

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

-دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/محمد البشير مبيروك

إعداد الطالبتين:

- نعمون حياة

- حمودة يسرى

أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة جيجل	برحال عبد الوهاب
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	مبيروك محمد البشير
ممتحنا	جامعة جيجل	كرامش بلال

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

نشكر الله الذي لا إله إلا هو على جليل نعمه وعظيم أفضاله إذ أتاح لنا إنجاز هذا العمل ورزقنا القدرة على تجاوز الصعاب التي واجهتنا، فله الحمد والشكر، ونثني عليه الخير كله، فهو الموفق المسدد والمعين على الخير والبر.

ومن منطلق قول الرسول صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، نتقدم بجزيل الشكر وخالص وأسمى آيات الامتنان.

إلى الأستاذ الفاضل مبروك محمد البشير" الذي تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل وكان يمدنا بالنصائح والتوجيهات القيمة، لذلك فإننا نسأل الله عز وجل أن يثيبه خير الثواب كما لا يفوتنا أن نشكر عمال شركة الخزف الصحي بالمليية: -ولاية جيجل-

ونشكر من لهم الفضل في تعليمنا الحرف فالكلمة فالجملة

عبر كل مراحل دراستنا.

يسرى + حياة



إهداء

الحمد والفضل والشكر لله تعالى على توفيقه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي عملي هذا إلى:

سلسلة الحور وبهاء القصور إلى من تغرد لها الطيور وتزين برائحها العطور إلى من أكرمها
الله وجعل الجنة تحت أقدامها إلى

"أمي الغالية" حفظها الله

ذلك الاسم المحفور في قلبي عبر الأزمنة والعصور إلى ذلك الإنسان الذي منحني الوصايا في
هذا الزمان إلى من انتظر ثمرة جهدي طيلة هذه الأعوام إلى من علمني أن الحياة مدرسة
أستأذيها الزمان ودروسها التجارب إلى

"أبي الغالي" حفظه الله

إلى أسمى من في الوجود، إلى الكنز الذي لا يفنى وإن ذهب لم يعود إلى أخي الوحيد والغالي
"ياسر"

إلى صديقي الغالية حياة.

إلى جميع صديقاتي

وإلى كل من نسيم قلبي ولم ينسأهم قلبي

يسرى

إهداء:

إلى من أضاءت لي دربي المظلم إلى من نثرت أوراق عمرها لتشيد بها زهرة عمري

إلى التي حملتني في بطنها وسهرت من أجلي

إلى نور العيون والصدر الحنون إلى الشافي

والقلب الدافئ إلى التي كافحت من أجلنا

أمي العزيزة

إلى التي تاهت الكلمات عن وصفه وعجز اللسان

في ذكر مآثره إلى الذي تعب لأرتاح وكافح لأجلنا

إلى الذي علمني أن الحياة معركة

المنتصر فيها سلاحه العلم والأخلاق منبر دربي

أبي العزيز

إلى كل الأساتذة والمعلمين في جميع الأطوار التعليمية

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء... وئام

إلى رفيقات دربي وسندي في الحياة... يسرى، رانية

وإلى كل من نسهم قلبي

ولم ينسأهم قلبي

حياة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين
8	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الصراع التنظيمي
22	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
31	المطلب الثالث: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين
33	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين
33	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي
37	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
41	المطلب الثالث: الدراسات التي تربط الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي
45	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

47	تمهيد
48	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
48	المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية
60	المطلب الثاني إختبار أداة الدراسة
68	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
70	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
70	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
76	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة
87	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
87	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة الفصل
96	خاتمة
100	قائمة المراجع
106	الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	نافذة جوهاري	01
59	قائمة عمال شركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل -	02
60	توزيع درجات عبارات محاور الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	03
61	الصدق الداخلي لعبارات بعد "الصراع على مستوى الفرد"	04
62	الصدق الداخلي لعبارات بعد "الصراع على مستوى الجماعة"	05
63	الصدق الداخلي لعبارات بعد "الصراع على مستوى المنظمة"	06
64	الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الرضا الوظيفي"	07
66	الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول "الصراع التنظيمي"	08
67	معامل الثبات لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	09
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
71	توزيع أفراد العينة حسب العمر	11
72	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	12
73	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	13
74	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	14
75	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	15
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الصراع على مستوى الفرد"	16
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الصراع على مستوى الجماعة"	17
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الصراع على مستوى المنظمة"	18
83	مستوى الصراع التنظيمي الكلي	19
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور "الرضا الوظيفي"	20
86	مستوى الرضا الوظيفي الكلي	21
87	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفطح)	22
89	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	23

90	نتائج اختبار تأثير بعد الصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين	24
91	نتائج اختبار تأثير بعد الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين	25
92	نتائج اختبار تأثير بعد الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين	26

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
27	هرم ابراهام ماسلو للحاجات	02
33	الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالميلية - جيجل	03
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
71	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
72	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
73	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	07
74	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	08
75	توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري	09

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
106	الإستبيان	01
111	قائمة الأساتذة بأسماء المحكمين للإستبانة	02
112	اختبار الصدق الداخلي للبعد الأول	03
113	اختبار الصدق الداخلي للبعد الثاني	04
114	اختبار الصدق الداخلي للبعد الثالث	05
115	اختبار الصدق الداخلي للمحور الثاني	06
116	اختبار الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الأول	07
116	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة	08
117	البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	09
120	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الإستبانة	10
121	اختبار التوزيع الطبيعي الكلي	11
121	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	12

المقدمة

تعتبر المنظمات الإدارية إحدى دعائم التفاعل الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين أفراد المؤسسة خاصة العمال داخل المؤسسات، وللعمال دور في تحقيق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة، وذلك من خلال التعاون والتضامن فيما بينهم إضافة إلى تجاوز مشاكلهم بمختلف أنواعها.

ولقي موضوع أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين اهتمام العديد من المفكرين والباحثين، حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال يثير النقاش والجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع التطور العلمي الحاصل في العالم في دراسة طرق وأساليب التنظيم داخل المنظمات.

فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لدى أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وسمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعيا إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، وغالبا ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلافات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم.

إذ أصبح الرضا الوظيفي للفرد من الموضوعات المهمة لأن العنصر البشري أهم موارد المؤسسة بالرغم من تطور التكنولوجيا للأن العقل البشري هو الذي يدركها ويحركها.

فمعرفة إدارة المنظمات لطرق التعامل مع الصراع التنظيمي وتطبيقه لها يساعد على توفير مناخ ملائم للنشاط داخل المنظمة ويؤثر إيجابا على أداء الأفراد ورضاهم الوظيفي.

1- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في التساؤل الرئيسي

التالي:

• هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف

الصحي بالميلية _ ولاية جيجل؟

2- تساؤلات الدراسة:

سنحاول الإجابة على هذه الإشكالية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- أ- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية _ ولاية جيجل؟
- ب- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية _ ولاية جيجل؟
- ج- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية _ ولاية جيجل؟

3-فرضيات الدراسة:

لكي نتمكن من حل ومناقشة هذه الإشكالية نقوم بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي.

وللإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة تم صياغة فرضيات فرعية تنفرع من الفرضية الرئيسية:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي.

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي.

4-أهداف الدراسة:

- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على درجة الصراع داخل المؤسسة.
- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.
- تحليل العلاقة التي تربط بين مستويات الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

5- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا من أهمية متغيراتها الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، والتي سنحاول إيضاها فيما يلي:

أ- أهمية نظرية:

- الكشف عن أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الخزف الصحي.
- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء وفعالية المنظمة و ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه وحتما الصراع أحد العوامل.

ب- أهمية تطبيقية:

- تفيد نتائج الدراسة القائمين على شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية بجبل، حيث نبصرهم حول مستوى الصراع التنظيمي لدى العمال والعلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي، وهذا ينعكس على قدراته في وضع بعض القواعد التي تساهم في تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي.
- تفيد نتائج الدراسة الباحثين والمهتمين، حيث تقدم لهم نتائج ميدانية حول متغيري الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في مؤسسة ذات طابع صناعي.

6_ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات للاختيار هذا الموضوع أهمها:

- ✓ محاولة معرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ذات طابع صناعي.
- ✓ خطورة الظاهرة لما لها من آثار سلبية على الفرد والمنظمة معا.
- ✓ معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي بالإيجاب والسلب على الرضا الوظيفي للعاملين.

- ✓ رغبتنا في تناول هذا الموضوع.
- ✓ علاقة موضوع الدراسة بطبيعة تخصصنا.
- ✓ المكانة العامة التي يحظى بها الرضا الوظيفي كونه من بين العوامل الرئيسية لنجاح المنظمة.

7- حدود الدراسة:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** بحثت هذه الدراسة في أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بشركة الخزف الصحي.
- ❖ **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة من موظفي شركة الخزف الصحي ذات طابع صناعي.
- ❖ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.
- ❖ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 01 إلى 20 سبتمبر.

8- صعوبات الدراسة:

- كل طالب ينجز مذكرة تخرج تواجهه مجموعة من الصعوبات ومن بين تلك الصعوبات:
- ✓ صعوبة الحصول على المراجع وذلك بسبب غلق المكتبات العامة والجامعية في ظل هذه الظروف.
 - ✓ صعوبة إنجاز الجانب التطبيقي في الميدان بسبب جائحة كوفيد 19 (Covid 19).
 - ✓ صعوبة التنقل للجامعة و الالتقاء بالاستاد المشرف بسبب إضراب وسائل النقل و الحجر الصحي.

9- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- ❖ **الصراع التنظيمي:** هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (boulding).
- ❖ **الرضا الوظيفي:** هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم، وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له، وبين ما يتطلع إليه الإنسان بأن يحققه له وظيفته وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون (محمد أحمد بيومي).

10- منهج الدراسة:

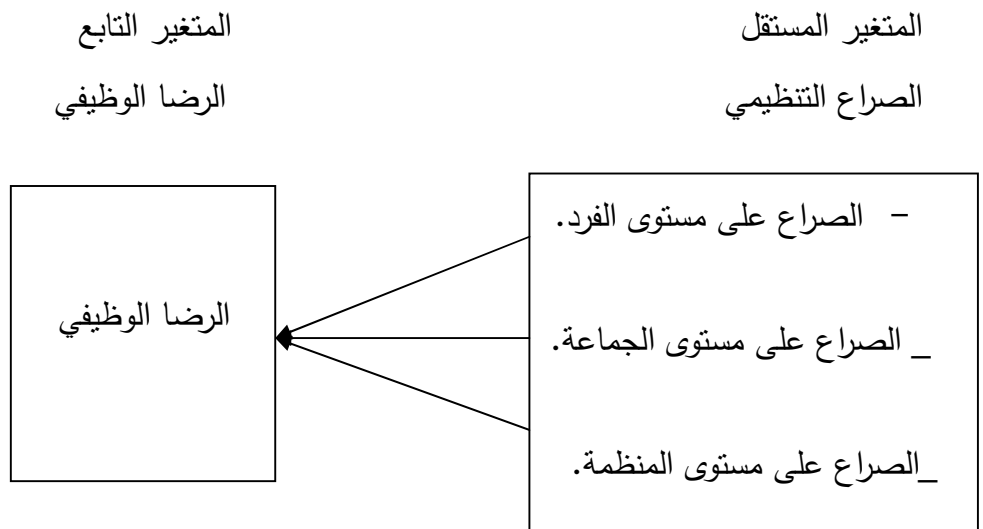
انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وبهدف الإجابة على تساؤلات وإشكالية البحث، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر، وتحليل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة، حيث اعتمدنا على الإستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، تضمنت هذه الأخيرة عبارات ساعدتنا في إعداد البحث والوصول إلى نتائج واقتراحات.

11- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي اعتماداً على طريقة "IMRAD" حيث قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين: (المبحث الأول) الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، أما (المبحث الثاني) فتناول الدراسة التطبيقية اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وكذا الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما. وفيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين: استعرضنا في (المبحث الأول) طريقة وأدوات الدراسة، أما (المبحث الثاني) فكان عن نتائج الدراسة وتحليلها.

12- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للصراع التنظيمي والرضا
الوظيفي للعاملين**

**المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
للعاملين**

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
للعاملين**

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود جماعة العمل وهو ناتج عن اختلاف وجهات النظر أو تعارض الأدوار.

والحاجات والرغبات، وينظر للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة تدل على فعالية المنظمة ونشاطها، حيث لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها.

ومن جهة أخرى فإن شعور الفرد ليس بمعزل عن آثار الصراع التنظيمي، فإن اتجاه الفرد نحو عمله له أهمية خاصة بالنسبة لإدارة المنظمة فهو يعتبر من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى فعالية المورد البشري، ولهذا ينبغي على المؤسسة الاهتمام بمختلف العوامل والظروف التي تحيط بهذا الأخير وتؤثر في مستوى شعوره بالرضا الوظيفي.

بناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم حول كل من الصراع التنظيمي، وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي وذلك بتقسيم الفصل الأول إلى:

- المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين.

المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف تنظيمية معينة، كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالتعارض التنظيمي.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو وأحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفعالية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع .

الفرع الأول: ماهية الصراع التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي نشير أولا إلى مفهوم الصراع، ثم ننتقل إلى تعريف الصراع التنظيمي ومن ثم تحديد أهميته.

أولا: تعريف الصراع التنظيمي

1- تعريف الصراع:

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات، ويرجع السبب في ذلك إلى الدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك وأداء العاملين، فإذا نظرنا إلى أي منظمة نجد أنه ينشأ لدى العاملين والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى ولهذا يمكن تعريف الصراع على أنه:

أ- الصراع لغة: كلمة الصراع لغة تعني "الخصومة"، وأما كلمة Conflict فتعود إلى أصل لاتيني وتعني

عملية الصرب أو الطرق وجاد استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام¹.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2014، ص11.

ب- **الصراع اصطلاحاً:** هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعات في العمل، أو في الأسرة أو في النادي، أو في المدرسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو الكسب المادي والمعنوي¹.

تجدر الإشارة إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع، لأن الاختلاف قد يدفع الفرد للتعاون والتكامل مع الآخرين، كما قد يؤدي الاختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، وليس كل اختلاف يسبب الصراع².

2- تعريف الصراع التنظيمي:

أ- يعرف **fredluthans** الصراع التنظيمي بأنه: « العملية التي تسعى فيه وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى».

ب- يعرف **boulding** الصراع التنظيمي بأنه: « وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر³».

ج- يعرف **siman و march** الصراع التنظيمي بأنه: « اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل».

د- يعرف **coser** الصراع التنظيمي بأنه: « كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون تفكيك خصومهم أو القضاء عليهم».

هـ- يعرف **kilman و thomas** الصراع التنظيمي بأنه: « العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين ويدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته».

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 295.

² حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 180.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 363 .

ومهما يكن من أمر اختلاف العلماء حول معنى الصراع فإن هناك قدرا مشترك بينهم يتمثل في اعتبار الصراع موقفا تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينهما، مما يدفعهم إلى القيام بسلوك معين لمواجهة، والصراع بهذا المعنى يمثل نزاعا مباشرا ومقصودا بين الأفراد أو الجماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصوم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف، وعادة ما يظهر أطراف عملية الصراع بشكل واضحا بالمقارنة بالهدف ونظرا لتطور المشاعر العدائية القوية فإن تحقيق الهدف يعتبر في بعض الأوقات مطلبا ثانويا بجانب هزيمة الطرف الآخر¹.

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة يتعارض مع رغبة الطرف الآخر والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا ويمكن أن يكون إذن هدف وظيفي وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي .

*التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :

هو ذلك الخلاف بين العمال بعضهم ببعض وبين العمال والإدارة والذي يحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات التي يحملها أعضاء المنظمة².

ثانيا: أهمية الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي أمر حتمي بين الخلائق أوجده الله في نفوس المخلوقات لحكمة أرادها سبحانه وتعالى قد يكون من أغراضه إذكاء شرارة التعلم والتنافس للبحث عن المعلومات التي توصل إلى الحقائق لنصل إلى المستوى المنشود في الأداء، ولنحقق وبجدارة مفهوم الاستخلاف في الأرض، فإن الصراع له أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المنظمات والمؤسسات بشكل خاص وتتمثل أهمية الصراع التنظيمي فيما يلي :

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص46.

² راجح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 20.

- الصراع التنظيمي له أهمية بالغة في المؤسسات نظرا لكونهم في حاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود والملل والروتين وللحفاظ على نموها وفعاليتها فكل موقف تعليمي بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء.

- ظهور أي شكل من أشكال الصراع في المؤسسات هو أحد أهم قوى التغيير وتعد إدارة الصراع عاملا يميز المدير، الحقيقي عن العامل الموجود اسما فقط، فالقائد الناجح يقيم بشكل واقعي الأوضاع المتأزمة داخل مؤسسته، ويحاول تحليل الأسباب الأساسية لها وفهمها والمدير الناجح يواجه الوضع المتأزم ولا يتهرب منه من أجل حل المشكلة واستخدام الصراع كقوة من أجل التغيير.

- قد يكون الصراع بحد ذاته أحد الأهداف التي تسعى إدارة المؤسسات إلى تحقيقها وإيجادها على ارض الواقع، وذلك لان الصراع الايجابي يؤدي إلى تطوير المؤسسة ومهارة الأفراد في صنع القرار انطلاقا من التحديد الدقيق للمشكلة موضوع الصراع، ومرورا بفرض البدائل وتحليلها من أجل التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة بناء على خطوات وإجراءات محددة سلفا.

- يساعد الصراع على إجراء تغييرات أساسية في المؤسسات كما يساعد على تطويرها وانجاز المشكلات الموجودة فيها، والوصول إلى حلول مناسبة لها¹.

ثالثا: خصائص الصراع التنظيمي

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

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.

- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض للإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

¹محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2013، ص ص16-17.

- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار الأطراف المنافسة الأخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأخرى راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حل الصراع أما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعض البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع¹.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع التنظيمي سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات، فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرية التقليدية للصراع، كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ماهو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات، أما النظرية الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر ايجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعها، وفيما يلي سنعرض النظريات المتعلقة بالصراع التنظيمي.

أ- النظرية التقليدية:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع التنظيمي هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة لذا فقد اتجهت الإدارة ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها، وعدم الحديث عنها وتجاهلها وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكما داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

إذن تنتظر هذه النظرية للصراع على أنه مرادف للعنف والتخريب والسلوك الغير عقلاني فهو مصدر إيذاء وضرر، فالصراع ما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليلا على عدم قدرته على تطوير معايير

¹ زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 94.

مناسبة عند الجماعة وأصحاب هذه النظرية ينظرون للصراع من موقف (ربح، خسارة) أو من منطلق (لعبة المجموع الصفري) أي أن نتيجة الصراع ماهي إلا ربح الفرد أو خسارته¹.

ب- النظرية السلوكية:

سادت المجتمع الإنساني منذ الخمسينات من القرن العشرين فقد نظرت للصراع على أنه ظاهرة تفرزها التفاعلات الاجتماعية، وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقاً، ويمكن القول بأن النظرية السلوكية أقرت بأهمية الصراع لكن مع ضرورة التخلص منه إن أمكن ذلك، حيث ركزت على الجانبين المعنوي والإنساني داخل المؤسسة واستثمرت هذان الجانبان في خدمة مصالح الطبقة المسيطرة، وبهذا الطرح خالفت المدرسة التقليدية للصراع بالاعتراف به ولكن في مستوى محدود منه.

يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك، وكذلك الصراع حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم².

ج- النظرية الحديثة:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت لدرجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام وعندما يلاحظ السلبات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير³.

¹ إبتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير ومدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص ص 21-22.

² قروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2018، ص 43 .

³ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 18 .

الفرع الثالث: أنواع الصراع التنظيمي

قد يكون الصراع داخل الفرد نفسه، أو بين أفراد الجماعة، أو بين الجماعات وسنستعرض هذه الأنواع كما يلي:

أولاً: الصراع داخل الفرد

يعاني الفرد داخل المجموعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل، ومن هذه المشاكل نذكر:

1- تعارض الدور: ينتج من الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يجب أن يؤديه وكمثال على ذلك: عدم فهم الدور أو الوظيفة وتعرض الفرد للأوامر وتوجيهات متداخلة من أكثر من رئيس على نفس خط السلطة.

2- عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين فعندما يتعرض الحصول على الحافز إلى عائق يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط.

3- تعارض الأهداف: يقابل الفرد عدة أهداف للجماعة ولكنه يلاحظ أن بعض هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض والإحباط يختلف عن التعارض بين الأهداف في أن الأول ينشأ من تعذر الوصول إلى الهدف بينما الأخير يشير تعارض بين الأهداف نفسها: ونستطيع هنا أن نفرق بين ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف:

- ✓ أهداف متعارضة ذات مزايا فقط.
- ✓ أهداف متعارضة ذات عيوب فقط.
- ✓ أهداف متعارضة ذات عيوب ومزايا.

4- مشاكل العمل: يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل والعناصر التالي تقدم أمثلة عن مشاكل العمل¹:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 265-267.

- ✓ عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- ✓ عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- ✓ عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل وتحسين أدائه.
- ✓ تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد.

ثانياً: الصراع بين أفراد الجماعة

قد ينشأ خلاف أو نزاع بين اثنين أو أكثر من أعضاء الجماعة الواحدة ويظهر ذلك بسبب تفاعل وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض وبمعرفة أن إدراكاتنا مختلفة عن بعضها البعض وقدراتنا في التعامل والاتصال تختلف، يمكن إذن أن نقول أن الصراع بين أفراد الجماعة.

وهناك إحدى الطرق البسيطة التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل نفس الجماعة وتسمى هذه الطريقة بـ: شباك جوهاري نسبة إلى جوزيف لوفت، وهاري انجم، وتوضح الأشكال (1،2،3،4) هذه الطريقة¹.

وبالنظر إلى شباك جوهاري الجدول رقم (1) هناك أربع حالات لمعرفة الشخص بنفسه والآخرين ويوضح الشكل التالي الحالات الأربعة:

الجدول رقم (01): يوضح شباك جوهاري

لا يعرف الآخرون	يعرف الآخرون	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 267.

✓ الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين

هنا الفرد يعرف نفسه جيداً كما يعرف الآخرين جيداً، حيث يكون الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته ومعلوماته ودوافعه وأيضا بمشاعر و إدراكات ومعلومات الآخرين الذي يتعامل معهم، وهذا التفتح ينتج عن

¹ نفس المرجع السابق، ص 267_268 .

الثقة المتبادلة بين الفرد وبين الآخرين، ويؤدي ذلك إلى تحويل التفاعل إلى أمر ممتع يسهل من عملية الاتصال ويقضي على أي صراعات قد تنشأ.

✓ الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

هنا يكون إدراك الفرد لنفسه عاليا ولكن معرفته وإدراكه بالآخرين تكون منخفضة فه ولا يعرف مشاعرهم ودوافعهم، وهذا الأمر يكون ناتج عن قلة تفاعل الفرد بالآخرين واحتكاكه بهم ونتيجة لعدم معرفة الفرد بالآخرين فإنه لا يستطيع تفسير سلوكهم أو التنبؤ به أو التحكم فيه وبالتالي يؤدي إلى تردده في التعامل معهم مما يزيد من حدة الصراع

ويمكن للفرد أن يتغلب على حدة الصراع إذا أقدم على التفاعل والتعامل مع الآخرين لأن هذا التعامل سيزيد من إدراكه لحقيقة مشاعرهم ودوافعهم ومشاعرهم مما يزيد من معلوماته عنهم.

✓ الحالة الثالثة: الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرين

حيث يكون لدى الفرد معلومات عن الآخرين ولكن ليس لديه معلومات عن نفسه فمستوى إدراكه لمشاعر ودوافع وإدراكات الأفراد الذين يتعامل معهم يكون عاليا بينما يكون مستوى إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضة، وقد يكون هذا الوضع ناتجا عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين، وذلك نتيجة لانطوائه وعدم رغبته في التفاعل مع الآخرين فان الآخرين لا يتمكنون من إعطاء معلومات عن نفسه.

✓ الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الاخرون

حيث لا يكون للفرد معرفة بإدراكاته ومشاعره ودوافعه ولا إدراكات ومشاعر ودوافع الآخرين وهذه الحالة هي أسوء الحالات في شباك جوهاري، وهي تقلل من التفاعل مع الآخرين وتزيد من معوقاته.

ويمكن التغلب على هذه الحالة بتشجيع الفرد على التفاعل مع الآخرين من أجل زيادة معرفتهم بمستوى مشاعرهم ودوافعهم والتعبير عن آرائه بحرية حتى يتمكن الآخرون من معرفته ويزيد من معرفته بنفسه.

ثالثا: الصراع بين الجماعات

تطور جماعات العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف بين وجهات نظر الجماعات وعندما تتفاعل الجماعات تظهر الاختلافات على السطح.

ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات:

1-الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين، هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.

2-التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية.

3-الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة.

4-الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، فالتنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص267-271.

5- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية، ينظر الاستشاريين إلى التنفيذيين على أنهم أفراد تتقصهم الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية التي تساعد على تحليل الموقف.

الفرع الرابع: مستويات الصراع التنظيمي

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

أولاً: الصراع على مستوى الفرد

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه للأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار احدها، بحيث لا يمكن تحقيقها معا ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي¹ :

أ- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منها ويأخذ صراع الهدف إحدى الصور التالية:

1- الصراع بين هدفين ايجابيين:

وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

2- الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي:

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 275، 271 .

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية والعناصر السلبية في نفس العمل.

3- الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما ف كلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا.

ب- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة، الأهل والأقارب، أصدقاء الأسرة والجيران، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور¹.

ويرى herbert أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل، غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال foreman فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر الترقية والحماية من ضغوط الإدارة.²

وهناك خمسة حالات رئيسية للصراع الدور هي:

- ✓ لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القوانين أو القواعد.
- ✓ إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، 2005، ص 367-368.

² نفس المرجع السابق، ص 369 .

- ✓ القيام بدورين في آن واحد.
- ✓ إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- ✓ تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة ادوار ولا يعرف أي منها يجب أن يكون له الأولوية.

وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

- 1- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فه يعمل على تهيئة الظروف الأهداف السياسات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا.
 - 2- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا لهكان يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
 - 3- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أولا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته.
- في المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.
- ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة للمنظمة.

ثانيا: الصراع على مستوى الأفراد

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع¹.

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات²

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 368-370.

² نفس المرجع السابق، ص ص 370_372.

الصراع بين الجماعات شائع في المنظمات وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام) قد تكون هذه النزاعات بسيطة وثانوية وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة فهذه النزاعات ليست بالضرورة أن تكون دائما سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون ايجابية، وهذا النوع من الصراع هو الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

أ- الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد.

ب- الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشا بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ولهذا النوع من الصراع أسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

- ✓ الصراع على الموارد.
- ✓ التنافس في الأداء.
- ✓ الاختلاف بين المستويات التنظيمية.
- ✓ الصراع بين الإدارات وظيفيا.
- ✓ الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

رابعا: الصراع على مستوى المنظمات

مما لا شك فيه أن الصراعات مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم والمستهلكين كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم في أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتهم¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 372_373.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

أصبح حالياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، ومن هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، وتسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل في المؤسسة فهو بحاجة للشعور بالعدالة والمساواة.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

قبل التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي نستعرض مفهوم الرضا ثم ننتقل إلى تعريف الرضا الوظيفي.

أولاً: تعريف الرضا

نستعرض فيما يلي تعريف الرضا لغة واصطلاحاً:

- أ- الرضا لغة: الرضا في اللغة هو ضد السخط وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه أحبه وأقبل عليه.
- ب- الرضا اصطلاحاً: عرفها "أوارد" و"شيت" بأنه: «الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود»¹.

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات بمفهوم الرضا الوظيفي وسنستعرض فيما يلي بعض التعريفات:

- أن الرضا الوظيفي: «يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل»².

¹ عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 121.

² محمد احمد سليمان، الرضا والولاء الوظيفي، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص 134.

- ويرى الدكتور "موفق العميري" أن الرضا الوظيفي ما هو إلا: «المشاعر الوجدانية والموقف العام attitude toward the job والشعور النفسي بالقناعة في إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل وتوقعاته عن الوظيفة مع ارتفاع الروح المعنوية والولاء والانتماء للعمل»¹.

- وعرف "هوبوك" الرضا الوظيفي بأنه: «عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد»².

- «إن الرضا الوظيفي هو أيضا عبارة عن مزيج للظروف النفسية والفيزيولوجية والبيئية التي تتسبب في قول الشخص بصدق "أنا راض عن وظيفتي».

يبين هذا التعريف أهمية الظروف النفسية والبيئية في تحقيق الرضا الوظيفي، وبناء على هذا التعريف يمكن القول إن الرضا قد يكون داخليا-ذاتيا إذا ما تسببت فيه عوامل داخلية وقد يكون خارجيا إذا ما تسببت فيه عوامل خارجية.

- ويعرف الرضا الوظيفي أيضا على أنه درجة شعور الفرد نح وعمله سلبا أو إيجابا.

ولعل هذا التعريف وما يعزز استخدام مقياس ليكرت للتعبير عن المشاعر السلبية أو الإيجابية نحو الفقرات المختلفة في الاستبانة³.

ومما تقدمنا به نصل إلى أن الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي إيجابي الذي يحمله الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة)، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وذلك لإشباع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عمله.

الرضا الوظيفي والمفاهيم المشابهة:

يقدم الباحثون عدة من المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بمفهوم الرضا الوظيفي والتي تضمنتها تعريفاتهم نذكر منها ما يلي:

¹موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص169_170.

²محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجديدة، مصر، 2003، ص 195.

³نوغي فتحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2015، ص63.

- أ- الرضا الوظيفي والشعور بالسعادة: فالرضا يعبر عن شعور المورد البشري بالسعادة عندما يتحقق هدفه.
- ب- الرضا ومستوى الطموح: فلرضا يتحقق عندما تلبى الوظيفة طموحات المورد البشري.
- ج- الرضا والتوقع: فالرضا تحقق عندما تتحقق توقعات المورد البشري نحو ما يحصل عليه من عوائد.
- د- الرضا وإشباع الحاجات: فالرضا يتحقق لما يشعر المورد البشري بأن حاجاته قد أشبعت¹.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية:

1- كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته فأياً كان الفرد العامل فه ويطمح أن يكون راضياً وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.

2- إسهام الرضا في التأثير على سلوكيات الفرد

ومن بين النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر مايلي:

* للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيراً واضحاً على الناحية العضوية، هذه الأخيرة التي لها أثاراً كذلك على الصحة النفسية فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس أن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل.

* تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، وهو مقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه، فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوم بعد يوم لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله ونتيجة ذلك ستكون سلبية على حالته العقلية.

¹شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 65.

* العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها لفرد فه وجزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا لنجد تأثيرا متبادلا فكما أن لاتجاهات العمل أثار على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة أثار على اتجاهات العمل.¹

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك للاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنهم وضوح فردي فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ضلها تلك الدراسات.²

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل إرتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا

¹ عزبيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007، ص ص53-54.

² عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2016، ص ص101-

التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات¹.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1- نظرية هرزبيرج Herzberg :

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أيضا نظرية هرزبيرج والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث رأى هرزبيرج أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم و أطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل أم المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم و أطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه وبينه وبين الرؤساء والظروف البيئية المحيطة بالعمل².

2- نظرية فروم vroom :

فسر "فروم" vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك التي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة للاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 87،88.

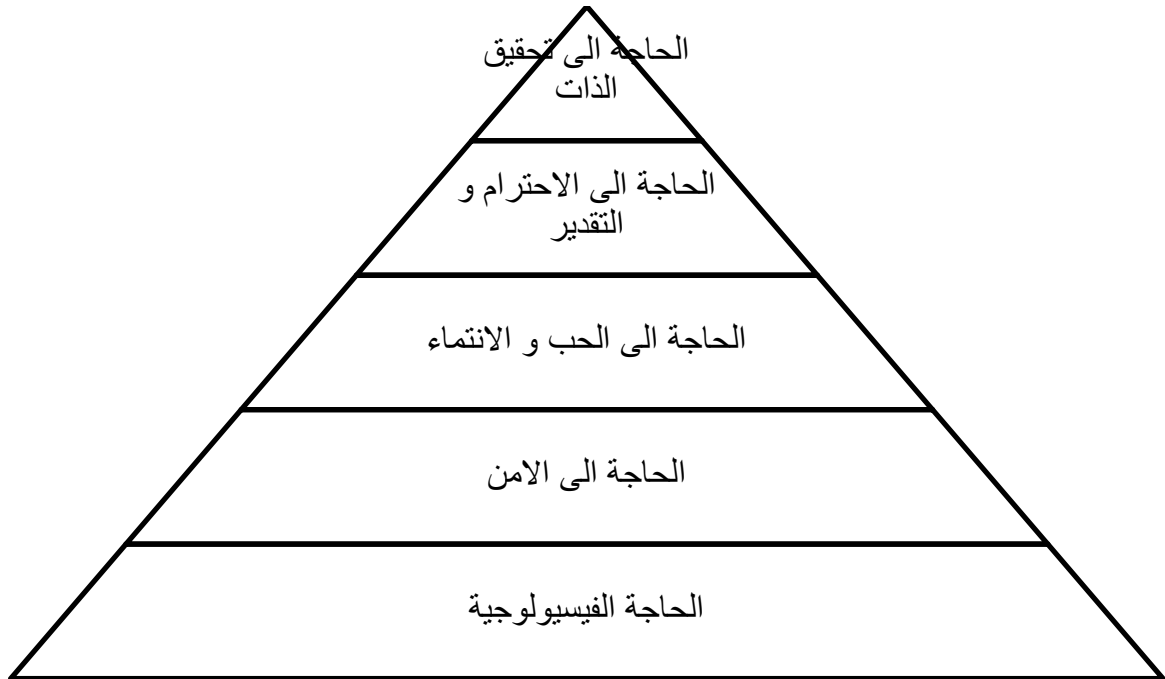
3-نظرية القيمة :

وقد قدمها "لوك" وهي من أهم نظريات الرضا عن العمل ووفقا لهذه النظرية فان الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج وما يرغب فيه الفرد من نواتج، وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل¹.

4-نظرية ماسلو للحاجات:

تقوم نظرية ابراهام ماسلو (maslow 1970) على افتراضات نظرية فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى تدريجيا لتحقيق أهداف أسماها أهداف تحقيق الذات، ورتب ماسلو حاجات الإنسان في شكل الهرم التالي²:

الشكل رقم (01): يوضح هرم أبراهام ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص171.

²جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار هومه للنشر، الجزائر، 2009، ص ص14-15.

الفرع الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:

1-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية¹:

أ-الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

ب-الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

ب-الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

وفق هذا المعيار تندرج تحته الأنواع التالية:

أ-الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

ب-الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يأتي:

¹زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 45.

أولاً: الأجور والرواتب

يعد الأجر وسيلة مهمة للإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بان الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تم عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات والتي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات كما وان المجتمع يؤثر والأخر على حاجات الأفراد وتبرز أهمية الجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة اكبر من الدول النامية نظرا للأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح

ثانياً : محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيه ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات للانجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية و إناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم ولذلك فان إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم¹.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2006، ص 177، 176.

ثالثا : إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات و إمكانيات و معرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم

رابعا : فرص التطور والترقية المتاحة للفرد

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا

خامسا : نمط القيادة

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا

سادسا : الظروف المادية للعمل

تؤثر ظروف العمل المادية وتهوية و إضاءة ورطوبة وحرارة ووضوء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجديدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

سابعا : عدالة العائد

أوضح آدمز في نظرية العدالة بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارته، قابلياته، خبراته، مستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم وان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 177،178 .

المطلب الثالث: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في أي شيء منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر ايجابية وعناصر سلبية.

فشعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة يجعله عرضة للتوتر والضغوط النفسية وعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به، وكذلك تعارض الأهداف مع بعضها البعض وتعدر الوصول للهدف الرئيسي يلجا الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة أو قد يلجأ للاختيار عدة أهداف تحتوي على جوانب ايجابية وجوانب سلبية وهذا يؤثر سلبا على معنوياته ويسبب له الكثير من الضغوط التي تتعكس على الرضا العام للفرد، فعندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجياته ينتج عنه سلوك موجه ناحية هدف معين وعندما يتعرض تحقيق هذا الهدف يصاب بالإحباط، ففي حالة إذا كان الفرد قوي الشخصية يكون أقل عرضة للدخول في صراعات فنجد مستوى الرضا الوظيفي لديه مرتفعا على عكس الفر والشخصية الضعيفة يعتبر الصراع على مستوى الفرد من الصراعات التي تؤثر بشكل كبير على المنظمة فهو يعمل على تشتيت قدرات الأفراد وإمكاناتها ويؤثر على سلوكهم داخل المنظمة بطريقة تتعكس سلبا على الرضا الوظيفي¹

فقد ينشأ الصراع بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة فقد يكون صراع أفقي أو صراع رأسي، حيث تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة النادرة للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، فالجماعات التي تتشابه في الوظائف تعاني من الصراع حيث تهدف كل مجموعة إلى تمييز أدائها عن غيرها فهذا يؤدي إلى بروز الصراع بين الإدارات وظيفيا، كما قد يواجه التنفيذيون مشكلات تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين² فالصراع ينشأ بين العاملين داخل الجماعة الواحدة نتيجة للأنانية بعض الأطراف التي قد تدفعهم إلى التنافس بطريقة غير شريفة مما يدفع بالطرف الآخر على التغييب أو ترك العمل نتيجة لعدم رضاه لعدم وجود بيئة عمل شريفة فيتعرضون للحرمان من عوائد ومكافآت يستحقونها مقارنة بغيرهم³

¹ رافدة الحريبي، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008، ص ص 286-287 .

² ماجد عبد المهدي ، إدارة المنظمات ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص ص 292-294 .

³ حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 275 .

كما قد ينشأ الصراع بين مختلف المستويات الإدارية بسبب تضارب المصالح في المنظمة الذي يشجع على أن تعطي كل إدارة أقصى ما لديها لتحقيق مصالحها فقد يؤدي إلى نتائج وخيمة ويتوصل الخلاف إلى شجار ومؤامرات¹ فيحدث الصراع نتيجة لتداخل الاختصاصات في حالة عدم الدقة في تحديد مختلف الواجبات في المستويات الإدارية وكذلك نتيجة لمحدودية الموارد فهذا يزيد من احتمالات الصراع بين الوحدات بين الوحدات الإدارية مما يؤدي على عدم الرضا لدى الطرف الذي يتحصل على هذه الموارد مما يترتب عنها تصرفات سلبية وفساد العلاقات بين الطرفين لتباين الأهداف بينهم فيلجأ العاملان إلى الانتقام من الإدارة بعدم التركيز في العمل والتخريب مما يعرضها لخسائر مادية فادحة.

وبالرغم مما سبق فإن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون له آثار إيجابية على أداء الأفراد والمنظمة وهذا ما تؤدبه النظرية الحديثة للصراع التنظيمي التي تعتبر الصراع مصدر للتغيير والإبداع وأنه يساهم في حل المشكلات وتحسين جودة القرار، لهذا يحيا تعزيز التعاون لتجنب حدوث الصراع وهذا قد يساهم في رفع مستواهم العلمي ومستوى إخلاصهم للعمل وبالتالي رضاهم الوظيفي الأمر الذي يؤدي إلى تقليل حدة الصراع.²

¹ شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 275 .

² أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص 275 .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التعرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيري الموضوع.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي

1-دراسة (عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الثقافية والسياسية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة ميدان البحث، وكذلك الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم.

حيث تطرقت الدراسة لموضوع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية وركزت على العوامل الثقافية والسياسية باستخدام مدخل الصراع الذي يتبنى فكرة أن أساس كل صراع هو التفاعل الاجتماعي إضافة إلى استخدام المدخل الثقافي والسياسي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعمة بالأسلوب الكمي، وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية المستخدمة في المسح الشامل وبعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية والسلوكية والسيمائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية.

- بخصوص الأبعاد التنظيمية السلوكية نجد بعد التنظيم يساهم في تشكيل الموقف بـ: (تداخل في الاختصاصات، ضغوط العمل، نقص التنسيق، غموض في المسؤولية، غياب الاستقلالية في العمل)، ويشاهد بعد سوء التسيير والبعد السلوكي إلى حد ما في تشكيله.

- أن العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل الموقف هي بعد التأسيس التنظيمي وبعد الشفافية و المساواة وإلى حد ما بعد السلطة.

- أن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم وهي: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، القوة، التنازل¹.

2-دراسة (إيليا طاهر العباس، تأثير أنماط الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2017).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنواع الصراع التنظيمي وتحديد الأنماط المتبعة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية وتحديد مستوى الالتزام لديهم، طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 290 عضو هيئة تدريس من جامعة تشرين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي في إجراء البحث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود تأثير جوهري لأنماط إدارة الصراع (التعاون، التنافس والحل الوسط) في الالتزام التنظيمي للأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

- عدم وجود تأثير جوهري لأنماط إدارة الصراع (التجنب و المجاملة) في الالتزام التنظيمي للأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

- أكثر الأنماط استخداما في إدارة الصراع هو نمط التعاون ويليه نمط التجنب ويليه نمط المجاملة ثم نمط التنافس وأخيرا نمط الحل الوسط².

3-دراسة (ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مقال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 2015).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أنماط الصراع ومفهوم التمكين التنظيمي للعاملين وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة شملت 35 فقرة بصيغتها النهائية، وتم التأكد من صدق الأداة عن طريق عرضها

¹عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018 .

²إيليا طاهر العباس، تأثير أنماط الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة تشرين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2017.

على مجموعة من المحكمين كما تم التأكد من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ إذ بلغ معامل الثبات الكلي للأداة 0.94، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها ما يأتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لأنماط الصراع المتمثلة بـ (المنافسة، المجاملة، التعاون، التسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

- لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لأنماط التجنب على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية¹.

4-دراسة (عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مقال، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2016).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية ومظاهره و أشكاله وأساليب علاجه، وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وقد وزعت على عينة عشوائية بنسبة 15 بالمائة من إعداد الموظفين في أربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة،ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان نذكر:

- من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية وتداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين مما يدفعهم إلى الاختلاف.

- هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي حيث تبدو ملامح الصراع في الخلافات الشخصية والمحاور الجماعية والتمازض والتغيب عن العمل².

¹ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 15، العدد 1، 2015.

²عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج2، العدد5، 2016.

5-دراسة (ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 4481 مفردة وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج أهمها:

- أن هناك تنوعا واضحا في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وبوزن بلغ 63.58%.

- أن أكثر الاستراتيجيات استخداما من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت 76.97%.

- وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بنسبة 79.51%¹.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي:

تشابهت دراساتنا مع دراسات كل من عنتر صلاح وإيليا طاهر العباس، وميسون إسماعيل محمود الفقعاوي وعطية مصلح، عودة مشاركة وليث عبد الله سليمان القهيوبي في أنها تناولت الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، كما أن دراسة كل من ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي وعطية مصلح يشتركان في عينة الدراسة وهي المجتمع الفلسطيني، الأولى تطرقت لمعرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين، أما الثانية فقد تناولت الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين، في حين أن دراسة ليث عبد الله سليمان القهيوبي قدمت في الأردن وتطرقت إلى أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين.

¹ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.

وأخيرا دراسة كل من إيليا طاهر العباس وعنتر صلاح قدمت في الجزائر وتطرقت الأولى إلى تأثير أنماط الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي والثانية تناولت الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية واللذان تتشابهان مع دراستنا فيما يتعلق بمجتمع الدراسة (الجزائر)، حيث أن كل هؤلاء الباحثين درسوا علاقة الصراع التنظيمي مع مختلف المتغيرات عدا الرضا الوظيفي، ولذلك نحن حاولنا في دراستنا العلاقة بينهما.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

1-دراسة (معروف هواري،الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة دكتوراه، تخصص علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة علاقة الرضا الوظيفي العام بهجرة الأطباء الأخصائيين في المستشفيات الجزائرية وكذا التعرف على اثر أبعاد الرضا الوظيفي العام على هجرة المنظمة وأبعادها باختلاف المتغيرات الشخصية ومدى مساهمة الرضا الوظيفي العام في التنبؤ بهجرة الأطباء حيث استخدم الباحث أدوات الدراسة التالية: تحليل المحتوى، المقابلة والاستبيان على عينة شملت 172 طبيب أخصائي على مستوى مختلف مصالح المركز الاستشفائي الجامعي لوهران وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الرضا الوظيفي العام لدى أفراد عينة الأطباء الأخصائيين منخفضة.
- وجود أثر للتفاعل بين متغير الرضا العام على أبعاد هجرة المنظمة لدى الأطباء باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية).
- كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي العام لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي العام لمتغير السن و الأقدمية في العمل.

- يساهم الرضا الوظيفي العام بـ 25% في التنبؤ بظاهرة هجرة الأطباء الأخصائيين في المؤسسة محل الدراسة¹

2-دراسة (بكاى سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة ومعرفة مستوى القدرات الإبداعية لديهم وأيضا معرفة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى الموظفين حيث استخدم الباحث أدوات الدراسة التالية:استمارة استبيان يحتوي على قسمين خاص بالرضا الوظيفي، وقسم خاص بالقدرات الإبداعية يحتوي على عينة مسحية شملت 105 موظف تابعون لمديريات الشباب والرياضة بكل من ولاية الجلفة، المسيلة، برج بوعريريج والمنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة الرضا الوظيفي متوسطة لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.
- مستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة مرتفعة.
- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة².

3-دراسة (جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016).

¹معروف هوارى، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية علم الاجتماع، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.

²بكاى سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف العوامل المساهمة والمؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية من خلال التعرف على علاقة المتغيرات التالية (الجانب التنظيمي، الجانب الاجتماعي، الجانب المرتبط بالعائد المالي، نشاطات البحث العلمي، ظروف بيئة العمل الفيزيائية) بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين بالجامعة الجزائرية، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة على عينة شملت 590 أستاذا جامعيًا، وقد تم استخدام المنهج الوصفي مع جمع البيانات اعتمادًا على الملاحظات والمقابلات واعتماد مقياس للرضا الوظيفي كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة عن أعمالهم وعن ظروف هذه الأعمال.
- عدم وجود علاقة ارتباط وجبة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية.
- بينت الدراسة وجود انخفاض نسبي في مستوى الرضا فيما يخص مجال الأجور والحوافز¹.

4-دراسة (فاطمة عوض الكثيري، الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظم حوكمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي والمقارنة بينهما إلى جانب التعرف على جوانب القوة والضعف فيما يتعلق بمستويات رضا الموظفين.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة الدراسة من (183) موظف وموظفة منها (163) موظف وموظفة من الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي و20 موظف وموظفة من وزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على استبانة محكمة قامت بتصميمها بناءً على الأدبيات وعلى معيار "نتائج الموارد البشرية" من معايير "برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي"، وقد تأكدت الباحثة من الاستبانة صادقة فيما أعدته لقياسه وثابتة بدرجة عالية.

¹جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام لدى الموظفين العاملين في الأمانة العامة للمجلس الوطني الاتحادي ووزارة الدولة لشؤون المجلس الوطني الاتحادي وهو مستوى مرتفع إلى حد ما.

- متوسط درجة رضا موظفي الأمانة اقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا موظفي الوزارة تجاه الكثير من جوانب العمل¹.

5-دراسة (سعد محمد العبدان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية بالرياض، مقال، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا وتحديد واقع الإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية بالرياض، وأيضاً التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقدير أعضاء هيئة التدريس بالكلية لمستوى رضاهم الوظيفي، حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة المشكلة ومتغيراتها، وطبقت الدراسة على عينة قدرها 58 عضو من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل وتم استرداد 55 استبانة كان صالح منها 52 لغايات التحليل الإحصائي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كان عالياً.

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية تعزى إلى الكلية، الرتبة الأكاديمية، الجنسية.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية في جميع أبعاد الإنتاجية باستثناء عدد المؤتمرات².

¹فاطمة عوض الكثيري، الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018.

²سعد محمد العبدان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية بالرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والتقنية، العدد9، 2019 .

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي:

تشابهت دراستنا مع دراسات كل من معروف هوارى، وبكاي سعد، وجمال عبد الحليم، وفاطمة عوض الكثيري، ومسعد محمد العبدان، في أنها تناولت الرضا الوظيفي كمتغير مستقل، كما أن دراسة كل من معروف هوارى وجمال عبد الحليم، وبكاي سعد، تشتركان في عينة الدراسة وهي المجتمع الجزائري، فالأولى تطرقت إلى معرفة الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أما الثانية فقد تناولت الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أما الثالثة فتناولت الرضا وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، في حين أن باقي الدراسات فقد اختلفت في مجتمع الدراسة، فكانت دراسة فاطمة عوض الكثيري بالإمارات العربية المتحدة وتطرقت إلى الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظم حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية، وأخيرا دراسة سعد محمد العبدان فكانت بالرياض وتناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية.

المطلب الثالث: الدراسات التي تربط الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين

1-دراسة (جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر احمد محمد، الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي، مقال، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع.
- المديرون والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهدة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت 3.06¹.

¹جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر احمد محمد، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 16، العدد1، 2015.

2-دراسة (نعم محيي الدين عبد الغفار احمد، إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية، مستوياتها ومراحل تطورها داخل المنظمات،بالإضافة إلى تحديد أثارها السلبية والايجابية بشكل عام وعلى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشكل خاص، وتقييم الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة المنظمات للصراعات التنظيمية والتي يترتب عليها تحقيق رضا العاملين، وطبقت الدراسة على عينة حجمها 56عضو من أعضاء الإدارة العليا و520 من العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أكثر مسببات حدوث الصراع بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا هي الاختلاف في السمات الشخصية للعاملين ثم التنافس بسبب قلة الموارد كالمرتبات والحوافز.
- جاء نظام الأجور والحوافز في مقدمة العناصر التي يعتبرها العاملون بعينة الدراسة مصدرا مهما لتحقيق الرضا الوظيفي.
- ارتفاع معدل استخدام إستراتيجية المنافسة واستخدام إستراتيجية التسوية بمعدل متوسط، في حين انخفاض معدل استخدام كل من إستراتيجية التعاون، التجنب، التنازل من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية¹.

3-دراسة (عثمان تاج السر مساعد حامد و آخرون، العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، مقال، المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، 2018)².

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وذلك من خلال دراسة أهم عوامل و أسباب الصراعات التنظيمية ودراسة الأسلوب المناسب للإدارة تلك الصراعات، وذلك باستخدام

¹نعم محيي الدين عبد الغفار أحمد، إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2016.

² عثمان تاج السر مساعد حامد و آخرون،العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة،المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال،المجلد 04،العدد 03،الأردن، 2018 .

عينة عشوائية تكونت من 70 فرد للإجابة عن مشكلة البحث، حيث اعتمد الباحث في سبيل الوصول إلى أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد استبيان لغرض جمع البيانات وتمت معالجة البيانات باستخدام أسلوب النسب المئوية والتكرارات، إضافة إلى استخدام اختبار كأي مربع للاستقلالية، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

- أن أهم أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة تتمثل في محدودية الموارد، تعارض الأهداف، عدم وضوح الصلاحيات.

- أن هناك عدة أساليب مستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي أهمها أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، يليه أسلوب التجنب، وأخيرا أسلوب التناقص.

- أن الرواتب لا تحقق مستوى المعيشة المناسب.

4-دراسة (زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، 2014).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وكذلك إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة حجمها 897 مفردة ولقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستمارة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية كدوران العمل والتغيب.

- عدم التكيف مع أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة وهذا لا يرضي العامل لإحساسه بالتبعية.

- غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحافز وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالتهميش¹.

¹زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

5-دراسة (هبة سلمان، أثر الصراع التنظيمي والإداري على تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، 2015).

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر الصراع التنظيمي والإداري على تحقيق الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الأردني، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج التاريخي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الصراع التنظيمي في البنك العربي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر العاملين فيه كان متوسط، وقد احتل بعد الصراع على مستوى الجماعة المرتبة الأولى بمستوى مرتفع في حين احتل بعد الصراع على مستوى الفرد المرتبة الأخيرة.

- مستوى الرضا الوظيفي في البنك العربي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر العاملين فيه جاء متوسط.

- وجود أثر أبعاد الصراع التنظيمي والإداري (على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمة) على الرضا الوظيفي في البنك العربي¹.

التعقيب على الدراسات السابقة التي تربط الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي:

تشابهت دراستنا مع كل من الدراسات السابقة في أنها تناولت الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، اتفقت دراستنا مع دراسة زرفاوي أمال في عينة الدراسة وهي المجتمع الجزائري حيث تطرقت هذه الأخيرة إلى دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكوابل، كما أن دراسة كل من جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد، وهبة سلمان، وعثمان تاج السر مساعد حامد وآخرون، تشتركان في عينة الدراسة وهي المجتمع السوداني، فالأولى تطرقت إلى دراسة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم، والثانية تناولت أثر الصراع التنظيمي والإداري على تحقيق الرضا الوظيفي، في حين أن دراسة نعم محي الدين عبد الغفار أحمد فكانت بالقاهرة وتناولت إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين

¹هبة سلمان، أثر الصراع التنظيمي والإداري على تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، 2015.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل، تضمن المبحث الأول الإطار النظري للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تم التطرق للصراع التنظيمي وما تعلق به من مفاهيم أساسية وتوضيح أهميته وخصائصه والنظريات المفسرة له وأنواعه ومستوياته، بالإضافة لمفهوم الرضا الوظيفي والمفاهيم المرتبطة به والنظريات المفسرة له وتوضيح أنواعه، أما المبحث الثاني فكان بعنوان الأدبيات التطبيقية للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث تم عرض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، وذلك من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من البحث، المنهج العلمي المتبع، أداة الدراسة وعينتها، أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، عرض النتائج المتوصل إليها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول لأهم الجوانب النظرية المتعلقة بالصراع التنظيمي والرضا للعاملين، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي اختبار مدى تطابق المحتوى النظري مع الواقع العلمي من خلال إسقاط ما تم التوصل إليه نظرياً على شركة الخزف الصحي بالميلية لتكون محلاً للدراسة الميدانية، من خلال معرفة مستوى الصراع التنظيمي لدى موظفي الشركة من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وفي الأخير وكهدف رئيسي لهذه الدراسة التأكد من وجود أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

حيث تم تقسيم الفصل الثاني إلى:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

قبل الشروع في عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، يجب أولاً توضيح طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية وكذا أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي اعتمدنا عليها.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

سننتظر في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمحاو التي تغطيها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي شركة الخزف الصحي بالميلية بمختلف أسلاكهم و إجمالي العدد الذي وقفنا عنده في بداية سبتمبر هو 440 عامل، وسنقوم بإعطاء لمحة عن هذه الشركة.

1-1 نشأة شركة الخزف الصحي:

مرت شركة الخزف الصحي بالميلية منذ نشأتها بمختلف المراحل كما أنها تحتل موقعا جغرافيا مميذا مما يسهل اتصالها بمختلف أسواقها.

كانت الشركة موضوع الدراسة في البداية وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية لمواد البناء (s.n.m.c) حيث انطلقت أشغال إنجازها سنة 1969 وامتدت إلى نهاية 1974، ولقد تكلفت بذلك شركة ألمانية، فرنسية وجزائرية بدأت هذه الوحدة نشاطها ابتداء من جويلية 1975، إلى أن تحولت يوم 23 أكتوبر 1982 إلى وحدة تابعة لمؤسسة الخزف الصحي للشرق (ece) إلى جانب وحدات أخرى وهي وحدات لابن زياد، وحدة العثمانية، وحدة العاشور ووحدة وادي أميزور، وذلك في إطار إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي طبقت كذلك على الشركة الوطنية لمواد البناء (s.n.m.c)، وفي يوم 19 أبريل 1998 وفي إطار إصلاحات إعادة الهيكلة المالية التي عرفتها مؤسسة الخزف الصحي بالشرق (ece) تحولت وحدة الخزف الصحي بالشرق إلى شركة مساهمة حيث استقلت نهائيا بشخصيتها القانونية ودمتها المالية والاقتصادية تحت تسميتها الحالية (شركة الخزف الصحي بالميلية scs-spa) كشركة فرعية تابعة لمجمع الخزف الصحي بالشرق (ece) حيث قدر رأس المال الاجتماعي للشركة حاليا بـ 208.000.000 أما موضوعها فيتمثل في إنتاج

تسويق منتجات الخزف الصحي التي تتوافق مع المعايير الجزائرية والأوروبية وقد احتلت في السنوات الأخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني في مجالات الكمية والنوعية والجودة.

1-2- مجال نشاط الشركة:

يقتضي مجال نشاط الشركة إلى القطاع الثاني أي قطاع الصناعة والتحديد إلى فرع إنتاج مواد البناء وهي تقوم بإنتاج مجموعة من المنتجات الخاصة بالخزف الصحي إن الأسلوب المعتمد من قبل الشركة في مجال إنتاجها يعتمد على استعمال اليد العاملة بكثافة ولا يتطلب تكنولوجيا متقدمة جدا، كما أنه ما زال مستعملا بكثرة في شكله القديم في بلدان العالم الثالث، أما البلدان المتقدمة فقد قامت بتعديله بطرق مختلفة وأدخلت عليه تكنولوجيا متطورة جدا في أغلب الحالات، وتستعمل الشركة عدة أصناف من المواد الأولية لإنتاج مجموعتين رئيسيتين من منتجات الخزف الصحي.

أولاً: أهم المواد الأولية المستعملة

تتولى مصلحة التموين مهام توفير كافة المواد الأولية و اللوازم التي تتطلبها دائرة الاستغلال وتمثل

أهم هذه المواد فيما يلي:

- الكاولان نوع ف2.

- الجبس

- الكوارتز

- كربونات الصوديوم والكالسيوم.

- الكارتون

- الخشب

- الخرسانة المقاومة.

ثانياً: أهم منتجات الشركة:

- مجموعة الطاقم الكلاسيكي الأبيض

- مجموعة الطاقم الكلاسيكي الملون.

أ- الطاقم الكلاسيكي الأبيض: ويشمل على:

LAVABO52 CM	- مغسل 52 سما
LAVABO 58 CM	- مغسل 58 سما
LAVABO 64 CM	- مغسل 64 سم
LAVABO 20*24 CM	- مغسل 20*24 سم
COLONE	- الساق
WAC	- مرحاض إنجليزي
WCT	- مرحاض تركي
RESERVOIRE	- خزان مائي
BEDET	- مغسل الرجلين
RESERVOIRE DE DOVCHE	- حوض طرد
EVIER DE CUISINE(1) BAC	- مغسل المطبخ بحوض
EVIER DE CUISINE(2) BAC	- مغسل المطبخ بحوضين
POT DE 3 LITTRES	- مزهرية 3 لترات
POT DE 50 LITTRES	- مزهرية 5 لترات
BAC DE 30 LITTRES	- وعاء 30 لتر
BAC DE 50 LITTRES	- وعاء 50 لتر
TABLETTE DE MIMOSA	- رف ميموزا

PSL MIMOSA	- حامل الصابون للمغسل
PSB MIMOSA	- حامل الصابون للحمام
	ب- الطاقم الكلاسيكي الملون
LAVABO 52 CM	- مغسل 52 سم
LAVABO 58 CM	- مغسل 58 سم
LAVABO 64 CM	- مغسل 64 سم
LAVABO 20*24 CM	- مغسل 20*24 سم
COLONE	- الساق
WAC	- مرحاض إنجليزي
WCT	- مرحاض تركي
RESERVOIRE	- خزان مائي
BEDET	- مغسل الرجلين
RESERVOIRE DOVCHE	- حوض طرد
EVIER DE CUISINE(1) BAC	- مغسل المطبخ بحوض
EVIER DE CUISINE(2) BAC	- مغسل المطبخ بحوضين
TABLETTE DE MIMOSA	- رف ميموزا
PSL MIMOSA	- حامل الصابون للمغسل
PSB MIMOSA	- حامل الصابون للحمام

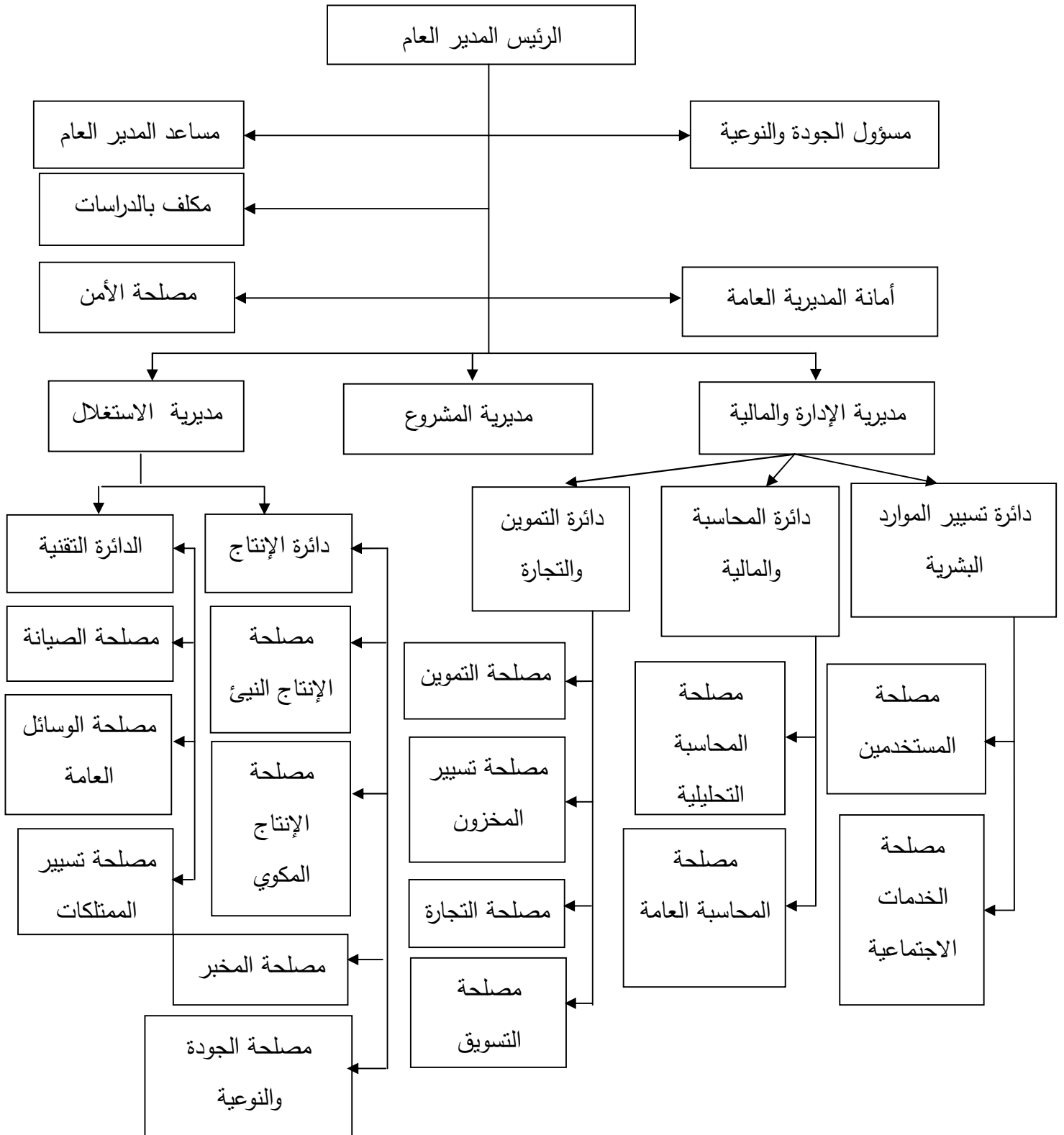
1-3- أهداف الشركة:

تسعى الشركة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- التحسين الدائم لظروف العمل من أجل توفير الجو الملائم و زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.
- التخفيف من العوامل التي أدت لحدوث الصراع و التقليل من حجمه في المؤسسة.
- توسيع تشكيلة منتجاتها ومحاولة ابتكار منتجات جديدة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.
- تكوين العمال باستمرار.

1-3- الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي:

الشكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي



المصدر: من مصلة الموارد البشرية.

التي نوجزها فيما يلي:

أولاً: المديرية الرئيسية:

1- الرئيس المدير العام: تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة، تحديد الاستراتيجيات ومراقبة تطبيقها بالتخطيط والتنسيق بين مختلف نشاطات الشركة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة والأهداف المرفقة لها وتخصيص الوسائل والإمكانات اللازمة لتحقيقها.

2- مسؤول الجودة والنوعية: من أهم أعماله وضع جهاز تسيير الجودة والسهر على تنفيذ برامج المراجعة الداخلية و تقييم التقارير دورياً إلى المدير العام حول تطوير هذا الجهاز إضافة إلى تمثيل الشركة في المحافل الدولية.

3- أمانة المديرية العامة: من أبر مهامها حفظ المراسلات الخاصة بالمدى، تنفيذ جميع أنواع المكتبة، استقبال المراسلات الهاتفية والفاكسات والرد عليها واستقبال زوار المدير.

4- مساعد المدير العام: تتمثل وظيفته في مشاركته ومساعدته في تسيير مختلف الأعمال في المؤسسة.

5- مكلف الدراسات:

6- مصلحة الأمن: تهتم بسلامة وأمن الشركة.

ثانياً: مديرية الإدارة والمالية:

تضم هذه المديرية كل من دائرة التموين والتجارة وتسيير الموارد البشرية ودائرة المحاسبة المالية.

1- دائرة تسيير الموارد البشرية:

تهتم هذه الدائرة بكل ماله علاقة إدارة العنصر البشري وتوجيهه نحو خدمة أهداف الشركة وتضم مصلحتين:

أ- مصلحة المستخدمين: تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم المصالح بالشركة كونها تعمل على تنظيم مختلف العلاقات الإدارية والاجتماعية بقصد التسيير الحسن للشركة حيث تقوم بمتابعة الحياة المهنية للعامل من توظيف، ترقية و مواظبة إلى نهاية علاقة العمل التي تربطه بالشركة.

ب- مصلحة الخدمات الاجتماعية:

- **الفرع الاجتماعي:** يهدف إلى تقديم تسهيلات لمختلف الأفراد العاملين بالشركة كالتكفل بالتعويضات والضمان الاجتماعي.

- **المطعم:** توفر الشركة مطعم لتقديم وجبات غذائية للعاملين مقابل مبلغ رمزي يخصم من أجورهم.

- **التعاضدية:** توفر مختلف السلع الضرورية للحياة اليومية للعمال بأثمان معقولة مما يرفع من قدرتهم المعيشية.

- **دائرة المحاسبة والمالية:** تهتم دائرة المحاسبة والمالية بالمعاملات المالية والتجارية بمختلف أنواعها وتقديم المعلومات المالية الخاصة بنفقات وحركة الأموال داخل وخارج الشركة مع مختلف المتعاملين حيث تستخدم هذه المعلومات لتخطيط مختلف الأنشطة والعمليات والرقابة عليها ومعرفة مركزها المالي، إضافة إلى ذلك تقوم بعدة مهام منها:

- إعداد ميزان المراجعة وجدول حسابات النتائج.

- القيام بعمليات الجرد السنوي لمخزون والعلماء.

- القيام بالتسويات اللازمة قصد إعداد الحسابات الختامية.

3- دائرة التموين والتجارة: تشرف هذه الدائرة على كل العمليات التجارية المتعلقة بتموين احتياجات الشركة من المواد الأولية من قطع غيار وغيرها إلى جانب كافة العمليات المتعلقة بتسويق منتجاتها النهائية وتعد من أهم الدوائر لما لها من تدخلات مع مختلف مصالح الشركة وتضم هذه الدائرة أربعة مصالح:

أ- **مصلحة التموين:** وتتضمن بدورها فرعي الشراء والتخزين وتهتم بشراء كافة حاجيات الشركة من مواد أولية وقطع غيار وغيرها.

ب- مصلحة تسيير المخزونات

ج- **مصلحة التجارة:** تتمثل مهامها في كافة عمليات البيع وتتكون من وحدة البيع وورشة الشحن.

د- **مصلحة التسويق:** تهتم هذه المصلحة بتسويق المنتجات وبيعها بفعالية.

ثالثا: مديرية المشروع

رابعا: مديرية الاستغلال:

تضم مديرية الاستغلال دائرتين، دائرة الإنتاج والدائرة التقنية

1- دائرة الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة الجهة المشرفة مباشرة على الإنتاج حيث تهتم بكل مراحل العملية الإنتاجية ابتداء من دخول المواد الأولية إلى الورشات إلى غاية خروجها على شكل قطع تامة الصنع، هذه الأخيرة يتم تحويلها إلى المخازن من أجل البيع، وتضم ما يلي:

أ- مصلحة الإنتاج النقي: تضم هذه المصلحة المنتجات النقية الغير صالحة للبيع.

ب- مصلحة الإنتاج المكوي: تضم المنتجات بعد الكوي

ج- مصلحة المخبر: تقوم هذه المصلحة بإجراء التحاليل المخبرية للمنتجات.

د- مصلحة الجودة والنوعية: تقوم هذه المصلحة بمراقبة جودة المنتج قبل وأثناء وبعد العملية الإنتاجية، فقبل هذه العملية تتم مراقبة نوعية المواد الأولية وأثناء الإنتاج تتم مراقبة الخليط الطيني عن طريق التحاليل المخبرية أما مراقبة لمنتج النهائي فتكون باستبعاد مختلف القطع المعينة.

2- الدائرة التقنية: تهتم هذه الدائرة بمعالجة مختلف العوائق التقنية التي قد تعطل العملية الإنتاجية فتتدخل بالإصلاحات اللازمة وتضم:

أ- مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة الآلات، التجهيزات المرافق، البيانات، وسائل النقل ومختلف الأصول الثابتة والمنقولة للشركة.

ب- مصلحة الوسائل العامة: تقوم بصيانة الإدارة وتوفير الخدمات من وسائل النقل، سيارات، شاحنات وكذلك الطلاب.

ج- مصلحة تسيير الممتلكات: تهتم هذه المصلحة بتسيير ممتلكات المؤسسة.

2- عينة الدراسة:

لان مجتمع الدراسة يعبر عن كل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة¹، ونظرا لصعوبة البحث على جميع مفردات المجتمع، يتم اختيار عينة لتمثيله مع أقل قدر من التحيز والخطأ مع توفير كثير من الجهد والوقت والمال².

فالعينة هي جزء من مجتمع الدراسة تؤخذ بطرق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا الأخير³، وقد تم حصر العينة في (70 مفردة) من مجتمع الدراسة (عمال شركة الخزف الصحي بالميلية البالغ عددهم 440 عامل)

ولقد اخترنا العينة العشوائية الطبقية حيث نتبع هذه الطريقة في حالة عدم تجانس المجتمع، ويصبح من الضروري اختيار عينة طبقية تتمثل فيها فئات المجتمع الأصلي بنسب وجودها فيه⁴، في الغالب يهدف الباحث في هذه العينة إلى أن تكون ممثلة لمختلف الفئات المتجانسة في المجتمع⁵.

نظرا لضيق الوقت ولاختبار المفردات من المجتمع الجزئي والطبقي تم استخدام طريقة التوزيع المتناسب وذلك وفق العلاقة التالية⁶:

$$\text{حجم كل طبقة} = \frac{\text{حجم العينة} \times \text{عدد أفراد العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

وبعد تحديد نوع العينة ننتقل إلى حجمها حيث يحدد بعدة أساليب منها ما قدمته الباحثة uma sekaran والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الإنحراف المتعدد أو الاختبارات المماثلة فغن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف المتغيرات.

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص84.

² أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة التاسعة، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994، ص ص 322-324.

³ عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام SPSS، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص17.

⁴ محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص54.

⁵ عبد الله الشريف، مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص114.

⁶ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص91.

بناء على ما قدمته الباحثة فإن دراستنا هذه تشمل على 4 متغيرات، وبغرض إجراء تحليلنا عليها يفترض أن لا يقل حجم العينة عن 40 وبناء على ذلك قمنا بتوزيع 70 إستبانة على مختلف عمال الشركة، وعلى اعتبار أن عدد عمال الشركة 440 موظف مقسمة كما يلي:

- الإطارات = 34.

- عون تحكم = 72

- عون تنفيذ = 334

وعليه حجم العينة المختارة من كل طبقة تكون كما يلي¹:

$$\frac{70 \times 34}{440} = \text{الإطارات}$$

$$\frac{70 \times 72}{440} = \text{عون تحكم}$$

$$\frac{70 \times 334}{440} = \text{عون تنفيذ}$$

من جهة أخرى تم الاعتماد على العينة الطبقية تم أخذ عينة من كل فئة من الموظفين فكانت الدراسة

70 إستبانة موزعة كما يلي:

- 6 إستبانات وزعت على الإطارات.

- 11 إستبانة وزعت على أعوان التحكم

- 53 إستبانة وزعت على أعوان التنفيذ.

والجدول الموالي يوضح قائمة عمال شركة الخزف الصحي:

¹ Uma sekaran, research methods for business skill building approach, 4th edition john. wiley and son, inc new york, 2004, p295.

الجدول رقم (02): قائمة عمال شركة الخزف الصحي بالميلية

الفئات	حجم العينة	ذكور	إناث
إطار	34	20	14
عون تحكم	72	56	16
عون تنفيذ	334	332	2
المجموع	440	408	32

المصدر = من وثائق مصلحة الموارد البشرية

مجتمع وعينة الدراسة و الاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

لبلوغ غايات الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (70) مفردة و بلغ عدد الاستبانات الموزعة (70) استبانة و تم إسترجاعها كلها.

ثانيا: أداة الدراسة

تتمثل أساسا في الإستبانة كما أنها تعتبر الوسيلة العملية التي تسهل على الباحث الاتصال بعدد كبير من المبحوثين في مدة وجيزة وبأقل تكلفة، تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، وقد صممت نموذج الإستبانة لدراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، تتكون من قسمين:

- **القسم الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، التصنيف الوظيفي، الراتب الشهري).

- **القسم الثاني:** يشمل محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) المحور الثاني يدرس المتغير التابع (الرضا الوظيفي) حيث يمكن توضيحها كما يلي:

- المحور الأول: يشتمل على 30 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للصراع التنظيمي كما يلي:

- الصراع على مستوى الفرد العبارات من (1- 10).

- الصراع على مستوى الجماعة العبارات من (11 - 22)
- الصراع على مستوى المنظمة العبارات من (23 - 30).
- المحور الثاني: خاصا بالرضا الوظيفي (المتغير التابع) حيث يشمل على 19 عبارة تقيس الرضا الوظيفي لموظفي شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل محل الدراسة، ويتضمن:
- العبارات من (31 - 49).

وقد قابل عبارات القسم الثاني الذي يتضمن محورين مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس "ليكرت likert الخماسي" والجدول أدناه يوضح ذلك:

- الجدول رقم (03) توزيع درجات عبارات محاور الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

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

Source : uma sekaran, research methods for business skill building approach, 4th edition john wiley and son-inc new york, 2004. P ;197.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً: صدق الاستبانة

1- الصدق الظاهري للاستبانة:

قمنا بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع دراستنا، كما هو موضح في الملحق (02)، وبعد إعطائنا ملاحظات حول وضوح العبارات ومدى انتهاءها لمحورها، ومدى قياسها لها وضعت لأجله، وهل هي شاملة لكل العناصر الواجب دخولها في التحليل، قمنا بالتعديلات الضرورية وتقيدنا بالملاحظات التي رأي المحكمون أنها ضرورية لتحسين جودة العبارات وجعلها أكثر دلالة ووضوحا للمبحوثين، وقدمنا في الأخير الاستبانة في صورتها النهائية وفقا لما هو موضح في الملحق رقم (01).

2- الصدق الداخلي: (البنائي) لعبارات الاستبانة

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة مع عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة من (70 عامل)، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون "Person" بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

2-1- الصدق الداخلي لعبارات المحول الأول:

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور (الصراع التنظيمي) نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الثلاثة، بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له، على النحو التالي:

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول:

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات بعد الصراع على مستوى الفرد

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة sig
01	يوجد غموض في المهام الموكلة إلي	0.742**	0.000
02	أعاني من نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف عملي	0.810**	0.000
03	يوجد اختلاف بين أهدافي الشخصية وأهداف عملي	0.784**	0.000
04	يتم التركيز على الكفاءة في شغل الوظيفة دون المحسوبية	0.605**	0.000
05	أشعر بالحيرة عند الاختيار بين هدفين أريد تحقيقهما	0.618**	0.000
06	أحس بالقلق نتيجة قيامي بالعديد من الأدوار في نفس الوقت	0.767**	0.000
07	أنضايق عندما تعترضني مشكلات في العمل يصعب حلها	0.866**	0.000
08	تتعارض إجراءات عملي مع قيمي ومعتقداتي	0.767**	0.000
09	أنغيب عن العمل بسبب طبيعة وظروف العمل الصعبة	0.798**	0.000
10	أنغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف	0.771**	0.000

**مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

يبين الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الصراع على مستوى الفرد والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين [0.605-0.866] هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقية واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني:

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات بعد "الصراع على مستوى الجماعة"

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة sig
01	يتنافس فريق العمل الذي أنتمي إليه مع الفرق الأخرى في تحقيق أفضل الأداء	0.395**	0.001
02	داخل الفريق الذي أعمل فيه يسود جو من الخصام والعداء بين الأعضاء	0.528**	0.000
03	يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء الفريق الذي أعمل فيه	0.522**	0.000
04	ينشأ التوتر بين العمال بسبب خلافهم بخصوص العمل	0.426**	0.000
05	نخفي عدم ارتياحنا لعضنا البعض بسبب العمل	0.701**	0.000
06	تتعاون المجموعة التي أعمل بها مع المجموعات الأخرى	0.542**	0.000
07	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة العاملين	0.607**	0.000
08	أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع أعضاء الفريق	0.686**	0.000
09	أتقادي إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى	0.695**	0.000
10	أحاول عدم إظهار خلافي مع زملائي	0.711**	0.000

0.000	0.749**	يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة	11
0.000	0.679**	يوجد تضارب بين أفراد الجماعة التي أنتمي إليها بخصوص دور كل فرد في العمل	12

** مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الصراع على مستوى الجماعة والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين [0.749-0.395] هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أول من 0.01 مما يدل على أن مستوى المعنوية لكل عبارة أول من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث:

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد الصراع على مستوى المنظمة

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة sig
01	يوجد اختلاف بين مستويات الإدارة حول العمل	0.809**	0.001
02	عدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين حول أداء المهام الوظيفية	0.858**	0.000
03	يتشارك المسؤولون مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	0.801**	0.000
04	توجد صعوبة في الاتصال بين إدارات الأقسام مع الورشات والعاملين	0.891**	0.000
05	يلجأ المسؤول إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة	0.896**	0.000

0.000	0.910**	يوجد عدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الفرق فيما يخص العمل	06
0.000	0.885**	يوجد تمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية	07
0.000	0.902**	تتميز العلاقات والثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولين بالضعف	08

** مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات بعد الصراع على مستوى المنظمة والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين [0.801 - 0.910] هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 بإستثناء العبارة الأولى فهي تساوي 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-2- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة sig
01	وضوح المعلومات التي أتلقاها يزيد من أدائي في العمل	0.690**	0.001
02	التواصل مع زملائي في العمل يحفزني على البقاء في المؤسسة	0.871**	0.000
03	علاقاتي بزملائي جيدة	0.613**	0.000
04	قدراتي تتناسب مع الوظيفة التي استغلها	0.708**	0.000
05	المشرف يثق في قدرتي على انجاز الأعمال	0.833**	0.000

06	أستفيد من فترات الراحة في عملي	0.922**	0.000
07	أنا راضي عن طبيعة وظيفتي مقارنة بمؤهلاتي العلمية	0.906**	0.000
08	الواجبات المسندة إلى واضحة	0.744**	0.000
09	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	0.947**	0.000
10	أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	0.883**	0.000
11	فرص الترقية متاحة للجميع	0.836**	0.000
12	يوجد انسجام تام بين فريق العمل	0.905**	0.000
13	أتلقي خطابات شكر وتقدير عند اتقاني لعملي	0.841**	0.000
14	أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين	0.801**	0.000
15	يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين	0.898**	0.000
16	دائما أفكر في عروض العمل خارج المصنع	0.644**	0.000
17	شعوري بالانتماء للمصنع ضعيف	0.665**	0.000
18	أتقاضى راتبا يتناسب مع وظيفتي	0.710**	0.000
19	توجد عدالة في التعامل مع جميع العاملين	0.874**	0.000

** مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الرضا الوظيفي والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين [0.613- 947] جميعها

موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 بإستثناء العبارة الأولى فهي تساوي 0.01 مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2-3- الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة:

يتم التأكد من ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد كل محور والدرجة الكلية للمحور، ثم نقوم بحساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة مع درجة الكلية.

- الصدق الداخلي لأبعاد المحور:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول "الصراع التنظيمي"

الرقم	البعد	معامل الارتباط r	مستوى المعنوية
01	الصراع على مستوى الفرد	0.541**	0.000
02	الصراع على مستوى الجماعة	0.602**	0.000
03	الصراع على مستوى المنظمة	0.763**	0.000

**مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد محور الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور، وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط محصورة بين [0.541 - 0.763] وهي جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط قوي، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01، وهذا يعني أن أبعاد المحور الأول صادقة لها وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات: "أن يعطي الاختبار نفس النتائج باستمرار، إذا استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة"¹.

وعليه فإجابات أفراد العينة تبقى نفسها حتى ولو كرر الاختبار لأكثر من مرة على نفس العينة ومعامل الثبات Alphas cronbach يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلها اقتربت من الصفر كان منخفضا، حيث يمكننا الحكم على الاستبانة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل الثبات باستخدام spss لكل من المتغيرين، وكذا الثبات الكلي الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الثبات لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الرقم	المحور	ألف كرونباخ
الأول	الصراع التنظيمي	0.871
الثاني	الرضا الوظيفي	0.969
	معامل الثبات الكلي	0.831

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن:

- معاملة الثبات بالنسبة للمحور الأول (الصراع التنظيمي) تجاوز 80% حيث بلغ 87.1% بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات جيدة.

- معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) تجاوز 90% حيث بلغ 96% بمعنى أن معدل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية.

- معامل الثبات الكلي (محور الصراع التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي) تجاوز 80% حيث بلغ 83.1% بمعنى أن معدل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية، ويمكننا تعميمه على أفراد عينة الدراسة، ومن خلال

¹ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية،

هذا التحليل يمكننا القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومنه يمكن الاعتماد على هذه الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

بعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بـ SPSS والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله استخدمنا أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، التي تتناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي:

أ- المدى: هو أبسط مقاييس التشتت، ويعتمد في حسابه على قيمتين في التوزيع هما أدنى قيمة وأعلى قيمة ولا يدخل في حسابه كل قيم التوزيع، ويمكن حسابه عن طريق الفرق بين أعلى قيمة وأدى قيمة مضافاً إليه الواحد¹.

وقد تم الاعتماد على المدى من أجل تحديد فئات مقياس ليكرت الخماسي وذلك لغرض تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة الفئة التي ينتمي إليها.

ب- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

ج- المتوسط الحسابي المرجح: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره، وهو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده، وهو مجموع المشاهدات مقسوماً على عددها².

د- الانحراف المعياري المرجح: يستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الفرعية والرئيسية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز انخفاض تشتت إجابات أفراد عينة

¹ طوبوي مصطفى، وعيل مولود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية (منظور إحصائي) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 60.

² أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: مناهج إدارية وتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص 247-248.

الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين إجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطها، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية¹:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{x})}{N}}$$

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

أولاً- معامل الثبات ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستمارة.

ثانياً: معامل الارتباط بيرسون: وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الارتباطية الخطية بين متغيرين كميين، أي إمكانية قياسها كمياً².

ثالثاً: الانحدار الخطي المتعدد: يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر الصراع التنظيمي بأبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين ومن تم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

رابعاً: اختبار T للعينة الواحدة: لفحص متوسط متغير ما اصغر أو يساوي أو اكبر من قيمة ثابتة.

خامساً: معاملي الالتواء والتفلطح

تم حساب قيم معاملات الالتواء والتفلطح لمعرفة إذا كانت بيانات الدراسات تخضع للتوزيع الطبيعي

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000، ص192.

² حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص164.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة، انطلاقاً من البيانات التعريفية لعينة الدراسة، ثم نتائج محاور الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، تناولنا في الجزء الأول من الاستبانة بعض البيانات الخاصة بعينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، الحالة العائلية المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، الراتب الشهري.

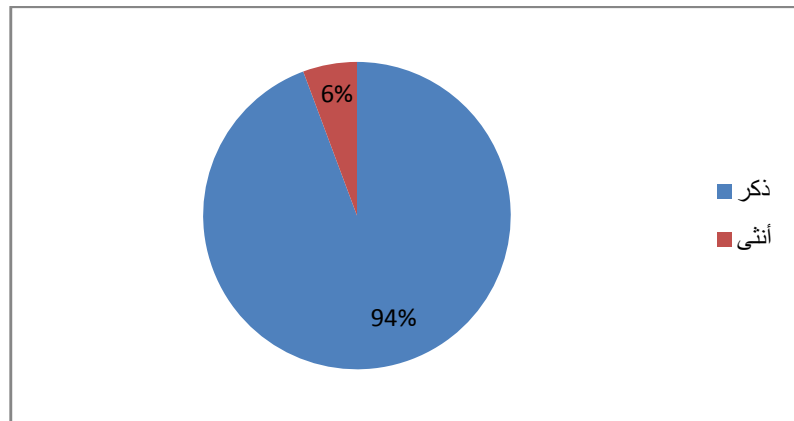
الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	66	94.3%
أنثى	04	5.7%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

يظهر من الجدول رقم (10) أن هناك تفوق كبير بين أفراد العينة لصالح الذكور حيث كانت نسبة الذكور 94.3% في حين بلغت نسبة الإناث 5.7% من مجموع أفراد العينة وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة و الذي يتطلب مجهود عضلي و بدني كبير

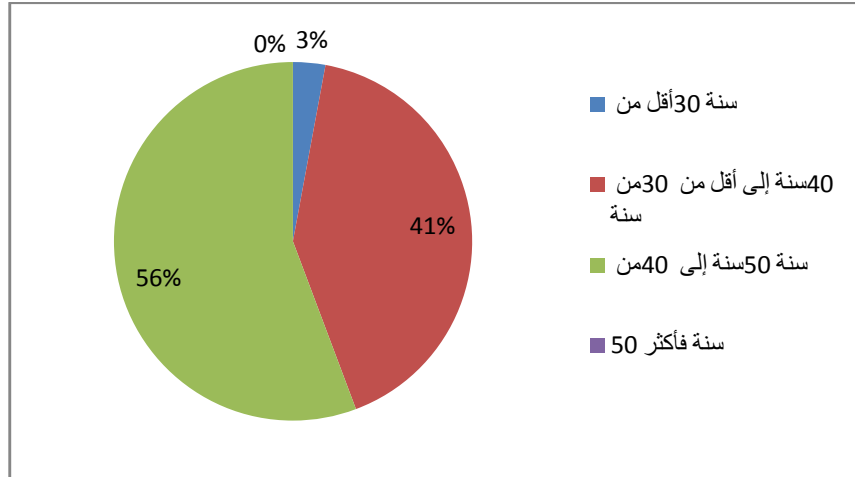
الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	2	2.9%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	29	41.4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	39	55.7%
50 سنة فأكثر	00	00%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات EXcel

انطلاقاً من الجدول رقم (11) نلاحظ بأن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 بينة حيث بلغت نسبتها 55.7% ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 بنسبة 41.4%، لتليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 2.9% في حين لا يوجد أفراد عمرهم أكبر من 50 سنة

- من خلال المقارنة تبين أن الفئة العمرية السائدة هي من 40 إلى أقل من 50 سنة و هذا يعود لطبيعة أنشطة الشركة و التي تتطلب خبرة لدى العمال.

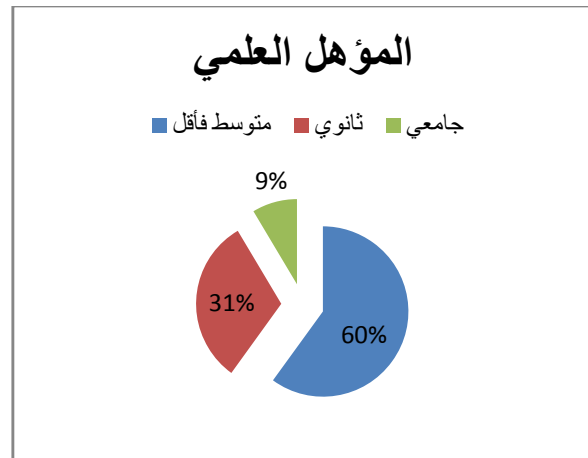
الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
متوسط فأقل	42	60%
ثانوي	22	31.4%
جامعي	6	8.6%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

يتبين من الجدول (12) أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم مستوى متوسط فأقل حيث بلغت نسبتهم 60%، لتأتي بعده مستوى ثانوية بنسبة 31.4% ثم مستوى جامعي التي بلغت نسبته 8.6% وعليه يمكن أن نستخلص أن أغلبية عينة الدراسة كان مستواها متوسط فأقل مما يعكس نقص التأهيل العلمي لدى شاغلي الوظائف بالشركة محل الدراسة.

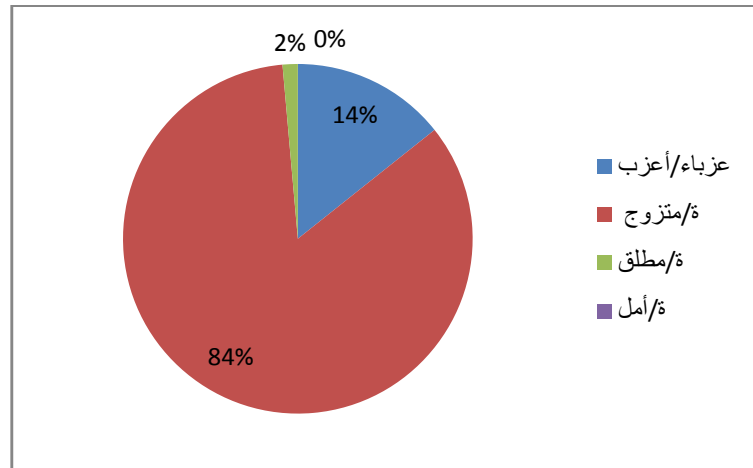
الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
14.3%	10	أعزب/ عزباء
84.3%	59	متزوج/ة
1.4%	01	مطلق/ة
00%	00	أرمل/ة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

انطلاقاً من الجدول رقم (13): جاءت فئة المتزوجين بنسبة 84.3%، ثم تليها فئة العزاب بنسبة

14.3% ثم نسبة المطلوق بنسبة 1.4% في حين لا وجود لفئة الأرامل في الشركة

ومن خلال المقارنة نلاحظ أن الفئة السائدة هي فئة المتزوجين و هذا ما يدل على ان أغلبية افراد

العينة يتمتعون بالاستقرار العائلي.

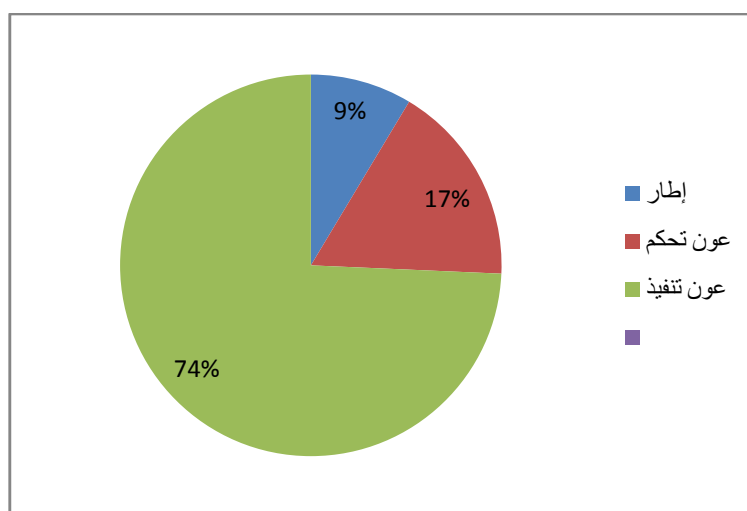
الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة
إطار	6	8.6%
عون تحكم	12	17.1%
عون تنفيذ	52	74.3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

يتبين من الجدول رقم (14) أن نسبة أعوان التنفيذ تقدر بـ74.3%، تليها عون تحكم بنسبة 17.1% وفي المرتبة الأخيرة الإطار العام بنسبة 8.6%، و تفسر هذه النتيجة المستوى التعليمي لمجتمع البحث يرتبط بنوعية العمل الذي يقوم به العمال في المؤسسة، فبحكم نوعية العمل لا تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا إلا في مصالح مختلفة يشرف عليها إطارات و تقنيين متخرجين من الجامعة و كذلك في بعض المصالح الإدارية ، أما بقية النشاطات فتتطلب المهارة في المجال بغض النظر عن المستوى التعليمي

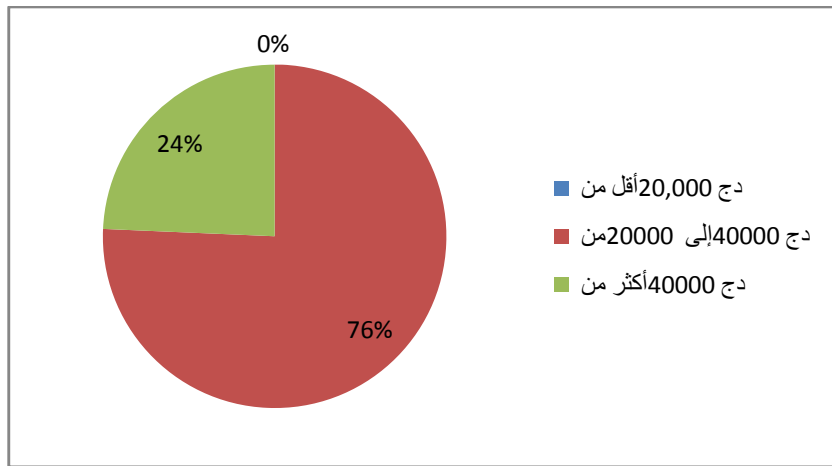
الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار	النسبة
أقل من 20.000 دج	00	00%
من 20000 إلى 40000 دج	53	75.7%
أكثر من 40000 دج	17	24.3%
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

يظهر من خلال الجدول رقم (15) أن معظم أفراد عينة الدراسة راتبهم الشهري من 20.000 إلى 40.000 دج بنسبة 75.7% تليها فئة أكثر من 40.000 دج بنسبة 24.3%، في حين لا وجود لفئة دخلها أقل من 20.000 دج، إذ يعتبر الراتب من العوامل المحفزة على العمل، وهذا يعتبر عاملاً لزيادة الرضا الوظيفي للعمال.

في الأخير، يمكن القول أن أفراد عينة دراستنا أغلبيتها تحمل البيانات الشخصية والوظيفية التالية: 94.3% ذكور أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، 84.3% منهم متزوجين، 60% منهم لديهم مستوى متوسط فأقل، 74.3% أعوان تنفيذ، 75.7% رواتبهم تتراوح من 20.00 إلى 40.00 دج.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

لتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة، سنقوم باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا النسب المئوية، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

حيث سنقف هنا على آراء أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على عبارات هذا المحور الموزعة على ثلاثة أبعاد:

1- تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول:

نعرض في الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول « الصراع التنظيمي على مستوى الفرد ».

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الصراع على مستوى الفرد"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يوجد غموض في المهام الموكلة إلي	2.03	0.481	ضعيف
02	أعاني من نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف عملي	2.03	0.416	ضعيف
03	يوجد اختلاف بين أهدافي الشخصية وأهداف عملي	2.07	0.461	ضعيف
04	يتم التركيز على الكفاءة في شغل الوظيفة دون المحسوبية	2.03	0.589	ضعيف
05	أشعر بالحيرة عند الاختيار بين هدفين أريد تحقيقهما	2.11	0.498	ضعيف
06	أحس بالقلق نتيجة قيامي بالعديد	2.06	0.367	ضعيف

			من الأدوار في نفس الوقت	
07	أتضايق عندما تعترضني مشكلة في العمل يصعب حلها	2.13	0.563	ضعيف
08	تتعارض إجراءات عملي مع قيمي ومعتقداتي	2.20	0.628	ضعيف
09	أتغيب عن العمل بسبب طبيعة وظروف العمل الصعبة	2.14	0.546	ضعيف
10	أتغيب عن العمل بسبب عدم إرتياحي للأسلوب الإشراف	2.14	0.460	ضعيف
	الكلبي	2.0943	0.37451	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يتضح من الجدول رقم (16) حصول العبارة رقم (08) على المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري في (0.628) وهذا يشير إلى أنه يوجد تشتت كبير في إجابات عينة الدراسة، فأغلبهم غير موافقون أو غير موافقون بشدة على أنه تتعارض إجراءات العمل مع قيمهم ومعتقداتهم.

- حلت العبارة رقم (09) و(10) ثانيا بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.546) و(0.460) على التوالي بدرجة موافقة ضعيفة، فالعمال لا يتغيبون عن العمل بسبب طبيعة و ظروف العمل الصعبة أو بسبب عدم ارتياحهم لأسلوب الإشراف.

- حلت العبارة رقم (07) ثالثا بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.563) بدرجة موافقة ضعيفة، فالعمال لا يتضايقون عندما تعترضهم مشكلات في العمل يصعب حلها.

- حلت العبارة رقم (05) رابعا بمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.498) بدرجة موافقة ضعيفة، فأفراد العينة لا يشعرون بالحيرة عند الاختيار بين هدفين يريدون تحقيقهما.

- حلت العبارة رقم (03) خامسا بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.461) بدرجة موافقة ضعيفة، فلا يوجد اختلاف بين الأهداف الشخصية و أهداف العمل عند العمال.

- حلت العبارة رقم (06) سادسا بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.376) بدرجة موافقة ضعيفة، فالعمال لا يحسون بالقلق نتيجة قيامهم بالعديد من الأدوار في نفس الوقت.

- حلت العبارة رقم (1) و(2) و(4) الأخيرة بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.481) و(0.416) و(0.589) على التوالي بدرجة موافقة ضعيفة، فلا يوجد غموض في المهام الموكلة للعمال ، ويعانون من نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف عملهم ، و أيضا يتم التركيز على المحسوبية في شغل الوظيفة دون الكفاءة.

- جاء البعد الأول "الصراع التنظيمي على مستوى الفرد" على درجة ضعيفة من الموافقة حيث يقدر المتوسط الكلي بـ: (2.0943) ، وبناءا على آراء أفراد عينة الدراسة فإن الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي هي غموض المهام الموكلة إليهم و نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف عملهم

2- تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني:

نعرض في الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني « الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة ».

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
11	يتنافس فريق العمل الذي انتمي إليه مع الفرق الأخرى على تحقيق أفضل الأداء.	2.63	0.995	متوسط
12	داخل الفريق الذي أعمل فيه يسود جو من الخصام والعداء بين الأعضاء	2.36	0.799	ضعيف
13	يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء الفريق الذي أعمل فيه	2.39	0.839	ضعيف

14	ينشأ التوتر بين العمال بسبب خلافهم بخصوص العمل	2.37	0.802	ضعيف
15	نخفي عدم ارتياحنا لبعضنا البعض بسبب العمل	3.39	0.786	متوسط
16	نتعاون المجموعة التي أعمل بها مع المجموعات الأخرى	3.63	0.765	مرتفع
17	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين العاملين	3.59	0.752	مرتفع
18	أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع أعضاء الفريق	3.79	0.700	مرتفع
19	أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى	3.77	0.641	مرتفع
20	أحاول إظهار عدم خلافي مع زملائي	3.79	0.611	مرتفع
21	يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة	3.67	0.696	مرتفع
22	يوجد تضارب بين أفراد الجماعة التي انتمي إليها بخصوص دور كل فرد في العمل	3.59	0.752	مرتفع
-	الكلية	3.2452	0.45064	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يتضح من الجدول رقم (17) حصول العبارة رقم (18) و (20) على المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.700) و (0.611)، فاعلبيهم موافقون أو موافقون

بشدة على أنهم يحاولون الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع أعضاء الفريق و أيضا إظهار عدم خلافهم مع زملائهم.

- حلت العبارة رقم (19) ثانيا بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.641) بدرجة موافقة مرتفعة ، فالعمال يتفادون إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى.

- حلت العبارة رقم (21) ثالثا بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.696) بدرجة موافقة مرتفعة ، فالعمال يتعاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب.

- حلت العبارة رقم (16) رابعا بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.765) بدرجة موافقة مرتفعة ، فتتعاون المجموعات مع بعضها البعض في العمل .

- حلت العبارة رقم (17) و (22) خامسا بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.752) و (0.752) على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة ، فهناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين العاملين و يوجد تضارب بين أفراد الجماعة بخصوص دور كل فرد في العمل.

- حلت العبارة رقم (15) سادسا بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.786)، بدرجة موافقة متوسطة ، فيخفي العمال عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.

- حلت العبارة رقم (11) سابعا بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.995) بدرجة موافقة متوسطة، فتتنافس فرق العمل مع بعضها البعض لتحقيق أفضل الأداء.

- حلت العبارة رقم (13) ثامنا بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.839) بدرجة موافقة ضعيفة، حيث لا يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء الفريق داخل العمل.

- حلت العبارة رقم (14) تاسعا بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.802) بدرجة موافقة ضعيفة، فلا ينشأ التوتر بين العمال بسبب خلافهم بخصوص العمل.

- حلت العبارة رقم (12) عاشرا بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.799) بدرجة موافقة ضعيفة، حيث لا يوجد جو من الخصام و العداء بين الأعضاء داخل فريق العمل.

- جاء البعد الثاني "الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة" على درجة متوسطة من الموافقة حيث يقدر المتوسط الكلي ب (3.2452) وهو يفوق المتوسط المعتمد (2.0943)، و بناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة متوسط و هذا مؤشر على وجود اختلاف بين افراد جماعة العمل حول طرق العمل و ادوار كل واحد منهم في العمل ، و هذا ما يؤدي الى حدوث خلافات بينهم ، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء الصراع بينهم.

3- تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث:

نعرض في الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث "الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة".

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
23	يوجد اختلاف بين مستويات الإدارة حول العمل	2.74	0.943	متوسط
24	يوجد عدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين حول أداء المهام الوظيفية	2.73	0.931	متوسط
25	يتشارك المسؤول مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	2.86	0.982	متوسط
26	توجد صعوبة في الاتصال بين إدارات الأقسام مع الورشات والعاملين	2.73	0.947	متوسط
27	يلجأ المسؤول إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة	2.76	0.955	متوسط
28	يوجد عدم توافق بين الرؤساء	2.64	0.948	متوسط

			والمؤوسين داخل الفرق فيما يخص العمل	
متوسط	0.965	2.69	يوجد تمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية	29
متوسط	0.953	2.70	تتميز العلاقات والثقة المتبادلة بين العاملين و المسؤولين بالضعف	30
متوسط	0.82714	2.7304	الكلية	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يتضح من الجدول رقم (18) حصول العبارة رقم (25) على المرتبة الأولى من حيث الموافقة بمتوسط حسابي (2.86) بانحراف معياري (0.982) وهذا يشير إلى أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات عينة الدراسة، يتشارك المسؤول مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.

- حلت العبارة رقم (27) ثانيا بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.955) بدرجة موافقة متوسطة حيث يلجا المسؤول الى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة .

- حلت العبارة رقم (23) ثالثا بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.943) بدرجة موافقة متوسطة، يوجد اختلاف بين مستويات الادارة حول العمل .

- حلت العبارة رقما (24) و(26) رابعا بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (0.931) و(0.947) على التوالي بدرجة موافقة متوسطة ، يوجد عدم التوافق بين الرؤساء و المؤوسين حول أداء المهام الوظيفية و توجد صعوبة في الاتصال بين إدارات الأقسام مع الرشوات و العاملين .

- حلت العبارة رقم (30) خامسا بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.953) بدرجة موافقة متوسطة، حيث تتميز العلاقات و الثقة المتبادلة بين العاملين و المسؤولين بالضعف .

- حلت العبارة رقم (29) سادسا بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.965) بدرجة موافقة متوسطة، يوجد تمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية .

- حلت العبارة رقم (28) سابعا بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (0.948) بدرجة موافقة متوسطة، حيث انه يوجد عدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الفرق فيما يخص العمل .
- جاء البعد الثالث "الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة" على درجة متوسطة من الموافقة حيث يقدر المتوسط الكلي بـ: (2.7304) وهو يفوق المتوسط المعتمد (2.0943)، وبناءا على آراء عينة الدراسة فإنه يوجد صراع بدرجة متوسطة وهذا راجع لطبيعة العلاقات بين المسؤولين و العاملين و كذلك طبيعة الأساليب المستعملة في الإدارة.

4- عرض وتحليل مستوى الصراع التنظيمي:

ولمعرفة مستوى الصراع التنظيمي بشركة الخزف الصحي محل الدراسة نعتد على الجدول التالي الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للأبعاد محور "الصراع التنظيمي" لما يلي:

الجدول رقم (19): مستوى الصراع التنظيمي الكلي

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الصراع التنظيمي
ضعيف	0.37451	2.0943	الصراع التنظيمي على مستوى الفرد
متوسط	0.45064	3.2452	الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة
متوسط	0.82714	2.7304	الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة
متوسط	0.34445	2.7243	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال نتائج الجدول رقم (19) يتضح أن مستوى الصراع التنظيمي بشركة الخزف الصحي لولاية جيجل من وجهة نظر موظفيها كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (2.7243) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [2.61-3.40] وهي الفئة التي تشير للخيار "موافق بدرجة متوسطة"

من خلال نتائج الجدول نرتب أبعاد الصراع التنظيمي ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي كما يلي:

- جاء في المرتبة الأولى: بعد الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.24) وانحراف معياري (0.45) مما يعبر عن المستوى المتوسط للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة عند أدائهم لعملهم بالشركة محل الدراسة.

- جاء في المرتبة الثانية الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.7304)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي بإنحراف معياري قدر بـ: (0.82) .

- جاء في المرتبة الثالثة الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة بمتوسط حسابي يقدر بـ: (2.0943) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي بإنحراف معياري قدر بـ: (0.37).

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني

نعرض في الجدول الموالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات لأفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني: « الرضا الوظيفي » للعاملين.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور « الرضا الوظيفي للعاملين »

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
31	وضوح المعلومات التي أتلقتها يزيد من أدائي في العمل	3.77	0.663	مرتفع
32	التواصل مع زملائي في العمل يحفزني على البقاء في المؤسسة	3.86	0.519	مرتفع
33	علاقتي بزملائي جيدة	3.83	0.589	مرتفع
34	قدراتي تتناسب مع الوظيفة التي أشغلها	3.83	0.481	مرتفع
35	المشرف يثق في قدرتي على انجاز الأعمال	3.91	0.408	مرتفع
36	أستفيد من فترات الراحة في عملي	3.86	0.490	مرتفع

مرتفع	0.490	3.86	أنا راضي عن طبيعة وظيفتي مقارنة بمؤهلاتي العلمية	37
مرتفع	0.605	3.84	الواجبات المسندة إلي واضحة	38
مرتفع	0.605	3.84	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	39
مرتفع	0.647	3.76	أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	40
مرتفع	0.696	3.67	فرص الترقية متاحة للجميع	41
مرتفع	0.641	3.77	يوجد انسجام تام بين فريق العمل	42
مرتفع	0.690	3.76	أتلقي خطابات شكر وتقدير عند اتقاني لعملي	43
مرتفع	0.737	3.67	أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين	44
مرتفع	0.647	3.76	يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين	45
مرتفع	0.583	3.91	دائماً أفكر في عروض العمل خارج المصنع	46
مرتفع	0.572	3.86	شعوري بالانتماء إلى المصنع ضعيف	47
مرتفع	0.520	3.93	أتقاضى راتباً يتناسب مع وظيفتي	48
مرتفع	0.690	3.76	توجد عدالة في التعامل مع جميع العاملين	49
مرتفع	0.48009	3.8128	الكلّي	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

يتضح من الجدول رقم (20) حصول العبارة رقم (48) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.520) بدرجة موافقة مرتفعة، فأغلبهم موافقون على أنهم يتقاضون راتباً يتناسب مع وظيفتهم .

- حلت العبارة رقم (35) و(46) ثانياً بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.408) و(0.583) ، بدرجة موافقة مرتفعة، فالمشرف يثق في قدرات العمال على إنجاز الأعمال.

- حلت العبارة رقماً (32) و(36) و(37) و(47) ثالثاً بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.519) و(0.490) و(0.490) و(0.572) على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، فتواصل العمال مع بعضهم البعض في العمل يحفزهم على البقاء في المؤسسة و يوافقون على أنهم يستفيدون من فترات الراحة في العمل وأنهم راضون عن طبيعة الوظيفة مقارنة بمؤهلاتهم العلمية.

- حلت العبارة رقما (38) و(39) رابعا بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.605) و (0.605) على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، فالواجبات المسندة للعمال واضحة و الأجر الذي يتقاضوه يتناسب مع متطلبات المعيشة .

- حلت العبارة رقما (33) و(34) خامسا بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.589) و(0.481) على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، فالعلاقات بين العمال جيدة و قدراتهم تتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها.

- حلت العبارة رقم (31) و(42) سادسا بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.663) و(0.641) بدرجة موافقة مرتفعة، فوضوح المعلومات التي يتلقاها العمال يزيد من أدائهم في العمل وأيضا هناك انسجام تام بين فريق العمل.

- حلت العبارة رقما (40) و(43) و (45) و (49) سابقا بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.647) و(0.690) و (0.647) و (0.690) على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث يتمتع العمال بالحرية في اختيار طرق أداء العمل و يتلقون خطابات شكر و تقدير عند إنقائهم لعملهم كما يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين و توجد أيضا عدالة في التعامل مع جميع العاملين .

- حلت العبارة رقم (41) و (44) ثامنا بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.696) و(0.737) على التوالي بدرجة موافقة مرتفعة، فاغلب العمال موافقون على ان فرص الترقية متاحة للجميع و موافقون أيضا على حرص الإدارة على سماع مقترحاتهم .

* عرض وتحليل مستوى الرضا الوظيفي للعاملين:

ولمعرفة مستوى الرضا الوظيفي بشركة الخزف الصحي محل الدراسة نعتمد على الجدول السابق الذي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني "الرضا الوظيفي للعاملين"

الجدول رقم(21): مستوى الرضا الوظيفي الكلي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.8128	0.48009	مرتفع
------------------------------------------	--------	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـspss.

من خلال نتائج الجدول رقم (21) يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي لولاية جيجل من وجهة نظر موظفيها يتراوح في المستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.81) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي.

المطلب الثالث: اختيار التوزيع الطبيعي للبيانات

يهدف التأكد أن متغيرات الدراسة تتبع أو تقترب من التوزيع الطبيعي، ثم حساب معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة، وفي هذا الإطار يشير إلى أن الحصول على معامل الالتواء محصورين [3، -3] ومعامل تفلطح محصور بين [7 و -7] يعني اقتراب بيانات الدراسة من التوزيع الطبيعي، وأن هناك إمكانية للاستخدام الاختبارات المعلمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغير
12.801	2.860	الصراع التنظيمي على مستوى الفرد
1.536	-0.868	الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة
-1.406	0.608	الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة
2.876	1.122	المحور 1 "الصراع التنظيمي"
14.187	-3.809	المحور 2 "الرضا الوظيفي للعاملين"

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن البيانات الموزعة تقترب من التوزيع الطبيعي بحيث أن معامل الالتواء المتغيرات الدراسة محصور بين [3 و -3] وهذا مقبول على عكس معامل التفلطح.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة لنصل بذلك إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها وتقديمها بعض التوصيات، وقد جاءت فرضيات دراستنا كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ودلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل؟

حيث تنفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.
- ب- يوجد أثر ودلالة إحصائية لبعء الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.
- ج- يوجد أثر ودلالة إحصائية لبعء الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضيات سنعمد على قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية الصفرية H_0 .
- إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 .
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية البديلة H_1 .
- إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05 نقبل الفرضية البديلة H_1 .

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية "جيجل" والتي يمكن صياغتها كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية_ولاية جيجل.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية_ولاية جيجل .

لمعرفة أي الفرضيتين نقبل (الصفريّة أو البديلة) نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي جاءت قيمه موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للاختبار الفرضية الرئيسية

الأبعاد مجتمعة	R ²	R	Sig
الصراع التنظيمي	0.109	0.330 ^a	0.005 ^a

sig < 0.05

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول رقم (23) أن قيمة معامل R² بلغت (0.109) وهو يدل على مساهمة المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) في سلوك المتغير التابع (الرضا الوظيفي للعاملين) بنسبة 10% أي أن 90% من التأثير في الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي قد يعود إلى عوامل أخرى، ولأن مستوى الدلالة sig (0.005) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإنه يمكننا اتخاذ القرار برفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة H₁ وعليه نقول انه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل" وسنثبت أكثر نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية على النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: « يوجد أثر دلالة إحصائية لبعء الصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل » والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.

- H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.

وكانت أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين الصراع التنظيمي على مستوى الفرد والرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار تأثير بعد الصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين

البعد الأول	معامل التأثير B	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي على مستوى الفرد	-0.600	-6.191	1.994	0

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ spss

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن مستوى الدلالة sig (0) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي أننا نثبت صحة الفرضية البديلة القائلة أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل ».

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.

- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.

وكانت أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة والرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار تأثير بعد الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين

مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	معامل التأثير B	البعد الأول
0.695	1.994	-0.393	-0.048	الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (25) أن قيمة t المحسوبة (-0.393) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.994) كما أن مستوى الدلالة sig (0.695) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 أي أننا نثبت صحة الفرضية الصفرية القائلة أنه « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل ».

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل » والتي يمكن صياغتها كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل.

وكانت أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة والرضا الوظيفي للعاملين كما يلي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار تأثير بعد الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين

مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	معامل التأثير B	البعد الأول
0.258	1.994	-0.140	-0.137	الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة

المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (26) أن قيمة t المحسوبة (-0.140) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.994) كما أن مستوى الدلالة sig (0.258) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الصفرية H_0 ورفض الفرضية البديلة H_1 أي أننا نثبت صحة الفرضية الصفرية القائلة أنه « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل ».

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على شركة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها بمساعدة الإطارات والعاملين بها، كما حاولنا إعطاء صورة واقعية عن الصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة البحث، ومن خلال تحليل محتوياته بالاعتماد على الأدوات الإحصائية تم التوصل إلى أن:

- نتائج إجابات أفراد العينة تثبت لنا وجود مستوى متوسط للصراع التنظيمي بالشركة و وجود مستويات ضعيفة و متوسطة لجميع أبعاده حيث جاء بعد الصراع على مستوى الجماعة يليه الصراع على مستوى المنظمة ثم في الأخير بعد الصراع على مستوى الفرد .

- كما أثبتت نتائج تحليل أفراد العينة أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان بدرجة مرتفعة .

- أما فيما يخص أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين فقد توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة حيث كان بعد الصراع على مستوى الجماعة هو الأكثر تأثيرا، و يليه بعد الصراع على مستوى المنظمة في حين تم تسجيل أثر ضعيف لبعده الصراع على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين.

الخطبة

لقد تناولت هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أجريت دراستنا التطبيقية بشركة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل، فعند استعراض الإطار النظري للموضوع اتضح لنا أن الرضا الوظيفي هو إحدى الأهداف المهمة التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ومن تم حاولنا تجسيد هذه الظاهرة من خلال إجراء الدراسة الميدانية بالشركة، أين تم تحليل آراء الموظفين والذين بلغ عددهم (70) موظف.

وبعد أن قمنا بدراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة تحصلنا على مجموعة من النتائج التطبيقية توصلنا إليها بعد اختبار الفرضيات الموضوعية في مقدمة الدراسة كما توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات.

أولاً: النتائج

أ- النتائج التطبيقية:

أظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة أنه يوجد مستوى متوسط للصراع التنظيمي لدى موظفي شركة الخزف الصحي بالميلية لولاية جيجل.

- بالنسبة لأبعاد الصراع التنظيمي، أكدت نتائج الدراسة على وجود مستوى متوسط للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

- وجود مستوى متوسط للصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة.

- وجود مستوى ضعيف للصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين بالشركة.

- أما بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي- بالميلية- ولاية جيجل وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل و بالتالي قبول الفرضية البديلة H1 و رفض الفرضية الصفرية H0.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين لدى شركة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل وبالتالي قبول الفرضية الصفرية H_0 و رفض الفرضية البديلة H_1 .

ثانيا: الاقتراحات

بناء على النتائج التطبيقية التي توصلنا إليها سابقا نقدم أهم الاقتراحات التي قد تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين و التخفيف من العوامل التي أدت إلى حدوث الصراع بالشركة محل الدراسة.

- ضرورة تحسين الشركة للخدمات الاجتماعية التي تقدمها.
- ضرورة وضع أجر يتناسب مع حجم العمل الذي يؤديه العامل بالشركة و ذلك بهدف زيادة الرضا الوظيفي لهم.
- الإهتمام بنظام الترقيات في الشركة .
- على الإدارة الحرص على تقادي دخول العاملين في صراعات شخصية لما لها من إنعكاسات سلبية .
- ضرورة مواجهة العاملين و فهم مشاكلهم و متطلباتهم و العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ضرورة فهم ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين و العمل على السيطرة عليها و إدارتها بشكل يحقق النتائج الإيجابية للأطراف .
- ضرورة تحديد الأدوار و الصلاحيات بدقة و التأكيد على وضوح الأهداف.
- زيادة الإهتمام برضا العاملين و هذا من خلال وضع سلم للأجور يتناسب مع متطلبات المعيشة بالإضافة إلى الترقيات أن تكون مبنية على معيار الكفاءة و المؤهل العلمي دون المحسوبية.
- ضرورة إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار ووضع الحلول للمشاكل التي تواجه الشركة .

ثالثا: آفاق الدراسة

لمزيد من الإثراء والتجديد نقتح مواضيع والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع الذي تم تناوله:

- الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري.
- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دورها في تحسين الأداء بالمنظمات.
- انعكاس التفكير الإستراتيجي في تفعيل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة التاسعة، المكتبة الأكاديمية، الدوحة، 1994.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: مناهج إدارية وتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
4. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار هومه للنشر، الجزائر، 2009.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
6. حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
7. حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
8. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2000.
10. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
12. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
13. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

14. شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.
15. طويوي مصطفى، وعيل مولود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية (منظور إحصائي) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
16. عائشة مصطفى الميناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، مصر، 1998.
17. عبد الله الشريف، مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص114.
18. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2016.
19. عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام SPSS، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
20. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002.
21. ماجد عبد المهدي ، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2013.
22. محمد احمد سليمان، الرضا والولاء الوظيفي، الطبعة الأولى، 2011.
23. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجديدة، مصر، 2003.
24. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي- القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
25. محمد مسعد، كيفية كتابة الأبحاث والإعداد للمحاضرات، الطبعة الثانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
26. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، سنة 2005.

27. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية، 2005.
28. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2014.
29. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2008.
30. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
31. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.

ب- الأطروحات الجامعية:

1. ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير ومدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
2. احمد يوسف احمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
3. إيليا طاهر العباس، تأثير أنماط الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة تشرين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2017.
4. بكاي سعد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
5. جلال عبد الحليم، الرضا الوظيفي لدى الأستاذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016.

6. رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، علم النفس، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
7. زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
8. شاطر شفيق، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
9. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007.
10. عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2018.
11. فاطمة عوض الكثيري، الرضا الوظيفي كمؤشر لفعالية نظام حكومة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البرلمانية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2018.
12. محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، سنة 2013.
13. معروف هواري، الرضا الوظيفي وعلاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية علم الاجتماع، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
14. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.
15. نعم محيي الدين عبد الغفار أحمد، إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2016.
16. نوغي فتيحة، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2015.

17. هبة سلمان، أثر الصراع التنظيمي والإداري على تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان، 2015.

ج- مجلات علمية:

1. جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر احمد محمد، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 16، العدد 1، 2015.

2. سعد محمد العبدان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية التقنية بالرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والتقنية، العدد9، 2019 .

3. عثمان تاج السر مساعد حامد و آخرون ،العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة ،المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال ،المجلد 04 ،العدد 03 ،الأردن ، 2018.

4. عطية مصلح، عودة مشاركة، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج2، العدد5، 2016.

5. فروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة وإستراتيجية الحد منها، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2018.

6. ليث عبد الله سليمان القهيوبي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 15، العدد 1، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Uma sekaran, research methods for business skill building approach, 4th edition john. wiley and son, inc new york, 2004.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان حول:

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

– دراسة حالة شركة الخزف الصحي بالميلية –

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إننا نضع بين أيديكم قائمة من العبارات هذه والموجهة للموظفين، سيكون هذا الاستبيان موجه لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة عنه بكل صدق و موضوعية لأن إجاباتكم ستؤخذ بعين الاعتبار، ونؤكد لكم أن بياناتكم و إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة .

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في خانة واحدة فقط.

في الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف :

أ.د/ مبيروك محمد البشير.

إعداد الطالبتين :

– حمودة يسرى

– نعمون حياة

السنة الجامعية : 2019 – 2020

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

متوسط فأقل ثانوي

جامعي

4- الحالة الاجتماعية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

5- التصنيف الوظيفي :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

6- الراتب الشهري :

أقل من 20.000 دج من 20.000 دج إلى 40.000 دج

أكثر من 40.000 دج

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الصراع على مستوى الفرد						
1	يوجد غموض في المهام الموكلة إلي					
2	أعاني من نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف عملي					
3	يوجد اختلاف بين أهدافي الشخصية وأهداف عملي					
4	يتم التركيز على الكفاءة في شغل الوظيفة دون المحسوبية					
5	أشعر بالحيرة عند الاختيار بين هدفين أريد تحقيقهما					
6	أحس بالقلق نتيجة قيامي بالعديد من الأدوار في نفس الوقت					
7	أتضايق عندما تعترضني مشكلات في العمل يصعب حلها					
8	تتعارض إجراءات عملي مع قيمي ومعتقداتي					
9	أتغيب عن العمل بسبب طبيعة و ظروف العمل الصعبة					
10	أتغيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي لأسلوب الإشراف					
البعد الثاني: الصراع على مستوى الجماعة						
11	يتنافس فريق العمل الذي أنتمي إليه مع الفرق					

					الأخرى في تحقيق أفضل الأداء	
					داخل الفريق الذي أعمل فيه يسود جو من الخصام و العداء بين الأعضاء	12
					يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء الفريق الذي أعمل فيه	13
					ينشأ التوتر بين العمال بسبب خلافهم بخصوص العمل	14
					نخفي عدم ارتياحنا لبعضنا البعض بسبب العمل	15
					تتعاون المجموعة التي أعمل بها مع المجموعات الأخرى	16
					هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين العاملين	17
					أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع أعضاء الفريق	18
					أتقادي إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى	19
					أحاول إظهار عدم خلافي مع زملائي	20
					يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة	21
					يوجد تضارب بين أفراد الجماعة التي أنتمي إليها بخصوص دور كل فرد في العمل	22
البعد الثالث: الصراع على مستوى المنظمة						
					يوجد اختلاف بين مستويات الإدارة حول العمل	23
					يوجد عدم التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين حول أداء المهام الوظيفية	24

					25	يتشارك المسؤول مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع
					26	توجد صعوبة في الاتصال بين إدارات الأقسام مع الورشات والعاملين
					27	يلجأ المسؤول إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة
					28	يوجد عدم توافق بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الفرق فيما يخص العمل
					29	يوجد تمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية
					30	تتميز العلاقات والثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولين بالضعف

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	وضوح المعلومات التي أتلقاها يزيد من أدائي في العمل					
32	التواصل مع زملائي في العمل يحفزني على البقاء في المؤسسة					
33	علاقتي بزملائي جيدة					
34	قدراتي تتناسب مع الوظيفة التي أشغلها					
35	المشرف يثق في قدرتي على إنجاز الأعمال					
36	أستفيد من فترات الراحة في عملي					
37	أنا راضي عن طبيعة وظيفتي مقارنة					

					بمؤهلاتي العلمية
					38 الواجبات المسندة إلي واضحة
					39 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة
					40 أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل
					41 فرص الترقية متاحة للجميع
					42 يوجد انسجام تام بين فريق العمل
					43 أتلقى خطابات شكر و تقدير عند إتقاني لعملي
					44 أشعر بحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين
					45 يوجد عدل في توزيع واجبات العمل بين العاملين
					46 دائما أفكر في عروض العمل خارج المصنع
					47 شعوري بالانتماء إلى المصنع ضعيف
					48 أتقاضى راتبا يتناسب مع وظيفتي
					49 توجد عدالة في التعامل مع جميع العاملين

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الكلية	الجامعة
01	عيسى نجيمي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محمد الصديق بن يحي جيجل
02	بلال كرامش	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محمد الصديق بن يحي جيجل
03	زين العابدين طويجني	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محمد الصديق بن يحي جيجل
04	نسيم حمودة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	محمد الصديق بن يحي جيجل

الملاحق رقم 03: اختبار الصدق الداخلي للبعد الأول

Correlations

يوجد تموضن في السهم المتحركة إلى	يوجد تموضن في السهم المتحركة إلى	أعطى من الفرض البيانات البديلة تتفق أهداف على	يوجد التوافق بين الهدف الشخصية وأهداف على	يتم التركيز على الكفاءة في عمل المنظمة دون المسورية	أشهر المجهود عند الاختبار بين هدفين أريد تحقيقها	أفضل مطلق نتيجة قلمي بالمقارنة مع الأقران في نفس الوقت	التفصيل عن أداء وتوضي مشكلات في العمل ويصبح حلها	ي
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 70	.386** .000 70	.645** .000 70	.304* .010 70	.289 .015 70	.712** .000 70	.576** .000 70	.576** .000 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.866** .000 70	1 70	.745** .000 70	.292* .014 70	.394** .005 70	.323** .000 70	.565** .000 70	.382** .001 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.645** .000 70	.745** .000 70	1 70	.256* .030 70	.280* .019 70	.392** .001 70	.413** .000 70	.382** .001 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.304* .010 70	.292* .014 70	.256* .030 70	1 70	.879** .000 70	.319* .007 70	.319* .007 70	.382** .001 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.289 .015 70	.394** .005 70	.280* .019 70	.879** .000 70	1 70	.352** .003 70	.413** .000 70	.413** .000 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.712** .000 70	.323** .000 70	.729** .000 70	.319* .007 70	.352** .003 70	1 70	.649** .000 70	.649** .000 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.576** .000 70	.565** .000 70	.523** .000 70	.382** .001 70	.413** .000 70	.649** .000 70	1 70	.501** .000 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.365** .002 70	.422** .000 70	.601** .000 70	.337** .004 70	.343** .004 70	.626** .000 70	.501** .000 70	.501** .000 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.481** .000 70	.536** .000 70	.708** .000 70	.212 .077 70	.206 .098 70	.736** .000 70	.553** .000 70	.553** .000 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.506** .000 70	.585** .000 70	.499** .000 70	.413** .000 70	.435** .000 70	.706** .000 70	.488** .000 70	.488** .000 70
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.742** .000 70	.310** .000 70	.784** .000 70	.605** .000 70	.518** .000 70	.866** .000 70	.767** .000 70	.767** .000 70

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم 04: اختبار الصدق الداخلي للبعد الثاني

Correlations														
وتنقسم طرق العمل التي تسمى بالبيع التي الأخرى هي تحقيق العمل الأمامي	يطلق أسلوب العمل التي تسمى بالبيع التي الأخرى هي تحقيق العمل الأمامي	البناء الذي هو الذي أفضل التي يكون من أفضل و الصلة بين الأعضاء	يرجع الاختلاف في الأداء بين أعضاء الفريق التي أصابع	ويشأن الأداء بين العمل سبب حجمهم بخصوص العمل	تفني حجم زياتها بعضها البعض بسبب العمل	تتبعين الصورة التي أصلها بما مع الصورة الأخرى	علاقة تفضل في جمع المعلومات المتعلقة بين المقابل	أخذوا الاختلاف من مواضع للتحقق مع تخصص الفريق	تفني يظهر متناظر الغضب مع الأقرال الأخرى	أخذوا يظهر مع خلاف مع زملائه	يتمثل المثلين مع مواضع للتحقق على مواضع مكتب و مسؤولة	هو حد يتغير بين أفراد الجمعة التي تسمى إليها بعضهم من أفراد في العمل	الصدق	
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 70	.716** .000	.860** .000	.648** .000	.656** .644	-.108 .375	-.189 .117	-.074 .541	-.090 .461	-.109 .370	-.074 .542	-.131 .279	.395** .001	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	1	.394** .000	.898** .000	.077 .524	-.112 .357	-.108 .375	-.068 .573	-.065 .395	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	.716**	1	.947** .000	.088 .408	-.197 .102	-.146 .247	-.171 .157	-.196 .115	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	.394**	.898**	1	.077 .524	-.112 .357	-.108 .375	-.068 .573	-.065 .395	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	.077	.524	.088	1	-.197 .102	-.146 .247	-.171 .157	-.196 .115	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	-.112	.357	-.197	.088	1	-.146 .247	-.171 .157	-.196 .115	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	-.108	.375	-.146	.077	.391	1	-.171 .157	-.196 .115	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	-.068	.573	-.171	.548** .000	.428 .000	.391	1	-.196 .115	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	-.065	.395	-.196	.428** .000	.553 .000	.428	.391	1	-.079 .519	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	-.109	.370	-.196	.597** .000	.522** .000	.553	.428	.391	1	-.020 .866	.081 .505	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	-.074	.542	-.116	.656** .000	.622** .000	.522	.428	.391	.597**	1	.716** .000	.000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	-.131	.279	-.054	.471** .000	.657** .000	.622	.428	.391	.657**	.655** .000	1	.676** .000	70
Correlation de Pearson Sig. (bilatérale) N	70	.395**	.001	.428** .000	.701** .000	.697** .000	.622** .000	.428** .000	.391** .000	.697** .000	.687** .000	.711** .000	1	70

** La correlation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: اختبار الصدق الداخلي للبعد الثالث

Correlations																	
يوجد اختلاف بين مستويات الأداة حول العمل	يوجد اختلاف بين مستويات الأداة حول العمل	يوجد عدم التوافق بين الأوسام والمواعين حول أداء المهام الوظيفية	يوجد عدم التوافق بين الأوسام والمواعين حول أداء المهام الوظيفية	يقدرك المسؤول مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	يقدرك المسؤول مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	يوجد صعوبة في الاتصال بين أفراد الأقسام مع الزبائن والعاملين	يوجد صعوبة في الاتصال بين أفراد الأقسام مع الزبائن والعاملين	يلجا المسؤول إلى مسؤولية الأخطاء الملقى في الإدارة	يلجا المسؤول إلى مسؤولية الأخطاء الملقى في الإدارة	يوجد عدم توافق بين الأوسام والمواعين داخل الورق فيما يخص العمل	يوجد عدم توافق بين الأوسام والمواعين داخل الورق فيما يخص العمل	يوجد تمييز بين الموظفين في الزمات والوزنات الوظيفية	يوجد تمييز بين الموظفين في الزمات والوزنات الوظيفية	تتميز العلاقات والثقة المتبادلة بين العاملين والمؤثرين بالضغط	تتميز العلاقات والثقة المتبادلة بين العاملين والمؤثرين بالضغط	الصدق	الصدق
Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson	Corrélation de Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
1	.777**	.777**	.777**	.679**	.679**	.651**	.651**	.686**	.686**	.625**	.625**	.600**	.600**	.606**	.606**	.809**	.809**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.777**	1	.777**	.777**	.679**	.679**	.651**	.651**	.686**	.686**	.625**	.625**	.600**	.600**	.606**	.606**	.809**	.809**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.679**	.765**	.679**	.679**	1	.673**	.673**	.673**	.724**	.724**	.598**	.598**	.553**	.553**	.619**	.619**	.801**	.801**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.679**	.765**	.679**	.679**	1	.673**	.673**	.673**	.724**	.724**	.598**	.598**	.553**	.553**	.619**	.619**	.801**	.801**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.651**	.721**	.651**	.651**	.675**	.675**	1	.712**	.712**	.827**	.827**	.815**	.815**	.820**	.824**	.824**	.891**	.891**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.651**	.721**	.651**	.651**	.675**	.675**	1	.712**	.712**	.827**	.827**	.815**	.815**	.820**	.824**	.824**	.891**	.891**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.686**	.724**	.686**	.686**	.673**	.673**	.712**	.712**	1	.815**	.815**	.820**	.820**	.824**	.824**	.824**	.896**	.896**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.686**	.724**	.686**	.686**	.673**	.673**	.712**	.712**	1	.815**	.815**	.820**	.820**	.824**	.824**	.824**	.896**	.896**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.625**	.660**	.625**	.625**	.598**	.598**	.827**	.827**	.815**	1	.881**	.881**	.922**	.922**	.922**	.922**	.910**	.910**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.625**	.660**	.625**	.625**	.598**	.598**	.827**	.827**	.815**	1	.881**	.881**	.922**	.922**	.922**	.922**	.910**	.910**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.600**	.668**	.600**	.600**	.553**	.553**	.785**	.785**	.820**	.820**	1	.849**	.849**	.849**	.849**	.849**	.902**	.902**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.600**	.668**	.600**	.600**	.553**	.553**	.785**	.785**	.820**	.820**	1	.849**	.849**	.849**	.849**	.849**	.902**	.902**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.606**	.666**	.606**	.606**	.619**	.619**	.824**	.824**	.824**	.824**	.885**	.885**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.606**	.666**	.606**	.606**	.619**	.619**	.824**	.824**	.824**	.824**	.885**	.885**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.809**	.868**	.809**	.809**	.801**	.801**	.891**	.891**	.896**	.896**	.910**	.910**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
.809**	.868**	.809**	.809**	.801**	.801**	.891**	.891**	.896**	.896**	.910**	.910**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**	.902**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

الملحق رقم 07: اختبار الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الأول

Corrélations		البعد 1	البعد 2	البعد 3	المحور 1
البعد 1	Corrélation de Pearson	1	,071	,221	,541**
	Sig. (bilatérale)		,557	,066	,000
	N	70	70	70	70
البعد 2	Corrélation de Pearson	,071	1	,082	,602**
	Sig. (bilatérale)	,557		,498	,000
	N	70	70	70	70
البعد 3	Corrélation de Pearson	,221	,082	1	,763**
	Sig. (bilatérale)	,066	,498		,000
	N	70	70	70	70
المحور 1	Corrélation de Pearson	,541**	,602**	,763**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 08: اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.871	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.969	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.831	49

الملحق رقم 09: البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	66	94.3	94.3	94.3
أنثى	4	5.7	5.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 30 سنة	2	2.9	2.9	2.9
من 30 الى أقل من 40 سنة	29	41.4	41.4	44.3
من 40 الى أقل من 50 سنة	39	55.7	55.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط فأقل	42	60.0	60.0	60.0
ثانوي	22	31.4	31.4	91.4
جامعي	6	8.6	8.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	10	14.3	14.3	14.3
متزوج	59	84.3	84.3	98.6
مطلق	1	1.4	1.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

التصنيف الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار عام	6	8.6	8.6	8.6
عون تحكم	12	17.1	17.1	25.7
عون تنفيذ	52	74.3	74.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الراتب الشهري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20000 الى 40000 دج	53	75.7	75.7	75.7
أكثر من 40000 دج	17	24.3	24.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

الملحق رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبانة

	Statistiques descriptives									
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Skewness الانحراف		Kurtosis التفرطح		
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.	
يوجد حوض في المهام الموكلة إلى	70	1	4	2,03	,481	1,697	,287	8,260	,566	
أعاني من نقص الإكسابات البشرية	70	1	4	2,03	,416	2,688	,287	15,050	,566	
لتحقيق أهداف صلي	70	1	4	2,07	,461	3,027	,287	12,621	,566	
يوجد اختلاف بين أهدافي الشخصية	70	1	4	2,03	,589	1,748	,287	5,944	,566	
وأهداف صلي	70	1	4	2,11	,498	3,153	,287	10,465	,566	
يتم التركيز على الكفاءة في شغل الوظيفة	70	1	4	2,06	,376	4,007	,287	20,938	,566	
دون المسؤوبية	70	1	4	2,13	,563	2,046	,287	5,740	,566	
أشعر بالحرارة عند الاختيار بين هدفين	70	1	4	2,20	,628	1,996	,287	3,871	,566	
أريد تحقيقهما	70	1	4	2,14	,546	2,839	,287	7,848	,566	
أعيب عن العمل بسبب طبيعة وظروف	70	1	4	2,14	,460	3,313	,287	10,291	,566	
العمل الصعبة	70	2	4	2,63	,995	,450	,287	-1,326	,566	
أعيب عن العمل بسبب عدم ارتياحي	70	1	4	2,36	,799	1,011	,287	,303	,566	
لأسلوب الإشراف	70	1	4	2,39	,839	,979	,287	-,001	,566	
يتنافس فريق العمل الذي أنتمي إليه مع	70	1	4	2,37	,802	1,129	,287	,311	,566	
الفريق الأخرى في تحقيق أفضل الأداء	70	1	4	3,39	,786	-,809	,287	-,894	,566	
داخل الفريق الذي أصّل فيه يسود جو من	70	1	4	3,63	,765	-,1851	,287	2,085	,566	
التخصص والهداء بين الأعضاء	70	2	4	3,59	,752	-,1460	,287	,426	,566	
يوجد اختلاف في الآراء بين أعضاء	70	2	5	3,79	,700	-,1767	,287	2,717	,566	
الفريق الذي أصّل فيه	70	2	5	3,77	,641	-,2138	,287	3,652	,566	
يشأ التوتر بين العمال بسبب اختلافهم	70	2	4	3,79	,611	-,2595	,287	4,981	,566	
بخصوص العمل	70	2	4	3,67	,696	-,1837	,287	1,705	,566	
نحفي عدم ارتياحنا لبعضنا البعض بسبب	70	2	4	3,59	,752	-,1460	,287	,426	,566	
العمل	70	1	4	2,74	,943	,436	,287	-,1565	,566	
تتعاون المجموعة التي أصّل بها مع	70	2	4	2,73	,931	,575	,287	-,1622	,566	
المجموعات الأخرى	70	1	5	2,86	,982	,295	,287	-,1530	,566	
هناك انخفاض في حجم المعلومات	70	1	4	2,73	,947	,470	,287	-,1554	,566	
المستفادة بين العاملين	70	1	4	2,76	,955	,408	,287	-,1619	,566	
أحاول الاعتماد من مواضيع الخلف مع	70	2	5	3,77	,663	-,1553	,287	2,469	,566	
أعضاء الفريق	70	2	5	3,86	,519	-,2760	,287	7,981	,566	
أنفادي يظهر مشاعر الغضب مع	70	1	4	3,83	,589	-,3017	,287	10,176	,566	
الأيظرف الأخرى	70	2	4	3,83	,481	-,2881	,287	7,651	,566	
أحاول إظهار عدم خلاتي مع زملائي	70	2	4	3,91	,408	-,4614	,287	19,853	,566	
بمعامل العاملين مع مواضيع الخلف على	70	2	4	3,86	,490	-,3384	,287	10,210	,566	
أثباتي صلبة مكسب أو خسارة	70	2	4	3,86	,490	-,3384	,287	10,210	,566	
يوجد تضارب بين أفراد الجماعة التي	70	1	4	3,84	,605	-,3151	,287	10,276	,566	
أنتمي إليها بخصوص دور كل فرد في	70	1	4	3,84	,605	-,3959	,287	15,044	,566	
العمل	70	1	4	3,76	,647	-,3030	,287	9,249	,566	
يوجد اختلاف بين مستويات الإدارة حول	70	1	4	3,67	,696	-,2368	,287	5,489	,566	
العمل	70	1	4	3,77	,641	-,3158	,287	9,980	,566	
يوجد عدم التوافق بين الرؤساء	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
والمؤوسين حول أداء المهام الوظيفية	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يتشارك المسؤول مع العاملين للمسؤول	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
إلى قرارات مقبولة للجميع	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
توجد صعوبة في الاتصال بين إدارات	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
الانقسام مع الورشات والعاملين	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يلجأ المسؤول إلى ممارسة الأسلوب	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
التسلطي في الإدارة	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يوجد عدم توافق بين الرؤساء و	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
المؤوسين داخل الفرق فيما يخص العمل	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يوجد تمييز بين الموظفين في الترفيت	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
والميزات الوظيفية	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
تتميز العلاقات والثقة المتبادلة بين	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
العاملين والمسؤولين بالضعف	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
وضوح المعلومات التي أنقلها يزيد من	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
أثباتي في العمل	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
التواصل مع زملائي في العمل يحفزني	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
على البقاء في المؤسسة	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
علاقتي بزملائي جيدة	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
قدراتي تتناسب مع الوظيفة التي أشغلها	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
المشرف يثق في قدراتي على إنجاز	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
الأعمال	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
أستفيد من فترات الراحة في صلي	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
أنا راضي عن طبيعة وظيفتي مقارنة	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
بمؤهلاتي العلمية	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
الواجبات المسندة إلي ولمسة	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يتناسب الأجر الذي أنقله مع متطلبات	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
الحياة	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
أتمتع بالحرية في اختيار طرق أداء العمل	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يوجد فرص الترقية متاحة للجميع	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يوجد انسجام تام بين فريق العمل	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
أنتقي خطبات شكر وتقدير عند إقتني	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
لعملي	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
أشعر بحرص الإدارة على سماع	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
مقترحات الموظفين	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
يوجد حد في توزيع واجبات العمل بين	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
العاملين	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
دائما أفكر في عروض العمل خارج	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
المصنع	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
شعوري بالانتماء إلى المصنع ضعيف	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
أنفقتي راتبيا يتناسب مع وظيفتي	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
توجد حدالة في التعامل مع جميع العاملين	70	1	4	3,76	,690	-,2906	,287	7,656	,566	
البيد1	70	1,10	4,00	2,0943	,37451	2,860	,287	12,801	,566	
البيد2	70	2,00	4,00	3,2452	,45064	-,868	,287	1,536	,566	
البيد3	70	1,88	4,13	2,7304	,82714	,608	,287	-,1406	,566	
المسور1	70	2,03	4,00	2,7243	,34445	1,122	,287	2,876	,566	
المسور2	70	1,42	4,11	3,8128	,48009	-,3809	,287	14,187	,566	
N valide (liste)	70									

الملحق رقم 11: اختبار التوزيع الطبيعي الكلي

Statistiques		البعد 1	البعد 2	البعد 3	المحور 1	المحور 2
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0943	3,2452	2,7304	2,7243	3,8128
Ecart type		,37451	,45064	,82714	,34445	,48009
Variance		,140	,203	,684	,119	,230
Asymétrie الإلتواء		2,860	-,868	,608	1,122	-3,809
Erreur standard d'asymétrie		,287	,287	,287	,287	,287
Kurtosis التفرطح		12,801	1,536	-1,406	2,876	14,187
Erreur standard de Kurtosis		,566	,566	,566	,566	,566

الملحق رقم 12: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.600 ^a	.360	.351	.38675

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.733	1	5.733	38.329	.000 ^b
Résidu	10.171	68	.150		
Total	15.904	69			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5.425	.264		20.514	.000
البعد1	-.770-	.124	-.600-	-6.191-	.000

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.048 ^a	.002	-.012-	.48306

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.036	1	.036	.155	.695 ^b
Résidu	15.868	68	.233		
Total	15.904	69			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.978	.423		9.409	.000
البعد2	-.051-	.129	-.048-	-.393-	.695

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.137 ^a	.019	.004	.47906

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	.298	1	.298	1.299	.258 ^b
Résidu	15.606	68	.229		
Total	15.904	69			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4.030	.199		20.271	.000
البعد3	-.079-	.070	-.137-	-1.140-	.258

اختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.330 ^a	.109	.096	.45649

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1.734	1	1.734	8.321	.005 ^b
Résidu	14.170	68	.208		
Total	15.904	69			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5.067	.438		11.566	.000
المحور 1	-.460	.160	-.330	-2.885	.005

المأخض

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، وكذا تقييم مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الشركة.

ولمعالجة مشكلة الدراسة تم استخدام إستبانة لجمع البيانات و قد وزعت على عينة حجمها (70) مفردة وكانت عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (70) إستبانة.

استخدم في التحليل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث استخدمت أيضا عدة أساليب تضمنت : المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ... وغيرها وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الفرد على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

3- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى الجماعة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

4- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على مستوى المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الخزف الصحي بالميلية.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي, الرضا الوظيفي, شركة الخزف الصحي

Résumé :

Cette étude visait à découvrir l'effet du conflit organisationnel sur la satisfaction professionnelle des employés de la société de céramique sanitaire d'El Milia, wilaya de Jijel, et d'évaluer le niveau de conflit organisationnel et le niveau de satisfaction professionnelle des travailleurs de cette entreprise.

Pour traiter la problématique de l'étude, un questionnaire a été utilisé pour collecter des données et il a été distribué à un échantillon de (70) membres. Le nombre de questionnaires récupérés valables pour l'analyse était de (70) questionnaires.

Le logiciel de l'analyse statistique en sciences sociales SPSS a été utilisé ainsi que plusieurs autres moyens notamment: la moyenne arithmétique, l'écart type et autres. L'étude a permis d'aboutir à plusieurs résultats, dont les plus importants sont:

- 1- L'existence d'un effet statistiquement significatif du conflit organisationnel sur la satisfaction au travail des employés de la société de céramique sanitaire d'El Milia.
- 2- L'existence d'un effet statistiquement significatif du conflit organisationnel au niveau individuel sur la satisfaction au travail des employés de la société de céramique sanitaire d'El Milia.
- 3- Il n'y a pas d'effet statistiquement significatif du conflit organisationnel au niveau collectif sur la satisfaction au travail des employés de la société de céramique sanitaire d'El Milia.
- 4- L'absence d'effet statistiquement significatif du conflit organisationnel au niveau de l'organisation sur la satisfaction au travail des employés de la société de céramique sanitaire d'El Milia.

les mots clés : conflit règlementaire , satisfaction professionnelle ,entreprise de céramique sanitaire.