

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: التسيير.

تخصص: إدارة الأعمال.



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

- صفيح عبد القادر.

- خلفي ميلود.

تحت عنوان:

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة حالة مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

أستاذ محاضر - أ -

أ. معسكري سمرة.

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ -

أ. بلخضر ناصيرة.

مناقشا

أستاذ مساعد - ب -

أ. بهلول خيرة.

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: التسيير.

تخصص: إدارة الأعمال.



كلية: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

- صفيح عبد القادر.

- خلفي ميلود.

تحت عنوان:

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

أستاذ محاضر - أ -

أ. معسكري سمرة.

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ -

أ. بلخضر ناصيرة.

مناقشا

أستاذ مساعد - ب -

أ. بهلول خيرة.

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرّفان

بعد الحمد لله عز وجل الذي مدنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة

الأستاذة الدكتورة بلخضر ناصيرة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها ورحابة صدرها، نتمنى لها

كل التوفيق في مسيرتها العلمية ودوام الصحة والعافية ومزيد من العطاء.

كما لا ننسى أن نتقدم بخالص شكرنا لجميع الأساتذة الذين لم يتأخروا عن مساعدتنا دعمنا تشجيعنا

وتفانوا في إرشادنا وتوجيهنا.

كذلك نتقدم بخالص شكرنا إلى كل من مد يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل خاصة

عمال ملبنة سيدي خالد تيارت.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة عرفانا على قبولهم النظر في

محتوى ومناقشة هذه المذكرة.

اهداء

إلى الوالدين، الزوجة الكريمة والأهل.

عبد القادر

اهداء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة..

وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط،

وأمتنُّ لكل من كان له فضل في مسيرتي،

وساعدني ولو باليسير،

الأهل، والأصدقاء، والأساتذة المبجلين.

ميلود

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرقان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة [أ- م]
23-2	الفصل الأول: الإطار النظري.
2	تمهيد
9-3	المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.
3	المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه.
6	المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي.
6	المطلب الثالث: محددات السلوك التنظيمي.
14-9	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي.
9	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه.
11	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ومستوياته.
13	المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي واساليب ادارته.
23-14	المبحث الثالث: مدخل للرضا الوظيفي.
14	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه.
16	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه.
19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه.
21	المطلب الرابع: علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.
23	خلاصة الفصل الأول.
80-25	الفصل الثاني: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت.
25	تمهيد.
32-26	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.
26	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.
27	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة إنتاج الحليب ملبنة سيدي خالد تيارت.
46-33	المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة.
33	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

34	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.
36	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة، العينة والأداة.
74-47	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
47	المطلب الأول: مناقشة وتحليل محاور الدراسة.
60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
74	خلاصة الفصل.
80-76	خاتمة.
86-82	قائمة المراجع.
الملاحق.	

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، تم اختيار عينة عشوائية حجمها (113) عامل من مجتمع الدراسة البالغ عدده (158) عامل، كعينة يمكنها أن تمثل في خصائصها مجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية في مارس 2024، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات ومحاولة الإجابة على الأسئلة الرئيسية للدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أنه لا يوجد أثر للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، ويوجد أثر سلبي وبشكل عكسي لأسباب الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، وضحت الدراسة وجود الصراع التنظيمي بمستوى مرتفع وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي هي وجود تمييز بين العمال في الترقيات والميزات الوظيفية، عدم اشارك العمال في صناعة القرارات وشعور بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع الزملاء، كما وضحت الدراسة وجود رضا وظيفي متوسط المستوى وأن أهم العوامل التي تؤدي إلى رضا وظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت هي أن المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع عدد ساعات العمل، يوجد رضا تام عن الراتب المتحقق من الوظيفة، ورضا العاملين عن المؤسسة التي يعملون بها.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، ملبنة سيدي خالد تيارت.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational conflicts on the job satisfaction of employees of the Sidi Khaled Tiaret Dairy Company. The study was based on the descriptive and analytical approach. To achieve this objective, a questionnaire was used to collect the necessary data. A random sample of (113) workers was selected from a population of (158) workers, as a sample that could represent the study population in its characteristics using random sampling, in March 2024. Descriptive statistical methods were used to analyze the data and attempt to answer the main questions of the study.

The study resulted in a number of results, the most important of which is that there is no effect of organizational conflict on the job satisfaction of employees of the Sidi Khaled Tiaret dairy company, and that there is a negative and inverse effect of the causes of organizational conflict on job satisfaction.

The study showed the existence of organizational conflicts at a high level and that the most important causes of organizational conflict are the existence of discrimination among workers in promotions and benefits, lack of participation of workers in decision-making and a feeling of injustice in the sharing of roles compared to colleagues.

The study also showed the presence of a medium level of job satisfaction and that the most important factors that lead to the job satisfaction of employees of the Sidi Khaled Tiaret Dairy Company are that the tasks required at work are clear and adapted to the number of working hours, there is complete satisfaction with the salary obtained with their work and the satisfaction of the employees with regard to their company, with which they work.

Keywords: organizational conflict, job satisfaction, Sidi Khaled Tiaret dairy.

أولاً: قائمة الأشكال:

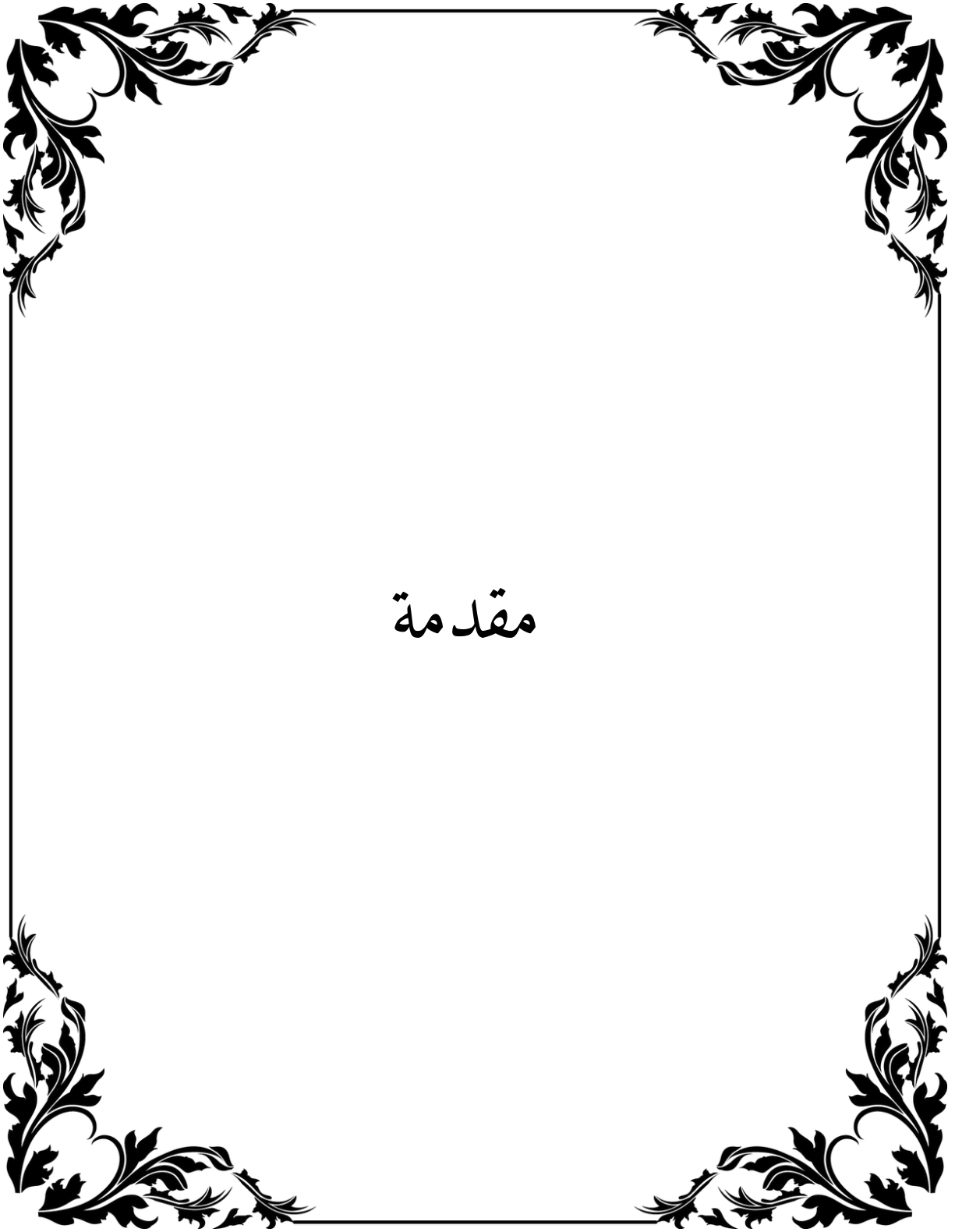
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	الهيكل التنظيمي	1-2
35	نموذج الدراسة.	2-2
48	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.	3-2
49	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن.	4-2
50	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة العائلية.	5-2
51	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	6-2
52	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة المهنية.	7-2
53	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	8-2

ثانياً: قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
هـ	الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	01
و	الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي	02
ز	دراسة الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي	03
ح	العلاقة بين صراع الأدوار والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس في المدارس الثانوية.	04
ط	أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة BANGALION	05
ي	إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين في شركة Julius Berger Nigeria PLC	06
28	المساحات المستعملة	1-2
28	تعداد العمال	2-2
29	الفئات العمرية	3-2
29	تقسيم العمال عبر المصالح	4-2
30	فئات الأجور	5-2
30	عقود العمل	6-2
36	مجتمع الدراسة	7-2
37	معادلة ستيفن ثامبسون	8-2
39	المحاور والأبعاد.	9-2
39	مقياس درجات ليكرت الخماسي.	10-2
40	مجالات تقدير النتائج لمقياس ليكرت الخماسي.	11-2
41	اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة.	12-2
42	معاملات الارتباط بين فقرات محور الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد.	13-2

43	معاملات الارتباط بين فقرات محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد.	14-2
43	مجالات حساب وتقدير معامل Alpha Cronbach.	15-2
44	معاملات Alpha Cronbach لأبعاد محور الصراع التنظيمي.	16-2
44	معاملات Alpha Cronbach لأبعاد محور الصراع التنظيمي في حالة حذف فقرات.	17-2
45	معامل Alpha Cronbach الكلي لمحور الصراع التنظيمي.	18-2
45	معاملات Alpha Cronbach لأبعاد محور الرضا الوظيفي.	19-2
46	معامل Alpha Cronbach الكلي لمحور الرضا الوظيفي.	20-2
46	معامل Alpha Cronbach الكلي.	21-2
47	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.	22-2
48	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.	23-2
49	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية.	24-2
50	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	25-2
51	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة المهنية.	26-2
52	توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.	27-2
53	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الصراع التنظيمي.	28-2
54	الاتجاه العام للبعد الأول لمحور الصراع التنظيمي.	29-2
55	الاتجاه العام للبعد الثاني لمحور الصراع التنظيمي.	30-2
56	الاتجاه العام للبعد الثالث لمحور الصراع التنظيمي.	31-2
56	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الرضا الوظيفي.	32-2
57	الاتجاه العام للبعد الأول لمحور الرضا الوظيفي.	33-2
58	الاتجاه العام للبعد الثاني لمحور الرضا الوظيفي.	34-2
59	الاتجاه العام للبعد الثالث لمحور الرضا الوظيفي.	35-2
61	اختبار ارتباط بيرسون بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي.	36-2
62	اختبار الارتباط الجزئي بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي.	37-2
62	اختبار الارتباط بين أبعاد الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي	38-2
63	اختبار الارتباط بين أسباب الصراع التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي	39-2
64	تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لأثر أسباب الصراع التنظيمي على طبيعة العمل	40-2
65	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أسباب الصراع التنظيمي على طبيعة العمل.	41-2
65	تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لأثر أسباب الصراع التنظيمي على الرواتب والمكافآت.	42-2
66	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أسباب الصراع التنظيمي على الرواتب والمكافآت.	43-2
67	تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لأثر أسباب الصراع التنظيمي على التقدير والاحترام.	44-2
68	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أسباب الصراع التنظيمي على التقدير والاحترام.	45-2
69	نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين للفروق حول مستوى الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد العينة.	46-2

70	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر أفراد العينة.	47-2
70	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر أفراد العينة.	48-2
71	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة نظر أفراد العينة.	49-2
71	نتائج اختبار تحديد الفروقات وفقا لمتغير الفئة المهنية LCD Test.	50-2
72	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة نظر أفراد العينة.	51-2
72	نتائج اختبار تحديد الفروقات وفقا لمتغير الفئة المهنية LCD Test.	52-2



مقدمة

مقدمة

الوسيلة الأساسية والمحورية التي يجب توافرها في يد المدير والمسير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة هي وجود تفاعل بين العاملين، داخل بيئة عمل تعتبر الحاوية في آخر المطاف لكل أشكال الخلاف وتضارب المصالح، الذي لا بد من حدوثها ووجودها بنسب مختلفة، بين العمال من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، أو داخل كل فئة، سببه التغير والتغيير السريع في البيئة المباشرة وغير المباشرة والتطور التقني الذي تشهده المؤسسات كمنظمات أعمال، مع كل المتطلبات الكمية والنوعية الهائلة، والتي تؤدي إلى ظهور صراع تنظيمي.

الصراع كمتغير في بيئة العمل والأعمال والذي أشار إليه الفقه الإداري أن لا مفر منه ولا يمكن تجنبه وإنما يجب إدارته وفق قنوات تسييرية، حيث يجب تبني المقاربة التي توحى أن المنظمة ما هي في الأصل إلا مجموعة من العلاقات الداخلية والخارجية، المتداخلة لا تكاد تخلو من التناقضات والخلافات التي تؤدي إلى تجلي ظاهرة الصراع والذي قد لا يكون سلبيا ولكن يمكن أن يكون شيء إيجابي قد يؤثر على عوامل فاعلة في تحقيق أهداف المنظمة مثل الأداء والرضا الوظيفي.

على الأطراف ذات المصلحة أن تسعى وتبذل جهود معتبرة في تحقيق رضا العاملين بالمنظمة لتحسين والرفع من أدائها، غير أن هناك عوامل عديدة ومعقدة تتعدى التخطيط والتنظيم وتلعب دورا جوهريا للتأثير في ذلك، وأحد أهم العوامل المؤثرة والتي تتطلب اهتمام كبير هو الصراع داخل التنظيم ككيان وبين أفرادها.

تسعى هذه الدراسة للكشف عن العلاقة ثم الأثر بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة للتعرف على أسباب الصراع التنظيمي، مظاهره والطرق المتبعة لإدارته، والعلاقة بين هذه المتغيرات ومتغيرات أخرى كالجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الفئات المهنية وسنوات الخبرة.

الهدف الأساسي، هو الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها التقليل من الآثار السلبية للصراع التنظيمي والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال ملبنة سيدي خالد بولاية تيارت والعمل على رفع مستوى أدائهم، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي.

هذا ما دفعنا لمعالجة موضوع: "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

طرح الإشكالية: معالجة بحثنا تتطلب الإجابة على الإشكالية الجوهرية التالية: " ما هو أثر الصراع التنظيمي على رضا العاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت؟

الصراع بين العاملين شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وجوده بنسبة كبيرة ضار للمؤسسة، لذلك لا بد من القدر المتوسط للصراع، وتعد ملبنة سيدي خالد تيارت مؤسسة تنتج منتج ذو طلب عالي على مستوى الولاية أو الولايات المجاورة، سعره محمي ومقنن بتشريعات مختلفة، فقد يؤثر هذا الصراع على العمال بطريقة مباشرة وعلى المستهلك وهيئات الرقابة المعنية بتقنين ومراقبة إنتاج وتوزيع هذا المنتج.

الصراع قد ينعكس على العامل ويجعله لا يؤدي واجبه على الوجه المطلوب، تتمحور مشكلة الدراسة حول ما يحدث بين العمال من نزاعات وخلافات أو بين مختلف أقسام المصنع حول المكافآت والعمل الإضافي والالتزام برفع مستوى الإنتاج خاصة في شهر رمضان مقارنة مع الأيام الأخرى، مما يشكل حالة من الاستياء والاكتفاء بأداء المهام المطلوبة بالشكل الروتيني دون وجود ابداع وابتكار.

عدم معالجة الصراع يؤدي إلى زيادة الضغط والتوتر وبداية ظهور النفور الاجتماعي بين العمال ما يسبب الضعف في الأداء العام للمؤسسة.

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى وجود الصراع التنظيمي لدى العاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الصراع التنظيمي (أسباب الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي، الأساليب المتبعة لعلاج الصراع التنظيمي) والرضا الوظيفي (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، التقدير واحترام الذات) للعاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في مستوى الصراع التنظيمي أو الرضا الوظيفي باختلاف الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الفئة المهنية وسنوات الخبرة؟

أولاً: فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية السابقة صممنا وصغنا الفرضيات الرئيسية التالية:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$):

-الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي (أسباب الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي، الأساليب المتبعة لعلاج الصراع التنظيمي) على الرضا الوظيفي (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، التقدير واحترام الذات) للعاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت من وجهة نظر العمال في ملبنة سيدي خالد تيارت.

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي (أسباب الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي، الأساليب المتبعة لعلاج الصراع التنظيمي) على الرضا الوظيفي (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، التقدير واحترام الذات) للعاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت من وجهة نظر العمال في ملبنة سيدي خالد تيارت.

-الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى الصراع التنظيمي أو الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الفئة المهنية وسنوات الخبرة).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول مستوى الصراع التنظيمي أو الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الفئة المهنية وسنوات الخبرة).

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع: بالرغم من أنه هناك دراسات قد تطرقت لموضوع الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي كل على حدا وربطهم بمختلف المفاهيم الإدارية الأخرى، لكن ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع شقين:

الدوافع الذاتية:

-الميل الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية والتسييرية الحديثة.

-التطرق للعلاقة والأثر بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

الدوافع الموضوعية:

-أهمية المتغيرات المبحوثة كظواهر إدارية حديثة ومعاصرة في الفكر الإداري.

-إثراء مكتبة الكلية بموضوع محله مؤسسة تقع في المحيط المباشر للكلية والولاية قد يحظى باهتمام الباحثين والإداريين كما يعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

-لفت انتباه مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت لمفهوم الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وسبل تفادي الاستجابة السلبية للمفهوم الأول والأسس العلمية من أجل تحقيق المفهوم الثاني عن طريق مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي وتحقيق قفزة نوعية لتحسين الأداء.

ثالثا: أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من جانبيين أحدهما أكاديمي والآخر تطبيقي:

الجانب الأكاديمي: تناول موضوع الصراع التنظيمي كمتغير لا بد منه، فمستوى مرتفع من الصراع يؤثر سلبا على استقرار العمل ويؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين فيكون مصدرا للإجهاد والقلق وقد يؤدي هذا إلى العدوانية ويؤثر سلبا على المناخ التنظيمي والعكس صحيح، فالمطلوب هو مستوى من الصراع الذي يخدم المنظمة، كما أن التعرف إلى الصراع التنظيمي يسهل فهمه والتعامل معه بطريقة علمية وإيجابية.

الجانب التطبيقي: ستقدم الدراسة توصيات لمتخذي القرار في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت وحل المشكلات التنظيمية كونها أول دراسة التي تجرى في هذه المؤسسة لمعرفة أثر الصراع التنظيمي بأبعاده على الرضا الوظيفي للعاملين الذين يتعاملون مع فئة كبيرة من المجتمع والتعرف على إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة أثر الصراع التنظيمي على رضا العاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت وذلك بتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

-التعرف على مستوى وطبيعة الصراع التنظيمي للعاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت.

-التعرف على مستوى وطبيعة الرضا الوظيفي للعاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت.

- معرفة العلاقة بين (أسباب الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي، الأساليب المتبعة لعلاج الصراع التنظيمي) والرضا الوظيفي (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، التقدير واحترام الذات) في ملبنة سيدي خالد تيارت.

- التعرف على الفروق في مستوى الصراع التنظيمي أو الرضا الوظيفي باختلاف (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الفئة المهنية وسنوات الخبرة).

خامسا: حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر المتغير المستقل الذي هو الصراع التنظيمي بأبعاده (أسباب الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي، الأساليب المتبعة لعلاج الصراع التنظيمي) على المتغير التابع الذي هو الرضا الوظيفي بأبعاده (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، التقدير واحترام الذات).

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على عمال مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت لإنتاج الحليب ومشتقاته.

- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة على عمال مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت الي يبلغ عددهم 158 عامل واختيرت عينة عشوائية مكونة من 113 عامل أجريت عليهم الدراسة.

- **الحدود الزمانية:** اقتصرَت الدراسة على الفترة الزمنية الواقعة ما بين:

10 مارس 2024 إلى 07 أبريل 2024 الموافق ل 29 شعبان 1445هـ إلى 28 رمضان 1445هـ.

سادسا: صعوبات الدراسة:

- صعوبة ايجاد مؤسسة مستقبلية تقبل بإجراء الاستبيان ضمن هيكلها، خاصة عند عرض الموضوع ومحتوى الاستبيان، تم قبول اجراء الاستبيان عدة مرات ولكن عندما يتعرف المدير أو المسير على محتوى الاستبانة يتراجع بالرفض متحججا أن الموضوع قد يحدث مشاكل واضطرابات بين الإدارة والعمال.

- عدم تجاوب العمال معنا خلال الدراسة الميدانية وإظهار ذلك عن طريق اللامبالاة عند ملئ استمارة الاستبيان مما أدى إلى إلغاء العديد منها أو عدم ارجاعها.
- هناك تداخل بين بعض المفاهيم الموجودة في الاستمارة رغم بساطتها وخضوعها إلى التبسيط عدة مرات وذلك راجع إلى إشكالية المستوى اللغوي المتدني في اللغة العربية والازدواجية اللغوية.
- انعدام ثقافة الرد على الاستبيان في المجتمع الجزائري وخاصة في المؤسسات التجارية والصناعية وحتى الإدارات العمومية، وخوف العمال من الرد عن طريق الكتابة الرسمية، رغم تبيان وشرح أن المعلومات سرية ولا علاقة للإدارة بها وإنما تخص البحث الأكاديمي.

سابعاً: الدراسات السابقة:

ظهرت العديد من الدراسات العلمية والتي ركزت على الصراع التنظيمي بأبعاد مختلفة سواء بدراسة العلاقة أو الأثر على الرضا الوظيفي مع محاولة دراسة إمكانية تحقيق المفهوم الأخير المتغير التابع والتحكم في المفهوم الأول المتغير المستقل ومن هذه الدراسات:

أ. الدراسات العربية:

جدول (01) الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

الدراسات العربية			
دراسة 01: (عطية مصلح، عودة مشاركة 2015) دراسة نشرت في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني ع 5، جوان 2016، بعنوان "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية".			
المتغير المستقل	الصراع التنظيمي	مجتمع الدراسة	عمال أربع وزارات
المتغير التابع	أداء الموظفين	منهج الدراسة	وصفي تحليلي
المتغير الوسيط	/	أداة الدراسة	الاستبانة
نوع العينة	عشوائية	حجم العينة	15% من المجتمع، 152
أهداف الدراسة			
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ولمعرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين، مظهره، أشكاله وأساليب علاجه.			
نتائج الدراسة			
أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، تداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، مما خلق اختلافات عديدة، وجمود الهياكل التنظيمية.			

جدول (02) الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي

الدراسات العربية			
دراسة 02: (جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر احمد محمد 2015) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، دراسة نشرت في مجلة العلوم الاقتصادية رقم 16 لسنة 2015، بعنوان "الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي".			
المتغير المستقل	الصراع التنظيمي	مجتمع الدراسة	330
المتغير التابع	الرضا الوظيفي	منهج الدراسة	وصفي تحليلي
المتغير الوسيط	/	أداة الدراسة	الاستبانة
نوع العينة	عشوائية	حجم العينة	مسح شامل، 330
أهداف الدراسة			
هدفت الدراسة إلى معرفة وتحديد العوامل المؤثرة في ظهور الصراع التنظيمي وتأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.			
نتائج الدراسة			
مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، وأهم أساليب علاج الصراع المستخدمة من طرف المسيرين كانت التهدئة والتوفيق، فسرت الدراسة أن ظاهرة الصراع التنظيمي أصبحت من الظواهر المألوفة في التنظيمات الإدارية بحكم تكوينها الاجتماعي.			

جدول (03) دراسة الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي

الدراسات العربية			
دراسة 03: (احمد يوسف احمد اللوح 2008) رسالة ماجستير قدمت في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، تخصص إدارة الأعمال، عنوانها " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية.			
المتغير المستقل	الصراع التنظيمي	مجتمع الدراسة	موظفي جامعتين، 1338
المتغير التابع	الرضا الوظيفي	منهج الدراسة	وصفي تحليلي
المتغير الوسيط	/	أداة الدراسة	الاستبانة
نوع العينة	عشوائية	حجم العينة	عشوائية طبقية، 280
أهداف الدراسة			
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية، وذلك بتحديد مستوى الصراع التنظيمي، أنواعه، مراحل ومصادره.			
تمت دراسة الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات داخل المنظمة، استكشاف أثر المتغيرات الشخصية على الصراع التنظيمي داخل الجامعتين بغزة.			

نتائج الدراسة
مستوى الصراع التنظيمي داخل كلتا الجامعتين منخفض، ومن بين الأسباب المؤدية للصراع هي محدودية الموارد وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، الاستراتيجيات المستعملة لحل الصراعات هي التنازل والتعاون.

ب. الدراسات الأجنبية:

جدول (04) العلاقة بين صراع الأدوار والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس في المدارس الثانوية.

الدراسات الأجنبية			
دراسة 01: (Norhana Mohamed Saad, Yaakob Daud, Mua'azam Mohamed, 2018) مقال منشور في المجلة الدولية للتنمية والاستدامة، International journal of development and sustainability، المجلد 7 رقم 12 2018 الصفحة 2954-2964، كلية الفنون والعلوم جامعة أوتارا ماليزيا، بعنوان (العلاقة بين صراع الأدوار والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس في المدارس الثانوية)، (Relationship between role conflict and job satisfaction among school leaders in secondary schools)			
المتغير المستقل	صراع الأدوار	مجتمع الدراسة	غير محدد
المتغير التابع	الرضا الوظيفي	منهج الدراسة	وصفي تحليلي
المتغير الوسيط	/	أداة الدراسة	الاستبانة
نوع العينة	عشوائية	حجم العينة	قصدي، 125
أهداف الدراسة			
هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستوى صراع الدور والرضا الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية في ولاية كلنتن، شارك في هذا البحث معلمين من كبار المساعدين وكبار المعلمين ورؤساء الوحدات ورؤساء ستة مواد أساسية لامتحان الشهادة الماليزية للمدارس الثانوية.			
نتائج الدراسة			
مستوى صراع الدور في المدارس كان متوسط، ومستوى الرضا الوظيفي لدى قادة المدارس كان متوسط.			

جدول (05) أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة BANGALION

الدراسات الأجنبية
دراسة 02: (Maruf Ahamed, Rezwan Mahmood, 2015) ، مقال نشر في المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة، European Journal of Business and Management، المجلد 7 رقم 10، الباحثين مستقلين ليسوا تابعين لأي جامعة. (بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة BANGALION COMMUNICATION LIMITED، في بنغلادش). (Impact of Organizational Culture on job satisfaction, A Study on BANGALION COMMUNICATION LTD, BANGLADESH)

412	مجتمع الدراسة	الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل
تحليلي وصفي	منهج الدراسة	الرضا الوظيفي	المتغير التابع
الاستبانة	أداة الدراسة	/	المتغير الوسيط
36، 8,73% من المجتمع	حجم العينة	عشوائية	نوع العينة
أهداف الدراسة			
<p>دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة وهل الثقافة الحالية مواتية ويمكن أن ترفع من معنويات العاملين في الوقت الحالي، ومستوى رضا العمال، دراسة مؤشرات الرضا الوظيفي على المدى الطويل، تم تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.</p> <p>تتكون الثقافة التنظيمية من أبعاد الثقافة ونوع الثقافة في حين أن الرضا الوظيفي يحتوي على ثلاث أبعاد وهي المتغير البيئي، مؤشر الخصائص الوظيفية والمتغيرات الشخصية.</p> <p>شملت الدراسة على المتغيرات التالية فرص سوق العمل، الاستقلالية، غموض الدور، صراع الأدوار، عبء الدور، العدالة التوزيعية، الدعم والإشراف، سوق العمل الداخلي، أهمية المهام، التكامل والتناسق، الأجور، الأعمال الروتينية، التحفيز، العاطفة الإيجابية والسلبية.</p>			
نتائج الدراسة			
<p>هناك علاقة ذات دلالة معنوي وطردية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، الثقافة السائدة هي ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة التعصب.</p>			

جدول (06) إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين في شركة Julius Berger Nigeria PLC

الدراسات الأجنبية			
<p>دراسة 03: (Mba Okechukwu Agwu, 2013) مقال نشر في المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في إدارة الأعمال، المجلد 2 رقم 4، كلية العلوم الإدارية قسم إدارة العمال، جامعة دلتا النيجرية. بعنوان (إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين في شركة Julius Berger Nigeria PLC)،</p> <p>(Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC, Bonny Island)</p>			
عمال المؤسسة	مجتمع الدراسة	الصراع التنظيمي	المتغير المستقل
وصفي تحليلي	منهج الدراسة	أداء الموظفين	المتغير التابع
الاستبانة	أداة الدراسة	/	المتغير الوسيط
25 أداري، 25 غير إداري، (50)	حجم العينة	قصديّة طبقية	نوع العينة
أهداف الدراسة			
<p>هدفت الدراسة إلى مناقشة إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين، ومحاولة تحديد مدى علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، ومدى إدراك العاملين لفعالية الإدارة في إدارة الصراع التنظيمي.</p>			

نتائج الدراسة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع وأداء العاملين، الإستراتيجيات المعمول بها في الشركة مفيدة نسبيا في التقليل من حدة الصراعات.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة واستعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أنها تميزت وتتنوعت في معالجة موضوع الصراع التنظيمي، علاقته وأثره سواء مع متغير الرضا الوظيفي أو مع متغير آخر له علاقة وسيطية أو مباشرة مع الرضا الوظيفي للعاملين أو أدائهم داخل المنظمة.

بينت الدراسات أسباب، مظاهر أو الإستراتيجيات المتبعة في إدارة وعلاج الصراع التنظيمي ومؤشرات الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تبين مما سبق وجود أوجه التشابه بين تلك الدراسات والدراسة الحالية من حيث الوقوف على بعض المفاهيم والمصطلحات، التركيز على الفقهيات الإدارية الحديثة والمعاصرة، إذ تحققت الإفادة والاسترشاد من هذه الدراسات في ما يخص المنهجيات المستخدمة، طريقة تصور المشكل، طرح التساؤل وصياغة الفرضيات حسب المتغيرات المراد دراستها وتحديد الأهداف والنتائج المبتغاة من الدراسة والتي يجب الوصول لها والحصول عليها، وخاصة تم الوقوف على أهم الوسائل والأدوات الإحصائية اللازم توظيفها بما يناسب فرضيات الموضوع ومعايير البحث الأكاديمي الهادف.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باعتبارها أول دراسة أجريت على عمال ملبنة سيدي خالد تيارت، حيث ركزنا اهتمامنا على اختيار مؤسسة إنتاجية بدلا عن مؤسسة خدماتية، لرؤيتنا أن المؤسسة الإنتاجية أكثر تعقيدا من حيث العوامل المؤثرة والفاعلة في السلوك التنظيمي للعامل من جهة والأولويات الإنتاجية التي يلتزم بها المسيرين، حيث غالبية الوقت يعتبر المورد البشري اثر الضغوطات المختلفة مثله مثل الألة يمكن استبداله، ويمكننا التماس هذا التصور من خلال رؤية طوابير الانتظار في ولاية تيارت للحصول على الحليب في نقاط التوزيع المختلفة، إذ يجب ربط هذا التصور مع حجم الالتزامات الواقعة على عاتق المسير والعامل.

تاسعا: منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الوصفي تم توظيفه في الجانب النظري أما المنهج التحليلي فتم توظيفه في الجانب التطبيقي، حيث يعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم أي ما هو كائن وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات.

عاشرا: هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول الإطار النظري يحتوي على ثلاث مباحث، **المبحث الأول** ماهية السلوك التنظيم ويحتوي على ثلاث مطالب، **المطلب الأول** مفهوم السلوك التنظيمي، أهميته وأهدافه، أما **المطلب الثاني** خصائص السلوك التنظيمي و**المطلب الثالث** محددات السلوك التنظيمي، المحددات النفسية والاجتماعية.

المبحث الثاني مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي ويحتوي على ثلاث مطالب، **المطلب الأول** مفهوم الصراع التنظيمي وخصائص، **المطلب الثاني** يحتوي على أسباب الصراع ومستوياته، و**المطلب الثالث** مراحل الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

المبحث الثالث مدخل للرضا الوظيفي ويحتوي على أربع مطالب، **المطلب الأول** مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه، **المطلب الثاني** أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه ويحتوي على أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد والمنظمة ثم أنواع الرضا الوظيفي من حيث الشمولية ومن حيث الحصول على الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه عن طريق مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية، ثم **المطلب الرابع** والأخير واحتوى على علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

الفصل الثاني جاء بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بملبنة سيدي خالد تيارت"، تناول ثلاث مباحث، تضمن **المبحث الأول** تقديم عام لمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت"، و**المبحث الثاني** تناول "الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة"، أما **المبحث الثالث** تضمن "عرض نتائج الدراسة ومناقشتها".

الفصل الأول

تهميد

العنصر الجوهرى والمحورى لنجاح او فشل أى مؤسسة هو العنصر البشرى، هذا العنصر مهم وأساسى لتميز المنظمات الناجحة عن غيرها، رغم توفر وتكافؤ الموارد المادية والتكنولوجية المستعملة، اهتم منظري ومفكري النظريات الإدارية أكثر بدراسة العنصر البشرى من خلال إدارة الموارد البشرية كعمليات الاستقطاب، التوظيف والتعيين والترقية وغيرها، وقد تم التأكد من أن العنصر البشرى يتأثر ويؤثر في سلوك الغير سواء الفرد أو المنظمة، مما جعل ضرورة دراسة ما يعرف بالسلوك التنظيمي.

السلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية وفي المنظمة ككل، سواء كانوا أفراد أو جماعات، ومعرفة اتجاهاتهم، وميولهم، أدائهم، فوجود الفرد مع زملائه في العمل يؤدي حتما إلى التفاعل والاتصال فيما بينهم، وبالتالي ينتج عن هذا التفاعل التعاون أو الصراع، حيث أصبح الصراع أحد العوامل المؤثرة في الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة والمخطط لها، مما جعل الفكر الاداري يتجه إلى تحديد أسباب الصراع، مراحل وأثاره وكيفية إدارته بطريقة تجعله عاملاً فعالاً وإيجابياً.

الموارد والأجهزة المادية الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى اقل أهمية من العنصر البشرى، وجب على الإدارة المتميزة أن تسعى لأن يكون الفرد راضياً عن عمله، وعن أدائه، لاسيما وأنه يقضي ثلثي عمره داخل المنظمة وفي العمل.

على ضوء ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل الى مفاهيم حول كل من السلوك التنظيمي، والصراع التنظيمي، وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي ومحاولة إيجاد العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلك بتقسيم هذا الفصل الأول إلى:

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي.

المبحث الثالث: مدخل للرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

السلوك التنظيمي ما هو إلا أحد عناصر التنظيم لأهميته وحيويته وفق اتفاق العديد من الباحثين، كما انه مفتاح نجاح التنظيم بكامله، سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم العناصر الأساسية الخاصة بالسلوك التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه.

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي.

1- مفهوم السلوك الإنساني:

كلمة السلوك متعددة المعاني، فهي تشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، كما يمكن تعريف السلوك على انه: " الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله"¹ والسلوك الإنساني هو كل ما يصدر من الإنسان من تصرفات وأفعال التي يكون لها تأثير على اتجاهات العمل ونتائجه، وعلى قدرة المنظمة التنافسية، ويعرف السلوك الإنساني على أنه" عبارة عن التصرفات والنشاطات التي تصدر من العنصر البشري، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو غير ملموسة، شعورية أو غير شعورية، بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، وهذه التصرفات والنشاطات هي محصلة للتفاعل بين العوامل الفردية للإنسان والبيئة المحيطة به"². ويقسم السلوك الإنساني إلى:

- السلوك الفطري: هذا النوع من السلوك ينشأ مع الإنسان أي منذ ولادته كاللبكاء مثلاً.
- السلوك المكتسب: السلوكيات التي يكتسبها الإنسان بعد ولادته كاللغة، أو الدين، أو القيم ...

2- مفهوم السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي عدة مفاهيم منها على سبيل المثال أن السلوك التنظيمي هو" تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي والبيئة

¹ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، " السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2014، ص 14.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، " السلوك التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط1، 2013، صنعاء، اليمن، ص 16.

التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة¹. كما يشمل التعرف على مسبباته كالأفراد والجماعات داخل المنظمة وعلاقة ذلك بالرضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم، بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأداء، إن هذا المفهوم ينطوي على حقيقة أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة.

3- تعريف السلوك التنظيمي:

يمكن إعطاء عدة تعاريف للسلوك التنظيمي باختلاف الباحثين والعلماء.

السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الكيانات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأراءهم في الجماعات الرسمية والتي تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها.²

السلوك التنظيمي هو مقارنة لفهم سلوك العاملين في المنظمة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.³

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.⁴

السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.

1 - نفيسة محمد باشر، وآخرون، " السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 03.

2 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي "السلوك التنظيمي"، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص 11.

3 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع ص 11.

4 - سعد فؤاد علي حياينة، "السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص.ص 25-26.

ثانيا: أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر. تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة مع هذه الاختلافات وهذا لزيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

ثالثا: أهداف السلوك التنظيمي.

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، محاولة معرفة الأهداف الأكثر تحديدا التي تسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لان المعرفة أساس التفسير والتحليل للسلوك، أيضا هي أساس التنبؤ به وهي أيضا أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

وبناء على ذلك يمكن أن نقول أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

- التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.¹

¹ أحمد ماهر "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، ط 07، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2002/2003،

المطلب الثاني: خصائص السلوك التنظيمي.

يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وهو ك مجال للمعرفة يغطي عددا محدد من الموضوعات التنظيمية الأساسية.

- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك اتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- ينظر السلوك التنظيمي الى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والتفاوض والاتجاهات والإدراك والتعلم وحركية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيم)، بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش دائرا حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.
- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالا للبحث والدراسة.
- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة الى البحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل الحديث.

المطلب الثالث: محددات السلوك التنظيمي.

هناك مستويان من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، المستوى الأول يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، والمستوى الثاني يهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

1- المحددات النفسية للسلوك التنظيمي: هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة

الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة وهي:

أ- التعلم: هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ محدد لقياس السلوكيات التنظيمية

للعاملين بمختلف المنظمات، وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكسب العاملون

سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك، ويعرف التعلم على انه عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.¹

ب- الإدراك: هو عملية اختيار وتنظيم وتفسير المثيرات (المعلومات) المنتقاة من البيئة المحيطة، بعبارة أخرى، الإدراك هو عبارة عن تفسير للمعلومات التي تم اختيارها وتنظيمها من واقع البيئة المحيطة، فهو باختصار عملية فكرية تشمل انتقاء المعلومات وإعطائها معنى معيناً.²

ت- الدافعية: تتعدد تعريفات الدوافع حيث تعرف بأنها حالة تعمل على استثارة وتوتر داخلي بسلوك الكائن الحي تدفعه إلى تحقيق هدف معين، وهي عبارة عن عامل دافعي انفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين.³

ث- الشخصية: تعني الشخصية الصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين، بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين.

ويمكن التركيز على النظر إلى ان الشخصية الإنسانية باعتبارها نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية.⁴

هـ - القدرات: إن التفاوت بين الأفراد فيما بينهم أمر طبيعي ويترتب على هذا التفاوت اختلاف في الانجاز حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء عن طريق عدة عوامل خاصة بالبنية البدنية للفرد والمهارة اليدوية، والقدرات الذهنية واللغوية، والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعلم.

و- الاتجاهات: الاتجاه هو رؤية خاصة بالفرد تتعلق بموضوع (قد يكون سياسياً، أو اقتصادياً، أو ثقافياً... الخ) أو موقفاً معيناً وفي ضوء إسهامات علماء النفس يمكن القول بان الاتجاه ثنائي القطب فقد يكون الفرد مع أو ضد فكرة معينة.

¹ بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 41.

² منصور محمد إسماعيل العريقي، مرجع سابق، ص 53.

³ مصطفى كامل ابو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، ص 123.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 31.

يعبر الاتجاه عن شعور الفرد مدى ايجابيته أو سلبيته، مثوله أو رفضه، مع أو ضد شيء معين، سواء كان هذا الشيء ماديا أو معنويا.¹

2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي: وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الاجتماعية هي:

أ- الجماعات: الجماعة في ابسط معانيها هي اجتماع شخصين أو أكثر يشتركون في اهتماماتهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض، ويحسب كل منهم حسابا للآخر ويدركون أوجه الشبه فيما بينهم. الجماعة وحدة اجتماعية ذات إرادة وقدرات ذاتية تتكون من عدد من الأفراد بينهم علاقة وينتظمون حول اهتمامات واحدة أو مصالح مشتركة ويتفاعلون بناء على قواعد وقيم ومعايير خاصة تنظم سلوك أفرادها، ويشعرون بان بينهم تماسك عاطفي يحصلوا عن طريقه بوجود جماعة.²

ب- القيادة: تعد القيادة توجيهها لسلوك الآخرين نحو غرض معين، وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد، ويشير مصطلح القيادة إلى الوظيفة التي بواسطتها يقوم الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم حتى يؤديوا الأعمال المناطة بهم عرف تيد القيادة على أنها " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة".³

ت- الاتصال: يعد الاتصال نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة. وهو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، وإذا ما وجد الإداري أو المسير فان التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما.

ث- القيم: تعني القيم تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب أو غير مرغوب فيه، فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير

¹ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الاسكندرية، 2002، ص 88.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع، ص 149.

³ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 100.

للحكم على الأشياء، نقاش، وتحليل خيارات، تخطيط أنشطة، اتخاذ قرارات، حل خلافات، تغيير وضع قائم وإحداث تغيير.¹

ج- **البيئة والثقافة التنظيمية:** بالنسبة للبيئة يمكن أن نميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الفرد، وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم.²

¹ عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجيره، "الثقافة التنظيمية في المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 2، العدد 7، 2016، ص.ص 97-105.

² يحي عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة افاق للعلوم، الجزائر، المجلد 2، رقم 6، 2017، ص.ص 298-305.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الصراع التنظيمي.

الصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي فهو يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف، والتعرف على أسبابه ومصادره سعياً إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

يشير الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع الذي يتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، وذلك بهدف إحداث تغيير في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة.

فالصراع في اللغة من صرع، أي طرحه على الأرض، أما كلمة conflict هي ذات أصل لاتيني وتعني عملية الضرب أو الطرق وأما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام. كما أن الصراع اصطلاحاً لم يتفق المفكرين على تعريف موحد له، وذلك لتباين مدراسهم، حيث وردت عدة تعاريف نذكر منها، أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وانه من الممكن أن يتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً، بحيث انه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.²

الصراع التنظيمي عبارة عن كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليه.³

¹ سارة زويتي، "الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، اثاره وكيفية التعامل معه"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الجزائر، العدد 7، 2014، ص.ص 79-99.

² مقرب سارة، "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2019، ص.ص 1-20.

³ عبد الحق علي إبراهيم بلل، احمد إبراهيم ابوسن، "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية" دراسة حالة عينة من المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، السودان، 2016، المجلد 17، العدد 1، ص.ص 139-152.

ويعرف الباحث ناجي جواد¹ الصراع على أنه "اختلافات تحدث بين الأفراد وقيمهم وتعتمد على طبيعتها كالصراع الذي يدور حول الأهداف والقيم والدوافع والأفكار والموارد وان الصراع كعملية ينشأ عندما يدرك شخص بأن طرفا آخر يريكه أو سيقوم بإرباك هدف خصمه.²

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان الصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية في بيئة المنظمة، بسبب وجود تفاعلات بين أفراد المنظمة، وجماعاتها، وحتى مع المنظمات الأخرى، ويظهر عندما يكون هناك اختلاف فيما بينهم، في القيم والأهداف مما ينجر عنه نزاعات بين الأطراف، أين يعيق طرف الطرف الآخر عن تحقيق لأهدافه الخاصة، وهذا يؤثر سلبا على سير وتحقيق المنظمة لأهدافها.

ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي.

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

- يكون الصراع بين طرفين متخاصمين أو أكثر.
- يحدث الصراع نتيجة لأسباب وظروف.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك.
- قدرة أطراف الصراع على إلحاق الضرر ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.³
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.

¹ شوقي ناجي جواد استاذ جامعي بدأ مسيرته العلمية في العام 1972 وتدرج في الألقاب العلمية حتى نال مرتبة الأستاذية في العام 1993 نشر العديد من الأبحاث في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية كم نشر أكثر من عشرين كتابا في مجال إدارة الأعمال والتنظيم وإدارة الإستراتيجية بدأ مشواره التدريسي في جامعة بغداد في العراق وحاليا يزاول التدريس في جامعة عمان العربية في الأردن نفذ مشروع توليد الدخل الممول من البرنامج الإنمائي التابع للأمم المتحدة وقدم خبراته العلمية في التطوير والتدريب الذي زاوله في العراق ومركز تورينو إيطاليا ومنظمة العمل الدولية.

² بوزوايدة فلة، بوزيدي علي، "علاقة الصراع التنظيمي واساليب معالجته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في فرع من فروع مؤسسة سونلغاز بولاية تمنراست"، مجلة افاق علمية، الجزائر، المجلد 15 العدد 2 2023، ص.ص 282-297.

³ بوجمعة نقيل، "علاقات المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2009/2008، ص 73.

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ومستوياته.

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي.

تتمثل أسباب الصراع التنظيمي فيما يلي:¹

- **صراع الأهداف:** يسعى فرد أو مجموعة معينة إلى شيء مختلف عن الأهداف أو النتائج التي يسعى إليها الآخرون.
- **الصراع الفكري:** حيث تتعارض الأفكار التي يحملها كل شخص أو مجموعة أو منظمة مع أفكار الآخرين.
- **الصراع العاطفي:** تتعارض فيه مشاعر الأفراد والجماعات مع مشاعر الآخرين.
- **الصراع السلوكي:** يقوم الأفراد بأفعال غير مقبولة مع الآخرين.
- **صراع الأدوار:** لأن لكل شخص دور معين في المنظمة ويمكن أن يتعارض مع الآخرين.
- **المنافسة على السلطة:** حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديها.
- **التركيب السيكولوجي للفرد:** عندما يكون للأفراد شخصيات مختلفة، فإن بعضهم يكون عدوانياً ولن يتعاون مع الآخرين.
- **الرضا الوظيفي:** عدم الرضا عن قرارات وتعليمات العمل يمكن أن تؤدي إلى تعارضات.
- **العلاقات الاعتمادية:** هي العلاقة بين الأفراد والجماعات التي تعتمد على بعضها البعض في أنشطتها وتحقق أهدافها ما يسبب صراعات بينها.

ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي:

يتفق معظم كتاب الإدارة على ان مستويات الصراع التنظيمي كالآتي:

1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته عندما يقوم باتخاذ القرارات، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل، وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضواً فيها، ويمكن أن ينشأ عند عدم تقبل القرار،

¹ فراس خالد فارس داود، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرة المدراء ورؤساء الأقسام"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، برنامج الإدارة العامة، 2022، ص 18.

حيث لا يمكن ملاحظة هذا الصراع إلا من خلال نتائج السلوك والقرارات التي يتخذها العامل ما إن كانت صائبة أم لا.

2- الصراع بين الأفراد:

هو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل بيئة العمل وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد في المنظمة، وتمسك كل فرد بوجهة نظره أو بمصلحته، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقة عن الصراع.

3- الصراع بين الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات ويأخذ حسب المستوى شكلين:

- الصراع الأفقي: مثل صراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق (تكون في مستوى واحد).
- الصراع الرأسي: يقع بين جماعات تنتمي لمستويات مختلفة (عليا- دنيا).

4- الصراع داخل المجموعة:

يظهر هذا الصراع داخل المجموعة نفسها، وهذا بشأن اتخاذ قرار بصدد حل مشكلة معينة، كما قد ينشأ من اختلاف أفراد الجماعات في اشباعهم لحاجاتهم.¹

5- الصراع بين المنظمات:

يحدث هذا النوع من الصراعات بين المنظمة والبيئة الخارجية لان تعامل المنظمة يكون دائم مع الوسط الداخلي والخارجي وهذا على حد سواء، فهي تحاول تحقيق أهدافها ومطالبها مع مراعاة القيم الاجتماعية والخصائص البيئية لمحيطها، وتأتي هاته المستويات على شكلين، الأول صراع منظم، يكمن مثلا في الصراع النقابي بين العمال والمنظمة، أما الثاني فهو صراع غير منظم يكون عن طرق التذمر والشكوى والتأخر عن العمل.²

¹ الزبير بن عون، محمد در، "الصراع في المنظمة: دراسة تحليلية"، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، المجلد 3 العدد 1 2021، ص.ص 203-224.

² احمد يوسف احمد اللوح، "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 22.

المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي واساليب ادارته.

الصراع التنظيمي عبارة عن عملية تسلسلية تنشأ وتتطور عبر مراحل او سلاسل متعاقبة وهذه المراحل هي:¹

1- **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي

غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات،

أو غير ذلك من الأسباب التي تساهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.²

2- **مرحلة الصراع المدرك:** يتم خلال هذه المرحلة إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات

ومن خلال قنوات الاتصال تلعب المعلومات المناسبة دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا

الصراع.

3- **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة تتولد أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة

على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته

ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة

عنه.

4- **مرحلة الصراع العلني:** ينتهج الفرد أو الجماعة الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع، حيث

أن هذا الأخير يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد اتجاه الطرف الآخر وبسبل

مختلفة مثل العدوان.

5- **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** في هذه المرحلة تبدأ عملية ادارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة ان

تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فانه قد يؤدي

الى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات.

¹ بسمه خميسي، "دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، الجزائر، المجلد 8 العدد 2، 2023، ص.ص 763-782.

² بوفورورة زوينة، "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر

03، ماجستير إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2013، ص 24.

المبحث الثالث: مدخل للرضا الوظيفي.

تتعدد الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي ورفع درجته لدى العاملين في المؤسسات والمنظمات، إذا ان مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى الطموح للعاملين ورفع مستوى المهارات لديهم، فيعتبر الرضا الوظيفي من الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

يرتبط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري فهو بذلك يختلف في درجته من فرد لآخر، حيث يعتبر من بين الأهداف الضرورية التي تضعها أي منظمة ضمن أولوياتها لذا تعددت الدراسات حول هذا الموضوع مما أدى إلى تعدد التعريفات نذكر منها:

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.¹

الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تحقق عن طرق العمل وبالتالي مفهوم يشير الى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بالفرد نحو عمله.

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد² بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وان الرضا الوظيفي هو أيضا مجموع المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.

¹ محمد هير الشمري، طلال مفرح الرشدي، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، الكويت، المجلد 31 العدد 4، 2017، ص.ص 169-220.

² بن العائب محمد، "تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة" دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 6 العدد 1 مكرر 1 2020، ص.ص 329-346.

الفصل الاول: الإطار النظري لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

وكتعريف شامل يمكن القول بان الرضا الوظيفي هو الشعور الذي يشعر بها العامل اتجاه نفسه واتجاه عمله واتجاه المؤسسة التي يعمل بها والذي يحول بينه وبين عمله ويكون هذا الشعور مصدره المحفزات المادية والمحفزات المعنوية التي توفرها له ادارة المنظمة.¹

ثانيا: خصائص ومحددات الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي مجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

الإنتاج، الرضا عن العمل، التقدير، الانتماء، التوازن، الأمان الوظيفي، العدالة، التطور المهني، الرضا عن الأجر، الرضا عن بيئة العمل.²

- **الشعور بالإنجاز:** يشعر العامل الراضي عن عمله ووظيفته بإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، فهذا

الشعور يساهم بالثقة في النفس وخلق التحفيز على الاستمرار بالعمل.

- **الشعور بالرضا عن العمل:** يقدر العامل عمله ويجد فيه معنى وقيمة، يشعر بالرضا عن مهامه ومسؤولياته.

- **الشعور بالتقدير:** يشعر العامل بتقدير جهوده من قبل الإدارة وزملاء العمل، يساهم هذا في خلق الشعور بالأهمية والتحفيز على العمل الجاد.

- **الشعور بالانتماء:** يشعر العامل بأنه جزء من فريق عمل متعاون، كما يساهم هذا الشعور بالأمان والاستقرار.

- **الشعور بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية:** يتمكن العامل من تحقيق التوازن بين عمل وحياته الشخصية، يساهم هذا الشعور بالسعادة والرضا عن حياته بشكل عام.

- **الشعور بالأمان الوظيفي:** يشعر العامل بالأمان الوظيفي وعدم الخوف من فقدان وظيفته، يساهم هذا الشعور في الاستقرار والتحفيز على العمل الجاد.

- **الشعور بالعدالة:** يشعر العامل بأن معاملته عادلة من قبل الإدارة، يساهم ذلك في شعوره بالرضا عن بيئة العمل.

¹ عبد الله خالد، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين" دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد 1 العدد 2، 2017، ص.ص 58-75.

² فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، درا الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2011.

الفصل الاول: الإطار النظري لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

- الشعور بالتطور المهني: يتاح للعامل فرص التطور المهني واكتساب مهارات جديدة، يساهم هذا الشعور بالرضا عن عمله وتحفيزه على الاستمرار فيه.
- الشعور بالرضا عن الأجر: يشعر العامل بأن أجره عادل ويتناسب مع جهوده، يساهم ذلك بالرفع من مستوى الرضا الوظيفي والمنظمة التي يعمل بها.
- الشعور بالرضا عن بيئة العمل: بيئة عمل إيجابية وامنة ومحفزة، يساهم هذا في شعور الموظف بالراحة والسعادة أثناء العمل.

للرضا الوظيفي مجموعة من المحددات يمكن حصرها فيما يلي:

- العوامل الذاتية: الجنس، السن، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.
- العوامل التنظيمية: الأجور والرواتب، نمط الأشراف أو نوع القيادة، طبيعة أو محتوى العمل، فرص الترقية، جماعات العمل.
- العوامل البيئية: العوامل الفيزيائية من تهوية، اضاءة، رطوبة، درجة الحرارة، ضوضاء وكل العوامل التي تؤثر على مدى تقبل العامل لوظيفته بشكل خاص وعمله بشكل عام.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه.

اولا: أهمية الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد او بالنسبة للمنظمة والتي نلخصها في النقاط التالية:

1- بالنسبة للفرد¹:

- تحسين الصحة النفسية حيث يقلل من مستويات التوتر والقلق والاكتئاب يعزز الشعور بالسعادة الإيجابية.
- تحسين الصحة الجسدية من خلال التقليل من مخاطر الإصابة بحوادث العمل، وامراض مزمنة لها علاقة بضغط العمل.
- زيادة الإنتاجية بالزيادة في الأداء والابداع.
- تحسين التوازن بين العمل والحياة الاجتماعية والشخصية.

¹ الأمين بلقاضي، "سبل واليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، الجزائر، المجلد 10 العدد 2، 2022، ص.ص 512-529.

- زيادة الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة.

2- بالنسبة للمنظمة¹:

- **تحسين الأداء التنظيمي:** يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحسين أداء المنظمة بشكل عام من خلال زيادة الإنتاجية والإبداع وتحسين جودة العمل.

- **خفض التكاليف:** يقلل الرضا الوظيفي من تكاليف التوظيف والتدريب، كما يقلل من معدلات الغياب والتقاعد المبكر.

- **تحسين صورة المنظمة:** يساعد الرضا الوظيفي على تحسين صورة المنظمة وجذب المواهب المتميزة.

- **خلق بيئة عمل إيجابية:** يساهم الرضا الوظيفي في خلق بيئة عمل إيجابية يشجع على التعاون والعمل الجماعي.

- **زيادة الابتكار:** يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الابتكار والإبداع لدى الموظفين.

للأسباب المذكورة أعلاه تسعى المنظمة من أجل خلق بيئة عمل تعزز وترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها من خلال:

- توفير رواتب وأجور عادلة.

- توفير فرص للتطوير المهني والتدريب.

- خلق بيئة عمل إيجابية.

- إظهار التقدير للموظفين.

- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

- إتاحة فرص للمشاركة في صنع القرار.

¹ ستي سيد أحمد، "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل" دراسة امبريقية لدى

عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيد، أطروحة دكتوراه، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر،

2016-2017، ص 21.

الفصل الاول: الإطار النظري لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

من خلال الاستثمار في الرضا الوظيفي، يمكن للمنظمات تحقيق العديد من الفوائد، مثل تحسين الأداء التنظيمي، وخفض التكاليف، وتحسين صورة المنظمة، وخلق بيئة عمل إيجابية.

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي:

يتم تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع¹ وفقا للاعتبارات التالية:

1- من حيث الشمولية:

أ- الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق هذا النوع بالجوانب الذاتية مثل الاعتراف والتقدير، القبول والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

ب- الرضا الوظيفي الخارجي: وتتعلق بالجوانب البيئية للعاملين في محيط العمل مثل: المدير، الزملاء العمل وطبيعة العمل.

ت- الرضا الوظيفي الكلي العام: وهو المحصل العام للشعور بالرضا الوظيفي تجاه الابعاد الداخلية والخارجية معا.

2- من حيث الحصول على الرضا الوظيفي:

أ. الرضا الوظيفي المتوقع: عن طريق عملية الأداء الوظيفي العام إذا كان متوقعا ان ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر به العامل بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي، بإضافة إلى أنواع آخر والتي قسمت إلى نوعين وهما:

ت. الرضا العام: ويعرف على انه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راضي ام غير راضي عن وظيفته، والرضا عن العمل كعامل يمثل محصلة العوامل فرعية حيث نستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات الرضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

ث. الرضا النوعي: وهو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله دون جوانب أخرى كأن يرضى بعائد المادي، في حين يكون غير راضي عن نوعية الإشراف.

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني" مفهومه، عوامله، ونظرياته، ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، مصر، ط 1، 2014، ص.ص 49-50.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

أولاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تتعدد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي فمنها ما هو مادي ومنها ما هو اجتماعي ومنها ما هو تنظيمي:

1- عوامل مرتبطة بالبيئة الوظيفية: وتشمل هذه العوامل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، الراتب والتثبيت في المنصب، فرص الترقية،

العلاقات مع الغير (زملاء، رؤساء، ومرؤوسين).¹

2- عوامل مرتبطة بالوظيفة: هذه العوامل تتعلق بتصميم الوظيفة وتنوع الأنشطة الوظيفية، ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة، مثل اكتساب المعارف والمهارات الجديدة من خلال مدى السيطرة على الوظيفة، المهنة، الكفاءات المطلوبة.

3- عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسات المؤسسة ككينونة وظيفية لها اهداف يجب بلوغها، فيما يتصل بالبيئة المباشرة وغير المباشرة، الإجراءات الرسمية وعوامل الاتصال في المؤسسة.

4- عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد ودرجة استقراره في حياته والسن، والمؤهل العلمي، وعامل الفئات التي ينتمي إليها الفرد داخل المنظمة مثل التي تحدث فوارق طبقية اجتماعية ناجمة عن المسار المهني.

5- عوامل بيئية: تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

يمكننا أن نحدد على ما سبق ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي:

- كفاءة الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- توفير الأهداف في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية.

¹ قوادري رشيد، "دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين" دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس باتيسيك، وحدة عين الدفلى، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، الجزائر، 2016-2017، ص135.

- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

ثانيا: طرق قياس الرضا الوظيفي:

مقاييس الرضا الوظيفي حددت وفق ما أصبح متعارف عليه من تقدم في الفقه الإداري، علم النفس والسلوك التنظيمي من حيث اساليب دراسة الشخصية والاتجاهات، هناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وفيما يلي عرض لأهم أنواع المقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي¹:

1- المقاييس الموضوعية: هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث

تقيس الرضا بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد، ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:

أ- الغياب: تعتبر درجة انتظام العامل في عمله او معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا العامل عن عمله، معدل الغياب المرتفع يعبر عن مستوى عال من الاستياء لدى العامل، على الرغم من أن كثير من أسباب الغياب قد تكون لأسباب أخرى، احتفاظ المؤسسة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل يتيح للمنظمة اكتشاف ظاهرة اختلال تستدعي الوقوف على أسبابها وعلاجها.

ب- الاستقالة وترك العمل: ترك العمل بمبادرة الفرد تعتبر مؤشرا لدرجة عدم الرضا الوظيفي، فالبيانات الخاصة بترك العمل الارادي والطوعي يمكن من تقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

2- المقاييس الذاتية: عن طريق استعمال الاستمارة والمقابلة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي، حيث

تمكن من الحصول على قياس مستوى الرضا الوظيفي من العاملين أهمها نجد:

أ- الملاحظة: يتم الاعتماد على السلوك الواقعي والموضوعي للعمال في أدائهم للعمل وانتظامهم به كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم ورضاهم.

ب- المقابلة: تستعمل التقنية لمعرفة اتجاهات العمال اتجاه نظام الحوافز، أساليب الإشراف أو تحديد

الموارد المستخدمة في العمل، وهذا يتطلب توافر عنصرين هامين العنصر الأول هو توافر مختصين

على إجراء المقابلات، والعنصر الثاني هو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوبها

¹ عبد الفتاح بوخمخ، شريف عمارة، "قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية" دراسة حالة المؤسسة

العمومية الاستشفائية بشير منتوري الميلية جيجل، الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 7 العدد 7، 2011،

ص.ص 103-134.

وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها وأسلوب إنهاء المقابلة، حتى تتجح المقابلة في قياس موضوعي لاتجاهات العاملين.

المطلب الرابع: علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

حتى يمكننا استخلاص العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي سوف نعرض ثلاث وجهات نظر للصراع التنظيمي وهي التقليدية، والعلاقات الإنسانية، والتفاعلية، حيث تعالج كل وجهة نظر الصراع وتديره بشكل فريد.

وفقا لوجهة نظر المدرسة الأولى وهي المدرسة التقليدية، فإن الصراع بجميع أنواعه ضار ويجب تجنبه ووفقا لهذه المدرسة الفكرية، فإن الصراع لا يخدم أي غرض مفيد لأنه يصرف انتباه المديرين ويحول طاقتهم ومواردهم، ولذلك ينبغي تجنب الصراع، تحدد النظرة التقليدية للصراع التنظيمي ضعف التواصل والخلاف وانعدام الانفتاح والثقة بين الأفراد، وفشل المديرين في الاستجابة لاحتياجات العمال كأسباب رئيسية للصراع التنظيمي.

العلاقات الإنسانية هي المدرسة الثانية والتي تمثل موقف آخر كنظرة بديلة للصراع التنظيمي، حيث يرى أصحاب هذا الموقف أن الصراع أمر طبيعي وهو نتيجة حتمية في أي مجموعة، وينبغي قبولها كحقيقة، ويؤدي الصراع إلى تحسين أداء المجموعة ويمكن أن يكون حالة مرغوبة، لا يعني الإدارة الناجحة للصراع القضاء التام على الصراع، بل تتضمن الحفاظ على مستوى مستهدف من الصراع واختيار استراتيجية للحد من الصراع للتعامل مع الصراع عندما يعطل الأداء أو العلاقات الشخصية، يشير هذا المنظور إلى أن الصراعات التنظيمية داخل المجموعات قد تؤدي إلى أداء ونتائج أفضل للمجموعة.

أما الموقف الثالث من وجهة نظر أنصار النظرية التفاعلية، فهو يرى أن الصراع ليس مجرد قوة إيجابية في المجموعة ولكنه أيضا ضروري للغاية لكي تؤدي المجموعة أداء فعال، وهو يقوم على الاعتقاد بأن المجموعة المتناغمة والمسالمة والهادئة والمتعاونة تميل إلى أن تصبح جامدة ولا مبالية وغير مستجيبة للحاجة إلى التغيير والابتكار في المواقف التي تتطلب الإبداع وعندما تكون هناك حاجة إلى مناقشة البدائل، كما هو الحال عند مقاومة الميل نحو التفكير الجماعي، فإن تحفيز الصراع هو أحد الحلول للتعامل مع الموقف، يمكن للمدير خلق الصراع عمدا لإبقاء المجموعة قابلة للحياة والنقد الذاتي والإبداع والأداء الفعال.

سنستند على النظرية التفاعلية في تحديد طبيعة الصراع وكيفية إدارته، الصراع التنظيمي ليس مجرد قوة إيجابية في المجموعة ولكنه ضروري للغاية لكي تؤدي المجموعة أداء فعالاً.

هناك ثلاث حالات ممكنة للعلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي:

1. مستوى صراع منخفض يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين ويؤدي إلى مستوى رضا وظيفي منخفض، دور أساليب علاج الصراع في هذه الحالة هو الرفع من مستوى الصراع من أجل الرفع من الرضا الوظيفي والحصول على أداء فعال.
2. مستوى صراع مقبول يؤثر على الرضا الوظيفي ويعطينا رضا وظيفي مرتفع، دور أساليب علاج الصراع التنظيمي في هذه الحالة هو الحفاظ على هذا المستوى من الصراع من أجل الحفاظ على مستوى الرضا الوظيفي المرتفع وأداء فعال.
3. مستوى صراع مرتفع ويؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين ويعطينا رضا وظيفي منخفض، دور أساليب علاج الصراع التنظيمي في هذه الحالة هو التدخل من أجل خفض مستوى الصراع والرفع من مستوى الرضا الوظيفي والحصول على أداء فعال.

خلاصة.

يؤثر الصراع التنظيمي تأثيراً سلبياً كبيراً على الرضا الوظيفي واستقرار العمل، وذلك عندما يعمل الموظفون ضد بعضهم البعض بدلاً من التعاون، مما يجعل من الصعب تحقيق أهداف كلا الطرفين.

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباطية إحصائية دالة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين أو العاملين في مؤسسات ذات طابع انتاجي أو خدماتي، قد يؤدي الصراع التنظيمي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أظهرت بعض البحوث دور أساليب القيادة في تعديل تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.

أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر على كيفية تأثير الصراع التنظيمي على رضا العمال الوظيفي، بشكل عام، تشير الأدلة إلى أن الصراع التنظيمي له تأثير ضار على رضا الموظفين الوظيفي، حيث يخلق بيئة عمل غير مستقرة ويجعل من الصعب على الموظفين تحقيق أهدافهم.



الفصل الثاني

الفصل الثاني: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في ملبنة سيدي خالد تيارت.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري محور أساسي تركز عليه المؤسسة الإنتاجية الحديثة والإدارة الفعالة لتحقيق أهدافها، فيجب استيعاب أفكار الفكر الإداري الحديث والتطور في مجال تقنيات التسيير لاستقطاب، تشغيل وتوظيف الموارد المكملة للمورد البشري، علينا التسليم أنه لا تستطيع أية مؤسسة إنتاجية أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات في كل مستويات المؤسسة بصفتها كيان أو منظمة، فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة ومعقدة أديانها هو تبادل المعلومة، الرأي، الخبرة والتعاون، هذه الاعتمادية والترابط قد تؤدي إلى الصراع والتعارض أو إلى التناسق والتكامل.

لإثراء دراستنا حاولنا تعزيز محتوى الموضوع بتطبيق عملي لمعرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في ملبنة سيدي خالد تيارت، باعتبارها عينة ملموسة لواقع المؤسسة الإنتاجية في ولاية تيارت والجزائر.

لذلك قسمنا الفصل الثاني إلى المباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت¹.

لا يمكننا إلا التفكير في واقع فرع الحليب في الجزائر وأهم النتائج المحققة على مستواه، بدءا بالتطرق للتناقض الموجود بين القدرة الإنتاجية والاستهلاك، أين تمثل القدرة الإنتاجية الحلقة الأكثر ضعفا في مقابل التزايد المستمر في حجم الاستهلاك، نتيجة لسياسة الدولة المعتمدة بعد الستينات والتي عمدت إلى تشجيع استهلاك الحليب باعتباره مصدر رخيص وغني بالبروتين الحيواني، مما دفع التناقض بالفرع إلى الوقوع في التبعية للخارج خاصة بالنسبة لمسحوق الحليب المجفف، وما ترتب على هذه التبعية من التأثير بتذبذب الأسواق الخارجية. الأمر الذي دفع بالدولة الجزائرية بهدف الخروج من التبعية وتحقيق الأمن الغذائي إلى تشجيع إنتاج الحليب محليا، من جهة، ومن جهة ثانية جذب النمو المتزايد على مستوى فرع الحليب للاستثمارات الأجنبية، والتي شكلت رفقة بعض كبرى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة احتكار قلة، فمن بين المؤسسات التي تلعب دور مهم وفعال ولو محليا وبصفة محدودة مقارنة مع احتياجات المستهلك الجزائري وكحلقة إنتاجية لا يمكن الاستغناء عنها في ولاية تيارت، مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المؤسسة الإنتاجية الصناعية المتخصصة في إنتاج الألبان «ONALAIT»، يقع مقرها الرئيسي في العاصمة تم استرجاعها في سنة 1969، بحيث كانت تعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، ونظرا لعدة أسباب ولعل من بينها بعد المسافة، سرعة تلف المادة، كثرة الضغط على الوحدة، والتوسع الاقتصادي الذي دفع بالدولة إلى تسطير إستراتيجية جديدة مبنية على أسس اقتصادية، تهدف إلى تقسيم الوحدة وفق المرسوم رقم 354/81 المؤرخ في ديسمبر 1981 إلى ثلاث مؤسسات جوهرية.

- **جهة الوسط:** تحت ديوان يسمى «ORLAC» وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: (بير خادم، بودواو، بجاية، عين الدفلة، بني تامو ببليدة، ذراع بن خدة) وهاتين الأخيرتين تم خصصتهما.
- **جهة الشرق:** تحت ديوان يسمى «ORELAIT» وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: (سطيف، قسنطينة، عنابة، باتنة).

¹ وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

- جهة الغرب: تحت ديوان يسمى «OROLAIT» وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: (تيارت، سعيدة، معسكر، بلعباس، تلمسان، مستغانم، بشار التي تعمل مع القطاع العسكري، غليزان حيث تم خوصصتها، وهران تضم مؤسستين تم غلق إحداهما).

- ملبنة سيدي خالد تيارت: تم وضع حجر الأساس لها بتاريخ 22 مارس 1985 من طرف الدنماركيين على يد المنظم «DANISH»، ثم افتتحت بتاريخ 13 جوان 1987 فكان أول إنتاج رسمي لها، و بقي هؤلاء مدة عامين لتلقين الخبرة وتأهيل كفاءة اليد العاملة في أوساط العمال، و بقيت تحت وصاية فرع مجمع الديوان الغربي لإنتاج الحليب «OROLAIT» إلى غاية أواخر سنة 1997 وبالتحديد في العاشر من شهر أكتوبر، الذي يعتبر بداية في انطلاقة اقتصادية أخرى وهي استقلالية التسيير، بمعنى أعطيت للدولة الصلاحية الكاملة في تسيير شؤون المؤسسة إلا أنها تخضع لإدارة مركزية تدعى فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب.

- التكتل «FILIALE GIPLAIT»، والذي هو عبارة عن تكتل لمجموعة الدواوين السالفة الذكر، وهذا التكتل كان يهدف إلى بعث الوتيرة الاقتصادية فيما يخص تكنولوجيا الحليب ومشتقاته، مما أعطى نفسا جديدا فيما يخص تطوير هذه المادة وذلك بتحقيق الأهداف التالية:

تسطير برنامج استثماري لبعث حيوية جديدة في الإنتاج، تنوع التجهيزات الخاصة بالإنتاج، تلبية الطلب المتزايد لمادة الحليب ومشتقاته باعتبارها مادة أساسية وضرورية، مركزية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق هدف البقاء والاستمرارية على المدى الطويل بأهداف اقتصادية واجتماعية، البحث والتطوير واليقظة التكنولوجية. أما في الوقت الراهن فقد أصبحت شركة ذات أسهم «SOCIETE PAR ACTIONS» «SPA» .

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة إنتاج الحليب ملبنة سيدي خالد تيارت.

ملبنة سيدي خالد تيارت فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب تابعة إلى ديوان يسمى «GROUPE FILIALE GIPLAIT» مختصة في إنتاج الحليب المبستر ومشتقاته.

أولا: الموقع الجغرافي: تقع الوحدة ضمن المخطط المعتمد للاستعمالات الصناعية بحي المنطقة الصناعية زعرورة، التي تضم عدة مؤسسات وشركات، مثل شركة إنتاج الورق، شركة القالب، نפטال وسونطراك... وهي تقع جنوب شرق الولاية، تبعد عن المقر ب 6 كم، تقع على الخط الرابط بين ولاية تيارت وولاية معسكر وسعيدة، وهذا الموقع الاستراتيجي الهام، ساعدها على التزود بالماء، الغاز والكهرباء، وعلى كسب حيوية كبيرة فيما يخص تسويق المنتوجات من الناحية المحلية أو الجهوية.

المساحة: تبلغ مساحة المؤسسة بحوالي 8.17 هكتار منها 9240 م² مبنية والباقي غير مستعمل.

جدول رقم: (1-2) المساحات المستعملة

المساحة غير مستعملة 72460 م ²		المساحة المستعملة 9240 م ²	
الوحدة	م ²	الوحدة	م ²
مرأب الشاحنات	25500	الإنتاج	4000
مساحة خضراء	41260	المخازن	1980
الحدود	5700	ورشات الصيانة	1300
		محل المادة الدسمة	500
		المكتب الاجتماعي	600
		المكتب الإداري	800
		مكتب الأمن	60

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

ثانيا: رأس المال: قدر رأس مال المؤسسة وذلك عند إعطاء الاستقلالية التامة لها سنة 1997 ب 130.000.000 دج ليتطور ويصل سنة 2007 م إلى 519.770.000 دج ومنذ سنة 1997 أصبح المجمع الوطني لمنتجات الحليب هو القابض الأساسي للرأس المال الكلي (تابعة للدولة بنسبة 100%) وأصبح مقسم إلى مجموعة من الأسهم، حيث وصل رأس مالها حاليا إلى 666 660 000,00 دج.

ثالثا: الموارد البشرية: تعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة، إذ أنها تساهم في تطوير عملية الإنتاج والتحكم فيه، وتعمل على إعطاء حيوية اقتصادية محلية وجاهوية للمؤسسة لمواجهة الطلب بجودة ونوعية عالية. وعليه تضم ملبنة سيدي خالد تيارت حوالي 158 عامل بمستويات مختلفة، وهي مقسمة في الجدول أسفله:

جدول رقم: (2-2) تعداد العمال

الفئة المهنية	2021/12/31	2022/12/31	2023/12/31
إطار مسير	1	1	1
إطار	41	42	42
عون تحكم	53	48	56
عون تنفيذ	62	59	59
المجموع	157	160	158

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

توزيع العمال حسب الأعمار:

جدول رقم: (2-3) الفئات العمرية

النسبة	العدد	الفئة العمرية
0	0	من 18 إلى 25 سنة
8%	13	من 26 إلى 30 سنة
42%	66	من 31 إلى 40 سنة
27%	43	من 41 إلى 50 سنة
21%	33	من 51 إلى 60 سنة
2%	3	أكثر من 60 سنة
100%	158	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

توزيع العمال على المصالح:

جدول رقم: (2-4) تقسيم العمال عبر المصالح

عدد العمال	المصلحة
04	مصلحة الإدارة العامة
06	مصلحة المالية
36	مصلحة الإنتاج
05	مصلحة التمويل
18	مصلحة الأمن الداخلي
20	مصلحة الصيانة
26	مصلحة التجارة
22	مصلحة الحضيرة
06	مصلحة الإرشاد الفلاحي
01	مصلحة مراقبة التسيير
01	مصلحة التدقيق
05	مصلحة التطهير والنظافة
02	المديرية العامة
06	مصلحة المخبر
158	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

مستويات الأجور حسب المناصب:

جدول رقم: (2-5) فئات الأجور

المنصب	معدل الأجر المتلقي
إطار سامي	93 990,59 دج
إطار متوسط	63 431,50 دج
عون تحكم	44 290,64 دج
عون تنفيذ	40 256,11 دج

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

توزيع العمال حسب عقود العمل:

جدول رقم: (2-6) عقود العمل

عقود العمل	سنة 2021	سنة 2023
عقود عمل دائمة CDI	144	137
عقود عمل مؤقتة CDD	13	21
المجموع	157	158

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

رابعاً: وسائل النقل: تتوفر المؤسسة على نوعين من وسائل النقل:

1- وسائل نقل ملك للمؤسسة: وتتمثل في شاحنات مكيفة بأجهزة التبريد، تعمل على نقل الحليب ومشتقاته من المؤسسة وتوزيعه على التجار بمختلف أنواعهم، وعددها يقدر بـ 11 شاحنة بأنواع مختلفة من النوع الثقيل والخفيف، بالإضافة إلى عدد من السيارات التي تستعملها المؤسسة في مختلف الوظائف كجمع الفواتير أو إيصالها، والأمر بالمهمات، وتقدر بـ 3 سيارات.

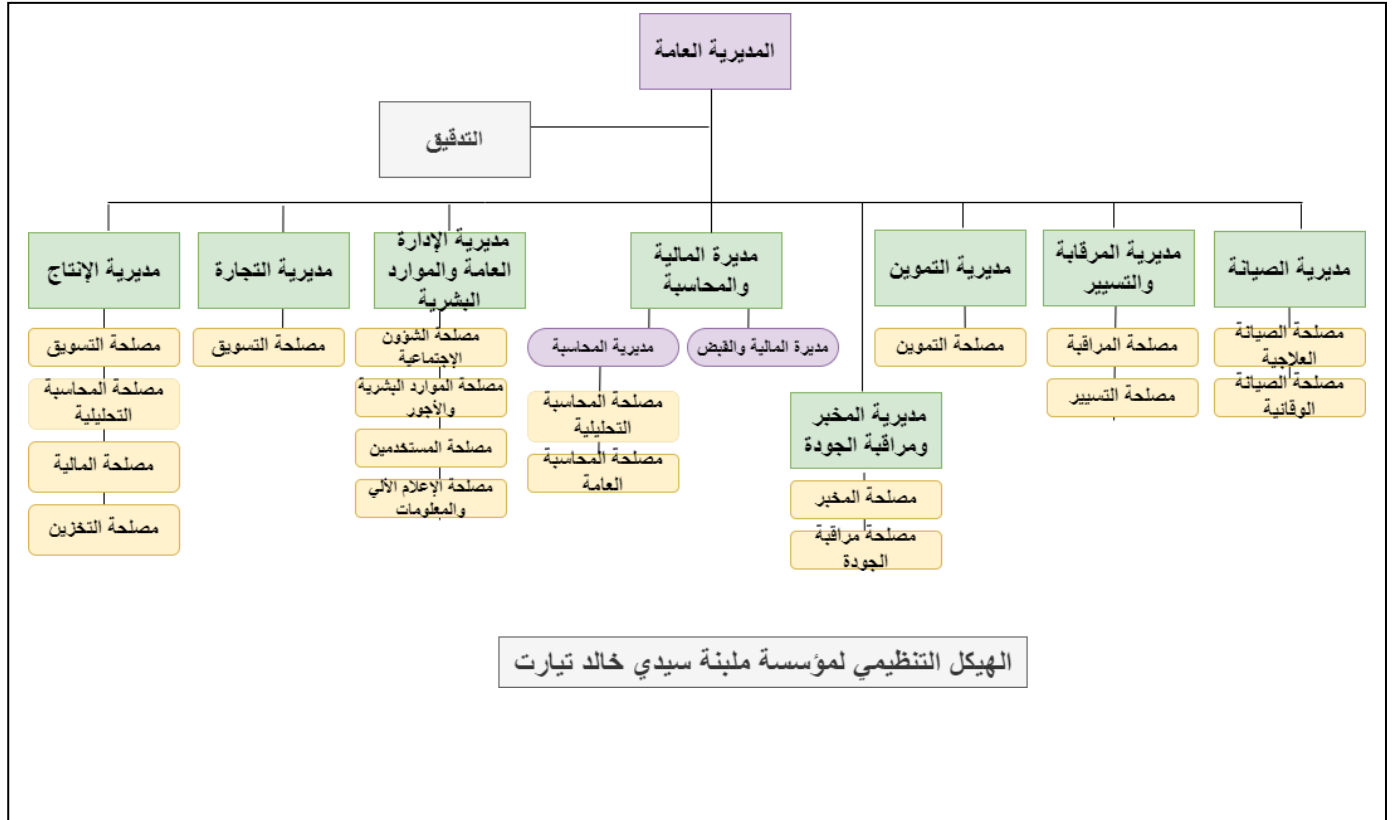
2 - وسائل نقل ملك لغير المؤسسة: وتتمثل في مختلف السيارات المجهزة بالحاويات التي تعمل على جمع حليب الأبقار والألبان من مختلف المزارع، ليتم إعادة تلقيحه واستخلاص الزبدة منه، بحيث أن أصحاب هذه السيارات يتلقون أجورهم من الفرع الأساسي التابعة له المؤسسة، بعد تقديم الوثائق التي تثبت الكمية التي تلقتها المؤسسة.

خامسا: تجهيزات الإنتاج: نظرا لتعدد منتجات المؤسسة، ونظرا لان المنتج المقدم للمستهلك سريع التسمم وقصير مدة الصلاحية، والذي في معظمه يكون موجه لفئة الأطفال والرضع بالدرجة الأولى، فان ذلك يتطلب تكنولوجيا عالية فيما يخص النظافة والتلقيح وطريقة التعليب، حتى يقدم المنتج في أحسن صورة، لضمان سلامة المستهلك، وهذا لا يكون إلا بأجهزة جد متطورة.

سادسا: أنواع المنتجات: حليب مبستر معبأ في أكياس بحجم 1 ل وهو مزيج بين الماء الساخن ومسحوق الغبرة "البودرة"، حليب البقر ويعتبر بالنسبة للمؤسسة مادة أولية لأنها تقوم باقتناؤه من المزارعين وهي تخضعه إلى عمليتين، البسترة: وهي تعقيم الحليب المستورد للقضاء على جميع الجراثيم، استخلاص المارجرين منه، وتعبئه في أكياس بحجم 1 ل، الرايب منتج جديد وهو عبارة عن حليب مقطع، اللبن يتم إنتاجه بنفس طريقة إنتاج الحليب المبستر، غير انه يتم إخضاعه لآلات أخرى متخصصة في عملية التخثير ثم تعبئته في أكياس من حجم 1 ل، المارجرين (الزبدة) يوجد نوعين من حيث مصدر الصنع، مارجرين تنتج على أساس مواد دسمة حيوانية وهي المستخلصة من الحليب الطبيعي المستورد، مارجرين تنتج على أساس مواد دسمة نباتية، وهذا المنتج متوفر بأوزان مختلفة: بوزن 250غ، 500غ قطع، 500غ علب. أما المنتجات الأخرى ونقصد بها (ياوورت، جبن طري، قشدة تحلية)، فان المؤسسة توقفت عن إنتاجها بتوجيهات من الوصي، وهذا لارتفاع المادة الأولية، غير ان الآلات المتخصصة في صنعها لا تزال موجودة لدى المؤسسة.

سابعاً: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: الطريقة المنهجية وإجراءات الدراسة.

يتناول هذا المبحث الجانب التطبيقي من الدراسة الميدانية الخاصة بمعرفة وتحديد أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، لمجتمع العينة المختارة في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، بالاعتماد على أداة الدراسة المتكونة من عدة محاور، بعد التحقق من صدقها وثباتها، وبعد جمع البيانات عن طريق استجواب أفراد عينة الدراسة، سوف يتم تصنيف كل المعلومات، ترتيبها وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، مما يمكننا من فهم العلاقات الممكنة والظاهرة بين مختلف المتغيرات، مما يجعل الوصول إلى استنتاجات تمكن من تعميمها على مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (الإحصائي) الذي يعرف على أنه الطريقة المنتظمة لدراسة الحقائق الموجودة والمتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة والتحقق من صحة الحقائق القديمة، والعلاقات الموجودة بين المتغيرات وكشف الجوانب التي تحكمها.¹

المنهج الوصفي لا يكتفي بوصف وتحليل الظاهرة المدروسة لأثر الصراع التنظيمي في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت من جميع جوانبها، بل يهدف إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات والخروج باستنتاج شامل مستعينا في ذلك بالأدوات المنهجية المستعملة والأساليب الإحصائية التي تفي بالغرض عن طريق الاستبانة.

ثانياً: أساليب جمع بيانات الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوبين عمليين يمثلان مصدرين لجمع بيانات الدراسة:

1-المصدر الأول: تم استخدام مجموعة من المراجع العربية والأجنبية والرسائل والدراسات التي تخدم موضوع الدراسة، بهدف التأسيس والتأصيل للإطار النظري للدراسة الحالية.

¹ -ربحي مصطفى عليان، "البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته"، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001، ص47-48.

2-المصدر الثاني: الوثائق الإدارية بالإضافة إلى استمارة الاستبيان التي اعدت خصيصا للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات تتعلق بحالة العمال، ميولهم واتجاهاتهم.¹

تم توزيع استمارات الاستبيان لدراسة أجزاء الموضوع وتجميع المعلومات اللازمة للمتغيرات المراد دراستها، بعد ذلك تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي مع استعمال الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة معنوية ومؤشرات تخدم الدراسة.

ثالثا: متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: هو المتغير الذي يحدث زمنيا قبل حدوث المتغير التابع، ولا يتأثر بالمتغير التابع، كما أنه يتميز بالاستقلالية أي لا يتغير بمتغير آخر.²
2. المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل، حيث تربطهم علاقة ارتباط يمكن قياس مداها كميًا، يسمى أيضا بالمتغير المتأثر، يقوم الباحث باختبار وقياس المتغير التابع لمعرفة أثر المتغير المستقل عليه.
3. المتغيرات الديمغرافية: تستعمل لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وفروض الدراسة الميدانية، تتمثل هذه المتغيرات في الدراسة الحالية في: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الفئة المهنية وسنوات الخبرة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة:

بعد تحديد المفاهيم التي تخدم الموضوع وحصر المعلومات اللازمة³، تم تصور نموذج للدراسة، بناء على أثر العلاقة التي تربط المتغير المستقل المتمثل في الصراع التنظيمي والمتغير التابع الذي هو الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى المتغيرات المعدلة والضابطة التي تعتبر متغيرات شخصية ووظيفية وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الفئة المهنية وسنوات الخبرة.

1 -سناء محمد سليمان، "أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية"، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص19-20.

2 - الزهرة الأسود، "المفاهيم والمتغيرات في البحث العلمي"، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، المجلد 5 العدد 1، جانفي 2022، ص 274-286.

3 -إبراهيم أبراش، "المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 235-236.

تم الاعتماد على المعرفة العلمية النظرية لموضوع الدراسة ودراسات سابقة تناولت كل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وحاولنا بمبادرة الربط وإيجاد العلاقة بينهما.

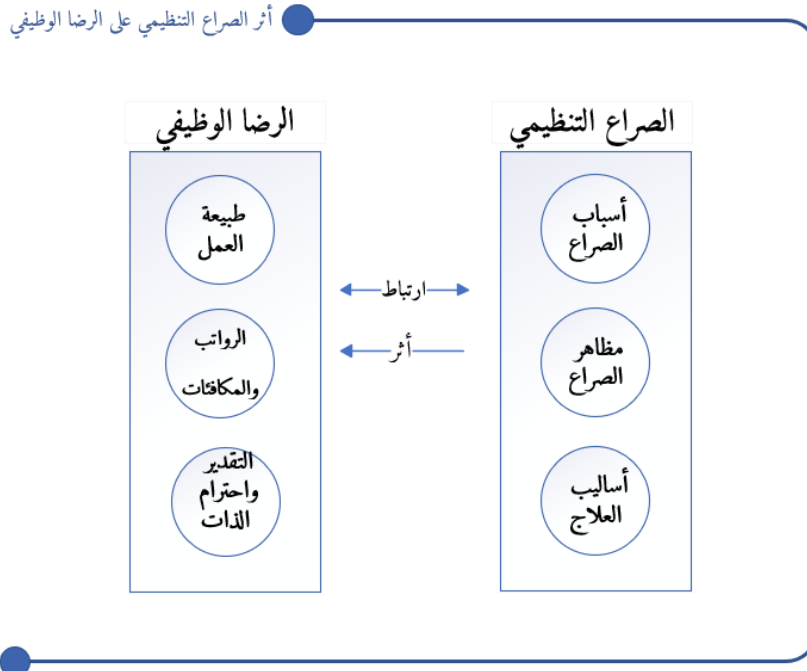
أولاً: أبعاد الصراع التنظيمي: تحديد المتغير المستقل، الذي يعتبر العامل المؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، عن طريق ثلاث أبعاد تتمثل في أسباب الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي وأساليب علاج الصراع التنظيمي الذي ينشأ داخل المنظمة.

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي: تحديد المتغير التابع، الذي يتأثر بالمتغير المستقل مباشرة أو عن طريق أبعاده، تم الاعتماد على الأبعاد التالية في تحديد الرضا الوظيفي وهي: طبيعة العمل (الرضا الوظيفي على طبيعة العمل)، بعد الرواتب والمكافئات (الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافئات)، بعد التقدير واحترام الذات (الرضا الوظيفي على علاقات التقدير واحترام الذات).

ثالثاً: النموذج المتصور:

يمكن تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة، العينة والأداة:

سنتناول في هذا المطلب المجتمع الذي أسندت إليه الدراسة، والمعرف بجميع العاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، وبسبب خصوصية الموضوع المقترح وعدم التمكن من المسح الشامل للمجتمع، اخترنا عينة وسيتم التفصيل في تحليلها فيما بعد.

أولاً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو كل المفردات التي تكون محل الاهتمام وموضوع الدراسة سواء كانت مادية أو غير مادية، شرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص المعينة، تتحدد حسب الطبيعة، الحالة والاعراض تخص البحث بهدف تعميم النتائج عليها¹.

بلغ عدد مجتمع الدراسة 158 عامل، وهو رقم يجمع كل العاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، حسب ما افادتنا به مصلحة المستخدمين موزعين حسب مختلف المسميات الوظيفية وفق مجموعتين رئيسيتين.

جدول رقم: (2-7) مجتمع الدراسة

النسبة	عدد العمال	الفئة المهنية
42%	66	العمال الإداريين
58%	92	عمال الوحدات الإنتاجية وغير الإنتاجية
100%	158	المجتمع الكلي للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

ثانياً: عينة الدراسة:

يقصد بعينة الدراسة، المجموعة الجزئية من المجموعة الكلية والتي هي المجتمع الكلي، حيث يتم اختيارها وفق معايير محددة يجري عليها التجربة والتطبيق، وبعد الحصول على النتائج يتم تعميمها على المجتمع².

¹ محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، عقلة مبيضين، "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص.ص 83-84.

² شكيب بشماني، "دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 36 العدد 5 2014، ص.ص 85-100.

تم اختيار العينة من بين مجتمع الدراسة البالغ عدده 158 وحساب عددها وفق معادلة ستيفن ثامبسون، وهي من الصيغ الأكثر استخداماً في بحوث الدراسات العليا، وتخص نسبة المجتمع وتتغير بتغير حجمه¹، وتكونت عينة البحث من 113 فرداً، وفقاً للمعادلة التالية:

جدول رقم: (2-8) معادلة ستيفن ثامبسون

$n = \left\lceil \frac{N \times p(1-p)}{\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p)} \right\rceil$	معادلة ستيفن ثامبسون
حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	Z
نسبة الخطأ وتساوي 0.05	d
نسبة توفر الخاصية والمحايدة=0.50	P

المصدر: من إعداد الطالبين.

بتطبيق معطيات الدراسة على المعادلة يصبح لنا حجم العينة مساوياً لـ 112,161 بالتدوير 113 فرداً من العمال في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، بنسبة 72% من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 130 استبانة تحسباً لاحتمال عدم الاستجابة.

استرجعنا 119 استبانة، واستبعدنا 11 لعدم توافق تعبئتها مع الطريقة الصحيحة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 108 لتشكل نسبة قدرها 68,35% من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: بناء أداة الدراسة:

1. تصميم أداة الدراسة: تم تصميم أداة الدراسة ولجمع البيانات والتي هي الاستبانة، معتمدين فيها على المعارف النظرية المتعلقة بمحور الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ومعتمدين على دراستين وهما، (عطية مصلح، عودة مشاركة 2015) دراسة نشرت في مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني ع 5، جوان 2016، بعنوان "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، أما الثانية (جميلة صالح أبكر

¹ أحمد عبد اللطيف مشعل، "دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية"، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 28 العدد 2، 2018، ص.ص 485-502.

فطر، الطاهر احمد محمد (2015) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، دراسة نشرت في مجلة العلوم الاقتصادية رقم 16 لسنة 2015، بعنوان "الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي".

حيث تكونت الاستمارة من ثلاث محاور، المحور الأول للمعلومات الشخصية عددها ست (06) فقرات، المحور الثاني يخص الصراع التنظيمي يحتوي على أربعة عشر فقرة (14) والمحور الثالث خاص بالرضا الوظيفي والمتكون من أحد عشر (11) فقرة، فيكون بذلك الاستبيان مكونا من واحد وثلاثون (31) فقرة.

2. صدق أداة الدراسة: حتى نتمكن من تحقيق صدق الأداة، وجعل بياناتها مؤسسة على معلومات موثوقة وقوية، لم نكتفي بالصدق الظاهري، والذي يعتمد على مظهر الأداة بشكل عام، على المقروئية وسهولة الفهم، تم عرض الاستبانة على عينة استطلاعية قدرها 20 فرد من المؤسسة المستقبلة، و15 فرد من إدارتين عموميتين، وبالمساعدة بالأستاذة المشرفة وأستاذين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لملاحظة وتحليل فقرات الأداة ومجالاتها ومراجعتها وابداء الرأي حولها بالحذف وبالإضافة أو بالتعديل، قمنا بمراجعة ملاحظات المحكمين وتعديلاتهم في حدود 80%.

- حيث كانت عدد الفقرات بالاعتماد على الدراستين السالفة الذكر أربعون (40) فقرة، تم اختزالها في ثلاثون (30) فقرة، ثم خمسة وعشرون (25) فقرة، فيكون عدد الفقرات المحذوفة خمسة عشر (15) فقرة.

- الغاء المسمى الوظيفي ونطاق الإشراف واستبداله بالفئة المهنية تماشيا مع متطلبات مصنع إنتاجي.

- الغاء محور العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل ودمج فقراته مع محور التقدير واحترام الذات.

- تجنب العبارات السلبية وعبارات النفي وجعلها تتماشى مع توجه اتجاه المحور، حتى لا نكون مجبرين على عكس التقدير في سلم ليكرت.

- تصحيح الأخطاء اللغوية، وتحديد بعض المفاهيم واستبدالها مع ما يتلاءم مع بيئة العمل للمؤسسة المستقبلة، وتم تصميم الاستبانة بتوزيع الفقرات الخمسة وعشرون (25) على محورين (02) وستة (06) أبعاد كما يلي:

جدول رقم (2-9): المحاور والأبعاد.

محور الرضا الوظيفي			محور الصراع التنظيمي		
عدد الفقرات	المحتوى	الترتيب	عدد الفقرات	المحتوى	الترتيب
03	طبيعة العمل	أولاً	06	أسباب الصراع التنظيمي	أولاً
03	الرواتب والمكافآت	ثانياً	04	مظاهر الصراع التنظيمي	ثانياً
05	التقدير واحترام الذات	ثالثاً	04	أساليب علاج الصراع التنظيمي	ثالثاً
11	المجموع		14	المجموع	
المجموع الكلي للفقرات 25					

المصدر: من إعداد الطالبين وفق معطيات أداة الدراسة.

احتوت الاستبانة على ديباجة معبرة عن رسالة موجّهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالموضوع، والتأكيد على ان إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها لغرض البحث العلمي، أكاديمي بحث.

وللإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي لمقياس ليكارت الخماسي، وهو عبارة عن مقياس رتبي يقوم بتحديد درجة موافقة الفرد المبحوث أو عدم موافقته بدرجة متفاوتة تعكس درجة الشدة المرافقة تجاه الموقف الاجتماعي أو المسألة¹، وتراوحت مدى الاستجابة من 1 إلى 25 وفق الجدول التالي:

جدول رقم: (2-10): مقياس درجات ليكارت الخماسي.

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

Source: Sullivan, Gail, and Artino Anthony, “Analyzing and interpreting data from Likert-type scales”, Journal of graduate medical education, USA, vol. 5, no. 4, 2013, p. 542.

¹ Ankur Joshi, Dinesh Kumar Pal, “Likert Scale: Explored and Explained”, British journal of applied Science and Technology, India, 7(4) p396-403, January 2015.

² Jonald L. Pimentel, “A note on the usage of Likert Scaling”, Published in USM R & D, 2010, Southern Mindanao, Journal Volume 18 No.2, pp 109-112.

جدول رقم: (2-11)، مجالات تقدير النتائج لمقياس ليكرت الخماسي.

التقدير	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	1,79 – 1,00
ضعيف	2,59 – 1,80
متوسط	3,39 – 2,60
مرتفع	4,20 – 3,40
مرتفع جدا	5,00 – 4,20

Source: Freddie Canlas, "Issues and Challenges of Free and Open-Source Software Adoption in the Philippines: A Baseline Survey for Information Technology Strategy Formulation". The 4th International Conference on Organization and Management: Abu Dhabi University, United Arab Emirates. November 2019. p. 4

يتم الحصول على طول الفئات كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{أعلى درجة للمقياس} - \text{أدنى درجة للمقياس} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{طول الفئة} = (\text{أعلى درجة للمقياس} - \text{أدنى درجة للمقياس}) / \text{عدد الدرجات} = 5 / (5 - 1) = 1,25.$$

3. ثبات أداة الدراسة: مصطلحات ومفاهيم الثبات، الاتساق والاستقرار تشير إلى نفس المعنى أي ان الأداة المستعملة في جمع البيانات، ممكن ان تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة، في حالة إذا تم تطبيق نفس الاختبار على نفس الافراد وفي نفس السياق والظروف خلال فترة زمنية متباعدة بين الاختبار الأول والثاني، مما قد يدل على مستوى معين من الثبات، والذي يعبر عنه بمعامل الارتباط بين القيم المتحصل عليها عند تطبيق الاختبار والقيم المتحصل عليها بعد تطبيق الاختبار في المرة الثانية.¹

¹ حنان بشتة، نعيم بوعموشة، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع جامعة جيجل الجزائر، المجلد 03 العدد 02 جوان 2020، ص 117-133.

قبل التطرق إلى ثبات أداة الدراسة يمكن إتباع الاختبارات التالية:

1. اختبار التوزيع الطبيعي: وهو إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov for One sample test

(K-S)، للمعرفة إن كانت البيانات المستخرجة تتبع التوزيع، وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم: (2-12): اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة.

المحور	اختبار kolmogorov-smirnov		اختبار shapiro-wilk	
	الاختبار	درجة الحرية	الاختبار	درجة الحرية
الصراع التنظيمي	0,055	108	0,990	108
الرضا الوظيفي	0,115	108	0,969	108

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

يوضح الجدول رقم 2-10 أن:

- مستوى الدلالة لمحور الصراع التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ويمكن القول إن بيانات المحور تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بقبول النظرية الصفرية.

- مستوى الدلالة لمحور الرضا الوظيفي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ يمكن القول إن بيانات المحور لا تتبع التوزيع الطبيعي، نرفض الفرضية الصفرية.

الجدير بالذكر أن هناك العديد من الباحثين من يرى أن اختبار التوزيع الطبيعي لن يكون ذو أهمية كبيرة وليس له تأثير عالي في حال كان حجم العينة ليس صغير أصغر من 30 يقترب من الكبير أكبر من 30، فإنه لا داعي أصلا لهذا الاختبار، في حالة ما تجاوز حجم العينة 30 يمكن الاعتماد على الاختبارات المعلمية حتى وإن لم تكن نتيجة الاختبار ذات دلالة معنوية أو إحصائية، أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من خلال الاعتماد على نظرية النزعة المركزية.

مبرهنة النهاية المركزية: لو أخذنا عينات عشوائية كبيرة مع الإرجاع، من مجتمع إحصائي له وسط حسابي وانحراف معياري، فإن توزيع أوساط العينات يقترب من التوزيع الطبيعي، يكون هذا الافتراض صحيحا دون

النظر إلى توزيع المجتمع، الذي يمكن أن يتوزع طبيعياً أو لا، ونقصد بعينة كبيرة بما فيه كفاية أي أن عدد مفردات العينة يجب أن يكون أكبر أو يساوي ثلاثين مفردة، $(n \geq 30)$.³²¹.

2. **صدق البناء الداخلي:** اختبار الاتساق الداخلي لكل مجموعة من الفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور، عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون.

أ. محور الصراع التنظيمي:

جدول رقم: (2-13): معاملات الارتباط بين فقرات محور الصراع التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد.

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	أسباب الصراع التنظيمي
معامل الارتباط	0,569**	0,763**	0,779**	0,766**	0,732**	0,716**	
رقم الفقرة	7	8	9	10			مظاهر الصراع التنظيمي
معامل الارتباط	0,453**	0,717**	0,642**	0,756**			
رقم الفقرة	11	12	13	14			أساليب علاج الصراع التنظيمي
معامل الارتباط	0,647**	0,735**	0,611**	0,732**			

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، * : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور الصراع التنظيمي لدى العينة المدروسة في المؤسسة والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين 0,779 المقابل للفقرة رقم 3 لبعد أسباب الصراع التنظيمي و0,453 المقابل للفقرة رقم 7 لبعد مظاهر الصراع التنظيمي، وان جميع الفقرات التابعة للمحور الأول كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01.

¹ Kwak S, Kim J., "Central limit theorem: The cornerstone of modern statistics", Korean Journal of Anesthesiology, Korea, April 2017, 70(2), p144- 156.

² Witte RS, Witte JS. "Statistics". 11th ed. San Francisco, USA, Wiley; 2017. 480 p.

³ The role of probability, "Central Limit Theorem", Boston University School of Public Health, USA, 2016, 24/04/2024 19h04,

(https://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/BS/BS704_Probability/BS704_Probability12.html).

ب. محور الرضا الوظيفي:

جدول رقم:(2-14): معاملات الارتباط بين فقرات محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد.

		17	16	15	رقم الفقرة	
		0,858**	0,839**	0,800**	معامل الارتباط	طبيعة العمل
		20	19	18	رقم الفقرة	
		0,866**	0,897**	0,786**	معامل الارتباط	الرواتب المكافئات
25	24	23	22	21	رقم الفقرة	
0,652**	0,781**	0,813**	0,842**	0,714**	معامل الارتباط	التقدير الاحترام

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، * : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور الرضا الوظيفي لدى العينة المدروسة في المؤسسة والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت ما بين 0,897 المقابل للفقرة رقم 19 لبعدها الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافئات و0,652 المقابل للفقرة رقم 25 لبعدها مظاهر الصراع التنظيمي، وان جميع الفقرات التابعة للمحور الثاني كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01.

3. الاتساق الداخلي ألفا-كرونباخ (Alpha Cronbach): لمعرفة مدى الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ¹ للأبعاد ثم المحورين الرئيسيين وهذا ما توضحه الجداول في الأسفل، لكن قبل معرفة النتائج المتحصل عليها، يجب توضيح كيف تحليل النتائج والحكم عليها وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم:(2-15) مجالات حساب وتقدير معامل Alpha Cronbach.

المجال	$0,5 > \alpha$	$0,6 > \alpha \geq 0,5$	$0,7 > \alpha \geq 0,6$	$0,8 > \alpha \geq 0,7$	$0,9 > \alpha \geq 0,8$	$\alpha \geq 0,9$
التقدير	غير مقبول	ضعيفة	مشكوك فيها	مقبول	جيد	ممتاز

Source: Nurul Habidin, et. al. "Sustainable Performance Measures for Malaysian Automotive Industry." , Malaysia, World Applied Sciences Journal. vol. 33, no. 6, 2015. p.1017- 1024.

¹ -Lee. Cronbach. "Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests", university of Illinois USA, Psychometrika Journal, Vol 16, 3, 1951, p297-334.

أ. معامل ثبات أبعاد محور الصراع التنظيمي:

جدول رقم: (2-16) معاملات Alpha Cronbach لأبعاد محور الصراع التنظيمي.

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
أسباب الصراع التنظيمي	06	0,813
مظاهر الصراع التنظيمي	04	0,530
أساليب علاج الصراع التنظيمي	04	0,597

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من الجدول أعلاه، نجد أن معاملات الثبات للبعد الثاني والثالث لها معاملات منخفضة 53% و 59%، سنقوم بحساب المعامل مرة ثانيا مع محاولة إيجاد الفقرات التي يمكن حذفها حتى ترتفع قيمة المعامل. -معامل الثبات للبعدين مظاهر الصراع التنظيمي وأساليب علاج الصراع التنظيمي في حالة حذف فقرات المسببة في خفض المعامل:

جدول رقم: (2-17): معاملات Alpha Cronbach لأبعاد محور الصراع التنظيمي في حالة حذف فقرات.

البعد	الفقرة	معامل الثبات ألفا-كرونباخ في حالة حذف الفقرة
مظاهر الصراع التنظيمي	7	0,640
	8	0,355
	9	0,456
	10	0,309
أساليب علاج الصراع التنظيمي	11	0,521
	12	0,452
	13	0,680
	14	0,438

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

-في حالة حذف الفقرة رقم 7 (انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات) يرتفع

معامل الثبات من 0,530 إلى 0,640 أي بنسبة 64% وهي نسبة مقبولة.

-في حالة حذف الفقرة رقم 13 (عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القائمة بين العمال) يرتفع معامل الثبات من 0,597 إلى 0,680 أي بنسبة 68% وهي نسبة مقبولة.

-إلا أننا نتحفظ على حذف الفقرتين، لأن معامل الثبات للمحور ككل مرتفع كما سنرى لاحقاً، كان الهدف من حساب معامل الثبات للفقرات على حدة هو محاولة معرفة مدى إسهام الفقرات المكونة للمحاور في نسبة الثبات ومعرفة الفقرات التي تخلق إشكال بين تضارب أجوبة أفراد العينة، بين الموافقين وغير الموافقين، وخاصة الفقرتين رقم 7 ورقم 13، حيث يمكن عن طريقهما طرح تحليل يخدم الموضوع.

ب. معامل ثبات محور الصراع التنظيمي:

جدول رقم:(2-18): معامل Alpha Cronbach الكلي لمحور الصراع التنظيمي.

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا-كرونيباخ
الأول	الصراع التنظيمي	14	0,780

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

بلغت نسبة معامل الثبات لمحور الصراع التنظيمي 0,780 أي بنسبة 78% وهي نسبة مرتفعة.

ت. معامل ثبات أبعاد محور الرضا الوظيفي:

جدول رقم:(2-19) معاملات Alpha Cronbach لأبعاد محور الرضا الوظيفي.

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا-كرونيباخ
طبيعة العمل	03	0,777
الرواتب والمكافئات	03	0,810
التقدير واحترام الذات	05	0,814

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

تراوحت نسب معامل الثبات لأبعاد محور الرضا الوظيفي من 0,777 إلى 0,814 أي بنسبة تتراوح من

78% إلى 81%، وهي نسب مرتفعة.

ث. معامل ثبات محور الرضا الوظيفي:

جدول رقم: (2-20) معامل Alpha Cronbach الكلي لمحور الرضا الوظيفي.

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
الثاني	الرضا الوظيفي	11	0,897

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

بلغت نسبة معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي 0,897 أي بنسبة 89% وهي نسبة مرتفعة.

ج. معامل الثبات الكلي:

جدول رقم: (2-21) معامل Alpha Cronbach الكلي.

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا-كرونباخ
الأول	الصراع التنظيمي	14	0,780
الثاني	الرضا الوظيفي	11	0,897
المعامل الكلي		25	0,773

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

بلغت نسبة معامل الثبات الكلي للاستبيان 0,773 أي بنسبة 77% وهي نسبة مرتفعة، مما يدل على أن المحورين والاستبيان ككل يتمتع بثبات جيد.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

في هذا المبحث سنقوم بعرض النتائج باستخدام أساليب إحصائية وصفية من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مميزات كل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، تم استخدام جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات والانحرافات المعيارية.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل محاور الدراسة:

في هذا المطلب سنقوم بتحليل ومناقشة عبارات الاستبانة بدءا بالبيانات الشخصية والوظيفية ثم المحورين الأساسيين لموضوع الدراسة المتمثلين في كل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

الجدول أدناه يبين لنا المتغيرات المعدلة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

أ. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

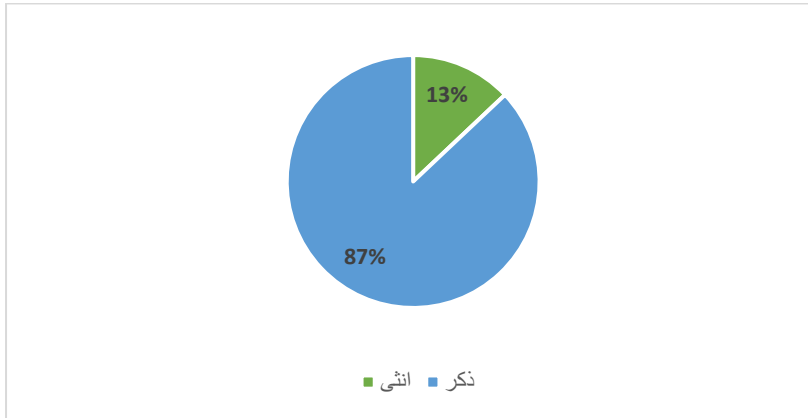
سيتم تمثيل وتوزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، كان تمثيل وتواجد كل من الذكور والإناث وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم: (2-22) توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة
انثى	14	13,0%
ذكر	94	87,0%
المجموع	108	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel₂₀₂₁.

الشكل رقم (2-3): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel₂₀₂₁.

يتبين من الجدول رقم:(2-22) والشكل رقم (2-3) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور وعددهم 94 وبنسبة 87% بينما بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 13%، هذه النسب تعكس التركيبة البشرية للمنظمة محل الدراسة وقد يشير هذا المؤشر إلى ان المنظمة تميل أكثر إلى سياسة التوظيف واستقطاب الذكور على حساب الإناث كما قد يشير هذا أيضا لإقبال الذكور على طلب هذا نوع من العمل وخاصة في سياق العمل في مصنع انتاجي يلزمه توفر النقل إلى مكان العمل، بدوران الفرق والعمل الليلي.

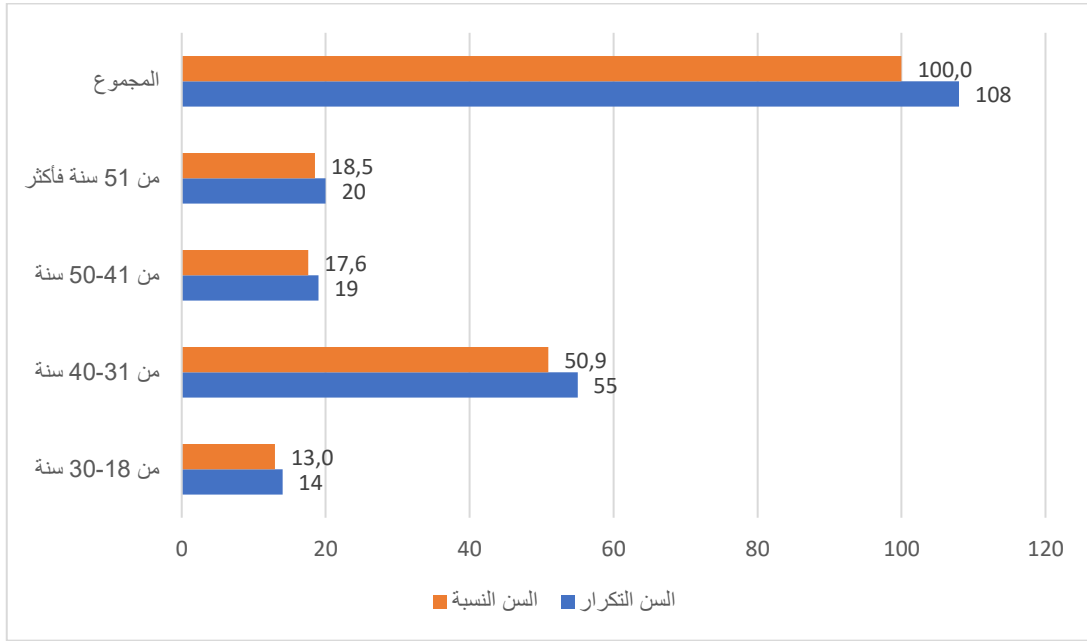
ب. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

جدول رقم:(2-23) توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.

المتغير	التكرار	النسبة
من 18-30 سنة	14	13,0%
من 31-40 سنة	55	50,9%
من 41-50 سنة	19	17,6%
من 51 سنة فأكثر	20	18,5%
المجموع	108	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel₂₀₂₁.

الشكل رقم (2-4): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير السن.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel₂₀₂₁.

تمثل الفئة العمرية (31-40 سنة) الفئة النسبية الأكبر المكونة لعينة الدراسة تم تليها فئة (51 سنة فأكثر)، ثم الفئتين (41-51 سنة) والفئة الأقل تكويناً للعينة وهي فئة (18-30 سنة).

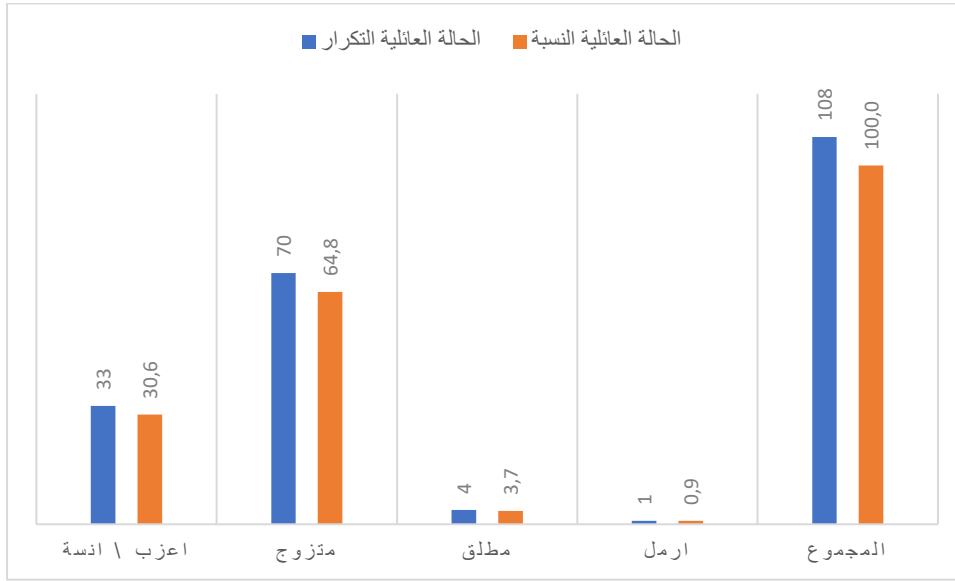
ت. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة العائلية:

جدول رقم: (2-24): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة العائلية.

المتغير	التكرار	النسبة
اعزب ا انسة	33	30,6%
متزوج	70	64,8%
مطلق	4	3,7%
أرمل	1	0,9%
المجموع	108	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel₂₀₂₁.

الشكل رقم (2-5): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2021.

أغلب فئة حسب متغير الحالة العائلية المكونة لعينة الدراسة هي فئة متزوج، حيث بلغت نسبتها 64,8%، مما يدل على أن سياق العمل في مصنع إنتاجي مع دوران فرق العمل يتطلب نوع من الاستقرار العائلي والالتزام بعقد العمل دون اللجوء إلى التغيير في مناصب العمل بالتغيير في المؤسسة، تم تليها فئة أعزب بنسبة 30%.

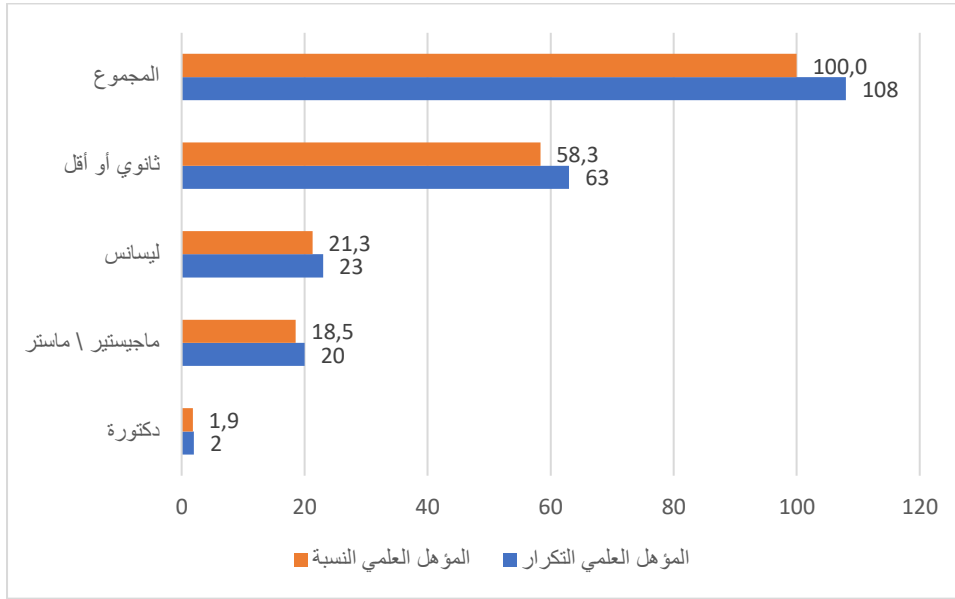
ث. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم: (2-25): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	التكرار	النسبة
دكتوراه	2	1,9%
ماجستير ماستر	20	18,5%
ليسانس	23	21,3%
ثانوي أو أقل	63	58,3%
المجموع	108	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2021.

الشكل رقم (2-6): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2021.

يتبين من الجدول رقم (2-25) أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة وفق لمتغير المؤهل العلمي هي فئة ثانوي فأقل بنسبة 58,3% والتي هي الفئة المحركة للقوة الإنتاجية، تليها فئة الليسانس بنسبة 21,3% بنسبة تقارب الثلث والتي هي الفئة المتمثلة في أعوان التحكم أو رؤساء الأقسام أو مسؤولو الإدارة الوسطى، تم تليها فئة الماجستير او الماستر بنسبة 18,5% تم فئة الدكتوراه وهي النسبة الأقل حسب متطلبات تسيير المنظمة الإنتاجية محل الدراسة حيث بلغت نسبتها 3%، النسب المذكورة أعلاه إن دلت على مؤشر دلت على أن المنظمة محل الدراسة تهتم بتوظيف أصحاب الكفاءات وذوي الخبرة، فحملة الدبلوم يعدون مؤهلين للعمل بفعالية وكفاءة إن تم تمكينهم في التسيير واتخاذ القرار، بلغت نسبة العمال ذوي الشهادة الجامعية في عينة الدراسة نسبة 42%.

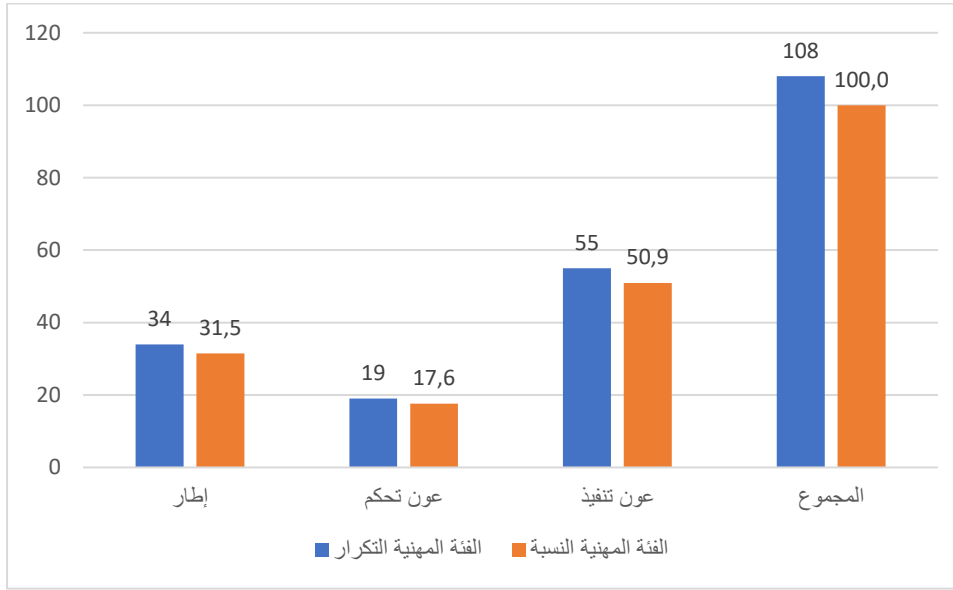
ج. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة المهنية:

جدول (2-26): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة المهنية.

المتغير	التكرار	النسبة
إطار	34	31,5%
عون تحكم	19	17,6%
عون تنفيذ	55	50,9%
المجموع	108	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2021.

الشكل رقم (2-7): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2021.

يتبين من الجدول رقم (2-26) أن فئة أعوان التنفيذ بلغت 51% من عينة الدراسة تليها فئة الإطارات بنسبة 31%، المكونة من المسيرين الإداريين والعاملين في الأقسام التقنية، تم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 18%.

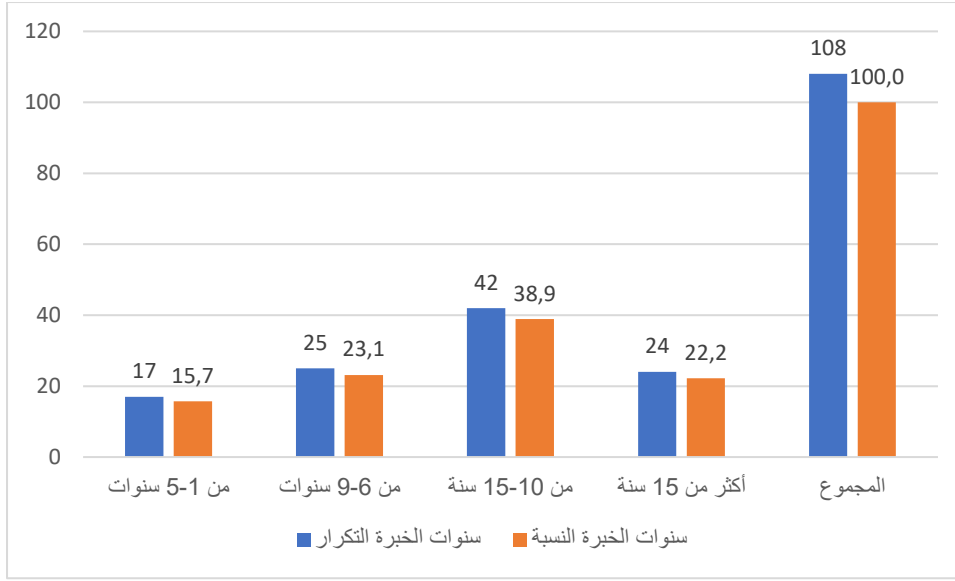
ح. توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم: (2-27) توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير	التكرار	النسبة
من 1-5 سنوات	17	15,7%
من 6-9 سنوات	25	23,1%
من 10-15 سنة	42	38,9%
أكثر من 15 سنة	24	22,2%
المجموع	108	100,0%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2021.

الشكل رقم (2-8): توزيع وتمثيل عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel2021.

يتبين من الجدول رقم (2-27) أن أكبر تكرار وفق لمتغير الخبرة المهنية، كان لفئة من (10-15 سنة) بنسبة 39% تم تليها فئة (6-9 سنوات) بنسبة 23%، وأقل فئة كانت لفئة (1-5 سنوات) بنسبة 16%.

ثانيا: مناقشة وتحليل محور الصراع التنظيمي:

لدراسة وتقدير الأبعاد المقترحة في المنظمة محل الدراسة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والاتجاه العام وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (2-28): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الصراع التنظيمي.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الصراع التنظيمي
مرتفع	2	0,83	3,47	أولاً: أسباب الصراع التنظيمي
متوسط	3	0,70	3,38	ثانياً: مظاهر الصراع التنظيمي
مرتفع	1	0,66	3,49	ثالثاً: أساليب علاج الصراع التنظيمي
مرتفع		0,55	3,44	محور الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSv25.

يوضح الجدول رقم (2-28) مستوى ومدى الصراع التنظيمي بمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، حسب آراء الباحثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3,44) بانحراف معياري (0,55)، وكان المحور ككل مرتفع الاتجاه، وكان البعد الأول والثالث للمحور ذو اتجاه مرتفع أما البعد الثاني فكان متوسط الاتجاه.

كان بعد أساليب علاج الصراع التنظيمي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3,49) وانحراف معياري قدره (0,66)، وفي الترتيب الثاني كان بعد أسباب الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3,47) وانحراف معياري قدره (0,83)، ثم في الترتيب الثالث كان بعد مظاهر الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3,38) وانحراف معياري قدره (0,70)، يمكننا القول ان حسب آراء المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، فهم يرون ان مستوى الصراع التنظيمي في مؤسساتهم مرتفع المستوى، والسبب الأول المساهم في ذلك وهي أساليب علاج الصراع التنظيمي كاستراتيجيات وطرق إدارة الصراع من طرف القادة، ثم يأتي السبب الثاني المؤثر في مستوى الصراع وهو أسباب الصراع التنظيمي حيث يمكن القول على ان الأسباب التي تبناه العاملين عبر الاستبانة ما هي إلا أفكار يؤمن بها العاملين قبل اخضاعهم للاستبيان، أفكار موجودة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وليست غريبة بصفة عامة، وقد رأوا أن هناك أسباب مطروحة تسبب صراع تنظيمي داخل المؤسسة، كما استجابوا بصورة متوسطة لمظاهر الصراع المطروحة، قد يكون السبب أن الصراع التنظيمي رجع شيء مألوف في المنظمات الحديثة أو ان كل شخص يمكن ان يدرك بطريقة مختلفة المظاهر التي يمكن تشخيصها على أنها تدل على وجود صراع، ومن اجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي على حدة.

البعد الأول: أسباب الصراع التنظيمي:

جدول رقم: (2-29) الاتجاه العام للبعد الأول لمحور الصراع التنظيمي.

الترتيب	درجة البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حاصل البند	رقم	ب1	ب2	ب3	ب4	النسبة التكرار	أسباب الصراع التنظيمي
4	مرتفع	1,21	3,46	23	42	9	30	4	ت	%	1. عدم وضوح المهام والمسؤوليات ضمن وظيفتي
				21,3	38,9	8,3	27,8	3,7			
5	مرتفع	1,20	3,44	22	41	13	27	5	ت	%	2. يوجد خلافات ناجمة عن عدم فهم الموظفين لأنوارهم في العمل
				20,4	38	12	25	4,6			
3	مرتفع	1,17	3,48	20	47	11	25	5	ت	%	3. شعور بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع الزملاء
				18,5	43,5	10,2	23,1	4,6			
2	مرتفع	1,18	3,49	20	48	11	23	6	ت	%	4. الإدارة لا تشرك الموظفين في صناعة القرارات
				18,5	44,4	10,2	21,3	5,6			
1	مرتفع	1,04	3,60	19	52	13	23	1	ت	%	5. يوجد تمييز بين العمال في الترقيات والميزات الوظيفية
				17,6	48,1	12	21,3	0,9			
6	متوسط	1,18	3,37	22	33	20	29	4	ت	%	6. تعامل المسؤولين مع العمال على أساس المعرفة والمحسوبية
				20,4	30,6	18,5	26,9	3,7			
	مرتفع	0,83	3,47								المتوسط الحسابي المرجح

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

يمثل الجدول رقم (2-29) تحليل استجابة العاملين لمعرفة مدى مساهمة ودرجة توفر أسباب الصراع التنظيمي داخل مؤسساتهم من خلال التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الترتيب والاتجاه العام ودرجة التوفر.

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد أسباب الصراع التنظيمي تراوحت ما بين (3,44 و 3,60)، وبلغ المتوسط العام للبعد (3,47) وهي قيمة مرتفعة، كما يمكن ملاحظة أن جميع الفقرات حازت على اتجاه مرتفع ما عدا فقرة واحدة على اتجاه متوسط لكنه فوق المعدل أي قريب من المرتفع.

البعد الثاني: مظاهر الصراع التنظيمي:

يحتوي هذا الجدول على استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الثاني لمحور الصراع التنظيمي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (2-30): الاتجاه العام للبعد الثاني لمحور الصراع التنظيمي.

الترتيب	درجة البعد الثاني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	النسب التكرار	ثانيا: مظاهر الصراع التنظيمي
4	متوسط	1,06	3,01	5	40	22	34	7	ت	7.انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات.
				4,6	37,0	20,4	31,5	6,5	%	
1	مرتفع	1,07	3,65	25	46	12	25	0	ت	8.ارتفاع حدة الخلافات الشخصية نجم عنها تحزبات les clans
				23,1	42,6	11,1	23,1	0	%	
2	مرتفع	1,08	3,52	16	54	13	21	4	ت	9.لجوء بعض العمال الى العطل المرضية لتهرب من العمل
				14,8	50	12	19,4	3,7	%	
3	متوسط	1,14	3,37	17	41	21	23	6	ت	10.انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عن طريق الجاه والوساطة
				15,7	38	19,4	21,3	5,6	%	
	متوسط	0,70	3,38	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول يتضح أن هناك إدراك متوسط لبعدها مظاهر الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3,38) بانحراف معياري قدره (0,70)، وتميزت الفقرة رقم (8). ارتفاع حدة الخلافات الشخصية نجم عنها تحزبات (les clans) والفقرة (9). لجوء بعض العمال الى العطل المرضية لتهرب من العمل) بتوجه مرتفع أما الفقرتين (7). انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات.) و(10). انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عن طريق الجاه والوساطة) كان لهما توجه عام متوسط مما عدل الاتجاه العام للبعد الكامل نحو اتجاه متوسط.

البعد الثالث: أساليب علاج الصراع التنظيمي:

يحتوي هذا الجدول على استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الثالث لمحور الصراع التنظيمي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (2-31): الاتجاه العام للبعد الثالث لمحور الصراع التنظيمي.

الترتيب	درجة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	النسبة التكرار	ثالثا: أساليب علاج الصراع التنظيمي
2	مرتفع	0,85	3,65	9	69	16	12	2	ت	11. اللجوء الى تهدئة المشكلة أو الصراع واتباع الحلول الوسطية
				8,3	63,9	14,8	11,1	1,9	%	
3	مرتفع	0,98	3,56	12	61	14	18	3	ت	12. يميل المسؤولين الى فرض الحلول وإلزام طرفي الخلاف بالتنفيذ
				11,1	56,5	13	16,7	2,8	%	
4	متوسط	1,16	3,00	11	35	11	46	5	ت	13. عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القائمة بين العمال
				10,2	32,4	10,2	42,6	4,6	%	
1	مرتفع	0,88	3,75	13	71	11	10	3	ت	14. عادة ما يقوم أحد طرفي الخلاف بالتنازل للطرف الاخر
				12	65,7	10,2	9,3	2,8	%	
	مرتفع	0,66	3,49	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (2-31) يتبين أن هناك توجه عام مرتفع للبعد ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد (3,49) بانحراف معياري قدره (0,66) مما يؤكد حول توافق العمال على أن الاستراتيجيات المتبعة من طرف القادة لإدارة الصراعات داخل المنظمة سبب من أسباب تواجد الصراع داخل المنظمة.

ثالثا: مناقشة وتحليل محور الرضا الوظيفي:

لدراسة وتقدير مستوى ومدى توفر الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق الأبعاد المقترحة في المنظمة محل الدراسة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية والاتجاه العام وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (2-32): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والاتجاه العام لمحور الرضا الوظيفي.

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الرضا الوظيفي
متوسط	2	0,99	3,24	أولا: طبيعة العمل
متوسط	3	1,07	2,8	ثانيا: الرواتب والمكافآت
مرتفع	1	0,74	3,66	ثالثا: التقدير واحترام الذات
متوسط		0,79	3,31	محور الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

الجدول رقم (2-32) يوضح مستوى ومدى الرضا الوظيفي بمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، حسب آراء المبحوثين، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام الكلي للمحور (3,31) بانحراف معياري قدره (0,79)، وكان المحور ككل متوسط الاتجاه، مما يدل على رضا وظيفي متوسط للعاملين، كان البعد الأول الرضا الوظيفي على طبيعة العمل والبعد الثاني الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت ذو اتجاه متوسط، بينما تميز البعد الثالث الرضا الوظيفي على التقدير واحترام الذات على أعلى متوسط حسابي ويبين أن العاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت يقدرون ويعطون أهمية كبيرة للعلاقات بين الزملاء، بين الرؤساء والمرؤوسين، كما يبرز أن استراتيجيات القيادة في هذا المجال متميزة.

البعد الأول: الرضا الوظيفي على طبيعة العمل:

يحتوي هذا الجدول على استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الأول لمحور الرضا الوظيفي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (2-33): الاتجاه العام للبعد الأول لمحور الرضا الوظيفي.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	أولاً: طبيعة العمل
1	مرتفع	1,21	3,41	16	55	3	26	8	ت	15. المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع عدد ساعات العمل
				14,8	50,9	2,8	24,1	7,4	%	
3	متوسط	1,14	3,11	6	48	17	26	11	ت	16. توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل
				5,6	44,4	15,7	24,1	10,2	%	
2	متوسط	1,22	3,21	10	52	9	25	12	ت	17. تعمل الإدارة لتوفير فرص التكوين تساعد في تطور مهارتك ونمو عملك
				9,3	48,1	8,3	23,1	11,1	%	
	متوسط	0,99	3,24							المتوسط الحسابي المرجح

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSv25.

من خلال الجدول رقم (2-33) يتبين أن هناك توجه عام متوسط للبعد ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرضا الوظيفي على طبيعة العمل قدره (3,24) بانحراف معياري قدره (0,99)، كان توافق مرتفع لآراء العمال حول أن (المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع عدد ساعات العمل) إذ كانت الاستجابة مرتفعة هذا ما يؤكد على وضوح المهام المطلوبة خلال ساعات العمل وفترات التناوب والمناوبة، كان هناك توافق متوسط لآراء العمال حول الإنصاف والعدل في تقسيم الأعمال بين العاملين والامكانيات المتوفرة من طرف المنظمة والمصالح المعنية لفرص التكوين اللازمة والمتوقعة من العاملين.

البعد الثاني: الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت:

يحتوي هذا الجدول على استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الثاني لمحور الرضا الوظيفي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (2-34): الاتجاه العام للبعد الثاني لمحور الرضا الوظيفي.

ثانيا: الرواتب والمكافآت									
النسبة والنسب	التردد	معدل	معدل	معدل	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
النسبة والنسب	التردد	معدل	معدل	معدل	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق
18. توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت	ت	12	38	11	42	5	4,6	38,9	10,2
19. يوجد رضا تام عن الراتب المحقق من وظيفتك	ت	16	34	7	39	12	11,1	36,1	6,5
20. يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي ويسد حاجياتك	ت	23	46	9	18	12	11,1	16,7	8,3
المتوسط الحسابي المرجح									
							1,07	2,8	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (2-34) يتبين أن هناك توجه عام متوسط للبعد ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت قدره (2,8) بانحراف معياري قدره (1,07)، كان توافق متوسط لآراء العمال حول أنه (توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت) وكان الرضا متوسط حول الراتب المحقق من الوظيفة، وكانت الاستجابة ضعيفة حول الرضا على تناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي مع إمكانية سد الاحتياجات العامة للفرد، مما يشير على عدم رضا العمال عن قيمة الراتب بصفة عامة.

البعد الثالث: الرضا الوظيفي على التقدير واحترام الذات:

يحتوي هذا الجدول على استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الثالث لمحور الرضا الوظيفي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم: (2-35): الاتجاه العام للبعد الثالث لمحور الرضا الوظيفي.

الترتيب	درجة التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤلفي بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	التكرار والنسب	ثالثا: التقدير واحترام الذات
3	مرتفع	0,88	3,72	13	68	13	12	2	ت	21.علاقات العمل يسودها الود والاحترام والتعاون
				12	63	12	11,1	1,9	%	
5	متوسط	1,12	3,34	11	52	15	23	7	ت	22.تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة
				10,2	48,1	13,9	21,3	6,5	%	
4	مرتفع	0,98	3,70	16	65	10	13	4	ت	23.يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل
				14,8	60,2	9,3	12	3,7	%	
2	مرتفع	0,85	3,75	13	71	10	13	1	ت	24.تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام
				12	65,7	9,3	12	0,9	%	
1	مرتفع	1,07	3,81	27	56	8	12	5	ت	25.انت راضٍ عن المؤسسة التي تعمل فيها
				25	51,9	7,4	11,1	4,6	%	
	مرتفع	0,74	3,66	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول رقم (2-35) يتبين أن هناك توجه عام مرتفع للبعد ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الرضا الوظيفي على التقدير واحترام الذات قدره (3,66) بانحراف معياري قدره (0,74)، كان توافق متوسط حول الشعور بالمودة والتعاون بين العمال والإدارة، يمكن أن يكون لأسباب ظرفية، راجع للفترة التي أجريت بها الدراسة في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت وهي فترة رمضان الكريم، حيث أنه حسب المعلومات المقدمة من إدارة الإنتاج، أن الأهداف الإنتاجية ترتفع بنسبة 40% مقارنة مع الفترة العادية، مما قد يولد ضغط إضافي واستثنائي بين القادة والعمال من جهة والإدارة من جهة حول الأولويات الإنتاجية الخاصة بالفترة الرمضانية.

كان التوجه العام حول رضا العمال على درجة التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، ومدى توافر التقدير والاحترام بين العمال مرتفع مما يبعث للتفاؤل حول مستقبل المؤسسة، وخاصة أن آراء العمال كان ذو توجه مرتفع حول الرضا الوظيفي العام للعمل بالمؤسسة، حيث ترتبت الفقرة رقم (25): انت راضٍ عن المؤسسة التي تعمل فيها) في الترتيب رقم واحد للمبحوثين مما يمكن اعتباره مؤشر إيجابي حول مستوى ورضا العاملين حول مؤسستهم وللعمل فيها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

يأتي هذا المطلب وهدفه اختبار أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة، حيث انطلقنا من فرضيات رئيسية سنسعى لقبولها أو رفضها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وهذا بتحليل نتائج الدراسة حتى نتأكد من إبراز طبيعة العلاقة والارتباط بين أبعاد الصراع التنظيمي (أسباب الصراع التنظيمي، مظاهر الصراع التنظيمي، أساليب علاج الصراع التنظيمي) وأبعاد الرضا الوظيفي (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، التقدير واحترام الذات).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية:

$H_0 =$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

الفرضية البديلة:

$H_1 =$ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

بعد اختبار هذه الفرضية سوف يتم اختبار فرضيات فرعية تخص اختبار أثر أبعاد الصراع التنظيمي على أبعاد الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعده أسباب الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعده مظاهر الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعده أساليب علاج الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية سنعتمد على تحليل الارتباط بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وفي حالة وجود ارتباط سنعتمد على تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرين للتحقق من وجود أثر محتمل بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

1. اختبار أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي:

جاءت النتائج كما يلي لاختبار ارتباط متغير الصراع التنظيمي مع متغير الرضا الوظيفي:

جدول رقم:(2-36) اختبار ارتباط بيرسون بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي.

الاختبار	الرضا الوظيفي	
معامل ارتباط بيرسون	-0,128	
مستوى الدلالة	0,188	الصراع التنظيمي
N	108	

*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال ملاحظة مستوى الدلالة لاختبار ارتباط بيرسون المقدر ب (0,188)، وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) نستنتج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين.

سنقوم باختبار علاقة الارتباط الجزئي بين المتغيرين (الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي) الذي هو نفسه اختبار الارتباط إلا أن الاختبار الجزئي يقيس قوة الارتباط ويحدد اتجاهه بين المتغيرين وذلك "بعد استبعاد أثر متغير أو متغيرات أخرى"، وهذه المتغيرات تسمى control variables، وهو اختبار لاستخراج الارتباط بين بواقي المتغيرين Residual الذي هو الفرق بين النقطة الحقيقية وخط الانحدار.

يمكننا استبعاد عدة متغيرات التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي وهي: الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الفئة المهنية وسنوات الخبرة.

تم استبعاد كل المتغيرات واختبار العلاقات الارتباطية، وأعطت النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما عدا متغير الاختبار الخاص بالفئة المهنية كما سنرى النتائج في الجدول أسفله.

جدول رقم:(2-37): اختبار الارتباط الجزئي بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	Control Variables	
-0,241*	الارتباط	
0,012	مستوى الدلالة	الصراع التنظيمي
105	درجة الحرية	

*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال ملاحظة مستوى الدلالة لاختبار الارتباط الجزئي، وهو مساوي ل (0,012)، أي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط جزئية بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي بعد استبعاد متغير مؤثر آخر وهو متغير الفئة المهنية، هناك علاقة ارتباط جزئية عكسية ضعيفة لأن معامل الارتباط مساوي ل (-0,241).

لعدم تمكن من استخراج علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين المتغير المستقل الصراع التنظيمي والمتغير التابع الرضا الوظيفي نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى H_0 التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي:

كانت نتائج اختبار الارتباط كالتالي:

جدول رقم:(2-38): اختبار الارتباط بين أبعاد الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي

الأبعاد	أسباب الصراع التنظيمي	مظاهر الصراع التنظيمي	أساليب علاج الصراع التنظيمي
ارتباط بيرسون	-0,251**	0,007	0,094
الرضا الوظيفي	0,009	0,944	0,334
N	108	108	108

** : دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول (2-38)، نجد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي وأسباب الصراع التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) مما يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية معاملها (-0,251)، ولا يوجد علاقة دالة إحصائياً بين البعدين (مظاهر الصراع التنظيمي) و(أساليب علاج الصراع التنظيمي) لأن الدلالة المعنوية كانت على التوالي (0,944) و(0,334) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، نستنتج ما يلي:

نرفض الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعده أسباب الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات أثر بين بعد أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

نقبل الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعده مظاهر الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

نقبل الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعده أساليب علاج الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

ب. اختبار علاقة الارتباط بين أسباب الصراع التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي:

كانت نتائج اختبار الارتباط كالتالي:

جدول رقم: (2-39) اختبار الارتباط بين أسباب الصراع التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	طبيعة العمل	الرواتب والمكافآت	التقدير والاحترام
الارتباط	-0,198*	-0,203*	-0,250**
أسباب الصراع التنظيمي	0,039	0,035	0,009
N	108	108	108

** : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، * : دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول (2-39) نلاحظ أن جميع الاختبارات دالة إحصائياً، بمعنى أنه:

- توجد علاقة دالة إحصائياً بين بعد أسباب الصراع التنظيمي وبعد طبيعة العمل عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بمعامل (-0,198) مما يدل على وجود علاقة عكسية، فنرفض الفرضية الصفرية.

- توجد علاقة دالة احصائيا بين بعد أسباب الصراع التنظيمي وبعد الرواتب والمكافآت عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بمعامل (-0,203) مما يدل على وجود علاقة عكسية، فنرفض الفرضية الصفرية.

- توجد علاقة دالة احصائيا بين بعد أسباب الصراع التنظيمي وبعد التقدير والاحترام عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,01$) بمعامل (-0,250) مما يدل على وجود علاقة عكسية، فنرفض الفرضية الصفرية.

ت. تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد أسباب الصراع التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي:

سنعتمد من أجل اختبار الفرضية الفرعية، تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين لاختبار صلاحية النموذج، نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل أسباب الصراع التنظيمي على المتغيرات التابعة والمتمثلة في أبعاد الرضا الوظيفي مبينة في الجداول التالية أسفله:

-تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد أسباب الصراع التنظيمي وبعد طبيعة العمل:

يتضح من خلال الجدول أسفله معطيات ثبات صلاحية النموذج، حيث كان تقدير مستوى الدلالة (0,039) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

جدول رقم:(2-40): جدول تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لأثر أسباب الصراع التنظيمي

على طبيعة العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	4,171	1	4,171		
البواقي	101,690	106	0,959	4,347	0,039
المجموع	105,860	107	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول أسفله يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأسباب الصراع التنظيمي على طبيعة العمل، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($R = -0,198$) عند مستوى الدلالة (0,039) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) بمعنى وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتفسر هذه النتيجة بأنه كلما تطورت أسباب الصراع التنظيمي انعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي لطبيعة العمل، كما يجب الإشارة إلى ان مستوى الارتباط وفقا للتقدير الموضح في الجدول يعتبر ارتباط ضعيف وليس مؤثر بشكل كبير أو جوهري، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن المتغير المستقل الذي هو أسباب الصراع التنظيمي يساهم سلبيا في مستوى الرضا الوظيفي على طبيعة العمل بنسبة (4%) وهي نسبة ضعيفة بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة ب (96%) إلى مجموعة من العوامل والمتغيرات الأخرى.

كما تظهر النتائج الخاصة بنموذج الانحدار الخطي البسيط أن هناك دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الانحدار (-0,235) تبين هذه القيمة أن كلما زاد مستوى أسباب الصراع التنظيمي بوحدة واحدة يصاحبها عكسيا نقص بحوالي (-0,235) وحدة من مستوى الرضا الوظيفي على طبيعة العمل، والدلالة المعنوية المقدرة ب (0,039) تؤكد على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول رقم (2-41): جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أسباب الصراع التنظيمي على طبيعة العمل.

المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	/	10,080	0,000					/
معامل المتغير المستقل	-0,235	-2,085	0,039	0,039	0,198	4,347	0,039	1,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

النتائج المتحصل عليها من المعاملات المعتمدة في اختبار الفرضيات، تؤكد نتيجة الفرضية الفرعية على وجود تأثير معنوي لأسباب الصراع التنظيمي سلبيا على مستوى الرضا الوظيفي على طبيعة العمل، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$+4,064+e \text{ أسباب الصراع التنظيمي } (-0,235) = \text{ طبيعة العمل}$$

-تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد أسباب الصراع التنظيمي وبعد الرواتب والمكافئات:

يتضح من خلال الجدول أسفله معطيات ثبات صلاحية النموذج، حيث كان تقدير مستوى الدلالة (0,035) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

جدول رقم (2-42): جدول تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لأثر أسباب الصراع التنظيمي

على الرواتب والمكافئات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	5,083	1	5,083		
البواقي	118,723	106	1,120	4,538	0,035
المجموع	123,806	107	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول أسفله يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأسباب الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($R = -0,203$) عند مستوى الدلالة ($0,035$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0,05$) بمعنى وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتفسر هذه النتيجة بأنه كلما تطورت أسباب الصراع التنظيمي انعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت، ومستوى الارتباط وفقا للتقدير الموضح في الجدول يعتبر ارتباط ضعيف وليس مؤثر بشكل كبير، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن المتغير المستقل الذي هو أسباب الصراع التنظيمي يساهم سلبيا في مستوى الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت بنسبة ($4,1\%$) وهي نسبة ضعيفة بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة ب ($95,9\%$) إلى مجموعة من العوامل والمتغيرات الأخرى.

كما تظهر النتائج الخاصة بنموذج الانحدار الخطي البسيط أن هناك دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الانحدار ($-0,260$) تبين هذه القيمة أن كلما زاد مستوى أسباب الصراع التنظيمي بوحدة واحدة يصاحبها عكسيا نقص بحوالي ($-0,260$) وحدة من مستوى الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت، والدلالة المعنوية المقدرة ب ($0,035$) تؤكد على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول رقم: (2-43): جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أسباب الصراع التنظيمي على الرواتب والمكافآت.

المعامل المعيارى Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
/	8,511	0,000	0,041	0,203	4,538	0,035	/
-0,203	-2,130	0,035					1,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

النتائج المتحصل عليها من المعاملات المعتمدة في اختبار الفرضيات، تؤكد نتيجة الفرضية الفرعية على وجود تأثير معنوي لأسباب الصراع التنظيمي سلبيا على مستوى الرضا الوظيفي على الرواتب والمكافآت، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$+3,708 + e = \text{أسباب الصراع التنظيمي } (-0,260) = \text{الرواتب والمكافآت}$$

-تحليل الانحدار الخطي البسيط بين بعد أسباب الصراع التنظيمي وبعد التقدير والاحترام:

يتضح من خلال الجدول أسفله معطيات ثبات صلاحية النموذج، حيث كان تقدير مستوى الدلالة (0,009) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0,05).

جدول رقم:(2-44): جدول تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لأثر أسباب الصراع التنظيمي

على التقدير والاحترام.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3,767	1	3,767		
البواقي	56,326	106	0,531	7,089	0,009
المجموع	60,093	107	/		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال الجدول أسفله يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأسباب الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي على التقدير والاحترام، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($R = -0,250$) عند مستوى الدلالة (0,009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) بمعنى وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين، وتفسر هذه النتيجة بأنه كلما تطورت أسباب الصراع التنظيمي انعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي على التقدير والاحترام، ومستوى الارتباط وفقا للتقدير الموضح في الجدول يعتبر ارتباط ضعيف وليس مؤثر، وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) أن المتغير المستقل الذي هو أسباب الصراع التنظيمي يساهم سلبيا في مستوى الرضا الوظيفي على التقدير والاحترام بنسبة (6,3%) وهي نسبة ضعيفة بينما تعود النسبة المتبقية والمقدرة ب (93,7%) إلى مجموعة من العوامل والمتغيرات الأخرى.

تظهر النتائج الخاصة بنموذج الانحدار الخطي البسيط أن هناك دلالة إحصائية، حيث بلغ معامل الانحدار (-0,224) تبين هذه القيمة أن كلما زاد مستوى أسباب الصراع التنظيمي بوحدة واحدة يصاحبها عكسيا نقص بحوالي (-0,224) وحدة من مستوى الرضا الوظيفي على التقدير والاحترام، والدلالة المعنوية المقدرة ب (0,009) تؤكد على وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين.

جدول رقم: (2-45): جدول تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أسباب الصراع التنظيمي على التقدير والاحترام.

المعامل B	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	/	14,813	0,000					/
معامل المتغير المستقل	-0,224	-2,663	0,009	0,063	0,250	7,089	0,009	1,000

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

النتائج المتحصل عليها من المعاملات المعتمدة في اختبار الفرضيات، تؤكد نتيجة الفرضية الفرعية على وجود تأثير معنوي لأسباب الصراع التنظيمي سلبيا على مستوى الرضا الوظيفي على التقدير والاحترام، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، نستطيع كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي:

$$e + 4,445 = \text{أسباب الصراع التنظيمي} (-0,224) = \text{التقدير والاحترام}$$

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تعتبر عملية اختبار الفرضيات وفقا للمتغيرات الديمغرافية أو الشخصية من الاختبارات المهمة حيث تقدم هذه الاختبارات معلومات مهمة وتمكن من تغذية الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تمكن من تقديم تفسيرات عميقة ومنطقية، يقوم هذا النوع من الاختبارات على تقدير الفروق الناتجة في حساب المتوسطات، حيث تم اعتماد مجموعة من الفرضيات وفقا للمتغيرات الديمغرافية المعتمدة في هذه الدراسة والتي سيتم معالجتها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية:

H0 = لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتأثير مستوى الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت وفقا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة المهنية).

الفرضية البديلة:

H1 = توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لتأثير مستوى الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت وفقا لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة المهنية).

1. اختبار الفروق باختلاف الجنس:

من خلال الجدول أسفله نلاحظ أن بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي بلغ متوسط إجابة الإناث 3,48 بانحراف معياري 0,86 وهو أعلى من متوسط إجابة الذكور الذي بلغ 3,45 وانحراف معياري 0,50، حيث جاءت نتيجة اختبار ت لعينتين مستقلتين 0,130 بقيمة احتمالية قدرها 0,898 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، عليه نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابة الذكور وإجابة الإناث حول مستوى الصراع التنظيمي في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

أما بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي بلغ متوسط إجابة الإناث 3,73 بانحراف معياري 0,75 وهو أعلى من متوسط إجابة الذكور الذي بلغ 3,25 وانحراف معياري 0,78، حيث جاءت نتيجة اختبار ت لعينتين مستقلتين 2,141 بقيمة احتمالية قدرها 0,035 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0,05، عليه نقرر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابة الذكور وإجابة الإناث حول مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت لصالح الإناث الأعلى متوسط حسابي، بمعنى أنه هناك مستوى رضا وظيفي أكثر لجانب الإناث.

جدول رقم (2-46): جدول نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين للفروق حول مستوى الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر أفراد العينة.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	القيمة الاحتمالية
الصراع التنظيمي	انثى	14	3,48	0,86	0,130	0,898
	ذكر	94	3,45	0,50		
الرضا الوظيفي	انثى	14	3,73	0,75	2,141	0,035
	ذكر	94	3,25	0,78		

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

2. اختبار الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

-اختبار الفروق باختلاف المؤهل العلمي بالنسبة للصراع التنظيمي: من خلال الجدول أسفله نجد نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات حول مستوى الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، اختبار F الذي بلغت قيمته 2,568 عند مستوى الدلالة 0,058 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، نستطيع القول أن وفقا لقاعدة اختبار الفرضية فإن هذه النتيجة تبين عدم وجود دلالة إحصائية بين

المتغيرات، نقرر قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ليس هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (2-47): جدول نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر أفراد العينة.

أساس التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,296	3	0,765		
داخل المجموعات	31,000	104	0,298	2,568	0,058
المجموع	33,296	107			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

-اختبار الفروق باختلاف المؤهل العلمي بالنسبة للرضا الوظيفي: من خلال الجدول أسفله نجد نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات حول مستوى الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي، اختبار F الذي بلغت قيمته 2,197 عند مستوى الدلالة 0,093 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، نستنتج عدم وجود دلالة إحصائية بين المتغيرات، نقرر قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، ليس هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (2-48): جدول نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر أفراد العينة.

أساس التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,994	3	1,331		
داخل المجموعات	63,006	104	0,606	2,197	0,093
المجموع	67,000	107			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

3. اختبار الفروق باختلاف الفئة المهنية:

-اختبار الفروق باختلاف الفئة المهنية بالنسبة للصراع التنظيمي: بعد قراءة نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات حول مستوى الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الفئة المهنية، اختبار F الذي بلغت قيمته 4,366 عند مستوى الدلالة 0,015 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، نستطيع القول أنه توجد دلالة إحصائية بين المتغيرات، نقرر رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الفئة المهنية.

جدول رقم: (2-49): جدول نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة أفراد العينة.

أساس التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,557	2	1,278		
داخل المجموعات	30,740	105	0,293	4,366	0,015
المجموع	33,296	107			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

بعد التأكد من وجود فروقات في إجابة المبحوثين وفقا لمتغير الفئة المهنية لاعتباره متكون من ثلاث مجموعات وجب القيام باختبار الذي يساعد في تحديد ومعرفة مصادر الفروقات، سيتم اجراء اختبار المقارنة البعدية اعتماد على اختبار LCD Test، والذي يركز على تحديد مصادر الفروق من خلال الفارق بين نتائج المتوسطات.

جدول رقم: (2-50): جدول نتائج اختبار تحديد الفروقات وفقا لمتغير الفئة المهنية LCD Test.

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	فروق المتوسطات (I-J)	الفئة المهنية (J)	الفئة المهنية (I)
0,450	0,154	0,117	عون تحكم	إطار
0,005	0,118	0,339*	عون تنفيذ	إطار
0,450	0,154	-0,117	إطار	عون تحكم
0,126	0,143	0,222	عون تنفيذ	عون تحكم
0,005	0,118	-0,339*	إطار	عون تنفيذ
0,126	0,143	-0,222	عون تحكم	عون تنفيذ

*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-50) يتضح أن الفروق في إجابات المبحوثين وفقا لمتغير الفئة المهنية ظهرت لصالح فئة الإطار مقارنة بفئة عون تنفيذ، إذا بلغ الفرق بين المتوسطين 0,339 عند مستوى الدلالة 0,005 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤكد على وجود دلالة إحصائية حول فهم وإدراك تأثير الصراع التنظيمي لصالح فئة الإطار مقارنة بفئة عون تنفيذ.

-اختبار الفروق باختلاف الفئة المهنية بالنسبة للرضا الوظيفي: تظهر نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس الفروقات حول مستوى الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الفئة المهنية، اختبار F الذي بلغت قيمته 8,511 عند مستوى الدلالة 0,000 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، نستطيع القول أنه توجد دلالة إحصائية بين المتغيرات، نقرر رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الفئة المهنية.

جدول رقم: (2-51) جدول نتائج اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الفئة المهنية من وجهة أفراد العينة.

أساس التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9,347	2	4,673		
داخل المجموعات	57,653	105	0,549	8,511	0,000
المجموع	67,000	107			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

بعد التأكد من وجود فروقات في إجابة المبحوثين وفقا لمتغير الفئة المهنية، وجب القيام باختبار المقارنة البعدية اعتماد على اختبار LCD Test، لتحديد مصادر الفروق.

جدول رقم: (2-52): جدول نتائج اختبار تحديد الفروقات وفقا لمتغير الفئة المهنية LCD Test.

الفئة المهنية (I)	الفئة المهنية (J)	فروق المتوسطات (I-J)	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
إطار	عون تحكم	0,670*	0,212	0,002
	عون تنفيذ	0,619*	0,161	0,000
عون تحكم	إطار	-0,670*	0,212	0,002
	عون تنفيذ	-0,050	0,197	0,797
عون تنفيذ	إطار	-0,619*	0,161	0,000
	عون تحكم	0,050	0,197	0,797

*: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS_{v25}.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-52) يتضح أن الفروق في إجابات المبحوثين وفقا لمتغير الفئة المهنية ظهرت لصالح فئة الإطار مقارنة بفئتي عون تحكم وعون تنفيذ، إذا بلغ الفرق بين متوسطي اجابات

(إطار-عون تحكم) 0,670 عند مستوى الدلالة 0,002 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤكد على وجود دلالة إحصائية، وبلغ الفرق بين متوسطي اجابات (إطار-عون تنفيذ) 0,619 عند مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يؤكد على وجود دلالة إحصائية، نستطيع القول أن مستوى الرضا الوظيفي داخل مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت أكثر ارتفاعا ودلالة معنوية بسبب انتماء العامل لفئة الإطارات مقارنة بالفئات الأخرى.

خلاصة الفصل الثاني:

بناء على الدراسة التطبيقية في هذا الفصل حول دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت، بعد تشخيص بيئة العمل الوظيفية وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية لمعرفة أثر المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) بأبعاده (أسباب الصراع، مظاهر الصراع، أساليب علاج الصراع) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بأبعاده (طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، التقدير واحترام الذات)، تم التوصل إلى أنه لا يوجد أثر للصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي حيث لم يتمكن من إيجاد ارتباط بين المتغيرين، تم اثبات وجود ارتباط جزئي بين المتغيرين لكنه غير كاف لرفض الفرضية الصفرية.

تم الوصول إلى أنه يوجد مستوى مرتفع التقدير من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة يقابله رضا وظيفي متوسط للعاملين.

لا يوجد أثر للبعدين، مظاهر الصراع وأساليب العلاج على الرضا الوظيفي بينما يوجد أثر لبعده أسباب الصراع على الرضا الوظيفي.

يوجد أثر عن طريق علاقة ارتباط عكسية لبعده أسباب الصراع على أبعاد الرضا الوظيفي الثلاث، على كل من طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت والتقدير واحترام الذات وتم استخراج معادلات الانحدار الخطي البسيط للعلاقات الثلاث.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي لصالح الإناث.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة للمحورين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الفئة المهنية بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي لصالح الإطارات مقارنة مع أعوان التنفيذ، ولصالح الإطارات أيضا مقارنة مع فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي.

خاتمة

تم التطرق في الدراسة النظرية إلى عدة مفاهيم تضمنها الأدب الإداري الحديث وفسرتها النظريات الحديثة والمعاصرة، أولها السلوك التنظيمي، حيث تم تناول مفهوم السلوك التنظيمي وتم التفريق بينه وبين السلوك الإنساني، التعريف بالهدف من دراسة السلوك التنظيمي تطوره وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى، تم التطرق إلى محددات السلوك التنظيمي على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة ثم على مستوى المنظمة.

وثانيها مفهوم الصراع التنظيمي، كظاهرة موجودة في الحياة بصفة عامة وفي المنظمة كوحدة أعمال بصفة خاصة، الذي قد يبرز ويظهر لعدة أسباب، نتيجة اختلافات حول موارد مادية أو غير مادية مما يجعل العلاقات بين مستويات الإدارة معقدة والوصول إلى تحقيق الأهداف أصعب، بالرغم من أنه ينظر إلى الصراع التنظيمي غالبا بنظرة سلبية وبأنه يسبب الأذى والأضرار فيجب تقاديه وتجنبه، هناك أدلة وحقائق توحى على أن وجود الصراع التنظيمي بمستوى معقول ومناسب له فوائد، الغياب الكامل للصراع قد يؤدي إلى اللامبالاة، فتور المشاعر، ضعف الهمم وتقليصا للإبداع أو اطفائه بالكامل.

وثالثها هو مفهوم الرضا الوظيفي، الموقف الذي يعكس مدى سعادة وسرور الفرد بعمله ووظيفته، الموقف العام للعامل لاتجاه وظيفته، اتجاه بيئته الوظيفية، اتجاه علاقاته داخل المنظمة، تطرقنا إلى أهم العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، من عقلية وظيفية كتحديات ذهنية، أهمية المكافآت والترقيات، العدالة التنظيمية، ظروف وطبيعة العمل، العلاقات الهرمية والأفقية وخاصة توافق الشخصية مع الوظيفة وأهمية التقدير واحترام الذات.

من أجل إيجاد العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي استندنا كمدخل نظري في هذه الدراسة إلى النظرية التفاعلية للصراع التنظيمي، أفكار النظرية تؤسس إلى فكرة أن الصراع ظاهرة طبيعية، يجب تشجيعها ويجب اعتبارها من المطالب التنظيمية ولها انعكاس إيجابي نحو التجديد والابداع التنظيمي...إذا تحقق بمستوى معين، تظهر النظرية مسؤولية المدراء والقادة في إدارة الصراع وتنشيطه من أجل تطوير التحدي والإثارة خاصة إذا رأى القادة ان المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، وفي هذه المرحلة يمكننا الربط بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، عند جعل الرضا الوظيفي متغير وسيط بين الصراع التنظيمي والأداء، حيث لا يمكن الوصول إلى الأداء المطلوب دون أن يكون هناك مستوى معين من الرضا الوظيفي، يختلف باختلاف الأداء والفرد كعامل داخل المؤسسة الإنتاجية، لا يمكننا إلا ان نتذكر عبارتين يمكنهما ان تحتويا السياق المفاهيمي الذي نريد أن نطرحه، العبارة الأولى وهي "أن العامل السعيد، الراضي عن عمله، يكون عاملا منتجا" والعبارة الثانية هي "العامل السعيد يكون أكثر

إنتاجية إلى حد ما"، عدم الرضا الوظيفي يجعل العامل يعبر عنه بعدة طرق مختلفة أولها الخروج من المنظمة أو البقاء مع التجاهل، محاولة التغيير أو المواجهة والصراع.

نظرا لأهمية الموضوع حاولنا الربط بين المفهومين، بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، مع تحديد أثر المفهوم الأول كمتغير مستقل على المفهوم الثاني كمتغير تابع، طرحت الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: «ما هو أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت؟».

نتائج الدراسة:

تبين من الدراسة بشكل عام أنها تتمتع بثبات مرتفع، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0,773)، النسبة تؤكد عن إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس افراد العينة بنسبة (77%) مما يدل على صلاحية الاستبانة كأداة دراسة ميدانية.

أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور وعددهم (94) بنسبة (87%) بينما بلغ عدد الإناث (14) بنسبة (13%)، وتمثل الفئة العمرية (31-40 سنة) الفئة النسبية الأكبر المكونة لعينة الدراسة بنسبة (50,9%) تم تليها فئة (51 سنة فأكثر) بنسبة (18,5%)، ثم فئة (41-50 سنة) بنسبة (17,6%) والفئة الأقل تكوينا للعينة وهي فئة (18-30 سنة) بنسبة (13%).

بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد كانت أكبر فئة مكونة لعينة الدراسة هي فئة ثانوي أو أقل بنسبة (58,3%)، ثم ليسانس بنسبة (21,3%) تم تليها فئتا الماجستير/الماستر بنسبة (18,5%) والدكتوراه بنسبة (1,9%). أما توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية فكان أغلبه من فئة عون تنفيذ بنسبة (50,9%) ثم فئة الإطارات بنسبة (31,5%) ثم في الأخير فئة عون تحكم بنسبة (17,6%).

فيما يخص التوزيع حسب سنوات الخبرة كانت الفئة المهيمنة هي فئة (10-15 سنة) بنسبة (38,9%) تم تليها على التوالي فئة (6-9 سنوات) بنسبة (23,1%)، فئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (22,2%)، ثم فئة (1-5 سنوات) بنسبة تقدر ب (15,7%).

كان مستوى الصراع التنظيمي مرتفع التقدير بمتوسط حسابي (3,44) وانحراف معياري (0,55)، حيث كان ترتيب أبعاد المحور حسب المتوسط الحسابي كما يلي تنازليا، أساليب العلاج بمتوسط قدره (3,49)، أسباب الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3,47) ثم في الأخير مظاهر الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي قدره (3,38).

كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين متوسط التقدير بمتوسط حسابي (3,31) وانحراف معياري (0,79)، كان ترتيب أبعاد المحور حسب المتوسط الحسابي كما يلي تنازليا، بعد التقدير واحترام الذات بمتوسط حسابي (3,66)، بعد طبيعة العمل بمتوسط حسابي قدره (3,24) ثم بعد الرواتب والمكافئات بمتوسط قدره (2,8).

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

نتائج الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعد أسباب الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعد مظاهر الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعد أساليب علاج الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعد أسباب الصراع التنظيمي على بعد طبيعة العمل في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعد أسباب الصراع التنظيمي على بعد الرواتب والمكافئات في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) لبعد أسباب الصراع التنظيمي على بعد التقدير واحترام الذات في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسط إجابة الذكور ومتوسط اجابة الاناث حول مستوى الصراع التنظيمي في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسط إجابة الذكور وإجابة الاناث حول مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت لصالح الاناث.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الفئة المهنية لصالح فئة الإطارات مقارنة مع فئة عون التنفيذ.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) حول محور الرضا الوظيفي وفقا لمتغير الفئة المهنية لصالح فئة الإطارات مقارنة مع فئتي عون تحكم وعون التنفيذ.

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، نقدم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد في إدراك واستيعاب مفهومي الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي داخل المنظمة، فهم وإدراك أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

- على إدارة مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت أخذ بعين الاعتبار مفهوم الصراع التنظيمي والتركيز في مخرجاته مثل أثره على الرضا الوظيفي للعاملين، والعمل على تحقيق مستوى عال من العدالة والمساواة بين العاملين وخاصة فيما يخص تقاسم الأدوار والمهام والعمل على التوعية في التفريق بين المفهومين.

- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق التقسيم الناجح للمهام، الواجبات والمسؤوليات، التركيز على التحفيز المستمر، مع تطبيق القوانين والتعليمات بالمستوى نفسه على العمال جميعا مع الحرص على إشراك العمال في صناعة القرارات في جميع المستويات.

- توعية العمال بأهمية التعاون بين مختلف الفئات العمرية، حسب المؤهلات العلمية والعملية وتحويل الحساسيات من تفاوت إلى عوامل للإبداع والتطور عن طريق العمل بالفرق الشبكية غير الممركزة او الهرمية الجامدة.

- جعل الهياكل التنظيمية الهرمية تتطور وتتجدد باستمرار بقفزات نوعية صغيرة وجعلها تتسم بالمرونة، عدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات خاصة بالنسبة للقادة في وحدات العمل.
- على إدارة مؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت أن تضع برامج ومعايير واضحة وسهلة في العمل، وأن تهتم الإدارة بتوزيع الصلاحيات بصورة تمنع التعارض والازدواجية في العمل.
- العمل على زيادة وعي العاملين وتطوير قدراتهم عن طريق دورات تدريبية لظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية إدارته، العمل على معرفة كيفية وجود ذهنية وظيفية تتناسب مع شخصية الفرد للرفع من مستوى الرضا الوظيفي.
- العمل على وجود قنوات اتصال رسمية وصریحة، تتسم بالبحث الدقيق عن الحقائق بين الإدارة والعاملين، حتى تجعل العامل يتأكد من المواقف للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات.
- العمل على التحسين المستمر لظروف العاملين كزيادة الرواتب، العدالة في توزيع المكافآت، العدالة في توفير الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل.

أفاق الدراسة:

- يقترح الطلبة القيام بالدراسات ذات صلة بالدراسة الحالية مثل:
- أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ودور أساليب علاج الصراع التنظيمي كمتغير وسيط، بالتمذجة بالمعادلات البنائية SEM.
- أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لمجموعة من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، عن طريق عينة طبقية.
- القيادة الإدارية وأثرها في تعديل مستوى الصراع التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع:أولاً. الكتب:العربية:

1. إبراهيم ابراش، "المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. إبراهيم بختي، "الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة IMRAD"، مخبر الجامعة المؤسسة والتنمية المستدامة، الطبعة الرابعة، 1998-2015.
3. أحمد ماهر "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، ط 07، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2002/2003.
4. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، "السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2014.
5. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني" مفهومه، عوامله، ونظرياته، ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، مصر، ط 1، 2014.
6. بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
7. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
8. رامي صلاح جبريل، "تحليل البيانات خطوة بخطوة في Data analysis step by step in SPSS"، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، الطبعة الأولى، 2019.
9. ربحي مصطفى عليان، "البحث العلمي، أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته"، بيت الأفكار الدولية، الأردن، 2001.
10. سعد فؤاد علي حياية، "السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
11. سناء محمد سليمان، "أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية"، عالم الكتب، القاهرة، 2010.
12. طلعت إبراهيم لطفي، "علم الاجتماع التنظيم"، دار غريب، القاهرة، 2007.
13. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، جامعة الاسكندرية، 2002.
14. فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، درا الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط 1، 2011.
15. محمد الفاتح محمود بشير المغربي "السلوك التنظيمي"، ط 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
16. محمد شامل بهاء الدين فهمي، "الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS"، الجزء الأول والثاني، الرياض، 2005.
17. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، "منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دار وائل للطباعة والنشر الأردن، 1999.
18. مصطفى كامل ابو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة.
19. منصور محمد إسماعيل العريقي، "السلوك التنظيمي"، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط1، 2013، صنعاء، اليمن.

20. مود اسطفان، هاشم إبراهيم فرح، رنا العنيسي، "دليل صياغة الأطروحات والرسائل الجامعية العربية، مرتكز على دليل الجمعية الأمريكية لعلم النفس الطبعة السابعة"، الطبعة الثانية، شبكة المعلومات العربية التربوية-شمعة، 2023.

21. نفيسة محمد باشر، وآخرون، " السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.

- الأجنبية:

22. Witte RS, Witte JS. "Statistics". 11th ed. San Francisco, Wiley, 2017.

ثانيا. أطروحات ورسائل:

23. احمد يوسف احمد اللوح، " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، تخصص إدارة الأعمال، 2008.

24. احمد يوسف احمد اللوح، "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2023.

25. بوجمعة نقيل، "علاقات المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"، رسالة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2009/2008.

26. ستي سيد أحمد، "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل" دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيد، أطروحة دكتوراه، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016-2017.

27. فراس خالد فارس داود، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرة المدراء ورؤساء الأقسام"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، برنامج الإدارة العامة، 2022.

28. قوادري رشيد، "دور القيادة الإدارية في ترشيد العلاقات بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين" دراسة حالة المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس باتيسيك، وحدة عين الدفلى، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة الدكتور يحي فارس المدينة، الجزائر، 2016-2017.

ثالثا. المجلات والدوريات:

- العربية: متاحة على <https://www.asjp.cerist.dz>.

29. ابراهيم علي محمد المومني، " أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد 9 ع 26 ديسمبر 2018، ص 90 - 102.

30. أحمد عبد اللطيف مشعل، "دراسة تحليلية لحساب حجم العينة الأمثل في البحوث الميدانية الزراعية"، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 28 العدد 2، 2018، ص 485-502.

31. الأمين بلفاضي، "سبل واليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة"، مجلة دفاتر البحوث العلمية، الجزائر، المجلد 10 العدد 2 2022.
32. بشته حنان، نعيم بوعموشة، "الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع جامعة جيجل الجزائر، المجلد 03 العدد 02 جوان 2020.
33. بن العائب محمد، "تأثير محددات الرضا الوظيفي على أداء الموظفين للعاملين بالمؤسسة" دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 6 العدد 1 مكرر 1 2020.
34. بوزايدة فلة، بوزيدي علي، "علاقة الصراع التنظيمي واساليب معالجته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في فرع من فروع مؤسسة سونلغاز بولاية تمنراست"، مجلة افاق علمية، الجزائر، المجلد 15 العدد 2 2023.
35. بوفوروة زوينة، "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03، ماجستير إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2013.
36. جميلة صالح أكبر فطر، الطاهر احمد محمد "الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، 2015.
37. الزبير بن عون، محمد در، "الصراع في المنظمة: دراسة تحليلية"، مجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، المجلد 3 العدد 1 2021.
38. الزهرة الأسود، "المفاهيم والمتغيرات في البحث العلمي"، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، المجلد 5 العدد 1، جانفي 2022.
39. سارة زويطي، "الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلها، اثاره وكيفية التعامل معه"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، الجزائر، العدد 7، 2014.
40. شكيب بشماني، "دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 36 العدد 5 2014.
41. عبد الحق علي إبراهيم بلل، احمد إبراهيم ابوسن، "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية" دراسة حالة عينة من المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد 17، العدد 1، 2016.
42. عبد الحق علي إبراهيم بلل، احمد إبراهيم أبوسن، "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية، دراسة حالة عينة من المصارف التجارية العاملة في ولاية الخرطوم"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17 رقم 1، 2016.
43. عبد الفتاح بوخمخ، شريف عمارة، "قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية" دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري الميلية جيجل، الجزائر، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 7 العدد 7 2011.

44. عبد الله خالد، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين" دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، الأردن، المجلد 1 العدد 2، 2017.
45. عطية مصلح، عودة مشاركة، "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني ع 5، جوان 2016.
46. عيشاوي وهيبة، عيشاوي هجير، "الثقافة التنظيمية في المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 2، العدد 7، 2016.
47. محمد هبر الشمري، طلال مفرح الرشدي، "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، الكويت، المجلد 31 العدد 4، 2017.
48. مقراب سارة، "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، 2019.
49. يحيى عبد المالك، "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة افاق للعلوم، الجزائر، المجلد 2، رقم 6، 2017.
50. ياسمين قاسم الخفاجي، "دور العدالة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل نسيج الحبة"، جامعة وارث الأنبياء، المجلد 3 06 جوان 2021.
- الأجنبية: متاحة على <https://www.academia.edu> ، <https://www.researchgate.net>
51. Ankur Joshi, Dinesh Kumar Pal, "Likert Scale: Explored and Explained", British journal of applied Science and Technology, January 2015.
52. Freddie Canlas, « Issues and Challenges of Free and Open-Source Software Adoption in the Philippines: A Baseline Survey for Information Technology Strategy Formulation". The 4th International Conference on Organization and Management: Abu Dhabi University, United Arab Emirates. November 2019.
53. Jonald L. Pimentel, "A note on the usage of Likert Scaling", Published in USM R & D, Journal Volume 18 No.2, 2010.
54. Kwak S, Kim J., "Central limit theorem: The cornerstone of modern statistics", Korean Journal of Anesthesiology, 70(2), 2017
55. Lee. Cronbach. "Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests*." Psychometrika Journal, Vol 16, 3, 1951.
56. Maruf Ahamed, Rezwan Mahmood, "Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction: A Study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh", European Journal of Business and Management, Vol 7 Num 10, 2015.
57. Mba Okechukwu Agwu, "Conflict Management and Employees Performance in Julius Berger Nigeria PLC Bonny Island", International Journal of Academic Research in Management, Volume 2, Num 4, 2013.

-
58. Norhana Mohamad Saad, Yaakob Daud, Mua'azam Mohamad, “**Relationship between role conflict and job satisfaction among school leaders in secondary schools**”, International Journal of Development and Sustainability, volume 7, Num 12, 2018.
 59. Nurul Habidin, et. al. “**Sustainable Performance Measures for Malaysian Automotive Industry.**” World Applied Sciences Journal. vol. 33, no. 6, 2015.
 60. Sullivan, Gail, and Artino Anthony, “**Analyzing and interpreting data from Likert-type scales**”, Journal of graduate medical education, vol. 5, no. 4, 2013.

رابعاً. المواقع:

61. The role of probability, “**Central Limit Theorem**”, Boston University School of Public Health, 2016, 24/04/2024 19h04, (https://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/BS/BS704_Probability/BS704_Probability12.html).

قائمة الملاحق

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

الموضوع: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة حالة ميدانية لمؤسسة ملبنة سيدي خالد تيارت.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

نضع بين أيديكم استمارة استبيان وهي جزء من متطلبات إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال، ميدان التسيير، بعنوان أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

نعلمكم بسرية المعلومات، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي (الأسباب، المظاهر، أساليب علاج الصراع) وعلاقته بالرضا الوظيفي من حيث (طبيعة العمل، الرواتب والمكافئات، التقدير والاحترام) في مؤسستكم.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات الواردة في الاستبيان، والتعبير عن رأيكم بكل حرية في كل عبارة بوضع (X) امام اختيار واحد مناسب الذي يعبر عن مدى موافقتكم أو لا على العبارة وعدم ترك أي عبارة دون إجابة.

على أمل أن نخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات العامة:

1	الجنس	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
2	السن	30-18 سنة	<input type="checkbox"/>	40-31 سنة	<input type="checkbox"/>
3	الحالة العائلية	اعزب/أثمة	<input type="checkbox"/>	متزوج(ة)	<input type="checkbox"/>
4	المؤهل العلمي	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير/ماستر	<input type="checkbox"/>
5	الفئة المهنية	إطار	<input type="checkbox"/>	عون تحكيم	<input type="checkbox"/>
6	سنوات الخبرة	من 1-5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 6-9 سنوات	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	من 10-15 سنوات	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	ارمل(ة)	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	عون تنفيذ	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	مطلق(ة)	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/>

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المحور الأول: مستوى الصراع التنظيمي.					
أولاً: أسباب الصراع التنظيمي					
1					عدم وضوح المهام والمسؤوليات ضمن وظيفتي
2					يوجد خلافات ناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل
3					شعور بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع الزملاء
4					الإدارة لا تشرك الموظفين في صناعة القرارات
5					يوجد تمييز بين العمال في الترقيات والميزات الوظيفية
6					تعامل المسؤولين مع العمال على أساس المعرفة والمحسوبية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
ثانياً: مظاهر الصراع التنظيمي					
					7 انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات
					8 ارتفاع حدة الخلافات الشخصية نجم عنها تحزبات "les clans"
					9 لجوء بعض العمال الى العطل المرضية لتهرب من العمل
					10 انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عن طريق الجاه والوساطة
ثالثاً: أساليب علاج الصراع					
					11 اللجوء الى تهدئة المشكلة أو الصراع واتباع الحلول الوسطية
					12 يميل المسؤولين الى فرض الحلول والزام طرفي الخلاف بالتنفيذ
					13 عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القائمة بين العمال
					14 عادة ما يقوم أحد طرفي الخلاف بالتنازل للطرف الآخر
المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي.					
رابعاً: طبيعة العمل					
					15 المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع عدد ساعات العمل
					16 توزيع الاعمال بين العاملين منصف وعادل
					17 تعمل الإدارة لتوفير فرص التكوين تساعد في تطور مهارتك ونمو عملك
خامساً: الرواتب والمكافئات					
					18 توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافئات
					19 يوجد رضا تام عن الراتب المتحقق من وظيفتك
					20 يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي ويسد حاجياتك
سادساً: التقدير واحترام الذات					
					21 علاقات العمل يسودها الود والاحترام والتعاون
					22 تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة
					23 يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل
					24 تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام
					25 انت راضي عن المؤسسة التي تعمل فيها

مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS:

اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الصراع التنظيمي	,055	108	,200*	,990	108	,618
الرضا الوظيفي	,115	108	,001	,969	108	,012

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

صدق البناء الداخلي:

Correlations

	أسباب الصراع التنظيمي	عدم وضوح المهام والمسؤوليات ضمن وظيفي	يوجد خالفات داخلية عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل	شعور بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع الزملاء	الإدارة لا تشرك الموظفين في صناعة القرارات	يوجد تمييز بين العمال في المزايا والمرتبات الوظيفية	تعامل المسؤولين مع العمال على أساس المعرفة والمصداقية
أسباب الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	,569**	,763**	,779**	,766**	,716**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	108	108
عدم وضوح المهام والمسؤوليات ضمن وظيفي	Pearson Correlation	,569**	1	,397**	,283**	,193*	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,046	,001
	N	108	108	108	108	108	108
يوجد خالفات داخلية عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل	Pearson Correlation	,763**	,397**	1	,609**	,464**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	108	108
شعور بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع الزملاء	Pearson Correlation	,779**	,283**	,609**	1	,693**	,327**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,000	,001
	N	108	108	108	108	108	108
الإدارة لا تشرك الموظفين في صناعة القرارات	Pearson Correlation	,766**	,193*	,464**	,693**	1	,402**
	Sig. (2-tailed)	,000	,046	,000	,000		,000
	N	108	108	108	108	108	108
يوجد تمييز بين العمال في المزايا والمرتبات الوظيفية	Pearson Correlation	,732**	,229*	,359**	,450**	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	,000	,000	
	N	108	108	108	108	108	108
تعامل المسؤولين مع العمال على أساس المعرفة والمصداقية	Pearson Correlation	,716**	,321**	,440**	,327**	,402**	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,001	,000	,000
	N	108	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations				
		مظاهر الصراع التنظيمي	انشغال المسؤولين عالياً في الوقت في علاج الشكاوى والطلبات	ارتفاع حدة الخلافات الشخصية نجم عنها تحزبات « les clans »	لجوء بعض العمال الى العطل المرضية فتهرب من العمل	انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عن طريق الجاه والوساطة
مظاهر الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	,453**	,717**	,642**	,756**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	108
انشغال المسؤولين عالياً في الوقت في علاج الشكاوى والطلبات	Pearson Correlation	,453**	1	,144	,000	,048
	Sig. (2-tailed)	,000		,138	,996	,624
	N	108	108	108	108	108
ارتفاع حدة الخلافات الشخصية نجم عنها تحزبات « les clans »	Pearson Correlation	,717**	,144	1	,245*	,458**
	Sig. (2-tailed)	,000	,138		,011	,000
	N	108	108	108	108	108
لجوء بعض العمال الى العطل المرضية فتهرب من العمل	Pearson Correlation	,642**	,000	,245*	1	,406**
	Sig. (2-tailed)	,000	,996	,011		,000
	N	108	108	108	108	108
انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عن طريق الجاه والوساطة	Pearson Correlation	,756**	,048	,458**	,406**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,624	,000	,000	
	N	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations				
		أساليب علاج الصراع التنظيمي	اللجوء الى تهدئة المشكلة أو الصراع واتناع الطول الوسطية	بميل المسؤولين الى فرض الحلول والزام طرفي الخالف بالتفويض	عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القائمة بين العمال	عاده ما يقوم احد طرفي الخالف بالتنازل للطرف الاخر
أساليب علاج الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	,647**	,735**	,611**	,732**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	108
اللجوء الى تهدئة المشكلة أو الصراع واتناع الطول الوسطية	Pearson Correlation	,647**	1	,330**	,060	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,541	,000
	N	108	108	108	108	108
بميل المسؤولين الى فرض الحلول والزام طرفي الخالف بالتفويض	Pearson Correlation	,735**	,330**	1	,255**	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,008	,000
	N	108	108	108	108	108
عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القائمة بين العمال	Pearson Correlation	,611**	,060	,255**	1	,165
	Sig. (2-tailed)	,000	,541	,008		,088
	N	108	108	108	108	108
عاده ما يقوم احد طرفي الخالف بالتنازل للطرف الاخر	Pearson Correlation	,732**	,514**	,418**	,165	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,088	
	N	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
		طبيعة العمل	المهام المطلوبة في العمل واضحة و مناسبة مع عدد ساعات العمل	توزيع الاعمال بين العاملين منصف وعادل	تعمل الإدارة ل توفير فرص الفكون تساعد في تطور مهارتك ونمو عملك
طبيعة العمل	Pearson Correlation	1	,800**	,839**	,858**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	108	108	108	108
المهام المطلوبة في العمل واضحة و مناسبة مع عدد ساعات العمل	Pearson Correlation	,800**	1	,483**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	108	108	108	108
توزيع الاعمال بين العاملين منصف وعادل	Pearson Correlation	,839**	,483**	1	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	108	108	108	108
تعمل الإدارة ل توفير فرص الفكون تساعد في تطور مهارتك ونمو عملك	Pearson Correlation	,858**	,505**	,629**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations					
		الرواتب المكافآت	توجد عدالة في تطبيق نظام الفريجات وتوزيع المكافآت	يوجد رضا تام عن الراتب المتحقق من وطيفتك	يناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي ويسد حاجياتك
الرواتب المكافآت	Pearson Correlation	1	,786**	,897**	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	108	108	108	108
توجد عدالة في تطبيق نظام الفريجات وتوزيع المكافآت	Pearson Correlation	,786**	1	,562**	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	108	108	108	108
يوجد رضا تام عن الراتب المتحقق من وطيفتك	Pearson Correlation	,897**	,562**	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	108	108	108	108
يناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي ويسد حاجياتك	Pearson Correlation	,866**	,481**	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations					
		الفقير الإحترام	علاقات العمل بسودها الود والاحترام والشعاون	تسعر بالموهه والشعاون المتبادل بينك وبين الإدارة	يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في العمل	تعامل الرؤساء معي بسوده التقدير والاحترام	انت راض عن المؤسسة التي تعمل فيها
الفقير الإحترام	Pearson Correlation	1	,714**	,842**	,813**	,781**	,652**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	108	108
علاقات العمل بسودها الود والاحترام والشعاون	Pearson Correlation	,714**	1	,578**	,493**	,419**	,279**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,003
	N	108	108	108	108	108	108
تسعر بالموهه والشعاون المتبادل بينك وبين الإدارة	Pearson Correlation	,842**	,578**	1	,658**	,479**	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	108	108	108	108	108	108
يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في العمل	Pearson Correlation	,813**	,493**	,658**	1	,702**	,264**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,006
	N	108	108	108	108	108	108
تعامل الرؤساء معي بسوده التقدير والاحترام	Pearson Correlation	,781**	,419**	,479**	,702**	1	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	108	108	108	108	108	108
انت راض عن المؤسسة التي تعمل فيها	Pearson Correlation	,652**	,279**	,432**	,264**	,439**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,006	,000	
	N	108	108	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معامل ألفا كرونباخ: للأبعاد، المحاور، الكلي:

```
RELIABILITY
/VARIABLES=6 ف 5 ف 4 ف 3 ف 2 ف 1 ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,813	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=10 ف 9 ف 8 ف 7 ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

```
RELIABILITY
/VARIABLES=10 ف7 ف8 ف9 ف10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,530	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=14 ف11 ف12 ف13 ف14
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,597	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
انشغال المسؤولين عاليه الوقت في علاج الشكاوى والطلبات	10,5556	6,361	,083	,640
ارتفاع حده الخلافات الشخصيه حجم عدتها تحزبات « les clans »	9,9167	4,750	,433	,355
لجوء بعض العمال الى العطل المرضيه لتهرب من العمل	10,0463	5,203	,320	,456
انتقال الخلافات خارج المؤسسه وعلاجها عن طريق الجاه والوساطه	10,2037	4,369	,470	,309

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
اللجوء الى تهدئه المشكله أو الصراع واتباع الطول الوسطيه	10,3241	4,782	,390	,521
بمبل المسؤولين الى فرض الحلول والزام طرفي الخلاف بالتعبير	10,4167	4,114	,469	,452
عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القاعده بين العمال	10,9722	4,569	,210	,680
عاده ما يقوم احد طرفي الخلاف بالتنازل للطرف الاخر	10,2315	4,329	,502	,438

RELIABILITY
 /VARIABLES=17 و 16 و 15
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=20 في 19 في 18 في
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,810	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=25 في 24 في 23 في 22 في 21 في
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=25 ف24 ف23 ف22 ف21 ف20 ف19 ف18 ف17 ف16 ف15 ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	11

RELIABILITY

```

/VARIABLES=24 ف23 ف22 ف21 ف20 ف19 ف18 ف17 ف16 ف15 ف14 ف13 ف12 ف11 ف10 ف9 ف8 ف7 ف6 ف5 ف4 ف3 ف2 ف1 ف25 ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

► Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	108	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	108	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	25

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي:

عدم وضوح المهام والمسؤوليات ضمن وظيفتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض بشدة	4	3,7	3,7	3,7
معارض	30	27,8	27,8	31,5
محايد	9	8,3	8,3	39,8
موافق	42	38,9	38,9	78,7
موافق بشدة	23	21,3	21,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

يوجد خلافات ناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض بشدة	5	4,6	4,6	4,6
معارض	27	25,0	25,0	29,6
محايد	13	12,0	12,0	41,7
موافق	41	38,0	38,0	79,6
موافق بشدة	22	20,4	20,4	100,0
Total	108	100,0	100,0	

شعور بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع الزملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض بشدة	5	4,6	4,6	4,6
معارض	25	23,1	23,1	27,8
محايد	11	10,2	10,2	38,0
موافق	47	43,5	43,5	81,5
موافق بشدة	20	18,5	18,5	100,0
Total	108	100,0	100,0	

الإدارة لا تشرك الموظفين في صناعة القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض بشدة	6	5,6	5,6	5,6
معارض	23	21,3	21,3	26,9
محايد	11	10,2	10,2	37,0
موافق	48	44,4	44,4	81,5
موافق بشدة	20	18,5	18,5	100,0
Total	108	100,0	100,0	

يوجد تمييز بين العمال في الترقيات والميزات الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	,9	,9	,9
	معارض	23	21,3	21,3	22,2
	محايد	13	12,0	12,0	34,3
	موافق	52	48,1	48,1	82,4
	موافق بشدة	19	17,6	17,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

تعامل المسؤولين مع العمال على أساس المعرفة والمحسوبية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	4	3,7	3,7	3,7
	معارض	29	26,9	26,9	30,6
	محايد	20	18,5	18,5	49,1
	موافق	33	30,6	30,6	79,6
	موافق بشدة	22	20,4	20,4	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتنظلمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	7	6,5	6,5	6,5
	معارض	34	31,5	31,5	38,0
	محايد	22	20,4	20,4	58,3
	موافق	40	37,0	37,0	95,4
	موافق بشدة	5	4,6	4,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

«les clans» ارتفاع حدة الخلافات الشخصية نجم عنها تحزبات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض	25	23,1	23,1	23,1
	محايد	12	11,1	11,1	34,3
	موافق	46	42,6	42,6	76,9
	موافق بشدة	25	23,1	23,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

لجوء بعض العمال الى العطل المرضية لتهرب من العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	4	3,7	3,7	3,7
	معارض	21	19,4	19,4	23,1
	محايد	13	12,0	12,0	35,2
	موافق	54	50,0	50,0	85,2
	موافق بشدة	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عن طريق الجاه والوساطة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	6	5,6	5,6	5,6
	معارض	23	21,3	21,3	26,9
	محايد	21	19,4	19,4	46,3
	موافق	41	38,0	38,0	84,3
	موافق بشدة	17	15,7	15,7	100,0
Total		108	100,0	100,0	

Statistics

		اللجوء الى تهدئة المشكلة أو الصراع واتباع الحلول الوسطية	يميل المسؤولين الى فرض الحلول والزام طرفي الخلاف بالتنفيذ	عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القائمة بين العمال	عادة ما يقوم احد طرفي الخلاف بالتنازل للطرف الاخر
N	Valid	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,6574	3,5648	3,0093	3,7500
Std. Deviation		,85557	,98847	1,16407	,88735

اللجوء الى تهدئة المشكلة أو الصراع واتباع الحلول الوسطية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	معارض	12	11,1	11,1	13,0
	محايد	16	14,8	14,8	27,8
	موافق	69	63,9	63,9	91,7
	موافق بشدة	9	8,3	8,3	100,0
Total		108	100,0	100,0	

يميل المسؤولين الى فرض الحلول والزام طرفي الخلاف بالتنفيذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	3	2,8	2,8	2,8
	معارض	18	16,7	16,7	19,4
	محايد	14	13,0	13,0	32,4
	موافق	61	56,5	56,5	88,9
	موافق بشدة	12	11,1	11,1	100,0
Total		108	100,0	100,0	

عدم تدخل المسؤولين في الخلافات القائمة بين العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	5	4,6	4,6	4,6
	معارض	46	42,6	42,6	47,2
	محايد	11	10,2	10,2	57,4
	موافق	35	32,4	32,4	89,8
	موافق بشدة	11	10,2	10,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

عادة ما يقوم احد طرفي الخلاف بالتنازل للطرف الاخر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	3	2,8	2,8	2,8
	معارض	10	9,3	9,3	12,0
	محايد	11	10,2	10,2	22,2
	موافق	71	65,7	65,7	88,0
	موافق بشدة	13	12,0	12,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Statistics

		المهام المطلوبة في العمل واضحة و مناسبة مع عدد ساعات العمل	توزيع الاعمال بين العاملين منصف وعادل	تعمل الإدارة لتوفير فرص التكوين تساعد في تطور مهارتك ونمو عملك
N	Valid	108	108	108
	Missing	0	0	0
Mean		3,4167	3,1111	3,2130
Std. Deviation		1,21613	1,14658	1,22322

المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع عدد ساعات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	8	7,4	7,4	7,4
	معارض	26	24,1	24,1	31,5
	محايد	3	2,8	2,8	34,3
	موافق	55	50,9	50,9	85,2
	موافق بشدة	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

توزيع الاعمال بين العاملين منصف وعادل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	11	10,2	10,2	10,2
	معارض	26	24,1	24,1	34,3
	محايد	17	15,7	15,7	50,0
	موافق	48	44,4	44,4	94,4
	موافق بشدة	6	5,6	5,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

تعمل الإدارة لتوفير فرص التكوين تساعد في تطور مهارتك ونمو عملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	12	11,1	11,1	11,1
	معارض	25	23,1	23,1	34,3
	محايد	9	8,3	8,3	42,6
	موافق	52	48,1	48,1	90,7
	موافق بشدة	10	9,3	9,3	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Statistics

		توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت	يوجد رضا تام عن الراتب المتحقق من وظيفتك	يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي ويسد حاجياتك
N	Valid	108	108	108
	Missing	0	0	0
Mean		2,9074	2,9722	2,5370
Std. Deviation		1,17240	1,31461	1,30008

توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	12	11,1	11,1	11,1
	معارض	38	35,2	35,2	46,3
	محايد	11	10,2	10,2	56,5
	موافق	42	38,9	38,9	95,4
	موافق بشدة	5	4,6	4,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

يوجد رضا تام عن الراتب المتحقق من وظيفتك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	16	14,8	14,8	14,8
	معارض	34	31,5	31,5	46,3
	محايد	7	6,5	6,5	52,8
	موافق	39	36,1	36,1	88,9
	موافق بشدة	12	11,1	11,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي ويسد حاجياتك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	23	21,3	21,3	21,3
	معارض	46	42,6	42,6	63,9
	محايد	9	8,3	8,3	72,2
	موافق	18	16,7	16,7	88,9
	موافق بشدة	12	11,1	11,1	100,0
Total		108	100,0	100,0	

Statistics

		علاقات العمل يسودها الود والاحترام والتعاون	تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة	يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل	تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام	انت راضٍ عن المؤسسة التي تعمل فيها
N	Valid	108	108	108	108	108
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,7222	3,3426	3,7037	3,7593	3,8148
Std. Deviation		,88427	1,12043	,98834	,85238	1,07780

علاقات العمل يسودها الود والاحترام والتعاون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	2	1,9	1,9	1,9
	معارض	12	11,1	11,1	13,0
	محايد	13	12,0	12,0	25,0
	موافق	68	63,0	63,0	88,0
	موافق بشدة	13	12,0	12,0	100,0
Total		108	100,0	100,0	

تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	7	6,5	6,5	6,5
	معارض	23	21,3	21,3	27,8
	محايد	15	13,9	13,9	41,7
	موافق	52	48,1	48,1	89,8
	موافق بشدة	11	10,2	10,2	100,0
Total		108	100,0	100,0	

يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	4	3,7	3,7	3,7
	معارض	13	12,0	12,0	15,7
	محايد	10	9,3	9,3	25,0
	موافق	65	60,2	60,2	85,2
	موافق بشدة	16	14,8	14,8	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	1	,9	,9	,9
	معارض	13	12,0	12,0	13,0
	محايد	10	9,3	9,3	22,2
	موافق	71	65,7	65,7	88,0
	موافق بشدة	13	12,0	12,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

انت راضٍ عن المؤسسة التي تعمل فيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض بشدة	5	4,6	4,6	4,6
	معارض	12	11,1	11,1	15,7
	محايد	8	7,4	7,4	23,1
	موافق	56	51,9	51,9	75,0
	موافق بشدة	27	25,0	25,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

اختبار الارتباط بين متغير الصراع التنظيمي ومتغير الرضا الوظيفي

Correlations

[DataSet1] E:\D.Arium\documents\Manager\Master.II\Memoire\02.ملينة\محاور.بيانات.sav

		الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	-,128
	Sig. (2-tailed)		,188
	N	108	108
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	-,128	1
	Sig. (2-tailed)	,188	
	N	108	108

PARTIAL CORR

/VARIABLES=الرضا.الوظيفي.الصراع.التنظيمي.الرضا.الوظيفي
 /SIGNIFICANCE=TWOTAIL
 /MISSING=LISTWISE.

Partial Corr

Control Variables		الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي
الفئة المهنية	الصراع التنظيمي	Correlation	1,000
		Significance (2-tailed)	.
		df	0
الرضا الوظيفي	الصراع التنظيمي	Correlation	-,241
		Significance (2-tailed)	,012
		df	105

Partial Corr

Control Variables		الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي
الفئة المهنية	الصراع التنظيمي	Correlation	1,000
	الرضا الوظيفي	Correlation	-,241*
الرضا الوظيفي	الصراع التنظيمي	Correlation	-,241*
	الرضا الوظيفي	Correlation	1,000

*. Correlation is significant at 0.05 level

اختبار الارتباط بين ابعاد الصراع التنظيمي وابعاد الرضا الوظيفي

Correlations

		الرضا الوظيفي	أسباب الصراع التنظيمي	مظاهر الصراع التنظيمي	أساليب علاج الصراع التنظيمي
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	1	-,251**	,007	,094
	Sig. (2-tailed)		,009	,944	,334
	N	108	108	108	108
أسباب الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	-,251**	1	,443**	,116
	Sig. (2-tailed)	,009		,000	,230
	N	108	108	108	108
مظاهر الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,007	,443**	1	,338**
	Sig. (2-tailed)	,944	,000		,000
	N	108	108	108	108
أساليب علاج الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	,094	,116	,338**	1
	Sig. (2-tailed)	,334	,230	,000	
	N	108	108	108	108

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار الارتباط بين أسباب الصراع التنظيمي وابعاد الرضا الوظيفي

Correlations

		أسباب الصراع التنظيمي	طبيعة العمل	الرواتب المكافآت	التقدير الإحترام
أسباب الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	-,198*	-,203*	-,250**
	Sig. (2-tailed)		,039	,035	,009
	N	108	108	108	108
طبيعة العمل	Pearson Correlation	-,198*	1	,639**	,665**
	Sig. (2-tailed)	,039		,000	,000
	N	108	108	108	108
الرواتب المكافآت	Pearson Correlation	-,203*	,639**	1	,630**
	Sig. (2-tailed)	,035	,000		,000
	N	108	108	108	108
التقدير الإحترام	Pearson Correlation	-,250**	,665**	,630**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	
	N	108	108	108	108

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تحليل الانحدار البسيط بين أسباب الصراع التنظيمي وابعاد الرضا الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,198 ^a	,039	,030	,97946

a. Predictors: (Constant), أسباب الصراع التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,171	1	4,171	4,347	,039 ^b
	Residual	101,690	106	,959		
	Total	105,860	107			

a. Dependent Variable: طبيعة العمل

b. Predictors: (Constant), أسباب الصراع التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,064	,403		10,080	,000	3,265	4,864		
	أسباب الصراع التنظيمي	-,235	,113	-,198	-2,085	,039	-,459	-,012	1,000	1,000

a. Dependent Variable: طبيعة العمل

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,203 ^a	,041	,032	1,05831

a. Predictors: (Constant), أسباب الصراع التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,083	1	5,083	4,538	,035 ^b
	Residual	118,723	106	1,120		
	Total	123,806	107			

a. Dependent Variable: الرواتب المكافئات

b. Predictors: (Constant), أسباب الصراع التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,708	,436		8,511	,000	2,844	4,572		
	أسباب الصراع التنظيمي	-,260	,122	-,203	-2,130	,035	-,501	-,018	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الرواتب المكافئات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,250 ^a	,063	,054	,72896

a. Predictors: (Constant), أسباب الصراع العنطيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,767	1	3,767	7,089	,009 ^b
	Residual	56,326	106	,531		
	Total	60,093	107			

a. Dependent Variable: التقدير الإحترام

b. Predictors: (Constant), أسباب الصراع العنطيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,445	,300		14,813	,000
	أسباب الصراع العنطيمي	-,224	,084	-,250	-2,663	,009

a. Dependent Variable: التقدير الإحترام

نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين وفقا لمتغير الجنس

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الصراع العنطيمي	انثى	3,4847	,86995	,23250
	ذكر	3,4536	,50210	,05179
الرضا الوظيفي	انثى	3,7338	,75174	,20091
	ذكر	3,2563	,78203	,08066

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الصراع العنطيمي	Equal variances assumed	14,336	,000	,193	106	,847	,03105	,16053	-,28722	,34931
	Equal variances not assumed			,130	14,317	,898	,03105	,23820	-,47879	,54088
الرضا الوظيفي	Equal variances assumed	1,072	,303	2,141	106	,035	,47748	,22298	,03539	,91957
	Equal variances not assumed			2,205	17,465	,041	,47748	,21650	,02163	,93333

اختبار One Way Anova لمحور الصراع التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي وفقا للمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل BY الصراع. التنظيمي
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

الصراع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,296	3	,765	2,568	,058
Within Groups	31,000	104	,298		
Total	33,296	107			

المؤهل BY الرضا. الوظيفي
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

الرضا الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,994	3	1,331	2,197	,093
Within Groups	63,006	104	,606		
Total	67,000	107			

اختبار One Way Anova لمحور الصراع التنظيمي ومحور الرضا الوظيفي وفقا للمتغير الفئة المهنية.

ONEWAY BY الفئة. الصراع. التنظيمي
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Oneway

ANOVA

الصراع التنظيمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,557	2	1,278	4,366	,015
Within Groups	30,740	105	,293		
Total	33,296	107			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الصراع التنظيمي

LSD

(I) الفئة المهينة	(J) الفئة المهينة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
إطار	عون تحكم	,11743	,15498	,450	-,1899	,4247
	عون تنفيذ	,33957*	,11804	,005	-,1055	,5736
عون تحكم	إطار	-,11743	,15498	,450	-,4247	,1899
	عون تنفيذ	,22215	,14398	,126	-,0633	,5076
عون تنفيذ	إطار	-,33957*	,11804	,005	-,5736	-,1055
	عون تحكم	-,22215	,14398	,126	-,5076	,0633

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ONEWAY BY الفئة. الرضا. الوظيفي
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).

Oneway

ANOVA

الرضا الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,347	2	4,673	8,511	,000
Within Groups	57,653	105	,549		
Total	67,000	107			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: الرضا الوظيفي

LSD

(I) الفئة المهينة	(J) الفئة المهينة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
إطار	عون تحكم	,67000*	,21225	,002	,2492	1,0908
	عون تنفيذ	,61911*	,16166	,000	,2986	,9396
عون تحكم	إطار	-,67000*	,21225	,002	-1,0908	-,2492
	عون تنفيذ	-,05089	,19719	,797	-,4419	,3401
عون تنفيذ	إطار	-,61911*	,16166	,000	-,9396	-,2986
	عون تحكم	,05089	,19719	,797	-,3401	,4419

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.