لعينتين إحداهما غادرت المؤسسة والأخرى بقيت تعمل، والناتجة أن الأولى أقل رضا من الثانية (2).

2. الإضراب:

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل الإنسانية)، لذلك يعد الإضراب من أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم، وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من الغياب، أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العامل في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا، فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل لجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة مسؤولة عنه والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعية والإضراب نوعين رسمي وغير رسمي. (3)

إضراب غير رسمي، وتقوم به جماعات داخل الورشة، ويكون دون إعلام النقابة أو الإدارة ودون أن تسبقه حركة احتجاجية علنية وغالبا ما يكون هذا الإضراب ما يخص ظروف عمل الورشة.

⁽¹⁾ فاتح العبودي، المرجع السابق، ص65.

⁽²⁾فاتح العبودي، المرجع السابق، ص65.

^{(&}lt;sup>3)</sup> مختار يونسي، ا**لمرجع السابق**، ص46.

أما النوع الثاني والمتمثل في الإضراب الرسمي والذي يعني توقف جميع عمال المؤسسة أو الوحدة بعلم من النقابة أو بدعوة منها وأيضا بعلم الإدارة. (1)

3. الغياب:

هو عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المفروض أن يحضر أو يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل أي أنه مدرج في جدول الأعمال، ولا تعد الإجازة الرسمية أو العطلة تغيبا عن العمل⁽²⁾ والغياب ارتفاع التكاليف في المنظمة لاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية بالإضافة إلى العبء المعنوي الذي يتحمله أفراد المنظمة جراء الفراغ الذي يتركه الغائبون⁽³⁾.

4. التمارض:

يبرز التمارض كظاهرة من عدم الرضا والإحباط النفسي الذي يواجه العامل من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها للانسحاب من العمل، حتى يتهرب من الواقع الذي يعيشه داخل المنظمة التي ينتمي إليها والتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها هناك (4).

5. الإصابات:

الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل وهو تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي انعدام الدافع على الأداء بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة وإذ أن ذلك هو وسيلة إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، وهناك العديد من البحوث أكدت على وجود تلك العلاقة العكسية بين الإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ فاتح العبودي، المرجع السابق، ص66.

 $^{^{(2)}}$ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، $^{(2)}$ ، $^{(2)}$

⁽³⁾ أندروندي سيزلاقي، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمه: جعفر أبو القاسم أحمد سعيد، الرياض: الإدارة العامة، 1999، ص432.

⁽⁴⁾ عبد النور أرزقي، محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر)، 1997، ص73.

⁽⁵⁾ محمد سعيد السلطان، **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2004، ص205.

6. التظلمات و الشكاوي:

تعبر عن حالة من التدمر وعدم الرضا عن الوضع من طرف العمال، تترجم عن طريق شكاوي من العمال إلى مرؤوسيهم، أو زملائهم، أو النقابات العمالية سواء كانت شفويا أو كتابيا، فكلما كانت الشكاوي والتظلمات المرفوعة مرتفعة كلما كان ذلك تعبير عن عدم الرضا وعن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة والعكس صحيح، ولهذا فهي مؤشر من مؤشرات عدم الرضا يستوجب أخذها بعين الاعتبار والاهتمام بما حتى لا تؤثر سلبا على المنظمة⁽¹⁾.

7. اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد العامل وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته الأمر الذي يدفعه ويوجهه لبدل الجهد اللازم في عمله وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتحريب، التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة يضاعف الشعور بعدم الرضا والنتيجة تكون سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو لا يرغب في ترك المؤسسة، فيلجأ إلى السرقة والتزوير وعدم التعاون مع فريق العمل والتحريب وحيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل⁽²⁾.

ثانيا: نتائج ومؤشرات الرضا

لرضا الأفراد داخل المنظمة عدة نتائج وتأثيرات تظهر بشكل إيجابي على مستوى المنظمة نذكر منها:

1. الأداء:

يشير مفهوم الأداء إلى انجاز العمل وقد خلص الفكر في مجال الرضا والأداء إلى ثلاثة اتجاهات: (3) الاتجاه الأول: يدعى إلى أن الرضا المرتفع عن يؤدي إلى زيادة الأداء.

الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

⁽¹⁾ أحمد زرقة، فعلية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء -دراسة حالة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية-، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2007، ص64.

^{(&}lt;sup>2)</sup> زهية عربون، المرجع السابق، ص114.

⁽³⁾ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص111- 112.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

2. السلامة والصحة المهنية:

من بين المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تقديم الخدمات الصحية والمهنية للأفراد كجزء من

مهامها في حياتهم والحفاظ عليهم (1) كما أن سياسة المنظمة في توفير الصحة والسلامة للعاملين تنطوي على التعامل الأمين بين الأفراد والبيئة بتوفير بيئة خالية من تعرضه للحوادث والمشاكل الصحية، وهذا ما يحقق رضا الوظيفي من قدرة المنظمة في الحفاظ عليه حتى لا تفقد مورد بشري مؤهل. (2)

3. الالتزام الوظيفي:

ينعكس رضا الفرد على عمله داخل المنظمة بإلتزامه الوظيفي لها، وشعوره بالإنتماء والولاء لها، والتضحية من أجلها، وهذا ما نلاحظه في المؤسسات اليابانية، حيث يحس الأفراد فيها أنهم وسط أسرهم، ما يدفعهم للحفاظ على منظماتهم والتضحية في سبيلها وهو سر نجاح المنظمة اليابانية.

4. سلوك الفرد:

أظهرت الدراسات أن سلوك الأفراد الراضين عن عملهم يتحسن آليا اتجاه زملاءهم بالعمل، حيث كلما زاد رضاه زادت الرغبة لديه في البقاء وتحسين وكسب ود الآخرين.

5. الصحة النفسية:

- 1. إن الرضا عن العمل يساهم في تحسن الحالة النفسية للعاملين وذلك بسب احترام الآخرين والشعور بالسعادة والرضا على الحياة (3).
 - 2. الإبداع وتطوير العمل وتحسينه كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين.
 - 3. استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها من محال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع التطور.
 - 4. مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة خاصة الاختيارية منها يعكس مدى رضا العاملين عن عملهم.

⁽¹⁾ يوسف رحيم الطائي، مؤيد عبود، وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل-. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006، ص447.

⁽²⁾ بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية للنسر والتوزيع، ، 2008، ص220.

^{.41} نور الدين عسلي، المرجع السابق، ص $^{(3)}$

5. الصورة الذهنية الإيجابية المحبة للمنظمة ونوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين، تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل، وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة في أذهان المحال تؤدي دائما إلى دفاع العمال عن منظمتهم وأن يقفوا إلى جانبها ويكون لهم ولاء وانتماء إليها وهو مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم⁽¹⁾.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلاقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت نظريات الرضا الوظيفي والتي تدعو في الغالب إلى ضرورة قياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك، من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، كما أنها تحث المنظمة على اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب المحرجات غير المرغوب فيها وتعزيز الأمور المرغوب فيها من خلال تحسين الرضا الوظيفي.

ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على أهم هذه النظريات وإلى الطرق التي ابتكرت لقياسه.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

لقد تطرق الرضا الوظيفي للعديد من النظريات سنحاول التطرق لبعض هذه النظريات لمفسرة لظاهرة الرضا الوظيفي:

أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

هذا المدخل يمثل البناء الفلسفي والفكري لأصحاب الاتجاه الذي يقوم على اعتبار محددات الرضاعن العمل المحرك الأساسي لدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل، بحيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين وغير محدد من المنافع والعوائد المقدسة للفرد داخل المنظمة، إذا كلما زادت هذه المنافع كلما ازداد الرضا المتحقق عن العمل ومن ثم تزداد دافعية الفرد في العمل ومن أشهر الاتجاهات التي برزت في هذا الخصوص دراسات "ألتون مايو" وتجاريما الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين وآثرها في الإنتاجية، وذلك في شركة وسترن الكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932، وقد أبرزت هذه التحربة أهمية الروح المعنوية والمتغيرات الاجتماعية وآثرها في إنتاجية الأفراد كما قامت دراسات تجريبية أخرى في هذا الخصوص حول إمكانية زيادة الروح المعنوية والدافعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ومن بين تلك الدراسة التي قام بحا "فروم" والتي توصل من خلالها غلى العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء (2).

⁽¹⁾أشرف محمد الغاني شرية، علم النفس الصناعية -أسس تطبيقية-. الاسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2009، ص335.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع، محمود خيضر كاضم ، نظرية المنظمة. المنامة: دار المسيرة للطباعة، 2014. ص123-124.

ثانيا: نظرية القيمة للوك (Locks Ralue)

هذه النظرية التي وضعها لوك عام 1976م تربط الرضا الوظيفي بين الاحتياجات والقيم، فهو يعرف الرضا بأنه حالة عاطفية ناتجة عن إدراك الموظف بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في تطويره، لكن هذه القيم يجب أن تكون منسجمة مع احتياجات الفرد، لأن الرضا يتحقق بالقدر الذي تتحقق به احتياجات الأفراد داخل المنظمة من خلال العمل المؤدي⁽¹⁾.

ثالثا: نظرية الإنجاز لمكليلاند

تعود هذه إلى ديفيد مكليلاند بحيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرص لإشباع ثلاث حاجات أساسية هي:

1. الحاجة لانجاز: تكون بالتعامل بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ، وأن أصحاب الإنجازات يتمتعون عن غيرهم بصفات نذكر منها:

- يعملون للسيطرة على النتائج بدل المقامرة.
- تكون لهم الرغبة في الإنجاز أكثر من الاهتمام بالحصول على المكافآت.
- يختارون المهام التي من خلالها يمكنهم الحصول على التغذية العكسية ومهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 2. **الحاجة للانتماء**: ويعرفها مكليلاند برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات صداقة مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في الانتماء وهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد ذوي الرغبات الأقل في بناء علاقات إيجابية ومن الاختلافات:
 - الاهتمام بمشاعر الآخرين.
 - القدرة على بناء صدقات بسهولة.
 - الظهور بسلوك ودي: يهدف للحصول على القبول والاستحسان من الآخرين بحيث يقضون جزء كبير من وقتهم للتعريف بأنفسهم عكس الأشخاص الذين يرغبون التقرب منهم.
 - 3. الحاجة للسلطة: هنا الفرد تكون له الرغبة في السيطرة والتأثير على الآخرين ويتميز هؤلاء الأفراد عن غيرهم بـ:

⁽¹⁾ برنية طروم علي، ا**لمرجع السابق**، ص80.

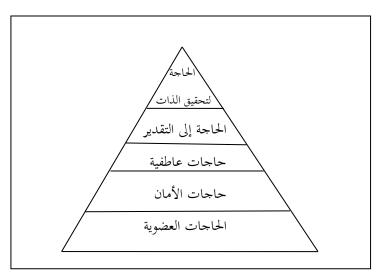
- الاهتمام بالأمور التي تعطيهم الهيبة، فهم عادة يميلون إلى استلام المناصب القيادية ووضع القرارات.
 - ممارسة السلطة على الآخرين بأسلوب تعسفي وعدم التردد في استغلالهم.

يؤدي فهم هذه الحاجات عاملا مهما للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز وتحقيق الأهداف الموضوعة، فشعور الفرد بأنه بحاجة للوصول إلى مركز قيادي يدفعه لبدل مزيد من الجهد أثناء العمل، كما تدفعه رغبته في الإنجاز إلى وضع أهداف محددة يسعى لتحقيقها وشعوره بالانتماء يدفعه لتقوية علاقاته الاجتماعية وبناءها بإيجابية (1).

رابعا: النظرية الإنسانية (تدرج الحاجات)

تعد النظرية الإنسانية، أو ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات "Needs hierarchy Theary" من أشهر النظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943م ومن تم نشرها عام 1945م، عندما نشرها "براهام ماسلو" في كتابه "الحافز والشخصية"، وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى لآخر على رضاه الوظيفي بشكل عام (2)، وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات شكلها في صورة هرم، حيث تجد قاعدته تشير إلى جانب الأولوية (الأساسيات)، وكلما ارتقينا كلما كانت الحاجة أقل أهمية (ثانوية) بالمقارنة لما سبقها وهي كالتالي (3):

الشكل رقم (5): يمثل سلم الحاجات لماسلو.



المصدر: فوزي منير، تسيير الموارد البشرية. د.ب.ن، ديوان المطبوعات الجامعية،2010، ص209.

⁽¹⁾ تيسير شرايدة، المرجع السابق، ص87– 88.

⁽²⁾ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص218.

⁽³⁾ محمود إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، 2008، ص88.

وقد حدد ماسلو خمس مجموعات من الحاجات الإنسانية وهي:

- 1. الحاجات الفسيولوجية: وتمثل الحاجات الجسمانية الأساسية للحياة كالطعام والماء والجنس والدفء وهي حاجات أساسية يشترك فيها البشر لهذا تأتي في قاعدة هرم الحاجات.
- 2. حاجات الأمان: وتعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به، والشعور بالأمان والاطمئنان لا يقتصر على الكيان المادي فقط وإنما يشمل الأمن النفسى والمعنوي أيضا
 - 3. الحاجات الاجتماعية: وهي احتياجات التقدير، فالفرد يريد أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والحب، وأنه ينتمي إلى جماعة وأن يكزن له أصدقاء ويتصل ويتفاعل مع الآخرين.
- 4. حاجات التقدير: هي شعور الفرد أنه محل تقدير، والتقدير عندما يكون من الفرد نفسه يكون تقديرا ذاتيا، أما إذا كان من الآخرين سواء من حيث المكانة الاجتماعية أو الاحترام الذي يعطونه إياه، فإن التقدير هنا يكون خارجيا.
 - 5. حاجات تحقيق الذات: تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتلاءم والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته.

والملاحظ من التدرج الهرمي السابق ما يلي: (1)

- أ. الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة
 إلى العاملين.
- ب. الحاجات العليا يكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي كتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة.

خامسا: نموذج "بورتر" و "لولر" (Theporter, Lawler Model

طور كل من "بورتر" و"لولر" نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من المكافآت والأداء أي كلما يقوم الفرد بتقديم أداء أو بدل جهد يحصل على مكافأة، وحينها تكون المكافأة عادلة ومنصفة مقارنة مع الآخرين يشعر بالرضا⁽²⁾.

⁽¹⁾ محمد أحمد سلمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال. عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص79.

^{(&}lt;sup>2)</sup> برنية طروم علي، **المرجع السابق،** ص79.

سادسا: نظرية "ألدرفر "(Alderfer):

تأكيد "ماسلو" على أن إشباع الحاجات العليا لا يتم إلى بعد إشباع الحاجات الدنيا في ظل قوة الصراع والتنظيم التي تتمتع به نظرية "ماسلو" في تنظيم الحاجات قام "ألدرفر" بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات وفي عام 1980م لخصا "لاندي" و"ترمبو"(Landy et Tumbo) في كتابهما سلوك العمل، النظرية المعروفة في الأدب التربوي الغربي باسم نظرية (ERG) والت يعتقدان أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية في الحاجات:

1. حاجات الكينونة (الوجود):

وهي الحاجات التي يمكن إشباعها بواسطة عوامل بيئة مثل الطعام والماء والأجر والتي يسميها "ماسلو" الحاجات البيولوجية وحاجات الأمن.

2. الحاجة إلى الانتماء:

وهي حاجة الفرد لعلاقات تربطه مع غيره من الناس كالمشرفين عليه وزملاءه ومرؤوسيه وعائلته وأصدقائه وهي مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي، وتتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين إذ ما أريد تحقيقها وهي تتفق مع ما اعتبره "ماسلو" الحاجات الاجتماعية والتقدير.

3. حاجات النمو:

هي الحاجات التي يشعر فيها بضرورتيها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي وقد أسماها "ماسلو" بحاجة تحقيق الذات.

يلاحظ أن هناك اتفاق بين نظرية "ألدرفر" ونظرية "ماسلو" في أن إشباع الحاجة للنمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كما تبدو هاتان النظريتان متشابهتين رغم أن "ألدرفر" لا يرى أن هذه الحاجات متدرجة وهذا لا يعني أن كل الحاجات تظل قوية بغض النظر عن مجموعتها، وربما الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد "ألدرفر" على ضرورة التزام الإدارة وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات، وذلك لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بين الأخرى(1).

⁽¹⁾ سالم تيسير الشرايدة، المرجع السابق، ص85.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها، لهذا فإن قياسه أصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذه الهدف⁽¹⁾ باعتبار عملية قياس الرضا من أهم العوامل المؤثرة والمعبرة عن موقف الأفراد، فنحد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات للقياس، يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية كالآتى:⁽²⁾

أولا: المقاييس الموضوعية (الطريقة المباشرة)

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل دوران العمل وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أم عدم رضا العامل فعلى سبيل المثال قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

1. معدل الغياب: قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياب⁽³⁾.

التغيب هو ذلك السلوك الذي يتخذه العامل ويتجسد في عدم حضوره لمزاولة المهام الموكلة له دون تقديم مبرر سواء كتابيا أو شفويا ويعرف كذلك على أنه «تقلق العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها»(4).

وعليه فالمقصود بالتغيب هنا هو ذلك الغياب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلا ففي دراسة قامت بها جامعة الإسكندرية عام 1967م بعنوان تغيب العمال وآثره في كفاية الإنتاجية تم تحديد مفهوم التغيب على أنه «عدم وجود العمال أثناء ساعات العمل طبقا لجداول الإنتاج لأسباب غير مشروعة أو بدون أسباب على الإطلاق» ويعرف التغيب كذلك على أنه «تخلف العامل عن الحضور للعمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها»

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور، إ**دارة القوى العاملة**. بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص42.

⁽²⁾ محمود سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص149.

⁽³⁾ زهية غريون، ا**لمرجع السابق،** ص115.

⁽⁴⁾طلعت إبراهيم لطفي، **علم الاجتماع الصناعي**. القاهرة: دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، 1996، ص73.

كما يمكن تقدير الوقت الضائع في المؤسسات الصناعية بسبب تغيب العمال وحساب معدل تغيبهم بعدة طرق منها:

معامل التغيب= عدد الأيام المفقودة/ عدد أيام العمل x. 100 معامل

ومن أهم النظريات التي عالجت هذا المؤشر "التغيب" نجد نظرية "سميث" (Smith) 1977م التي حاولت من خلالها بيان ما مدى استطاعة الاتجاهات الوظيفية التنبؤ بالغياب.

ففي شركة بمدينة "شيكاغو" تفحص "سميث" معدل الحضور وكان ذلك يوم عاصفة ثلجية عندما كان لزاما على العمال بذل شيء من الجهد للوصول إلى الشركة وقد جمع لذلك معلومات تتعلق بالرضا في مظاهره المختلفة: القيادة الأجر...إلخ، ثم قام بحساب الارتباطات بين درجة هذه المتغيرات والحضور، وقد قام بنفس العملية مع عينة أخرى في مدينة "نيويورك" حيث كان في الأول 70 % وفي الثانية 96 % ومن خلال هذه النسب استنتج "سميث" أن مقياس الرضا يمكن أن يتنبأ للسلوك الوظيفي عندما يكون تحت تحكم العمال(1).

ويمكن حساب معدل التغيب في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... إلخ) وفي الحالة تكون فيها معدلات التغيب منخفضة أقل من 5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة ارتفاع المعدل(2).

2. معدل دوران العمل: هذا المصطلح يطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم وهذه الحركية للعاملين داخل المؤسسة بخروج عاملين ودخول جدد تعكس لنا مدى استقرار العامل في المؤسسة $(^{3})$, ومصطلح ترك العمل يستخدم الإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة وهذا المتغير يتم دراسته في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبالرضا عن العمل $(^{4})$, ويقاس معدل دوران العمل في عدد تاركي المؤسسة بإرادتهم مقسوما على متوسط عدد العاملين في تلك المؤسسة خلال فترة ما $(^{5})$ معدل دوران العمل عدد العاملين في المؤسسة).

متوسط عدد العاملين في المؤسسة (الموارد البشرية) = عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد البشرية في آخر المدة.

وفي الحالة التي يكون فيها معدل الدوران مرتفع أكثر من 5% فإن ذلك يعتبر مؤشر على عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

⁽¹⁾ فاتح العبودي، المرجع السابق، ص64.

⁽²⁾ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁽³⁾ طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص85.

⁽⁴⁾ محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم. ط3، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1985، ص306.

⁽⁵⁾ محمد فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، الإسكندرية: مطبعة الجمهورية، 1999، ص115.

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في المؤسسة من خلال المعادلة التالية:

معدل الإنتاج المرفوض= عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتما/ عدد الوحدات المنتجة.

وفي الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض أكثر من 5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض المعدل⁽¹⁾.

3. معدل الأمن والسلامة المهنية: من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل سواء المتعلقة بدرجة

الحرارة أو الإنارة أو الأمن والضوضاء، فالاهتمام بهذه الجوانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

تحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل على مدى حسن هذه الظروف ودرجة رضا الأفراد عنها فارتفاع الإصابات والحوادث يعكس حالة الرضا لدى الأفراد والعكس صحيح بانخفاضها (2).

ثانيا: المقاييس الذاتية (طريقة غير مباشرة)

تقوم المقاييس الذاتية على أساس تصميم استبيان يضم مجموعة متباينة من الأسئلة توجه إلى العاملين بالمؤسسة الغاية من هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب كل فرد عن درجة الرضا الوظيفي وطريقة تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين⁽³⁾

1. طريقة تقييم الحاجات: وتعتمد هذه الطريقة على محاولة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه "ماسلو" والتي تتضمن ترتيبا هرميا، الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، وحاجات تقدير الذات.

تصمم هذه الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة بمختلف أنواع الحاجات لديهم وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بها.

2. طريقة تقييم الحوافز: تحتوي على كل الحوافز التي يتيحها العمل أو العوامل التي تعتبر مؤشر على الرضا مثل الأجر، الترقية، محتوى العمل، الإشراف، ساعات العمل...الخ⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ محمد فتحى عكاشة، المرجع السابق، ص117.

⁽²⁾ محمد ماركي محمد، أسس إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الرضا للنشر، 1999، ص288–289.

⁽³⁾ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 406–407.

⁽⁴⁾ نبيلة بوودن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة - ، (رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006، ص73.

3. طريقة تقييم عناصر الرضا الوظيفي: يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الوظيفي من أحر، ترقية، محتوى العمل، الإشراف، والظروف المادية للعمل^{(1).}

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين، طريقة تقييم الحاجات وطريقة تقييم عناصر الرضا الوظيفي. باستخدام عدة أساليب منها:⁽²⁾

4. طريقة التدرج التجميعي "لليكارت": يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة "ليكارت" من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث هذه العبارات تشير إلى خصائص معينة للوظيفة ويكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثلا "إني استمتع بعملي أكثر من الستمتاعي بوقت فراغي"

لا أوافق أبدا	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال السابق وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة بمكن حساب القمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي $^{(3)}$

5. طريقة الفروق الفردية:

يتم قياس الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين وبينهما عدد من الدرجات ويتطلب من المورد البشري باختيار الدرجة التي تمثل مشاعره نحو العمل.

وفي المثال التالي مجموعة من المقاييس الجزئية متعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق طريقة الفروق ذات الدلالة حيث يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم توجد في كل نهاية من نهايته صفة متناقضة للصفة المقابلة وبينهما سبع درجات تدل النقطة من 1 إلى 7 الاتجاه الايجابي ومن النقطة من 1 إلى 3 الاتجاه السلبي وبينما النقطة 4 تدل على الحياد.

⁽¹⁾ عبد الرحمن محمد العيسوي، **الإدارة في عصر العولمة**. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص185.

 $^{^{(2)}}$ أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص $^{(2)}$

^{.413} نفس المرجع، ص $^{(3)}$

6. طريقة المواقف أو الوقائع الحرجة:

هذه الطريقة استقاها "هيزربرغ" من طريقة "فلانقان" (flangan) لقياس سلوك العامل وتعتمد هذه الطريقة على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل كما أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يكون أحد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد أو العامل بالأشياء، أما السؤال الثاني فيكون ايجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد العامل بالسعادة وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم وصياغة السؤال تكون:

- أ. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت فيها بهذا الشعور أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.
- ب. حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعمل خلال الفترة الماضية، صف ما حدث لك بالتفصيل، في كل مرة شعرت فيها بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر، هذه الطريقة ورغم صلاحيتها للقياس إلا أنها تعتبر ناقصة فمن غير المعقول أن تعتمد على تحديد سؤالين بحادثة واحدة، فقد يكون غير كاف لوصف المشاعر، لأننا في العمل نتعرض لعدة مواقف وأحداث متعددة ومتداخلة، حيث أن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجات الرضا عن العمل وتحديد مستوى هذا الرضا لدى كل فرد (1).

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله العامل لوظيفته وللعناصر المتعلقة به، هذه الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل، كما تبين لنا أيضا من خلال دارستنا لهذا الفصل أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا الوظيفي، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون منها إليه، فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية نظرية الحاجات، ومنهم نظر إليه من زاوية التوقع (لوك ولولر) ومنهم من نواتج اليه من من زاوية العدالة نظرية عدالة، وقد رأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط طرديا مع دوران العمل وحوادث العمل.

 $^{^{(1)}}$ نبيلة بوودن، ا**لمرجع السابق**، ص77–78.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية حول تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي بالقطب الجامعي تاسوست

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطب الجامعي تاسوست - جامعة جيجل-.

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للدراسة، وقد أظهرنا مختلف الجوانب المتعلقة بالصراع والرضا الوظيفي، ولكن لا يمكن أن يكون بحثنا هذا ذو أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط.

لهذا قمنا بإجراء دراسة تطبيقية، لقياس درجة تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي في القطب الجامعي تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، وهذا للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومحاولة إثبات صحة الفرضيات التي لم يتسع الجزء النظري لإثباتها، وذلك بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة، وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، تم توضيح أداة الدراسة، التي تم استعمالها في جمع المعلومات والحصول على البيانات من أجل التوصل إلى نتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لاستكمال الجزء النظري وتحقيق أهداف الدراسة، قمنا باختيار القطب الجامعي تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-كمؤسسة لإجراء الدراسة التطبيقية، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة عن جامعة محمد الصديق بن يحى جيجل(1)

عرفت جامعة جيجل تطورات هيكلية ونوعية متعددة، حيث تم أولا إنشاء ملحقة بجامعة قسنطينة سنة 1986 بقرار صادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وفي 22 مارس 1988، تم تحويل الملحقة الى مدرسة عليا للأساتذة متخصصة في العلوم الأساسية، ليسانس الرياضيات، الفيزياء والكيمياء. وفي سنة 1993 ومع الارتفاع المتزايد لعدد الطلبة المسجلين بالمدرسة العليا، تقرر إدماج معهد التقنيين السامين في الأشغال العمومية مع هذه الأخيرة، حيث قدرت الطاقة الاستيعابية للمعهد ب 400 مقعد بيداغوجي و 250 سرير.

59

⁽¹⁾ الموقع الرسمي لجامعة جيجل، الموقع الرسمي لجامعة جيجل، http://www.univ-jijel.dz/index.php?lang=ar ، تم التصفح يوم: 11:22 على الساعة 2018.

وفي شهر جويلية من عام 1998 وبعد توسيع رقعة ميادين التكوين والتزود بالبنيات التحتية البيداغوجية على غرار معهد الصناعة المعدنية واقتناء المعدات العلمية الجديدة، أصبحت المدرسة العليا للأساتذة مركزا جامعيا، حيث شمل المعاهد التالية: معهد التكنولوجيا، الإعلام الآلي، البيولوجيا والعلوم الدقيقة.

وفي 22 جويلية 2003، تم إنشاء جامعة جيجل في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالكيان القانوني والاستقلال المالي، حيث شملت أربع كليات هي كالتالي: كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية الحقوق وكلية علوم التسيير.

وفي 2009 تم تعديل وتحديد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة جيجل واختصاصاتها كما يأتي: كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الدقيقة، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية. تتوزع جامعة جيجل حاليا على قطبين هما:

1. القطب الجامعي المركزي بمدينة جيجل:

يشمل القطب الجامعي المركزي بجيجل على ميادين التكوين المتعلقة بالعلوم التكنولوجية، العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الألي.

تضم الكليات الثلاث 7716 طالبا في التدرج وأكثر من 390 أستاذا دائما، وتشمل عروض تكوين في النظامين الكلاسيكي و ل.م.د.

2. القطب الجامعي تاسوست:

يقدر عدد المقاعد البيداغوجية المتوفرة على مستوى القطب الجامعي المركزي بجيجل 8860 مقعدا تتوزع كالتالي: 18 مدرجا، 73 قاعة أعمال موجهة و51 مخبرا بيداغوجيا.

ويقدر العدد الإجمالي للطلبة المسجلين في التدرج في القطب الجامعي تاسوست 12506 طالبا، إضافة إلى ذلك يقدر عدد الأساتذة الدائمين 218 أستاذا. بينما تقدر الطاقة الاستيعابية النظرية المتعلقة بالمقاعد البيداغوجية حوالي 12842 مقعدا تتوزع على 20 مدرجا، 164 قاعة أعمال موجهة، 04 مخابر بيداغوجية، و 05 قاعات إعلام آلي.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين

المطلب الثاني: كليات القطب الجامعي تاسوست.

يضم القطب الجامعي تاسوست أربع كليات هي كالتالي: كلية الحقوق و العلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، كلية الآداب و اللغات.

أولا: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية:

1. نبذة عن الكلية:

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد الصديق بن يحيى بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-36 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433 الموافق 80 أكتوبر سنة 2012، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 362 مؤرخ في 22 جماد أول سنة 1424 الموافق 22 يوليو 2003 والمتضمن إنشاء حامعة حيجل، وبناءا على القرار الوزاري رقم 215 المؤرخ في 12 جماد أول 1434 الموافق 24 مارس 2013. (1)

61

⁽¹⁾ الموقع الرسمي لجامعة جيجل، http://www.univ-jijel.dz/index.php?lang=ar ، تم التصفح يوم: 2018، على الساعة 11:22.

2. الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الشكل رقم (6): يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



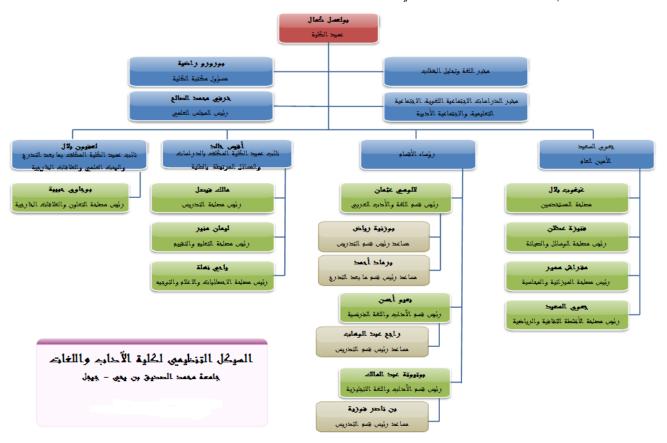
المصدر: الموقع الرسمي لجامعة جيجل.

ثانيا: كلية الآداب واللغات

1. نبذة عن الكلية:

أنشئت كلية الآداب بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 30-258 المؤرخ في 28 جويلية 2003 القاضي بإنشاء جامعة جيجل. وبعد التطور في الهياكل، عرفت جامعة جيجل تغيرا في نظامها الأساسي بموجب المرسوم رقم 92.09 المتمم والمعدل للمرسوم سالف الذكر والذي أعطى تسمية جديدة للكلية: "كلية الآداب واللغات الأجنبية" وحافظت على نفس التسمية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12/362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433. و تتكون من ثلاثة أقسام :قسم الأدب العربي، قسم اللغة الفرنسية، وقسم اللغة الانجليزية، طبقا للقرار المؤرخ في 05 أكتوبر 2009 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق و العلوم السياسية لدى جامعة جيجل. (1)

الشكل رقم(07): يمثل الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات



المصدر: الموقع الرسمي للجامعة

63

ثالثا: كلية الحقوق والعلوم السياسية

1. نبذة عن الكلية:

أنشئت كلية الحقوق بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 30-258 المؤرخ في 28 جويلية 2003 القاضي بإنشاء جامعة جيجل. وبعد التطور في الهياكل، عرفت جامعة جيجل تغيرا في نظامها الأساسي بموجب المرسوم رقم 92.09 المتمم والمعدل للمرسوم سالف الذكر والذي أعطى تسمية جديدة للكلية: "كلية الحقوق والعلوم السياسية" وحافظت على نفس التسمية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12/362 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1433. و تتكون من قسمين: قسم الحقوق و قسم العلوم السياسية طبقا للقرار المؤرخ في 05 أكتوبر 2009 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية الحقوق و العلوم السياسية لدى جامعة جيجل. (1)

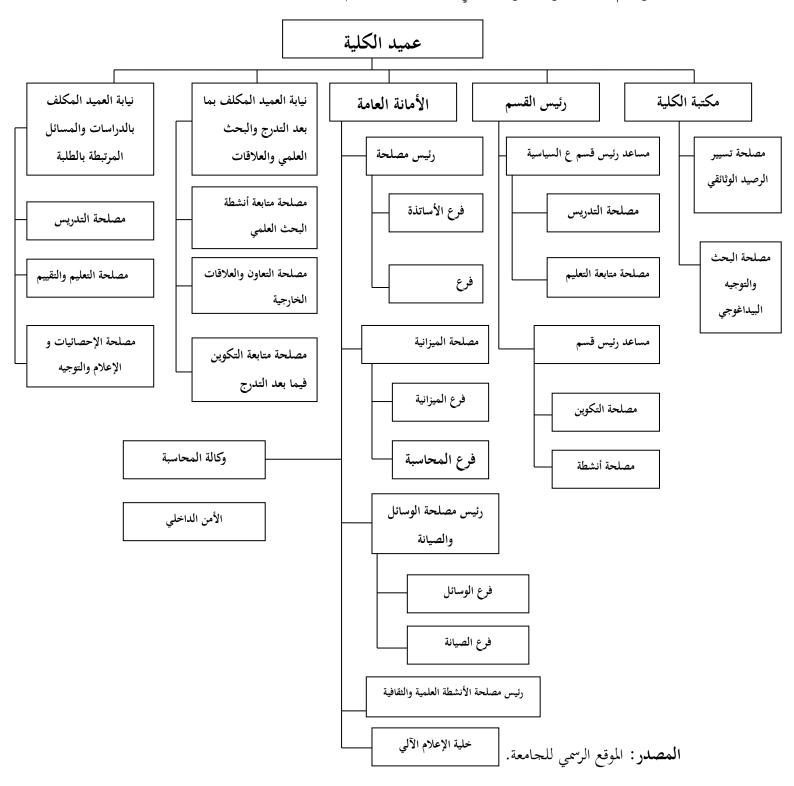
64

⁽¹⁾ الموقع الرسمي لجامعة حيجل، http://www.univ-jijel.dz/index.php?lang=ar ، تم التصفح يوم: 2018، على الساعة . 11:22 .

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين

2. الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

الشكل رقم(08): يمثل الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

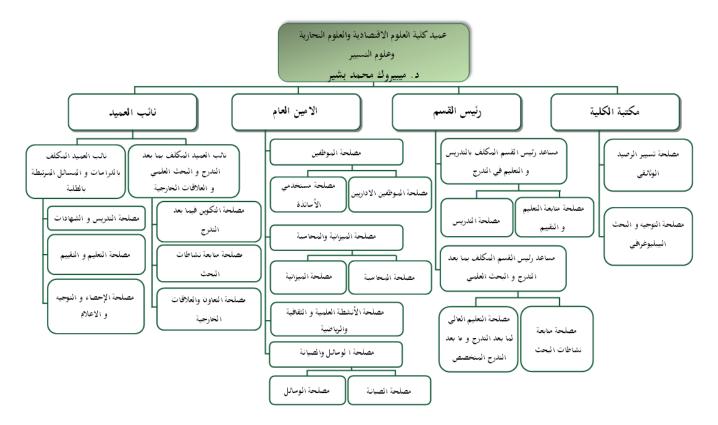


رابعا: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

1. نبذة عن الكلية:

تم إنشاء الكلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 99-92 المؤرخ في 17 أفريل سنة 2009 والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 30- 258 المؤرخ في 22جويلية سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي – جيجل سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 و 10 موظفين، غلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بما. (1)

الشكل رقم (09): يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر: الموقع الرسمي لجامعة جيجل.

66

⁽¹⁾ الموقع الرسمي لجامعة حيجل، http://www.univ-jijel.dz/index.php?lang=ar ، تم التصفح يوم: 2018، على الساعة 11:22.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سيتناول هذا المبحث وصفا للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ هذه الدراسة، فبعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة بجمع المعلومات النظرية عنها، كان لزاما إتباع منهج معين والاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة، ومباشرة تنظيمها وتحليلها، ومن تم تفسيرها للخروج بنتائج.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

يتوقف تقديم أي علم من العلوم على وجود منهج محدد وواضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة منظمة بجوانب الواقع.

أولا: منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطلق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج التاريخي، وقد تم اختيارهما لأنهما يناسبان موضوع الدراسة، وكذلك بغية وصف وتحليل واقع إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانيا: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين التابعين لكليات القطب الجامعي تاسوست بجامعة محمد الصديق بن يحى بجامعة جيجل، على اختلاف مراتبهم الوظيفية والبالغ عددهم 300 موظف.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل نسبة 20% من مجتمع البحث، حيث قمنا بتوزيع 60 قائمة استبيان عليهم، تم استرجاعها جميعها أي ما يعادل 100%.

وقد تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي، وتوزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة وطريقة الإجابة.

المطلب الثاني: مقياس الدراسة

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة، وتعد من المراحل الأولى في إعداد البحوث، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه.

إن اختلاف البيانات يفرض استخدام عدة أدوات منهجية، والتي من الضروري أن تتناسب وإشكالية البحث والبيانات المراد الحصول عليها، هذه الأدوات تعد الوساطة المنهجية بين الباحث والعينة المدروسة.

ولقد تم الاعتماد في هذا البحث على الاستبيان كأداة لدراسة أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي.

أولا: الاستبيان:

هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية ويعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات، ويعتبر أنسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة. (1)

1. تصميم الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان المغلق بطريقة منهجية، ليتلاءم مع احتياجات الدراسة وقد اعتمد في تصميمه على مقياس "ليكارت الخماسي"، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد دراجة موافقته على خيارات محددة، وهو مكون من خمسة (5) خيارات متدرجة على النحو التالي:

غير موافق بشدة	•			موافق بشدة	التصنيف
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: بالاعتماد على برنامج spss.

وقد قسم الاستبيان إلى أربعة (4) محاور وهي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: ويبحث في وجود الصراع وأسبابه.

المحور الثالث: يتكون من عبارات تبحث في استراتيجيات إدارة الصراع.

المحور الرابع: ويتضمن عبارات تبحث في الرضا الوظيفي.

2. صدق وثبات الاستبيان:

للتأكد من صدق قائمة الاستبيان، تم عرض محتواها على مجموعة من الأساتذة، من كلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، من أجل مراجعتها وإبداء أرائهم، فمنهم من قد اقتراح تقليص عدد الأسئلة وتبسيطها، حتى يتمكن المبحوث من الإجابة عليها دون ملل، وبعد ذلك تم توزيعه على عينة الدراسة، ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها قمنا بحساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل المحاور

68

⁽¹⁾ عمار بوحوش، المرجع السابق، ص38.

للتعرف على درجة فهم ووضوح ومدى الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان ويمكن حسابه كما هو موضح في الجدول التالى:

الجدول رقم (01): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات صحة الاستبيان.

قيمة ألفا كرونباخ	المحاور	رقم المحور
0,707	أسباب الصراع	02
0,621	استراتيجيات الصراع	03
0,793	الرضا الوظيفي	04

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل محور، وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0,6، وعليه يمكن التأكيد على وجود اتساق داخلي بين أسئلة الاستمارة وعلى صلاحيتها للاستخدام.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

بعد تصميم الاستبيان وتوزيعه على العينة المستهدفة من الدراسة يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي Spss وهو للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، وتم الاعتماد في تحليل دراستنا على برنامج Spss وهو الختصار لعبارة "Statistical Package for the Social Sciences" "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال الدراسة من خلال إدارة للبيانات، وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية)
- المتوسط الحسابي: يصلح للبيانات الكمية فقط وهو يتأثر بالقيم وتم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: استخدم للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة، عن متوسط لكل عبارة، ولكل محور يلاحظ بأنه كلما كانت قيمة الانحراف المعياري قريبة من القيمة 1 دل على ذلك على درجة جيدة من الاتساق.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث يتم تحليل النتائج المتحصل عليها وذلك من خلال التحليل الوصفي للعينة وكذلك التحليل الاحصائي لنتائج الاستبيان.

المطلب الأول: التحليل الوصفى للعينة

لمعرفة كل ما يحيط بالعينة وتأثيرها على نتائج الدراسة نقوم بالتحليل الوصفى للعينة.

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

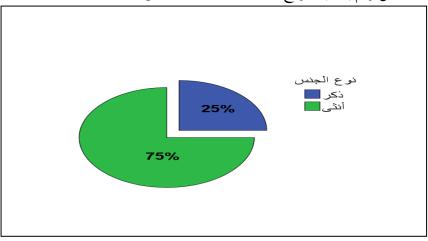
جدول رقم(02) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرار	الجنس
25	15	ذكر
75	45	أنثى
100	60	الجحموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

ولتوضيح أكثر نمثل النسب في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الجدول.

من خلال الجدول السابق والرسم البياني يتضح أن نسبة ذكور عينة الدراسة أقل، ممثلة بنسبة 25% بينما نسبة الإناث تمثل 75% من مجموع أفراد عينة الدراسة البالغ 60 فرد.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن.

يتراوح سن أفراد العينة ما بين (20 سنة وأكثر من 50 سنة) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

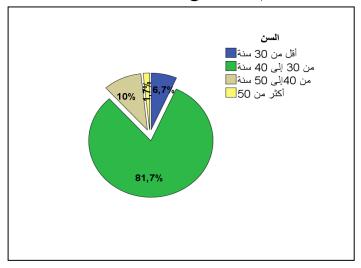
الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
6.7	4	أقل من 30 سنة
81.7	49	من 30 إلى 40 سنة
10	6	من 40 إلى 50 سنة
1.7	1	أكثر من 50 سنة
100	60	الجحموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الرسم البياني نوضح أكثر، توزيع أفراد العينة حسب السن.

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات الجدول.

من خلال الجدول السابق والرسم البياني، نلاحظ أن نسبة أعمار أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 40 و40 سنة تحتل النسبة الساحقة من مجموع أفراد العينة بنسبة 31.7%، ثم تأتي بعدها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة، ويدل هذا التوزيع على أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون لفئة الشباب، وذلك نظرا لحداثة المؤسسة أولا، وكذلك لأن الفئة العمرية النشيطة هي فئة الشباب.

ثالثا: توزيغ أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

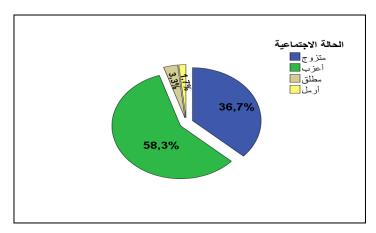
الحالة الاجتماعية.	حسب	العينة	أفراد	توزيع	:(04)	، رقم	الجدول
--------------------	-----	--------	-------	-------	-------	-------	--------

النسب المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
36,7	22	متزوج(ة)
58,3	35	أعزب/ عزباء
3,3	2	مطلق(ة)
1,7	1	أرمل(ة)
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومن خلال الرسم البياني نوضح أكثر توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الجدول.

من خلال الجدول السابق والرسم البياني، اللذان يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، نلاحظ أن حالة أغلب أفراد العينة أعزب بنسبة 58,3%، ثم تليها حالة متزوج بنسبة 36,7%، ثم تأتي الحالات الأخرى

وهي مطلق وأرمل بنسب ضئيلة 3.3% و7,7% على التوالي، ونفسر ارتفاع نسبة العزاب في العينة إلى ارتفاع نسبة الإناث – كما لاحظنا سابقا مقارنة بالذكور 75% إناث مقابل 25% ذكور –، ونربط هذا بظاهرة العنوسة المنتشرة في الجزائر بسبب الظروف الاجتماعية المختلفة.

رابعا: المؤهل العلمي.

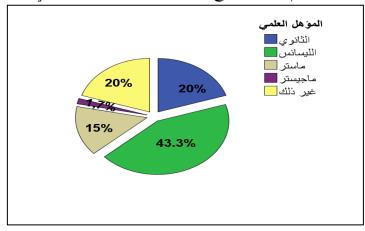
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20	12	الثانوي
43,3	26	الليسانس
15	9	الماستر
1,7	1	الماجيستر
20	12	غير ذلك
100	60	الجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومن خلال الرسم البياني نوضح أكثر.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الجدول.

من خلال الجدول السابق، والرسم البياني، اللذان يمثلان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، نلاحظ أن الموظفين الحاملين لشهادة الليسانس يمثلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة 43,3%، ثم تليها فئة الثانوي ومستويات أخرى (غير ذلك)، وهم خريجي معاهد التكوين المهني وأصحاب الدراسات التطبيقية بنسبة 20% لكل منهما، بينما

يمثل حاملي شهادة الماستر نسبة 15%، وحاملي شاهدة الماجستير تمثل نسبتها 7,1%، ونفسر ارتفاع فئة الليسانس ثم تليها بنسبة أقل الثانوي وفئة "غير ذلك" (خرجي المعاهد وأصحاب الدراسات التطبيقية) بطبيعة هذه الوظائف الإدارية التي لا تتطلب مؤهل علمي مرتفع، ونجد أن أصحاب الماستر والماجستير هم أقل فئة والتي تمثل المناصب ذات المؤهل العلمي المرتفع وهذا ما يفسر نسبتها الضعيفة الممثلة بـ 15% ، و 1,7% على التوالي.

خامسا: المنصب الوظيفي.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

النسبة المئوية	التكوار	المنصب الوظيفي
10	6	رئيس مصلحة
28,3	17	متصرف إداري
15	9	موظف في الإعلام الآلي
31,7	19	ملحق إدارة
15	9	عون مكتبة
100	60	الجحموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

ومن خلال الرسم البياني نوضح أكثر، توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الجدول.

من خلال لجدول السابق والرسم البياني، نلاحظ أن النسبة الأكبر هي ملحق إدارة بنسبة 31,7%، تليها متصرف إدارة بنسبة 28,3 %، وتمثل وظيفتي موظف في الإعلام الآلي وعون مكتبة نسبة 15% لكل منهما، في حين تمثل وظيفة رئيس مصلحة نسبة 10%، ونفسر ارتفاع نسبة الوظائف الإدارية العادية (ملحق إدارة ومتصرف إدارة)، بطبيعة التنظيم الذي يتطلب هذا المستوى من الوظائف.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.

النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

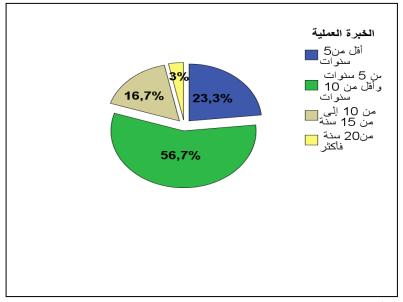
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.

النسبة المئوية	التكوار	الخبرة العملية
23,3	14	أقل من 5 سنوات
56,7	34	من 5 سنوات وأقل من 10
16,7	10	من 10 سنوات وأقل من سنة 15
00	00	من 15 سنة وأقل من 20سنة
03	02	من20 سنة فأكثر
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ومن خلال الرسم البياني نوضح أكثر توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.

الشكل رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الجدول.

من خلال الجدول السابق والرسم البياني، اللذان يوضحان توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة العملية، نلاحظ أن أصحاب الخبرة التي تتراوح بين 5 و 10 سنوات هي الأكثر نسبة به 56,7%، يليها الموظفون ذوو الخبرة أقل من خمس سنوات بنسبة 23,8%، ويمثل الموظفون ذوو الخبرة التي تتراوح من 10إلى 15 سنة نسبة 7,6%، والموظفون ذوو الخبرة تفوق 20 سنة بنسبة 3%، فحين لم نسجل أي نسبة عند الخبرة التي تتراوح بين 15 و20 سنة، وهذا ما يؤكد لنا ما تم تفسيره سابقا في الفئات العمرية، التي يغلب عليها فئة الشباب، والتي تم تفسيرها بحداثة المؤسسة ونشاط الشباب.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

تحقيقا لأهداف الدراسة "أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطب الجامعي تاسوست جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل"، والتعرف على مدى تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من موظفي القطب الجامعي، ويتناول هذا المطلب عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك بحساب النسب المئوية، التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

أولا: تحليل نتائج محور أسباب الصراع

الجدول التالي يوضح نتائج الاستبيان فيما يخص إجابات أفراد العينة لمحور أسباب الصراع.

الجدول رقم (08): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسباب الصراع

الانحراف	المتوسط	استجابة أفراد العينة							
المعياري	الحسابي		I		ı				
		معارض							
		بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		العبارة	الرقم
0,5420	4,3333						التكرار		
		0	0	2	36	22		لدي علاقة طيبة مع زملائي في	
							النسبة	العمل	
		00	00	3,3	60	36,7	المؤوية		7
0,8535	3,8167						التكرار		
		2	4	7	39	8		يؤدي نقص الموارد ومحدوديتها إلى	
							النسبة	حدوث الصراع	
		3,3	6,7	11,7	65	13,3	المؤوية		8
0,8410	4,0667	0	5	4	33	18	التكوار	تحدث خلافات أثناء العمل	
							النسبة	بسبب الغموض في الأدوار وعدم	
		0	8,3	6,7	55	30	المؤوية	تحديد المهام	9
0,7152	3,7167						التكوار	تؤثر المعايير المتعلقة بتقييم الأداء	
		00	4	14	37	5		وتحديد المكافآت إلى التوتر في	
							النسبة	العلاقات	
		00	6,7	23,3	61,7	8,3	المؤوية		10
1,0474	3,5667						التكرار		
		01	12	9	28	10		اختلاف القيم الثقافية والمستوى التعليمي يؤدي إلى حدوث الصراع	
								التعليمي يؤدي إلى حدوث الصراع	
		1,7	20	15	46,7	16,7	المؤوية		11

0,7199	4,0833						التكرار		
		00	3	4	38	15		البحث عن النفوذ من بعض	
							النسبة	الأفراد يؤدي إلى حدوث الصراع	
							المؤوية		
		0	5	6,7	63,3	25			12
0.7004	4.0222						1.		
0,7804	4,0333	00	02	11	30	17	التكوار	توجد جماعات لها مصالح داخل	
							النسبة		
		00	33	18,3	50	28,3		المؤسسة	13
		00	33	10,3	30	20,3	المؤوية		13

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجاتSpss.

يتضح من خلال الجدول، أن النتائج التي تم التوصل إليها حسب أسباب الصراع، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمحور ككل، الذي بلغت قيمته 3,94 من 5 درجات سلم ليكارت، في مؤسسة محل الدراسة وذلك حسب أراء أفراد عينة الدراسة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الخماسي (4,20-4,20)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى المرتفع من الموافقة.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور، معظمها أكبر من 3,5، وهو الرأي الموافق الذي يعبر عن درجة عالية من وجهة نظر العينة، مما يشير إلى وجود الصراع في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب أسباب الصراع من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم"12" " البحث عن النفوذ من بعض الأفراد يؤدي إلى حدوث الصراع"، بمتوسط حسابي قدره 4,0833 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0,7199.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم 09 " تحدث خلافات أثناء العمل بسبب الغموض في الأدوار وعدم تحديد المهام" متوسط حسابي قدره 4,0667 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0,8410.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة 13 " توجد جماعات لها مصالح داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 4,0333 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0,7804.
 - تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 08 " يؤدي نقص الموارد ومحدوديتها إلى حدوث الصراع" بمتوسط حسابي قدره

3,8167 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0,8535.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم 10 " تؤثر المعايير المتعلقة بتقييم الأداء وتحديد المكافآت إلى التوتر في لعلاقات"

بمتوسط حسابي قدره 3,7167 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0,7152.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم 11 " اختلاف القيم الثقافية والمستوى التعليمي يؤدي إلى حدوث الصراع" متوسط حسابي قدره 3,5667 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 1,0467.
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم 07 "لدي علاقة طيبة مع زملائي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 4,333 وهو متوسط حسابي يقع ضمن الفئة الخامسة من سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق بشدة" وبانحراف معياري قدره 0,5420.

ومما سبق ومن خلال الجدول يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة وحسب إجاباتهم على العبارات الخاصة بمحور أسباب الصراع يقرون بوجود الصراع على مستوى المؤسسة عدا العبارة 07.

ثانيا: تحليل نتائج استراتيجيات الصراع

الجدول رقم(09): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استراتيجيات الصراع.

الانحراف	المتوسط	معارض				موافق			
المعياري	الحسابي	بشدة	معارض	محايد	موافق	بشدة		العبارة	الرقم
		00	13	15	31	1	ت	عند حدوث صراع في المؤسسة، المسؤول هو من يتدخل لفض	
0,8370	3,3333	00	21,6	25	51,7	1,7	%	الصراع بقوة السلطة	14
		00	10	15	29	6	ت	تعمل الإدارة على إنحاء الصراع بأوامر وتعليمات، لا تسمح بمناقشتها	
0,8923	3,5167	00	16,7	25	48,3	10	%	تعمل الإدارة على إنهاء الصراع بأوامر وتعليمات، لا تسمح بمناقشتها	15
		1	18	13	24	4	ت	عند حدوث الصراع في المؤسسة، يلجأ أطراف الصراع إلى حل	
1,0050	3,2000	1,6	30	21,7	40	6,7	%	وسط يرضي الجميع	16

		00	13	22	22	3	ت		
		00	13	22	22	3	ت		
								تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين أطراف الصراع	
0,8561	3,2500	00	21,6	36,7	36,7	5	%		17
		00	5	9	41	5	ت		
								عندما أكون طرفا في صراع أتعاون مع بقية الأطراف لإيجاد حلول	
0,7217	3,7667	00	8,7	15	68,3	8,3	%	ترضى الجميع	18
0,7217	3,7007	00	0,7		00,3	0,3	/0	C	10
		00	-	22	25				
		00	7	22	25	6	ت		
								أضحي برغباتي من أجل رغبات الآخرين	
0,8336	3,5000	00	11,17	36,7	41,7	10	%		19
		2	12	24	20	2	ت		
								تنازل الإدارة عن بعض القرارات التي من شأنما أن تحدث الصراع	
0,8919	3,1333	3,3	20	40	33,3	3,3	%	کری ہو توں مل بھی معروب ہی میں سے کا معرف مصرف	20
0,0717	3,1333	3,3	20	10	33,3	3,3	70		20
		-	10	4.5	21				
		3	12	15	26	4	ت		
								يستخدم المسؤول إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات	
1,0229	3,2667	5	20	25	43,3	6,7	%		21
	1		1						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجاتSpss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول، والتي تم التوصل إليها، حول استراتيجيات إدارة الصراع من خلال عرض المتوسط الحسابي للمحور ككل لدى عينة الدراسة والذي بلغت قيمته 3,3708 من 5 في المؤسسة محل الدراسة وذلك حسب أراء أفراد العينة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60) وذلك حسب ألى الخيار "محايد" الذي يعبر عن المستوى "المتوسط" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هنا هناك اتساق مقبول في حكم أفراد العينة حول استراتيجيات الصراع حيث بلغ الانحراف المعياري الكلى للمحور 0,771 وهو انحراف أقل من الواحد 01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور، محصورة بين الفئتين المتوسطة (3,60-20)، والمرتفعة (4,20-3,4) وهي تعبر عن درجة محايد وموافق على التوالي والتي تدل على ضعف في تطبيق استراتيحيات إدارة الصراع في المؤسسة.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع ترتيبا تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم 18 " عندما أكون طرفا في صراع أتعاون مع بقية الأطراف لإيجاد حلول ترضي الجميع" بمتوسط حسابي قدره 3,7667 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار موافق وبانحراف معياري 0,7217.

- في المرتبة الثانية العبارة رقم 15 " تعمل الإدارة على إنهاء الصراع بأوامر وتعليمات، لا تسمح بمناقشتها" بمتوسط حسابي قدره 3,5167 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار موافق وبانحراف معياري 0,8923.
- في المرتبة الثالثة العبارة رقم 19 " أضحي برغباتي من أجل رغبات الآخرين" بمتوسط حسابي قدره 3,5000 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار موافق وبانحراف معياري .0,8336
- في المرتبة الرابعة العبارة رقم 14 " عند حدوث صراع في المؤسسة، المسؤول هو من يتدخل لفض الصراع بقوة السلطة" بمتوسط حسابي قدره 3,3333 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار محايد وبانحراف معياري 0,8370.
- في المرتبة الخامسة العبارة 21 " يستخدم المسؤول إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات" بمتوسط حسابي قدره 3,2667 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار محايد وبانحراف معياري 1,0229.
- في المرتبة السادسة العبارة رقم17 " تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين أطراف الصراع" بمتوسط حسابي قدره 3,2500 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار محايد وبانحراف معياري 0,8561.
- في المرتبة السابعة العبارة رقم 16 " عند حدوث الصراع في المؤسسة، يلجأ أطراف الصراع إلى حل وسط يرضي الجميع" بمتوسط حسابي قدره 3,2000 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار محايد وبانحراف معياري 1,0050.
- المرتبة الثامنة العبارة رقم 20 " تنازل الإدارة عن بعض القرارات التي من شأنها أن تحدث الصراع" بمتوسط حسابي قدره 3,1333 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار محايد وبانحراف معياري 0,8919.

ومما سبق ومن خلال الجدول السابق، يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت متفاوتة فيما يخص استراتيجيات إدارة الصراع في درجة الموافقة بين المتوسطة والمرتفعة، من حيث الأفراد ومن حيث نوع الإستراتجية المتبعة في إدارة الصراع داخل المؤسسة وتأكد الإجابات التي جاءت بالموافقة على أن المؤسسة تتبع بنسبة ضعيفة نوع من الاستراتجيات حسب الترتيب السابق للعبارات والتي تمثل إستراتجية التعاون، إستراتجية السلطة، وإستراتجية التنازل على التوالي.

ثالثا: تحليل نتائج محور الرضا الوظيفي

ور الرضا الوظيفي	والانحراف المعياري لمحو	المتوسط الحسابي	(10): يوضح	الجدول رقم
------------------	-------------------------	-----------------	------------	------------

الانحراف	المتوسط	معارض				موافق			
المعياري	الحسابي	بشدة	معارض	محايد	موافق	بشدة		العبارة	الرقم
	-								, -
		20	22	4	11	3	ت		
1,2436	2,2500	33,3	36,7	6,7	18,3	5	%	اعتبر نفسي راض عن الدخل المادي المحقق من الوظيفة	22
1,2430	2,2300	33,3	30,7	0,7	10,3		70		22
		8	33	10	9	0	ت		
								يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين	
0,8956	2,3333	13,3	55	16,7	15	0	%		23
		02	12	17	25	4	ت		
		02		17		•		العلاقة بين الموظفين يسودها الود والتعاون	
0,9758	3,2833	3,3	20	28,3	41,7	6,7	%		24
		_				_			
		5	25	7	20	3	ت	to the reference to the state of the state of	
1,1323	2,8500	8,3	41,7	11,7	33,3	5	%	توفر الإمكانات المادية التي تسهل من أداء المهام	25
1,1020	_,0000	0,0	, ,		00,0		, ,		
		6	21	10	21	2	ت		
1 1110	2044	40	2.5	4 4 =	2.5	2.2	0.4	يقدر الزملاء الجهود المبذولة في مجال العمل	2.
1,1118	2,8667	10	35	16,7	35	3,3	%		26
		04	27	9	16	4	ت	ظروف العمل ملائمة لأداء المهام الموكلة إلى بكل راحة	
								ي ي ي ي	
1,1122	2,8167	6,7	45	15	26,7	6,7	%		27
		16	20	11	12	00			
		16	20	11	13	00	ت	توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل	
1,1020	2,3500	26,7	33,3	18,3	21,7	00	%	وربع ، معنی بین احدیثی است و در	28
		01	12	19	23	5	ت		
0,9476	3,3167	1,7	20	31,7	38,3	8,3	%	أشعر بالاستقرار النفسي عند التعامل مع رئيسي في العمل	29
0,7470	3,3107	1,7	20	31,7	30,3	0,3	/0		49
	l			1		l	l		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات Spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) والتي تم التوصل إليها، حول الرضا الوظيفي ومن خلال عرض المتوسط الحسابي للمحور ككل لدى عينة الدراسة والذي بلغت قيمته 2,7583 من 5 في المؤسسة محل الدراسة

وذلك حسب أراء أفراد العينة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,60-3,40) التي تشير إلى الخيار "محايد" الذي يعبر عن المستوى "المتوسط" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هنا اتساق مقبول في حكم أفراد العينة حول الرضا الوظيفي حيث بلغ الانحراف المعياري الكلى للمحور 0,894 وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور، محصورة بين الفئتين المنخفضة ((2,6))، والمتوسطة ((2,6)) وهي تعبر عن درجة معارض ومحايد.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الرضا الوظيفي تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- المرتبة الأولى 29 " أشعر بالاستقرار النفسي عند التعامل مع رئيسي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 3,356 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "محايد"، بانحراف معياري قدره 0,9475.
- المرتبة الثانية العبارة 24 " العلاقة بين الموظفين يسودها الود والتعاون " بمتوسط حسابي قدره 3,2833 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "محايد"، بانحراف معياري قدره 0,9757.
- المرتبة الثالثة العبارة رقم 26 " يقدر الزملاء الجهود المبذولة في مجال العمل" بمتوسط حسابي قدره 2,8667 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "محايد"، بانحراف معياري قدره 1,1118.
- المرتبة الرابعة العبارة رقم 25 " توفر الإمكانات المادية التي تسهل من أداء المهام" بمتوسط حسابي قدره 2,8500 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "محايد"، بانحراف معياري قدره 1,1323.
- المرتبة الخامسة العبارة رقم 27 " أشعر بالاستقرار النفسي عند التعامل مع رئيسي في العمل" بمتوسط حسابي قدره 2,8167 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "محايد"، بانحراف معياري قدره 1,1122.
- المرتبة السادسة العبارة رقم 28 " توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل" بمتوسط حسابي قدره 2,3500 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "معارض"، بانحراف معياري قدره 1,1020.

- المرتبة السابعة العبارة 23" يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين" بمتوسط حسابي قدره 2,3333 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "معارض"، بانحراف معياري قدره 0,8956.
- المرتبة الثامنة العبارة 22 " اعتبر نفسي راض عن الدخل المادي المحقق من الوظيفة" بمتوسط حسابي قدره 2,2500 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي وهي تقابل الخيار "معارض"، بانحراف معياري قدره 1,2436.

وثما سبق ومن خلال الجدول، يتضع أن إجابات أفراد العينة كانت متفاوتة فيما يخص الرضا الوظيفي في درجة الموافقة، حيث جاءت العبارات التي تعبر عن الأجر، والعدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، وتوزيع المهام درجتها منخفضة، في حين جاءت العبارات التي تعبر عن توفر الإمكانات المادية، والتقدير من طرف الزملاء، والعلاقة الودية بين الموظفين، وتوفر الاستقرار النفسي أثناء التعامل مع المسؤول درجتها متوسطة، وهذا ما يدل على أن الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة ليس مرتفعا وإنما يميل إلى الانخفاض.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سوف يتم اختبار فرضيات متعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كان هناك تأثير لإدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين على مستوى القطب الجامعي تاسوست جامعة جيجل.

أولا: اختبار صحة الفرضية الأولى

والتي جاء نصها " يؤثر وجود الصراع تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعاملين"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل التحديد \mathbb{R}^2 وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار الآتية:

	إذا كان
تأثير ضعيف	$0,3 > R^2 > 0,01$
تأثير متوسط	$0,69>R^2>0,31$
تأثير كبير	$0,99>R^2>0,70$

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

سية الأولى.	صحة الفرض	اختبار	نتائج	رقم(11):	الجدول
-------------	-----------	--------	-------	----------	--------

معامل التحديد R ²	معامل الارتباطR	نص الفرضية
0,723	0,642	يؤثر وجود الصراع تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من حالال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يقع ضمن الفئة الثالثة أي محصور بين من حالال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد والصراع في المؤسسة على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يعني أن $0.99 > R^2 > 0.70$ من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود إلى وجود الصراع والباقي 22.7 يعود إلى عوامل أخرى لم تدرج ضمن دراستنا.

ومنه الفرضية القائلة " يؤثر وجود الصراع تأثير كبير على الرضا الوظيفي للعاملين "صحيحة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية:

والتي تنص على: "يوحد تأثير كبير لإستراتيجية السلطة في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل التحديد \mathbb{R}^2 وذلك بالاعتماد على نفس قاعدة القرار المشار إليها في اختبار الفرضية الأولى، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلى:

الجدول رقم (12): نتائج احتبار الفرضية الثانية.

معامل	معامل	نص الفرضية
R^2 التحديد	الارتباط R	
0,023	0,415	يوجد تأثير كبير لإستراتيجية السلطة في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي
		للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خالال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور بين $R^2>0.01$ بين $R^2>0.01$ هذا يدل على وجود تأثير ضعيف لإستراتيجية السلطة في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يعني أن $R^2>0.0$ من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود إستراتيجية السلطة في إدارة الصراع والباقى $R^2>0.0$ يعود إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في هذا البعد من المحور.

ومنه الفرضية القائلة " يوجد تأثير كبير لإستراتيجية السلطة في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين " خاطئة

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

والتي نصها كما يلي: " يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل التحديد \mathbb{R}^2 ، وذلك بالاعتماد على نفس قاعدة القرار المشار إليها في اختبار الفرضية الأولى، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائى مايلى:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معامل التحديد ² R	معامل الارتباط R	نص الفرضية
0,421	0,621	يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع على الرضا
		الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور بين من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد تأثير متوسط لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي يعود لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع والباقي 8.7.0 يعود إلى عوامل أخرى.

ومنه الفرضية القائلة " يوجد تأثير كبير لاستراتيجية التعاون في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين" خاطئة.

رابعا: اختبار صحة الفرضية الرابعة

والتي نصها كما يلي: " يوحد تأثير كبير لاستراتيجية التنازل في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل التحديد \mathbb{R}^2 وذلك بالاعتماد على نفس قاعدة القرار المشار إليها في اختبار الفرضية الأولى، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

الجدول رقم(14): نتائج احتبار صحة الفرضية الرابعة:

معامل التحديد ² R	معامل الارتباط R	نص الفرضية
0,322	0,613	يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التنازل في إدارة الصراع على الرضا

		الوظيفي للعاملين
--	--	------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد \mathbb{R}^2 يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور بين $0.69>\mathbb{R}^2>0.31$

هذا يدل على وجود تأثير متوسط لإستراتيجية التنازل في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يعني أن 32,2% من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراع والباقي 67,8%، يعود إلى عوامل أخرى.

ومنه الفرضية القائلة " يوجد تأثير كبير لإستراتيجية التنازل في إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين" خاطئة.

خماسا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

والتي تنص على: "يوجد تأثير كبير لإدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين"، ولاحتبار الفرضية تم استخدام معامل التحديد \mathbb{R}^2 وذلك بالاعتماد على نفس قاعدة القرار المشار إليها في اختبار الفرضية الأولى، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

الجدول رقم (15): نتائج احتبار الفرضية الرئيسية.

معامل التحديد ² R	معامل الارتباط R	نص الفرضية
0,467	0,683	يوجد تأثير كبير لإدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد \mathbb{R}^2 يقع ضمن الفئة الأولى أي محصور بين: $0.69 > \mathbb{R}^2 > 0.31$

هذا يدل على وجود تأثير متوسط لإدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يعني أن 46,7 % من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود لإدارة الصراع والباقي 53,3% يعود إلى عوامل أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا. ومنه الفرضية الرئيسية القائلة: " يوجد تأثير كبير لإدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين " خاطئة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إجراء دراسة تطبيقية لما جاء في الفصلين السابقين، حيث تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية إضافة إلى تحديد العينة المدروسة تم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها وهذا عن طريق تفريغ وتحليل محاور الاستمارة الموزعة على موظفي القطب الجامعي بتاسوست وبعدما تم احتبار صحة الفرضيات، اتضح أن هناك صراع في المؤسسة وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطب الجامعي منخفض، كما تم التوصل إلى أن إدارة الصراع تؤثر تأثير متوسط على الرضا الوظيفي.

الخاتمة

الخاتم_____ة

الخاتمة:

تعتبر دراسة الظواهر الإنسانية داخل التنظيمات الإدارية في وقتنا الحاضر، أحد الأهداف المسطرة مسبقا من طرف المختصين التنظيميين وعلماء الإدارة، وذلك لأهمية المورد البشري الذي يعتبر عصب كل تنظيم، ومنه جاءت دراستنا هذه لفهم أحد سلوكيات المورد البشري التي لها تأثير على رضاه الوظيفي وهي الصراع في المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية لدى العاملين، بهدف مواجهتها، والتعرف على أثر الصراع على الرضا الوظيفي، والعمل على تقديم بعض الحلول والتوصيات التي تساعد على تخفيض حدة الصراع.

وفيما يلي أهم النتائج التي تم الوصول إليها، فبعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بما توصلنا إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في مدى تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين وما هي استراتيجيات التعامل مع هذا العامل، والتي أكدت على وجود تأثير لإدارة الصراع على الرضا الوظيفي كما توجد استراتيجيات للتعامل معه.

كما توصلنا إلى وجود الصراع داخل المنظمة أمر طبيعي ولديه أسباب متعددة ومتباينة وهو موجود على مختلف المستويات الإدارية على اختلاف شدته فقد يكون على مستوى الأفراد أو على مستوى الجماعات أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى، كما أن للصراع وجهان وجه إيجابي وآخر سلبي حيث يمكن أن يكون الصراع وظيفيا يعمل على تحسين الأداء في المنظمة وتطويره كما يمكن أن يكون غير وظيفي يعيق الأداء ويسبب مشاكل للمنظمة.

أما بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي فلا يوجد مفهوم محدد، نظرا لتعدد المجالات التي تناولت هذا الموضوع كما أنه يرتبط بالمورد البشري، ويختلف من فرد لآخر حسب الظروف والتغيرات المحيطة به، و تؤثر فيه عدة عوامل ويتم قياسه بمؤشرات مختلفة. وفي الأحير الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقديم أحسن النتائج والأداء من طرف المورد البشري.

الخاتم____ة

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن إجمالها في مايلي:

- ضرورة زيادة في فهم العاملين ووعيهم لأهمية الصراع داخل التنظيم وماله من آثار ونتائج إيجابية وسلبية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وعدم كبت الصراعات وتشجيعها بدرجة معتدلة ومقبولة.
 - تفعيل استراتيجيات إدارة الصراع خاصة تلك الاستراتيجيات التي تدعم المشاركة والتعاون بين أفراد المنظمة.
 - مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسها وكيفية تأثيرها على الآخرين وإحدى الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسية Sensitivity Training.
- العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها ويمكن أن يكون ذلك عن طريق:
 - اتفاق حول الأهداف العامة المشتركة.
 - وجود نظام معلومات ملائم للمشاركين.
 - زيادة معارف ومدركات العاملين.
 - التأكيد على آلية التنسيق إلى درجة تحقيق التمايز ما بين الأقسام.
 - مراعاة اعتبار الدور والحدود.
 - التأكد من أن الجماعات المشتركة لديها الفرص للاتصال مع بعضها الآخر لدرجة بناء الثقة الضرورية لإنشاء علاقات تعاونية.
- إقامة الندوات، المؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المنظمات لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.
- إقامة برامج مساعدة للعاملين (Employee Assistance Programs) (EAPS) والتي تطلع على مشاكل العاملين الشخصية و الصحية و العقلية و المهنية، يتولى مهمتها

أخصائيون محترفون من داخل المنظمة أو خارجها، حيث استخدمت هذه البرامج في أمريكا لحوالي نصف العاملين الراغبين وبدأت تنمو وتزداد في الدول الأوربية حالياً.

- ضرورة تفهم حاجات الأفراد وطموحاتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الرضا الوظيفي.
- زيادة الاهتمام برضا العاملين وهذا من خلال وضع سلم جديد للأجور والتعويضات يتلاءم مع الحاجات المادية للموظفين، بالإضافة إلى الترقيات التي يمكن أن يحصل عليها، على أن تكون هذه الترقيات على أساس الكفاءة والمؤهل العلمي.

قائمة المراجع

القواميس والمعاجم:

- 1. ابن منظور، لسان العرب. الجزء الخامس، بيروت: دار الكتب العلمية، 1426هـ/2005،.
 - 2. إدريس، سهيل ، المنهل -قاموس فرنسي عربي. بيروت: دار الأدب ، 2006.
- 3. **المعجم العربي الأساسي -للناطقين بالعربية ومتعلميها-**. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2004.
 - 4. معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط. ط2، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية، 1426هـ/2005م.
 - المنجد في اللغة العربية المعاصرة. ط2، بيروت: دار المشرق، 2001.

الكتب:

- 6. إبراهيم أحمد،أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2000.
- 7. أنيس، محمد ، جعفر، قاسم ، نظم الترقية في الوظيفة العامة وآثرها في فعالية الإدارة. القاهرة: دار النهضة العربية، 1973.
 - 8. بلال، محمود إسماعيل، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعة الجديدة، 2008.
 - 9. التهامي، حسين، السلوك التنظيمي في الإدارة التفكير الخلاق. القاهرة: دار كتاب الحديث، 2013.
 - 10. جلاب، إحسان دهش ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
- 11. جواد، شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010م.
 - 12. الحريري، محمود سرور ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.
 - 13. حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
 - 14. حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
 - 15. الحميري، عبد الجبار، وآخرون، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق –أفكار حديثة ورؤية مستقبلية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2011.

- 16. الخطيب، أحمد، معايعة، عادل سليم، الإدارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة-. عمان: جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009.
 - 17. رحالي، حجيلة، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
 - 18. زويلف،مهدي ، الفعالية على إدارة المنظمات-نظريات وسلوك. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،2012.
 - 19. السلطان، محمد سعيد ، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ، 2004.
 - 20. سلمان، محمد أحمد ، وهب، سوسن عبد الفتاح ، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال . عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2011.
 - 21. شاويش، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
 - 22. شرايدة، سالم تيسير، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
 - 23. شرية، أشرف محمد الغاني ، علم النفس الصناعية –أسس تطبيقية–. الاسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2009.
 - 24. شلابي، زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
 - 25. الشماع، خليل محمد حسن ، كاضم، محمود خيضر ، نظرية المنظمة. المنامة: دار المسيرة للطباعة، 2014.
 - 26. الصيرفي، محمد ، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، 2007.
 - 27. الطائي، يوسف رحيم، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل –. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2006.
 - 28. عاشور، أحمد صقر ، إ**دارة القوى العاملة**. بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
- 29. عاطف، حابر طه، عبد الحليم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. القاهرة: الدار الجامعية، 2009.

- 30. عباس محمود ،سهيلة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية. ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، د س ن.
 - 31. عكاشة، محمد فتحى ، علم النفس الصناعي. الإسكندرية: مطبعة الجمهورية، 1999.
- 32. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
 - 33. عوض، عامر، السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 34. عياصة،معن حسن،بن أحمد،مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع،2008.
 - 35. قاسمي، ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري. القاهرة: دار الكتاب الحديثة، 2012.
 - 36. القريوتي، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم. ط4، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
 - 37. كاظم محمود حيضر، الفريحات، وأخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة -. عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
 - 38. كشرود، عماد الدين، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث. بنغازي: منشورات جامعة فاريونس، 1995.
 - 39. لطفي، طلعت إبراهيم ، علم الاجتماع الصناعي. القاهرة: دار غريب للطباعة للنشر والتوزيع، 1996.
 - 40. اللوزي،موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم-. عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 1999.
 - 41. ماهر،أحمد ،سلوك التنظيمي- مدخل لبناء المهارات. الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1993.
 - 42. محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وآثارها في التغيير الإستراتيجي للمنظمة. الأنبار: جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2003.
 - 43. محمد عبد الباقي، صالح الدين، السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
 - 44. محمد عبد الباقي، صلاح الدين ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر -. الإسكندرية: دار الجامعية للطباعة والنشر، 2003.
 - 45. محمد، محمد على ، علم اجتماع التنظيم. ط3، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ، 1985.
 - 46. محمد، محمد ماركى ، أسس إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الرضا للنشر، 1999.
 - 47. محمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي. عمان: دار وفاء للنشر والتوزيع، 2002.

- 48. واصل، جميل، الموسي، حسين، الإدارة المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمدري المدارس. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2008.
 - 49. الوليد، بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية. عمان: دار الراية للنسر والتوزيع، ، 2008.
- 50. يسيزلاقي، أندروند ، حيولاس، مارك ، السلوك التنظيمي والأداء. ترجمه: جعفر أبو القاسم أحمد سعيد، الرياض: الإدارة العامة، 1999.

المذكرات:

- 1. أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد ، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي -دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة-، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2008.
- 2. أرزقي، عبد النور ، محددات الرضا الوظيفي عند العمال الجزائريين، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع)، جامعة الجزائر، 1997.
- 3. بوظوظن، نجاة، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال المؤسسة الجزائرية، مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية. (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكبكدة، 2009.
 - 4. بوقال، نسيم، أثر بنية العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين، (رسالة ماجستير في علوم التسيير وتسيير الموارد البشرية)، جامعة قسنطينة، 2012.
 - 5. بونوة، علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي -، (أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع)، كلية العلوم والإنسانية الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016.
- 6. بوودن، نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة. (رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007.

- 7. زرقة، أحمد، فعلية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء -دراسة حالة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدية-، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2007.
- 8. زهدي عيسى، إبراهيم عبد الفتاح، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. (رسالة ماجيستر في الإدارة والقيادة التربوية)، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
 - 9. سلمان إبراهيم بن عبد الكريم النملة، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2007.
- 10. شنة، محمد رضا ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري -. (رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، حامعة قسنطينة، 2007.
- 11. شنة، محمد رضا ، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات قسنطينة، سطيف، بسكرة . (رسالة ماحستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2007.
- 12. شنوفي، نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر، 2005.
 - 13. الشهري، علي بن يحي ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض-، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، كلية الدراسات العليا، جامعة الرياض، 2002.
- 14. العبودي، فاتح، الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية. (رسالة ماحستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حامعة قسنطينة، 2008.
 - 15. العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها ،دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات ، (رسالة ماجستير في مكتبة الإدارة) ،جامعة الرياض، 2002.

- 16. عساف، محمد حسين ، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التغيير الاستراتجي للمنظمات. (أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة)، جامعة سانت ليكمانتس العالمية، العراق، 2013.
- 17. عسلي، نور الدين ، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة –. (رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- 18. غريون، زهية ، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة وحدة نوميديا قسنطينة"، (رسالة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة سكيكدة، 2007.
 - 19. الفقعاوي، ميسون إسماعيل، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأصلية الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير في العلوم الادارية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2007.
- 20. فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مكة المكرمة. (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية)، جامعة أم القرى، 2008.
 - 21. قدور، عثمان، القيم التنظيمية وعلاقاتها بالصراع التنظيمي. رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي)، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008.
 - 22. اللوح، أحمد يوسف أحمد ، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر الإسلامية، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
 - 23. محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة -، (رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006.
 - 24. معري، هشام ، التنظيم غير رسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتفنية E.A.T.I.T بالمسيلة. (رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2004.

- 25. نقبيل، بوجمعة ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية دراسة ميدانية لثانويات ولاية مسيلة –. (رسالة ماجستر علوم التربية)، جامعة باتنة، 2009.
 - 26. يونسي، مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية وتسيير العقار بمدينة الجلفة-، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل)، كلية علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2015.
- 27. يونسي، مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة -، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حامعة بسكرة، 2015.

المجلات:

- 1. أبكر فطم، جميلة صالح، أحمد، الطاهر أحمد، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، جامعة العلوم الاقتصادية، العدد 15، 2006م.
- 2. برنية طروم، علي، الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته. (مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية)، العدد 6، جويلية 2014.
- 3. محمد علي، أمل عبد الله، الياسري، أكرم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، (المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة بابل)، السنة الخامسة، العدد 5، 2008.
- 4. النمر، سعود بن محمد، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص المجملة، (مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية)، العدد5، 1993.

المواقع لالكترونية:

1. التيجاني يوسف، محمد الحسن، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمرتبة الصناعية بمكة المكرمة، (رسالة ماجستير إدارة الأعمال) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى. https://docobook.com/the-international-virtual-

university-arab-british-academey.html. تم التصفح يوم: 28 مارس 2018، على الساعة: 10:23.

2. الموقع الرسمي لجامعة جيجل، http://www.univ-jijel.dz/index.php?lang=ar، تم التصفح يوم: 04ماي 2018، على الساعة 11:22.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

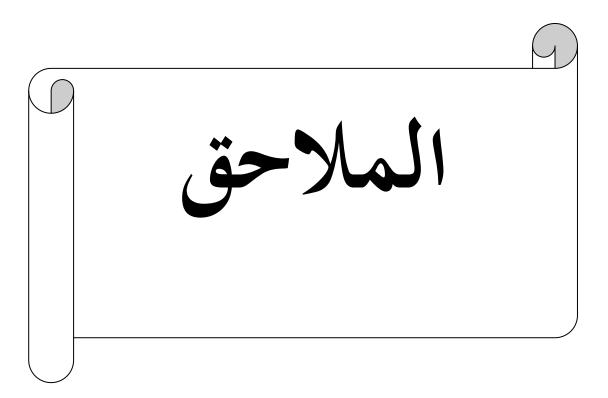
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مراحل التطور التاريخي للصراع	01
19	يمثل نموذج جوهاري لتحليل حركية الصراع	02
23	نموذج باندي لمراحل الصراع.	03
30	نموذج رحيم لحل الصراعات	04
51	سلم الحاجات لماسلو.	05
62	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	06
63	الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات	07
65	الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية	08
66	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	09
71	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	10
72	توزيع أفراد العينة حسب السن.	11
73	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	12
74	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	13
75	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.	14
76	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	15

قائمة

الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
		الجدول
69	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات صحة الاستبيان.	01
70	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	02
71	توزيع أفراد العينة حسب السن.	03
72	توزيغ أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	04
73	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
74	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	06
75	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية	07
77	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أسباب الصراع	08
79	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استراتيجيات الصراع	09
82	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا الوظيفي	10
85	نتائج اختبار صحة الفرضية الأولى	11
86	نتائج اختبار الفرضية الثانية	12
86	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	13
87	نتائج اختبار صحة الفرضية الرابعة	14
88	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	15



جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل-كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

استبيان بحث

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "إدارة الصراع وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية بالقطب الجامعة تاسوست -جيجل"، فإنه من المهم معرفة رأيكم حول بعض الجوانب التي تهم دراستنا.

لذلك أعددنا هذه الاستمارة وفق ما يناسب استفساراتنا، و نرجو منكم التفاعل و الإجابة بصدق مطلق على الأسئلة، كما نؤكد لكم أن الإجابات لن تُستخدم إلا لغرض علمي بحت.

تقبلوا منا فائق عبارات الشكر و الامتنان.

ملاحظة:

- * توضع علامة (X) داخل المربع الذي يمثل الإجابة المناسبة.
 - * لا تقبل إجابتان لنفس السؤال.
 - * يرجى إعادة النسخة دون تغيير أو حذف.

إعداد الطالبين: تحت إشراف: بوباطة خالد الأستاذ عميور علي خرخاش السعيد

2018/2017

	مات الشخصية.	ر الأول: المعلو	المحو
المعلومات الشخصية بوضع إشارة ($old X$)	سئلة التي تتضمن	الإجابة على الأر	يرجى
		الجنس:	-1
	أنثى] ,	<u> </u>
		العمر:	
40 سنة، 🗌 من 40 إلى 50سنة،	🗌 من 30 إلى	من 30 سنة، 🗌	ا أقل
		من 50 سنة.	
	عية:	الحالة الاجتما	-3
🔲 ملطق(ة)، 📗 أرمل(ة)] أعزب/ عزباء،	ج (ة)،	متزو
-			
	:,	المؤهل العلمي	-4
الليسانس		۔ ۔ ۔ وي	
		ستر	
	حدید	ذلك، يرجى الت	
	فى :	المنصب الوظي	-5
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		
	:	الخبرة العملية	-6
		من 5 سنوات -	
	من 10	ى 5 سنوات وأقل	
	_	بر 10 سنوات وأق	
	• •	ي سنة 15 وأقل م	
	J	20 سنة فأكثر	
		-	

المحور	الثاني: وجود الصراع وأسبابه					
		موافق				معارض
الرقم	العبارة	بشدة	موافق	محايد	معارض	بشدة
7	لدي علاقة طيبة مع زملائي في العمل					
8	يؤدي نقص الموارد ومحدوديتها إلى حدوث الصراع					
	تحدث خلافات أثناء العمل بسبب الغموض في الأدوار وعدم تحديد					
9	السلطات					
10	تؤثر المعايير المتعلقة بتقييم الأداء وتحديد المكافآت إلى التوتر في العلاقات					
11	اختلاف القيم الثقافية والمستوى التعليمي يؤدي إلى حدوث الصراع					
12	البحث عن النفوذ من بعض الأفراد يؤدي إلى حدوث الصراع					
13	توجد جماعات لها مصالح داخل المؤسسة					

					الثالث: استراتيجيات الصراع	المحور
معارض				موافق		
بشدة	معارض	محايد	موافق	بشدة	العبارة	الرقم
					عند حدوث صراع في المؤسسة، المسؤول هو من يتدخل لفض الصراع	
					بقوة السلطة	14
					تعمل الإدارة على إنهاء الصراع بأوامر وتعليمات، لا تسمح بمناقشتها	15
					عند حدوث الصراع في المؤسسة، يلجأ أطراف الصراع إلى حل وسط	
					يرضي الجميع	16
					تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين أطراف الصراع	17

	عندما أكون طرفا في صراع أتعاون مع بقية الأطراف لإيجاد حلول ترضي		
18	الجميع		
19	أضحي أحيانا برغباتي من أجل رغبات الآخرين		
20	تنازل الإدارة عن بعض القرارات التي من شأنها أن تحدث الصراع		
21	يستخدم المسؤول إجراءات و أساليب متنوعة لتجنب الصراعات		

					ور الرابع: الرضا الوظيفي	المح
معارض				موافق		
بشدة	معارض	محايد	موافق	بشدة	العبارة	الرقم
					اعتبر نفسي راض عن الدخل المادي المحقق من الوظيفة	22
					يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين	23
					العلاقة بين الموظفين يسودها الود والتعاون	24
					توفر الإمكانات المادية التي تسهل من أداء المهام	25
					يقدر الزملاء الجهود المبذولة في مجال العمل	26
					ظروف العمل ملائمة لأداء المهام الموكلة إلي بكل راحة	27
					توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل	28
					أشعر بالاستقرار النفسي عند التعامل مع رئيسي في العمل	29

الملاحــق

• معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور وجود الصراع وأسبابه:

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre						
Cronbach	d'éléments						
,707	7						

• معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور استراتيجيات إدارة الصراع:

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,621	8

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,793	8

• النسب والتكرارات للمحور الأول(البيانات الشخصية):

الجنس نوع

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
	نکر	15	25,0	25,0	25,0
Valide	أنثى	45	75,0	75,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	سنة 30 من أقل	4	6,7	6,7	6,7
	سنة 40 إلى 30 من	49	81,7	81,7	88,3
Valide	سنة 50 إلى40 من	6	10,0	10,0	98,3
	50 من أكثر	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	متزوج	22	36,7	36,7	36,7
	أعزب	35	58,3	58,3	95,0
Valide	3,00	2	3,3	3,3	98,3
	4,00	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

			ي رو		
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
	الثانوي	12	20,0	20,0	20,0
	الليسانس	26	43,3	43,3	63,3
Valide	ماستر	9	15,0	15,0	78,3
vallue	ماجيستر	1	1,7	1,7	80,0
	ذلك غير	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الوظيفي المنصب

			، سرسی ہے		
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
	مصلحة رئيس	6	10,0	10,0	10,0
	إداري متصرف	17	28,3	28,3	38,3
Valide	الألي الاغلام في موظف	9	15,0	15,0	53,3
vallue	إدارة ملحق	19	31,7	31,7	85,0
	مكتبة عون	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

العملية الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
	سنوات 5من أقل	14	23,3	23,3	23,3
	سنوات 10 من وأقل سنوات 5 من	34	56,7	56,7	80,0
Valide	سنة 15 من إلى 10 من	10	16,7	16,7	96,7
	فأكثر سنة 20من	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني (وجود الصراع وأسبابه):

Statistiques

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
N	Valide	60	60	60	60	60	60	60
N	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moye	enne	4,3333	3,8167	4,0667	3,7167	3,5667	4,0833	4,0333
Ecart	-type	,54202	,85354	,84104	,71525	1,04746	,71997	,78041

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث (استراتيجيات إدارة الصراع):

Statistiques

		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
	Valide	60	60	60	60	60	60	60	60
N	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moy	enne	3,3333	3,5167	3,2000	3,2500	3,7667	3,5000	3,1333	3,2667
Ecar	rt-type	,83700	,89237	1,00507	,85618	,72174	,83362	,89190	1,02290

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع (الرضا الوظيفي):

Statistiques

		Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
	Valide	60	60	60	60	60	60	60	60
N	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moye	enne	2,2500	2,3333	3,2833	2,8500	2,8667	2,8167	2,3500	3,3167
Ecart	-type	1,24363	,89569	,97584	1,13234	1,11183	1,11221	1,10200	,94764

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,642	,723	-,017	,90170

• نتائج الفرضية الثانية:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,415	,023	,006	,89162

• نتائج الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,621	,421	,038	,87712

• نتائج الفرضية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,322	,613	,061	,86635

• نتائج الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,683	,467	,458	,65844



فهرس المحتويات

المحتوى	المحتوى	الصفحة
	شكر	
	إهداء	
_f	مقدمة	أ– هـ
أول: الإطار النظري للصراع	الفصل الأول: الإطار النظري للصراع	07
لأول: مفهوم لصراع	المبحث الأول: مفهوم لصراع	07
ول: التطور التاريخي لمفهوم الصراع	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الصراع	07
ي:تعريف الصراع	المطلب الثاني:تعريف الصراع	10
لث:الصراع: الأهمية، والخصائص	المطلب الثالث:الصراع: الأهمية، والخصائص	13
لثاني:الصراع: الأسباب، المراحل، والمستويات	المبحث الثاني:الصراع: الأسباب، المراحل، والمسن	14
ول:أسباب الصراع	المطلب الأول:أسباب الصراع	15
ني:مستويات الصراع	المطلب الثاني:مستويات الصراع	17
لث:مراحل الصراع	المطلب الثالث:مراحل الصراع	22
لثالث: آثار الصراع واستراتيجيات إدارته	المبحث الثالث: آثار الصراع واستراتيجيات إدارته	24
ول: آثار الصراع	المطلب الأول: آثار الصراع	25
ني:إدارة الصراع غ	المطلب الثاني:إدارة الصراع	26
لث:استراتيجيات إدارة الصراع	المطلب الثالث:استراتيجيات إدارة الصراع	27
مصل	خلاصة الفصل	31
ثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	33
لأول: مفهوم الرضا الوظيفي	المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	33
ول: التطور التاريخي لمفهوم الرضا الوظيفي	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الرضا الوظيفي	33
ني:تعريف الرضا الوظيفي	المطلب الثاني:تعريف الرضا الوظيفي	35
لث:الرضا الوظيفي: الأهمية، والخصائص	المطلب الثالث:الرضا الوظيفي: الأهمية، والخصائص	37
لثاني:الرضا الوظيفي: العوامل، والنتائج	المبحث الثاني:الرضا الوظيفي: العوامل، والنتائج	40
ول:عوامل الرضا الوظيفي	المطلب الأول:عوامل الرضا الوظيفي	40
ني: آثار ونتائج الرضا الوظيفي	المطلب الثاني: آثار ونتائج الرضا الوظيفي	43

فهرس المحتويات

48	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
48	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
52	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
57	خلاصة الفصل
59	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي للعاملين
	 بالقطب الجامعي تاسوست
59	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
61	المطلب الأول: نبذة عن جامعة جيجل
61	المطلب الثاني: كليات القطب الجامعي تاسوست
67	المبحث الثاني: الإجرات المنهجية
67	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
67	المطلب الثاني: مقياس الدراسة
69	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية
70	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
70	المطلب الأول: التحليل الوصفي للعينة
76	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان
84	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
94	قائمة المراجع
102	قائمة الأشكال
104	قائمة الجداول
107	الملاحق
116	فهرس المحتويات