



جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفاطال ولاية تيارت
-دراسة ميدانية بمؤسسة نفاطال ولاية تيارت-

الطالبتين:

شواف شروق خديجة

شرشاف سجيدة

الإشراف:

ديدة الهواري

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	استاذ محاضر	لصفر رضا
مشرفا ومقررا	استاذ مساعد	ديدة الهواري
مناقشا	أستاذ محاضر	بن موسى سمير

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا على إتمام هذا البحث العلمي والذي الهمننا

الصحة والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف " ديدة الهواري " على كل ما

قدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

ونتقدم بشكرنا الى جميع اساتذتنا الكرام بقسم العلوم الاجتماعية تخصص

علم النفس عمل وتنظيم.

ويطيب لنا ان نتقدم بخالص الشكر والتقدير لاعضاء لجنة المناقشة على

تفضلهم بقبول المشاركة في مناقشة واثراء هذه المذكرة.

واخيرا الشكر موصولاً لكل من ساهم معنا وساعدنا في إتمام هذه المذكرة من

قريب او بعيد ولو بكلمة طيبة وجزاكم الله خير الجزاء.

وشكرا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين الصراع التنظيمي بابعاده الثلاثة (الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع على مستوى الجماعات) والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال في ولاية تيارت. وقد تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة، والذي تم توزيعه على 60 عامل، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية باعتماد برنامج الحزم الإحصائية باعتماد برنامج **spss**. وقد أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

1- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال بتيارت.

2- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال بتيارت.

3- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الصراع داخل الجماعة والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال بتيارت.

4- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الصراع على مستوى الجماعات والرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة نفعال بتيارت.

وفي الأخير قدمنا اقتراحات وتوصيات يمكن ان تفيد المسؤولين في مؤسسة نفعال بتيارت في مواجهة المشكلات المتعلقة بموضوع الدراسة ووضع حلول لها، وعلى المؤسسة الاهتمام برغبات وحاجات العمال وتوعية الافراد العاملين في المؤسسة.

-الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي.

Abstract

This study aimed to know the nature of the relationship between the organizational conflict in its three dimensions (intra-individual conflict, intra-group conflict, and group-level conflict) and job satisfaction among workers at the Naftal Corporation in the state of Tiaret. The analytical descriptive approach was used, depending on the questionnaire as a main tool to obtain the necessary data, which was distributed to 60 workers. The results of the study showed the following:

- 1- There is a statistically significant correlation between organizational conflict and job satisfaction among workers at Naftal Corporation, Tiaret.
- 2- There is a statistically significant correlation between individual conflict and job satisfaction among workers at Naftal Corporation, Tiaret.
- 3- There is a statistically significant correlation between group conflict and job satisfaction among workers at Naftal Corporation in Tiaret.
- 4- The absence of a statistically significant correlation between conflict at the level of groups and job satisfaction among the employees of the Naftal Corporation in Tiaret

.- Keywords: organizational conflict, job satisfaction

الصفحة	العناوين
	البسملة
	الشكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
4	تمهيد
4	إشكالية الدراسة
5	الفرضيات
6	دواعي اختيار الموضوع
7	أهمية الدراسة
7	اهداف الدراسة
8	المفاهيم الإجراء للدراسة
8	الدراسات السابقة
12	خلاصة
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
14	تمهيد
14	مفهوم الصراع التنظيمي
15	أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي
16	الاتجاهات الفكرية مع الصراع التنظيمي

18	خصائص الصراع التنظيمي
18	أسباب الصراع التنظيمي
19	اثار الصراع السلبيية والايجابيية
20	مراحل الصراع التنظيمي
21	أهمية الصراع التنظيمي
22	أنواع الصراع التنظيمي
24	إدارة الصراع التنظيمي
25	الخلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
27	تمهيد
27	مفهوم الرضا الوظيفي
28	أهمية الرضا الوظيفي
29	خصائص الرضا الوظيفي
30	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
31	أنواع الرضا الوظيفي
32	العناصر المختلفة للرضا الوظيفي
32	النظريات الرضا الوظيفي
36	مظاهر الرضا الوظيفي
37	قياس الرضا الوظيفي
39	خلاصة
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
41	تمهيد
41	منهج الدراسة
41	مجالات الدراسة
43	الدراسة الاستطلاعية

49	الدراسة الأساسية
51	الأساليب الإحصائية
52	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
54	تمهيد
54	عرض نتائج الدراسة الأساسية
57	تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
60	اختبار الفرضيات
62	مناقشة نتائج الفرضيات
65	استنتاج العام للدراسة
65	التوصيات والاقتراحات
66	خلاصة
67	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب الجنس	01
46	تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب السن	02
46	تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب الاقدمية	03
47	تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب مستوى التعليمي	04
47	تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية	05
49	رموز إجابات الخاصة بالاستبيان ودرجاتهم	06
49	يوضح فقرات الاستبيان قبل وبعد التعديل	07
50	يوضح الصدق البياني للصراع التنظيمي	08
50	يوضح الصدق الخاص بمحاور الدراسة	09
51	يوضح قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ الخاص بالصراع التنظيمي	10
51	يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ الخاص بالصراع التنظيمي	11
52	صدق الاتساق الداخلي للصراع التنظيمي	12
53	الاتساق الداخلي للصراع التنظيمي	13
54	قيمة معامل الفاكرونباخ	14
54	تحليل خصائص العينة الأساسية حسب الجنس	15
58	تحليل خصائص العينة الأساسية حسب السن	16
58	تحليل خصائص العينة الأساسية حسب الاقدمية	17
59	تحليل خصائص العينة الأساسية حسب مستوى التعليمي	18
59	تحليل خصائص العينة الأساسية حسب الحالة العائلية	19
60	يوضح مجال المتوسط الحسابي ومستوى التطبيقي	20
60	يمثل نتائج تحليل إجابات الافراد على الإجمالي عبارات البعد صراع داخل الفرد	21
61	يمثل نتائج تحليل إجابات الافراد على الإجمالي عبارات البعد صراع داخل الجماعة	22
62	يمثل نتائج تحليل إجابات الافراد على الإجمالي عبارات البعد صراع على مستوى الجماعات	23
63	يمثل نتائج تحليل إجابات الافراد على الإجمالي عبارات الصراع التنظيمي	24
64	يوضح عرض نتائج الفرضية الرئيسية	25
65	يوضح نتائج الفرضية الفرعية الاولى	26
65	يوضح عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية	27
66	يوضح عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	28

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	مراحل الصراع التنظيمي	01
26	نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية	02
34	هرم ماسلو للحاجات الانسانية	03
35	نموذج مبسط لنظرية فروم	04

تعتبر المنظمات الإدارية من ركائز التفاعل البشري التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين أعضاء المنظمة وخاصة العاملين داخل المؤسسات، وللعامل دور في تحقيق الأهداف المسطرة لكل مؤسسة وذلك من خلال التعاون والتضامن فيما بينهم إضافة إلى تجاوز مشاكلهم بمختلف أنواعها كما أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة وفعالية دون التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لأغراض متعددة ولكن قد يؤدي هذا الاعتماد إلى التعاون أو الصراع. ومع ظهور تنظيمات حديثة فإن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتحقيق فعالية في الأداء وتشكل المؤسسة من هيكل تنظيمي كما لها مناخ تنظيمي خاص يحدث فيه اتصال وتفاعل بين الموظفين بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة لسير العمل، ويتفاعل الأفراد فيما بينهم في ظل علاقات متشابكة بين مختلف المستويات في المؤسسة، أي كان تشكل هذا التفاعل سواء كان إيجابياً يؤدي إلى نشوء علاقات جديدة أو كان سلبي مما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يعتبر في العصر الحالي من أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المنظمات فالصراع التنظيمي يعتبر حالة من التعارض يحدث بين طرفين أو أكثر وهو ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية، وينجم عن هذا الصراع آثار لعل أهمها ما يسمى بفعالية الأداء ودرجة تحقيق المنظمة لأهدافها، فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتماً لا بد أن يظهر في المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها ومعرفة إدارة المنظمة بطرق التعامل مع النزاعات التنظيمية وتقليل آثارها وتوجيهها إلى مستوى معين يمكنهم من خلاله توفير مناخ مناسب وبيئة مشجعة تجعل العمال يشعرون بالاستقرار والأمان وتوجه أعضاءها إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتعزيز ولائهم وانتمائهم. ولقد أصبح الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً لبقاء الفرد وولائه لمنظمتهم وأساساً لزيادة فاعلية وكفاءة أدائه، ونظراً لأهمية الصراع التنظيمي وكذلك الرضا الوظيفي، فإن الغرض من الدراسة المقدمة هنا هي معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الصراع داخل، والصراع داخل الجماعة، والصراع على مستوى الجماعات) والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفظال ولاية تيارت، ولهذا الغرض تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول: وهو فصل تقدم الدراسة حيث تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة وطرح تساؤلات الدراسة بالإضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة والتطرق لأهمية وأسباب وأهداف الدراسة والتطرق إلى المفاهيم الإجرائية الخاصة بالدراسة وأخيراً تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: في هذا الفصل سيتم التطرق إلى المتغير المستقل في هذه الدراسة والمتمثل في الصراع التنظيمي، وتطرقنا إلى مجموعة من العناصر المتمثلة في تقديم بعض التعاريف الخاصة بالصراع التنظيمي كذلك التطرق إلى لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي والاتجاهات الفكرية للصراع التنظيمي بالإضافة إلى تناول أهمية وخصائص وأسباب الصراع التنظيمي، كما تناولنا آثار الصراع السلبية والايجابية وكذا مراحل الصراع التنظيمي وأسبابه وفي الأخير تطرقنا إلى إدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثالث: فقد شمل موضوع الرضا الوظيفي وتم خلال هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من العناصر شملت مفهوم الرضا الوظيفي، خصائص وعوامل وأنواع والعناصر المختلفة للرضا الوظيفي بالإضافة إلى نظريات ومظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي كما تناولنا طرق قياس الرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: تضمن هذا الفصل أهم الإجراءات المنهجية المتبعة التي اشتملت على منهج الدراسة، مجالات الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وسائل جمع البيانات الدراسة الاستطلاعية والأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: اشتمل على عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات اختبار الفرضيات استنتاجات الدراسة وأخيرا إدراج بعض التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. دواعي اختيار الموضوع

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

6. التعاريف الإجرائية

7. الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعد الإطار النظري أحد أهم الركائز الأساسية لأي بحث علمي، والمرجع العام للبحث من الناحية السيسولوجية، وقد حاولنا بناء الإطار النظري لدراستنا الحالية من خلال سعيينا في الفصل المخصص للإطار المفاهيمي للدراسة إبراز العناصر التالية:

إشكالية الدراسة، الفرضيات، دواعي اختيار الموضوع، أهمية موضوع الدراسة، أهداف الدراسة، المفاهيم الإجرائية وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت متغيري موضوع دراستنا.

1- إشكالية الدراسة:

يمر أي تنظيم في سيرورة حياته بمشاكل تعيق من عمله وتأخذ وقتا وجهدا لإيجاد الحلول لها، وتنعكس بالدرجة الأولى على المنظمة والفرد، مما يؤدي في الكثير من الأحيان الى خلق جو من التوتر والصراع داخل التنظيم، ويؤثر سلبا في الأهداف المسطرة للتنظيم والتي هي بدورها من مهام العاملين والرؤساء.

والصراع امر طبيعي في التنظيمات المختلفة لأنه ناتج عن عنصر التفاعل بين الإدارة والموظفين ورؤساء الأقسام، بالإضافة الى الاختلاف والتفاوت في المواقف والمصالح سواء على مستوى الافراد والجماعات والوحدات التنظيمية. وهذا يخلق جوا من التوترات والحساسيات وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي الذي له أهمية بالغة بالنسبة للعامل نفسه، وكذلك بالنسبة للمنظمة التي يشغلها، اذ يعتبر الرضا مؤشرا يسند اليه في تحقيق الأداء الجيد وإنجاز اهداف المؤسسة، وذلك لارتباطه بمستوى اشباع حاجات الافراد وكذا طموحهم، وأصبح الرضا الوظيفي للفرد من القضايا المهمة لان العنصر البشري هو أهم مورد للمنظمة.

ولقد حظي موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، حيث أثار جدلاً كبيراً ولا يزال يثير الجدل والنقاش.

وسنحاول في هذا البحث أن نلقي عليه الضوء ونستكشف اغواره، أي أننا نريد أن نكشف عن العلاقة القائمة بينهما والتي هي من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

ومن خلال هذا كله نطرح السؤال الخاص بالدراسة الذي يتضمن:

1-1 السؤال الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت؟

2-1 الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع داخل الجماعة والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الصراع على مستوى الجماعات والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت؟

2-الفرضيات:

ان البحث العلمي مرتبط بالفروض وبدون الفروض لا يمكن التحدث عن شيء اسمه البحث العلمي. والفرضية هي عبارة عن علاقة نظرية بين متغيرين، وهي إجابة مفترضة أو مقترحة عن سؤال مطروح، أو هي حل يتخيله الباحث ليكشف عن العلاقة الموجودة بين متغيرات الظاهرة التي يدرسها (التير، 1989، ص32) ونظرا لهذه الأهمية التي تكسبها الفرضيات، واستنادا لموضوع دراستنا فقد حاولت الباحثة معرفة العلاقة التي تربط الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وفي هذا الصدد تمت صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-1 الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الجماعة والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع على مستوى الجماعات والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال ولاية تيارت.

3-دواعي اختيار موضوع الدراسة:

لقد وقع اختيار موضوع هذه الدراسة (الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين) بناء على عدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

3-1 .الاسباب الذاتية:

- الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا حول الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.
- محاولة تطبيق ما تلقيناه من معلومات ومعارف خلال السنوات الدراسية في الميدان.
- توظيف وتقديم اقتراحات ونتائج حول الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

3-2 الأسباب الموضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا والسعي إلى فهم خلفيات الموضوع.
- قلة وندرة الدراسات المشابهة للموضوع خاصة ما يتعلق بمتغير الصراع التنظيمي.
- أهمية هذا الموضوع وتأثيره العلمي ودوره في إيجاد النتائج وحلول للمشكلة.
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية.

4-أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع فيما يلي:

- الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي يساهم في إثراء المكتسبات وذلك لقلة الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع.

-التعرف على طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال بتيارت.

- إن معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين قد يساهم في زيادة الاهتمام بهذه الجوانب والبحث عن الحلول لهذه الموضوعات.

5-أهداف الدراسة:

نسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة العلاقة الموجودة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفضال بتيارت
- تكوين خلفية نظرية لكل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

- تحليل العلاقة التي تربط مستويات الصراع التنظيمي (الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع على مستوى الجماعات) والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نפטال بتيارت.
- التوصل الى نتائج واقتراحات يمكن ان تفيد المسؤولين في مؤسسة نפטال ولاية تيارت في مواجهة المشكلات المتعلقة بموضوع الدراسة ووضع حلول لها.

6-المفاهيم الإجرائية للدراسة:

6-1 الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية تنشأ في أي تنظيم، لتعارض أهداف الافراد والجماعات وذلك بين طرفين او اكثر، والصراع الذي نعنيه في هذه الدراسة هو ذلك الخلاف بين العاملين في مؤسسة نפטال بتيارت ببعضهم البعض وبين العمال والإدارة، والذي يحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات التي يحملها أعضاء المؤسسة.

6-2 الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي هو يشير الى مجموع المشاعر او الحالة النفسية التي يشعر بها الموظف بمؤسسة نפטال وتوافق العامل مع وظيفته.

7-الدراسات السابقة:

7-1 الدراسات السابقة الخاصة بالصراع التنظيمي:

7-1-1 دراسة محمد رضا سنة 2016:

"إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، ويحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا حيث تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في ولاية سطيف، قسنطينة، وبسكرة مستخدمة استبانة تشمل 30 عبارة تم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عاملا، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ميل الأفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق التعاون، التجنب، التنافس.

- استراتيجية التعاون هي الأكثر استخداما في عملية إدارة الصراع التنظيمي ثم تأتي استراتيجية التجنب ثم استراتيجية. (محمد رضا، 2016).

7-1-2 دراسة زرقاوي أمال 2014:

عنوان الدراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الكوابل بسكرة.

كان الهدف من إجراء هذه الدراسة التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة بقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة وكذلك تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع تنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي.

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت على عينه تمثيلية لمجتمع الدراسة والتي حددتها بنسبه 10 بالمئة بست مديريات وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الاختلاف في مستوى التعليم وفي توعيه يؤدي إلى حدوث الصراع والاختلاف حول مواضيع العمل.
- العلاقات غير رسميه داخل المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال.
- تأخير المهام الموكلة التي لهم هو أحد أشكال الصراع في المؤسسة والذي يعبر عن عصيان الأوامر والتباطؤ في إنجازها.

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عليهم للهروب من الصراع لأنهم يرون أن الصراع فقد يفقدتهم مناصبهم نهائيا وتجنب آثاره الزيادة على تنقل بعض العمال من مصلحة إلى أخرى رفضا لأسلوب السير في المصلحة السابقة بحث عن عمل أكثر راحة. (زرقاوي أمال، 2014).

7-1-3 دراسة ميسون اسماعيل 2017:

الهدف من إجراء هذه الدراسة هو تعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة حيث اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من 4481 مفردة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وقد طبقت الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تصميمها خصيصا لهذا الغرض، وذلك وفقا للأساليب العلمية المتعارف عليها في تصميم استمارات البحوث الميدانية.

أوضحت النتائج أن:

- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

- أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجه مرتفعة

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع تنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين.

7-2 الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفي:

7-2-1 دراسة (العيدروس، 1989) بعنوان: «الرضا الوظيفي وعلاقته بمستوى الطموح لدى الممرضات السعوديات وعلاقة كل منهما ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية: دراسة ميدانية بالمستشفيات الحكومية بمدينة مكة المكرمة - جدة»، وقد هدفت إلى تحديد العوامل التي ترتبط بالرضا وعدم الرضا عن المهنة لدى الممرضات السعوديات، ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الطموح، والعلاقة بين الرضا الوظيفي لدى الممرضة وبين عوامل شخصية ومهنية محددة، مثل المؤهل الدراسي مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، والراتب، والعلاقة بين مستوى الطموح لدى الممرضة وبين عوامل شخصية ومهنية محددة مثل المؤهل الدراسي، الراتب، مدة الخدمة، والحالة الاجتماعية وقد توصلت الدراسة إلى وجود عوامل محددة للرضا الوظيفي وهي: ظروف العمل، والمسئولية والاعتراف، والتقدير، والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين، والضمان، والراتب، وفرص التقدم والترقي الوظيفي، والنمو النفسي لاتخاذ قرارات خاصة في العمل، وأنظمة وإجراءات الإدارة، والاعتراف الشخصي، والحالة الاجتماعية. كما توجد عوامل محددة لعدم الرضا الوظيفي وهي متطلبات العمل وعدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للممرضات السعوديات وكل من مدة الخدمة والراتب الشهري، ولكن توجد علاقة إيجابية دالة عند مستوى 0.05 بين الرضا الوظيفي والحالة الاجتماعية للممرضات السعوديات، كذلك توجد علاقة إيجابية دالة عند مستوى 0.01 وبين الرضا الوظيفي والمؤهل الدراسي للممرضات السعوديات وعدم وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الطموح وكل من مدة الخدمة والحالة الاجتماعية والمؤهل الدراسي للممرضة السعودية، ولكن توجد علاقة دالة عند 0.05 بين مستوى الطموح والراتب.

7-2-2 دراسة (العمري:1995): (الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية)

هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة الأردنية إزاء أعمالهم وذلك من خلال تطبيق مقياس الرضا الوظيفي وتحليله، فيما يخص العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان في العمل، والراتب، وتوفير الظروف الملائمة للعمل، والترقية وكذلك بيان أثر الجنس ومكان العمل في مجالات الرضا الوظيفي. وقد أشتمل

مجتمع الدراسة على (795) شخصاً وهم العاملون في الجامعة الأردنية من حملة شهادة الدراسة الثانوية فما فوق باستثناء الهيئة التدريسية. وأسهم منهم في هذه الدراسة (278) شخصاً وتكونت أداة الدراسة من جزئيين:

الجزء الأول: يضم المعلومات الشخصية (الجنس ومكان العمل)

الجزء الثاني: يضم متغيرات الرضا الوظيفي في المجالات الخمسة لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزا إلى متغير الجنس في مستوى الرضا الوظيفي في مجالات (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والأمان في العمل، وتوفير الظروف).

7-2-3دراسة (منصور، 1996): (الرضا الوظيفي لدى مديري العلاقات العامة في الجهاز الحكومي الأردني)

لقد دلت الدراسة التي وضعها (منصور) عام 1996، اختار لها عينة من مديري العلاقات العامة بأنهم راضون عن علاقاتهم مع أقرانهم وعن المراتب الوظيفية، وعن طبيعة الأعمال والإنجازات المتحققة ودرجة التقدير والاحترام التي يحظى بها العاملون. لكنه لم يكشف عن وجود علاقة جوهرية بين كل من الرضا الوظيفي والجنس وسنوات الخبرة والتحصيل العلمي والراتب. كذلك بينت النتائج وجود فروق بين استعداد الفرد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية وعدم رضاه الوظيفي. وإن الموظفين لا يشعرون برضا عن أعمالهم وإن كانوا على استعداد للعمل في مؤسسة ذات هيكل تنظيمي بيروقراطي.

7-2-4دراسة (الكناني واخرون:2002): (الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بها)

من خلال الدراسة التي وضعها الباحثون أعلاه والنتائج التي تم الحصول عليها تبين أن تدريسي الكليات الأهلية راضون تماما عن وظائفهم بينما تدريسيو الكليات الحكومية لا تتجاوز نسبة رضاهم عن وظائفهم (12%)، واعتقد الباحثون أن السبب يعود إلى أن جميع تدريسي الكليات الأهلية وكثير من تدريسي الكليات الحكومية تهتم بالجوانب المادية والمالية وظروف العمل، في حين أن القليل من تدريسي الكليات الحكومية تهتم وتركز على الجوانب المعنوية والمهنية السلوكية والاجتماعية للوظيفة.

7-2-5دراسة (جودة واخرون:2003): (العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي)

في هذه الدراسة تم توزيع (130) استبانة على عينة عشوائية من العاملين والمديرين والمشرفين في منظمة تعمل في مجال الثقافة في المؤسسات العامة.

وقد أجاب (93) مشاركا بنسبة (71.5%) وهي نسبة مرتفعة وأسفرت النتائج عن وجود علاقات بين:

أ- استعداد الأفراد للعمل في ظل منظمة بيروقراطية ومستوى عدم الرضا الوظيفي وهذا الأخير وضغوط العمل.

ب- لم تكشف البيانات عن وجود أية علاقة بين استعداد المشاركين في هذه الدراسة، والعمل في منظمة بيروقراطية وضغوط العمل

ج- أن هناك علاقة جوهرية بين ضغوط العمل وكل من العمر، والجنس والمركز الوظيفي

د- لم يبلغ عن وجود علاقات بين استعداد الفرد العامل في مؤسسة بيروقراطية من جهة وعدم الرضا الوظيفي من جهة أخرى.

خلاصة: لقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى جميع ما يخص بتقديم الدراسة من الإشكالية إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

3- الاتجاهات الفكرية للصراع التنظيمي

4- خصائص الصراع التنظيمي

5- أسباب الصراع التنظيمي

6- آثار الصراع السلبية والايجابية

7- مراحل الصراع التنظيمي

8- أهمية الصراع التنظيمي

9- أنواع الصراع التنظيمي

10- إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعد الصراع التنظيمي من أبرز المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين وذلك باعتباره ظاهرة سلوكية ظهرت مع نشأة الإنسان ومارسها منذ تواجده وستلازمه طوال حياته، نظرا لأن الإنسان في حياته يعيش صراعا مستمرا بين كل متضادين في حياته وهذا راجع لارتباطه بجميع مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تجعله دائما معرضا للصراعات فظاهرة الصراع من الظواهر الحتمية التي يجب إدارتها بحذر حتى يمكن احتوائها من الناحية السلبية والاستفادة من ثماره الايجابية.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام والجدال. فهي تعني العراك أو Conflict المشادة، التنافر أو الخلاف أو الشقاق أما كلمة Conflict أصل لاتيني وتعني الخصام أو الصدام إذا فالصراع يعني اشتقاقا: التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف.

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

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الطراونة؛ 2016، ص 27)

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية الصراع وعرف على أنه التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية، ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة

جاء في تعريف بولدوين للصراع التنظيمي على أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (بوجمعة؛ 2011، ص 92)

كما عرفت كيلبي الصراع على أنه نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (الصيرفي؛ 2009، ص 57).

وعرفه بوندنج بأنه موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها الى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع، الذي يعرفه المحدثون الاداريون بأنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينهم. (واصل؛ 2008، ص 148)

فالصراع إذن هو ما ينتج من اختلاف حاد بين جهتين، نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة، في وجه تجسيد أهداف ورغبات جهات أخرى هذه الأهداف قد تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة في الحفاظ أو بسط السلطة والنفوذ كما قد تكون المطالب معنوية وتمثل في التقدير والاحترام وتكون ضد كل ما يهدد مصالح وامن الفرد أو الجماعة. (بوفلجة؛ 2016، ص 48).

2-أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب من بينها:

أ/ **التجنب:** يتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متخاذلة ومدافعة وليس لديها أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع، ويأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الوحدتين المتصارعتين، وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها كما لو أن (الزمن كفيل بحلها) أو أن المشكلة ستحل تلقائياً، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتياً فإن تجنب الحل هو الأنسب.

ب/ **التساهل (التكيف):** في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوناً متوسطاً من الوحدة بالرغم من دفاعها وتخاذلها في مطالبها، وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها وتحاول الوحدة أن تتكيف معه، وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالباً ما تكون أقوى من الوحدة الأولى.

ج/ **الاستسلام:** حينما تكون الوحدة التنظيمية راغبة في التعاون لحل المشكلة ولكنها متخاذلة في طلباتها، فمن المتوقع استسلامها عند أول ضغوط أو طلبات من الوحدة الأخرى المتصارعة معها، ويرجع السبب في التخاذل عن الطلبات لوجود نقاط ضعف لدى الوحدة الأولى، منها ضعف المدير المسؤول عن الوحدة، ولوجود ظروف قاهرة

لدى العمليات والتشغيل والموارد ولاعتمادية الوحدة الكامل على الوحدة الأخرى المتصارعة معها، وبالتالي يسهل الاستسلام لعدم وجود طلبات لديها لقبولها بأي شكل من أشكال الحلول.

د/ المنافسة: حينما تكون الوحدة غير راغبة في التعاون ولا تود أن تمتد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما ترغبه وواضحة في مطالبها، فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي، ومنتحلة أي عواقب وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإسارره على مطالبه فمن الممكن أن يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون وصلب الرأي متسلطا فقد يؤدي الأمر إلى ما يحمد عقباه، وعلى الوحدة التي تحاول أن تحل الصراع أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة وفض النزاع مع الوحدات الأخرى.

هـ/ التسوية: حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون، وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لحل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف وتحاول أن تقنع الطرف الآخر بذلك والتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة.

و/ التعاون: تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل واشتراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالرغم من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض.

(شلابي؛ 2011، ص136).

3-الاتجاهات الفكرية نحو الصراع:

إن مفهوم الصراع من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في مجالات السياسة والاقتصاد والاجتماع وعلم النفس، وقد تنوعت النظرة الإدارية للصراع خلال مراحل تطور الفكر الإداري وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن تطور مفهوم الصراع مر بمراحل ثلاثة يمكن التمييز بينها على النحو التالي:

3-1-مرحلة الفكر الإداري التقليدي:

والتي استمرت خلال القرن التاسع عشر واستمرت حتى منتصف الأربعينات من القرن العشرين، وكانت الفلسفة السائدة خلال تلك المرحلة تجاه الصراع هي أن مختلف أنواع الصراع ضارة بالمنظمة وعلى الإدارة أن تتخلص منها بأي وسيلة من الوسائل حتى لو استلزم الأمر استخدام القوة للقضاء على هذه الصراعات بجميع أشكالها.

3-2 مرحلة الفكر الإداري السلوكي:

وقد بدأت هذه المرحلة مع النتائج النهائية لتجارب الهاوثورن وظهور التنظيمات غير الرسمية وأخذها في الحسبان، وتوجه النظرة إلى الصراع من خلال الفكر السلوكي للإدارة إلى أن الصراع ضرورياً لمختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة في المنظمة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عملياً في ضوء أهداف وظروف المنظمة، ويكون على الإدارة أن تتدخل إذا ما زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه.

3-3 مرحلة المدخل التفاعلي في الإدارة:

وهذا المدخل بدأ الاهتمام به خلال الستينات من القرن العشرين، ووجهة نظر هذا المدخل تجاه الصراع وهي أنه يجب ألا يقتصر الأمر على قبول الصراع والسماح بوجوده فقط، بل يجب أن تحرض الإدارة على وجود مستوى مرغوب فيه من الصراع وذلك بسبب الآثار الإيجابية التي تتولد عن بعض أنواع الصراعات، ولذا يجب أن تقوم الإدارة بتنشيط الصراعات في حالة انخفاض مستواها عن المرغوب فيها أو تخفيض حدة الصراعات إذا ما زادت عن المستويات المرغوب فيها.

وبتحليل ما سبق يمكن القول بما يلي: أن مفهوم الصراعات في مرحلة الفكر الإداري التقليدي وفي ظل حركة الإدارة العلمية اقتصر على النظرة السلبية للصراع وبالتالي يجب منع الصراع بأي وسيلة وأي كان حجمه، وذلك يتمشى مع إهمال العوامل الإنسانية في حركة الإدارة العلمية في ذلك الوقت.

أما خلال المرحلة السلوكية، وفي ظل تجارب الهاوثورن تبين الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية وانعكاساتها على الأداء الكلي للمنظمة، ولذلك وفي ظل هذه المدرسة يقتصر الأمر على مجرد السماح بمستوى مناسب ومعقول من الصراع، أي الاعتراف بالصراع ومن ثم وجوده بالقدر الذي لا يعوق الأداء، أي أنه طبقاً لهذه المدرسة فإن الصراع مازال سلبياً.

وفي خلال المدخل التفاعلي وفي ظل مدخل الإدارة بالنظم وانعكاساتها من حيث وجود علاقات تفاعل وتبادل وتكامل بين مختلف الأجزاء التنظيمية، فإن على إدارة المنظمة ولكي تحتفظ بالتوازن الداخلي بين مختلف مكوناتها والتنسيق فيما بينها، ألا تسمح فقط بوجود الصراعات في المستوى المرغوب فيها، بل تحاول الحرص والتأكيد على وجود هذا المستوى المتوازن من الصراعات لما لها من آثار إيجابية تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية. (جاد الرب؛ 2011، ص 339).

4- خصائص الصراع التنظيمي:

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

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع (شلابي، 2011، ص 95).

5-أسباب الصراع التنظيمي:

- ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب.
- التغيير بالمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للفرد والجماعة.
 - التغيير والاختلاف والتعارض بالأدوار.
 - التدخل بشؤون العمل أو حصول الازدواجية.
 - التغيير بالمراكز والمنصب أو الوضع الكلي.
 - الاختلاف بمستويات الثقافة.
 - التنافس والتزاحم على الموارد المختلفة. (كاظم العبودي، 2021، ص 139)

6-آثار الصراع:

6-1- الآثار الإيجابية للصراع:

- يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في الظروف العادية.
- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل تتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- قد يؤدي الصراع إلى تشخيص المشكلات في المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة.
- يساعد في الإنتاجية والنمو.
- يمكن أن يكون أساسا في الإبداع والابتكار. (المومني؛ 2008، ص 166)
- يساعد الصراع على التحفيز وإحداث التغيير والتطوير في المدارس.
- يوجه الصراع الانتباه إلى المشكلات التي قد تكون موجودة في المنظمة ولكنها غير بارزة فيبرزها إلى السطح.
- يعمل على إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم واكتشافها، كما أنه فرصة للتغيير والتحسين المستمر.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى زيادة الكفاءة الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل وبالتالي إلى تطور ونمو الأفراد والجماعات والمنظمات ككل.

6-2- الآثار السلبية للصراع:

- إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها وعدم القدرة على تحقيقها نظرا لتنافر وابتعاد الجماعات التنظيمية بعضها عن بعض.
- ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية والاستشعار بالمصالح.
- ارتفاع معدلات دوران العمل.
- مقاومة التغيير.
- تعطيل عملية اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف التنسيق والتعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة.
- توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم، وربما العدوانية والكرهية. (سليمان بن ابراهيم؛ 2007، ص 75)
- يؤدي إلى نقص الأنشطة الترفيهية بين جماعات العمل والتركيز على الميول العدوانية.
- شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل.

- يؤدي إلى تفكك جماعات العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها.
- يترك آثارا نفسية سيئة لدى العاملين.
- إضاعة الوقت والجهد.
- غالبا ما يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ولاسيما في حالة صراع النصر والهزيمة (الصيرفي، 2007، ص 63).

7-مراحل الصراع التنظيمي:

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة، ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد ويهدف التعرف على ديناميكية الصراع فإننا سوف ننظر إليه من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: الصراع الخامل

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة، أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

المرحلة الثانية: الصراع المدرك

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس

هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

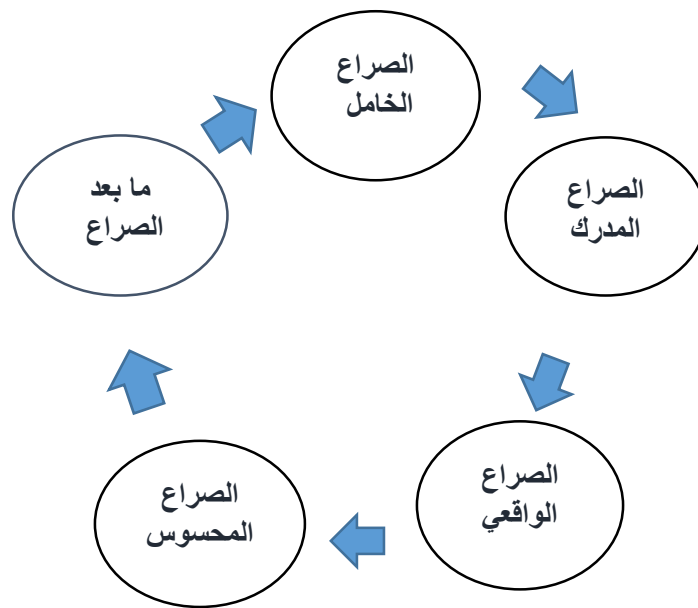
المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة هذه الأفعال الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع.

وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوي فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع (خضير، 2010، ص24)

شكل (1) يوضح مراحل الصراع التنظيمي



8- أهمية الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدواتها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلبا على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي حول أهمية الصراع:

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة. (ميسون، 2017، ص 15).

9- أنواع الصراع التنظيمي:

على الرغم من وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي إلا أن معظم كتاب الإدارة قسموه إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً، كأن يرغب الطالب مثلاً بأن يحصل معدل جيد وبنفس الوقت ألا يصرف إلا وقتاً قليلاً في الدراسة، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة أو تركها نهائياً والذهاب إلى سوق العمل لتوفير نفقات الدراسة، وقد يكون سبب الصراع هو وجود عديد من البدائل ولكنها جميعاً مكلفة وغير مضمونة النتائج.

وقسم العلماء هذا النوع من الصراع إلى:

أ/ صراع الأهداف:

- صراع بين الأهداف الإيجابية (صراع إقدام-إقدام): ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معا

- صراع بين هدفين متعارضين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي (صراع إقدام-إحجام) فالإيجابي يكون يأخذه مصلحة لنا ويتعين علينا تحقيقه وآخر سلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به.

- صراع بين الأهداف السلبية (صراع إحجام-إحجام): ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما عن الرغم من عدم الرغبة في أي منهما.

ب/ صراع الدور:

ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأب للأسرة أو كموظف أو رئيس، أو في المجتمع، أو مع الزملاء والأصدقاء، أو مع الأهل والأقارب، أو كعضو في جماعة دينية، أو سياسية، أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات أو التناقض.

ثانيا: الصراع بين الأفراد

يقع هذا الصراع بين فرد وفرد آخر، أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات، والخلفيات الفكرية، والاجتماعية، والاقتصادية بين الأفراد.

ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

أ/ الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب/ الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال. (إيمان حفيظ؛ 2018، ص 13)

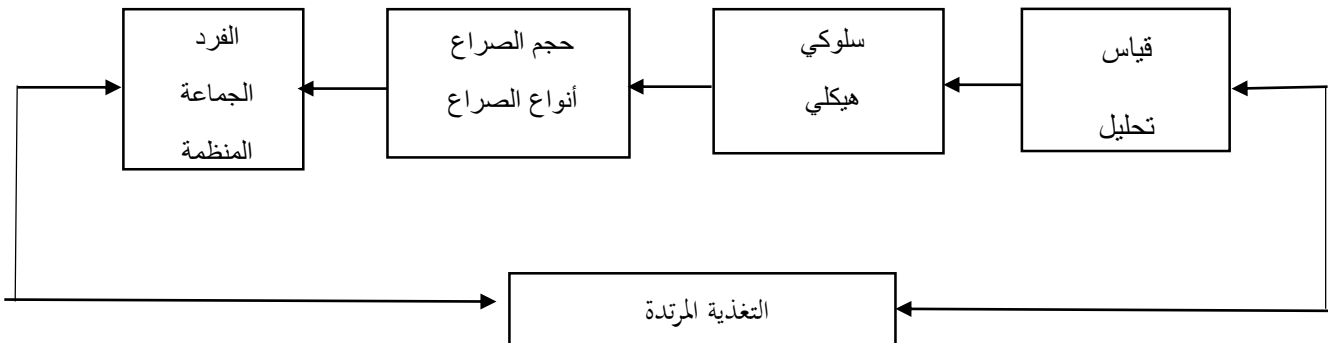
10- إدارة الصراع التنظيمي:

تتطلب إدارة الصراع إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة الخطأ في حين كان يجب حل المشكلة الصحيحة ويشتمل التشخيص الشامل على قياس ما يلي:

- حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة.
- أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرؤوسين والنظراء.
- مصادر الصراع.
- فاعلية التنظيم والأفراد والجماعات.
- هذا ويجب أن يشتمل تحليل البيانات التشخيصية على ما يلي:
- حجم الصراع وأنواعه على مستوى الإدارة والوحدات والأقسام.
- علاقات الصراع وأنواعه ومصادره.

ويجب ان تبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هنالك حاجة للتدخل ونوع التدخل المطلوب لإدارة الصراع وفيما يلي شكلا توضيحيا لنموذج إدارة الصراعات التنظيمية (الصيرفي؛ 2007، ص 74).

شكل رقم(2): نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية



خلاصة:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها غير ذلك نحن مرغمون على مواجهتها من اجل الوصول إلى الحلول المناسبة غير ذلك فلا يمكن اعتبار الصراعات على أنها سلبية ككل فهناك صراعات تكون لصالح الفرد والمنظمة ككل مما تدفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام في حين انعدامها يؤدي إلى الخمول ولهذا علينا تقبل الصراع والتحكم في طرق مواجهته.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

1- مفهوم الرضا الوظيفي

2- أهمية الرضا الوظيفي

3- خصائص الرضا الوظيفي

4- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

5- أنواع الرضا الوظيفي

6- العناصر المختلفة للرضا الوظيفي

7- نظريات الرضا الوظيفي

8- مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي

9- قياس الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لصلته المباشرة بالعنصر البشري والذي يعد محور العملية الإنتاجية في أية منظمة. سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه، والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي أنواع الرضا الوظيفي، العناصر المختلفة للرضا الوظيفي، نظرياته ومظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وأخيرا قياس الرضا الوظيفي.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت تعاريف الرضا الوظيفي تبعا لتطور البحوث حوله واختلفت آراء ونظريات الباحثين حوله وفيما يلي تعرض لبعض التعاريف:

يرى عودة أن مفهوم الرضا الوظيفي "هو حالة أو موقف عاطفي سار أو إيجابي ناتج عن شعور الفرد لوظيفته" وبعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل عاطفي ناتج عن شعور الفرد وإدراكه بأن وظيفته توفر له القيم والاعتبارات التي ينشدها من عمله في تلك الوظيفة، كذلك يعبر الرضا الوظيفي عن مقدار الفرق بين ما يريده أو يتوقعه الفرد من عمله لوظيفته وما يحصل عليه فعلا من تلك الوظيفة. (عودة؛ 2000، ص34)

يعرفه لوك على أنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، أما مورسا فيرى أن الرضا هو وحدة مكونة من مستوى طموح الفرد ومقدار العائد من البيئة، فالرضا يتحقق عندما يكون هذان العاملان في اتجاه واحد، وأن عدم الرضا يظهر عندما يكون العائد من البيئة أقل بكثير من مستوى حاجة الفرد. (قرنان؛ 2019، ص08).

وفي التراث الإسلامي يذكر المشعان (27؛1413) أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات (الطراونة، 2016، ص103).

كما عرف فروم الرضا الوظيفي بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية، وقد ذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي: الأجر والطاقة المبذولة في العمل وإنتاج السلع والخدمات والتفاعل الاجتماعي والمكانة المهنية (طلعت؛ 2007، ص179).

كما يرى سوبر أنه يعني رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيه وقيمه، كما يتوقف أيضا على الموقع العملي الذي يتميز به وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتمشى مع خبراته وقدراته.

(بن ضيف الله؛ 2007، ص 09).

كما يقصد بالرضا الوظيفي مجموعة الاتجاهات التي يحملها العاملين نحو وظائفهم في المنظمة، ويمكننا التمييز بين مظهرين من مظاهر الرضا الوظيفي.

المظهر الأول: هو تلك النزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة.

والمظهر الثاني: هو ما يعرف بالرضا الوظيفي الإجمالي أو الكلي والذي يعتبر مؤشرا لاتجاهات الفرد نحو وظيفته بصورة إجمالية. (جادة؛ 2009، ص 94).

كما يعرف الرضا الوظيفي أنه درجة من التفاعل التأثيري تجعل الفرد في حالة من الانتعاش المادي الحسي الذي تبقى مراكزه تعمل بصورة إيجابية دون توترات وصولا لمرحلة الارتفاع بالروح المعنوية إلى الدرجة القصوى.

(فهيم؛ 2018، ص 121).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويتفاعل معها، ويشعر فيها بالراحة والاستمتاع في أدائه والشعور بالأمان الوظيفي في ظل ظروف عمل مناسبة.

2-أهمية الرضا الوظيفي:

- يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي نالت اهتمام علماء النفس وذلك إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي فمن الأهمية بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

- كما أن الرضا الوظيفي يسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال.

- يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد. (بن يحيى؛ 2002، ص 35)

- يؤدي الرضا الوظيفي إلى انخفاض مستوى التغيب وسوء التصرف ودوران العمل والحوادث والسرقة والفقْد والتوقف عن العمل، وانخفاض واضح وملحوس في الشكاوى والتظلمات، مما يعكس درجة عالية من الانجاز والتعلم لمهارات

جديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والعقلية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة المناسبة لتحقيق إنجاز هادف.
(فرج شوقي؛ 2000، ص 220)

- يمثل رأس مال البشري أحد المزايا التنافسية الأكثر أهمية والتحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات.
- يساهم في رفع الروح المعنوية.
- ثبات صلاحية القيادات.
- الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. (عويصة؛ 1996، ص 177)

3- خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي إن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا. (عصام؛ 2015، ص 14)

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات.

- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (البارودي؛ 2015، ص 38).

4-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أولاً: العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة حيث يمكن لهذه الأخيرة التحكم في معظمها ونذكر منها:

- نظام العوائد: مثل الحوافز، المكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن حوافزها بالقدر المناسب.

- نمط الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة الرضا عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته له.

- سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والتكامل والأهمية والاستغلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان الرضا عن العمل.

- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة... إلخ. (قرنان؛ 2019، ص11).

ثانياً: العوامل الشخصية:

يمكن أن يتأثر الفرد بمجموعة من العوامل المرتبطة بشخصيته، ونوجزها فيما يلي:

الجنس: يمكن القول بأن العلاقة بين جنس الفرد وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة.

السن: حيث أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً.

المستوى التعليمي: أما بالنسبة لتأثير درجة التعلم على الرضا عن العمل، فقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعليماً، ربما يرجع السبب في ذلك أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة.

قدرات الفرد: أن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباعاً لحاجة تحقيق ذاته، ويمكن القول إنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به ضمن قدراته زاد رضاه عن العمل. (موفق؛ 2011، ص177).

5-أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

أ-الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي، فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد، وهذا السبب يفيد إلغاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

ب-الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله وتتضمن هذه الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملائه ويمكن أن يكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر عن عدم الرغبة من عمل ذاته. (سفاري؛ 2007، ص 19)

6-العناصر المختلفة للرضا الوظيفي:

وتتناول فيما يلي العناصر المختلفة للرضا الوظيفي:

-الأجر: حيث أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر ويوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

-محتوى العمل: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحث بها العمل، وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو الذي ينتجه الفرد وأيضا تقدير الآخرين. (فاروق؛ 2005، ص 261).

-الترقية: تعرف الترقية بأنها نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المسؤولية والواجبات وتؤدي إلى زيادة في المرتب والدرجة فالترقية رغم زيادتها للمسؤوليات إلا أن لها وقع خاص في نفسية الأفراد.

(مصطفى؛ 1996، ص 232)

-جماعة العمل: تمثل جماعة العمل كل الأفراد بالمنظمة التي تؤثر بالفرد وتتأثر به إذ تكون هناك اتصالات متبادلة تحقق الحاجات الاجتماعية (الصيرفي، مرجع سابق، ص 17).

-ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

-ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء.

(عبده فليه؛ 2005، ص 263).

7-نظريات الرضا الوظيفي:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات لماسلو

طبقاً لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي:

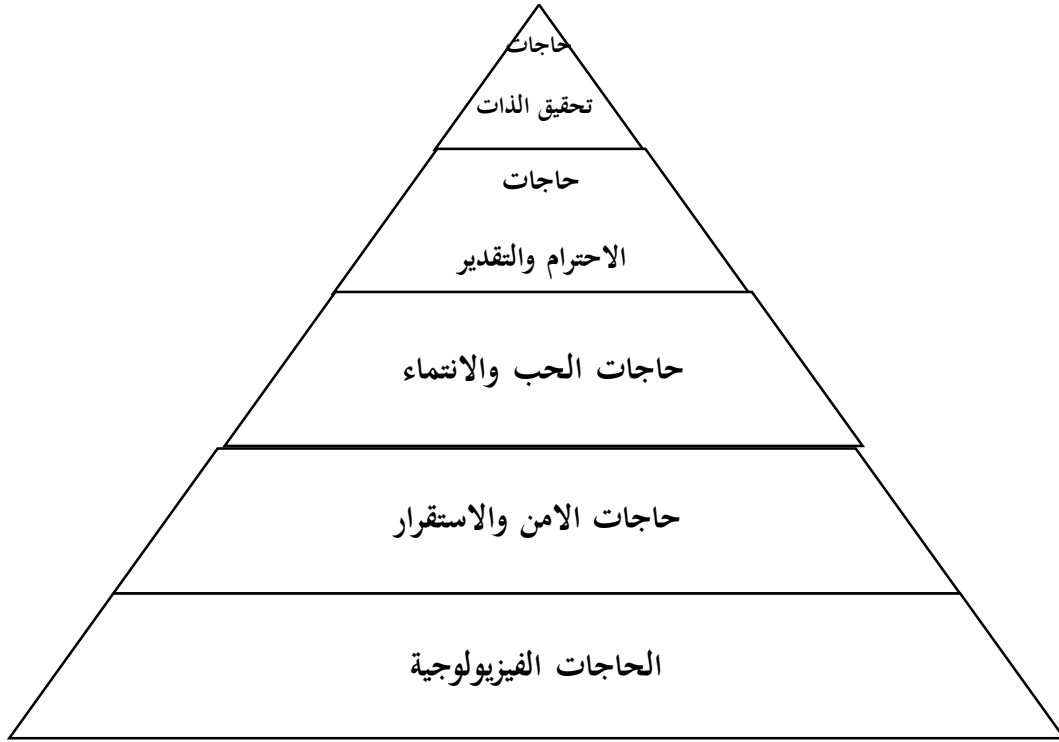
أ-الحاجات الفيزيولوجية: وتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرار الحياة البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.

ب-الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار: وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه.

ج-حاجات الحب والانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة.

د-حاجات الاحترام والتقدير: وهي التي تشمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز المكانة والاستقلالية.

هـ-حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الانجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة (فايزة؛ 2011، ص 46).



الشكل رقم (3): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية. (فايزة؛ 2011، ص 47)

ثانيا: نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج 1959:

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها:

تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ما سلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلى) ويطلق على المستويات الثلاثة الأولى والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية، وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية والوقائية لهيرزبيرج وتعد هذه النظرية أهم النظريات التي عاجلت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية، حيث أجري لهيرزبيرج ورفقائه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها، إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة، وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط لذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي.

ولقد وجهت انتقادات إلى نظرية هرزبيرج أهمها:

الانتقاء العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الادارية. (إناس فؤاد؛ 1429، ص 49)

ثالثا: نظرية التوقع:

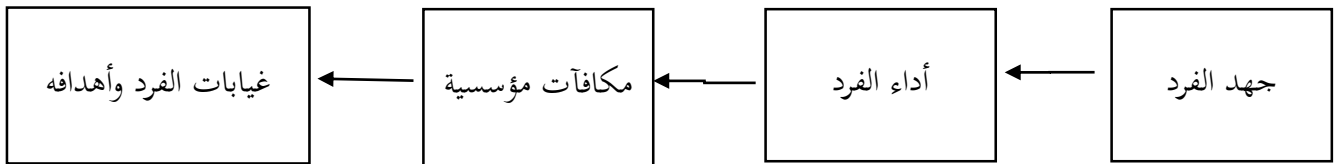
يفترض واضح هذه النظرية فروم بأن سموك الأشخاص هو نتيجة الاختبار واع من بين عدة بدائل، وأن هذه السلوكيات هو الحصول على أكبر فائدة ايجابية أو التعليل أو تجنب الشعور بالأمل، وتعد نظرية التوقع إحدى النظريات الهامة في مجال دوافع العمل، وأكثر النظريات شمولاً للرضا الوظيفي، وقد قام فكتور فرو بوضع هذه النظرية عام 1964، وهي تهتم بدافعية الفرد من جهة ودافعية المنظمة من جهة أخرى، وتتضمن هذه النظرية ثلاث مفاهيم أساسية هي:

أ-التوقع: وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص يؤدي إلى الأداء الناجح، وهو الاعتقاد الذاتي للشخص.

ب-التكافؤ: هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة، ولأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز، مثل النفوذ، الانجاز، ظروف العمل وفرص التقدم، فإن التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدونه من العمل.

ج-النفع أو الفائدة: هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت (جمال الدين؛ 2018، ص 33).

شكل رقم(4): نموذجا مبسطا لنظرية فروم



رابعا: نظرية المساواة أو الإنصاف:

وهذه النظرية تقوم على افتراض أساسي هو أن الفرد لا يهتم فقط بالقدر المطلق من المكافآت التي يحصل عليها مقابل ما بذله من جهد، كما أنه يهتم بعقد المقارنة بين ما يحصل عليه الآخرون لقاء عملهم بالنسبة للمدخلات أو العوائد، ومن هنا فإن درجة المساواة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد للعوائد مقارنة بسبة مشابهاً بالنسبة للآخرين وفي حالة شعور الأفراد بعدم المساواة وذلك من خلال إدراكهم لعدم التوازن بين نسبة العوائد والمدخلات الخاصة بهم بالمقارنة مع غيرهم من الأفراد، فإن ذلك من شأنه أن يولد مشاعر التوتر التي سوف تكون بمثابة الحافز لمستوى الدافعية لديهم، وللتخفيف من حدة هذه المشاعر المؤلمة، وتوجه سلوكهم نحو أحد الاختيارات التالية:

-إعادة النظر فيما يبذلونه من طاقة وجهد.

-العمل على تغيير العائد، فالأفراد الذين يحصلون على أجرهم تبعا لعدد القطع التي يقومون بإنتاجها، فيمكن أن يزيدوا هذا الدخل عن طريق إنتاج عدد أكبر من القطع منخفضة الجودة.

-تشوه صورة الذات.

-تشوه إدراك الآخرين.

-اختيار مرجع آخر يقارن به أدائه.

- ترك مجال العمل بتقديم استقالة منه.

ولقد أجريت عدة دراسات على هذه النظرية للتأكد من مصداقيتها، بالإضافة إلى أن هذه النظرية يمكنها أن تقود إلى فهم صحيح للصراعات الاجتماعية التي تواجه المؤسسات ففهم هذه النظرية يساهم كذلك في معرفة صحيحة للكائن البشري في العمل. (قاشي؛ 2012، ص56)

خامسا: نظرية العلاقات العامة:

بينت هذه النظرية اهتمامها إلى العنصر البشري وتشكلت أفكارها من نتائج دراسات هوثورن والأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو وميتشجان، وتلمس فجوى هذه الأفكار فيما يلي:

- أن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر، والإنسان في تركيبه المعقد وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

- أن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، حيث أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.

- أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة.

- أن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية. (سالم، 1997، ص64)

سادسا: نظرية الانجاز لماكلياند:

ظهرت سنة 1969 على يد مكلياند وأسمائها نظرية الانجاز لأنه يعتقد أن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع

ثلاث حاجات هي:

-**الحاجة إلى الانجاز:** وهي الدوافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير، وهي أيضا الكفاح من أجل النجاح، والأفراد الذين يكون لديهم حاجة الانجاز، يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، وهؤلاء في رأي مكلياند يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

-**الحاجة للقوة:** وهي الحاجة التي تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة، والتأثير في سلوك الآخرين.

-**الحاجة للانتماء:** وهي الرغبة لبناء علاقات صداقة وتفاعل مع زملاء العمل والأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء يجدون في المنظمة الفرصة لذلك، وتعد مثل هذه الحاجات الثلاث محفزة، وأن شدة هذه الحاجات تختلف بين الأفراد، كما يختلف من وظيفة إلى أخرى.

ويعتقد مكلياند أن حاجة الانجاز هي أهم الحاجات التي يمكن أن تؤدي إلى النمو الاقتصادي في الدولة.

(رندة؛ 2003، ص 16)

8-مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

8-1 مظاهر الرضا الوظيفي: تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي في عدة جوانب يمكن ذكر أبرزها:

- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابيا.
- الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفأؤل الدائم.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- زيادة الاستقرار التنظيمي.
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.

- زيادة الفوائد الاقتصادية جراء تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب.

- تقليل ظاهري التغيب ودوران العمل. (مصطفى؛ 2018، ص72).

8-2 مظاهر عدم الرضا الوظيفي:

-**الغياب عن العمل:** يعتبر الغياب عن العمل ظاهرة مكلفة بالنسبة لأي منظمة مهما كانت صفتها، فهو يؤدي إلى زيادة العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مردودية العامل هذا من جهة، ومن جهة أخرى التكاليف التي تتكبدها المنظمة حينما تصرف أموالها في توظيف وترتيب من يحل محل المتغيين عن العمل.

- **دوران العمل:** يعني ترك العمل وهذا الأخير يعبر عن استقالة العامل من منظمته، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقيا في السلم أو المهرم التنظيمي. (بوفوروة؛ 2012، ص57)

- **الشكاوى:** يلجأ العامل لاستعمال وسيلة التظلم والشكاوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضاه عن عمله.

- **الإضراب:** يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ويلجأ العمال إلى هذا الشكل ردا على الوضعية التي يعيشونها، والمتمثلة في الأجر المنخفض، وأساليب الإشراف والترقية... الخ.

- **التخريب واللامبالاة:** إن انخفاض درجة الرضا الوظيفي ينعكس على مدى اهتمام العامل وانضباطه، أثناء تأديته لواجباته (صابر، 2018، ص58).

9- قياس الرضا الوظيفي:

9-1 المقاييس الموضوعية للرضا:

-**معدل الغياب:** يعرف بيلنجر وزملائه الغياب بأنه عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية وعدم مشروعية ذلك، كما يعرف بأنه تكلفة يجب تخفيضها بواسطة الرقابة المختلفة، وهو معدل يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

دوران العمل: يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

ويوجه للمقياسين السابقين الانتقادات التالية:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات الفقيرة خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال (مفاهيم ونظريات). (لكحل، 2018، ص 68).

9-2 المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

يقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية أو شفوية

- **طريقة الاستقصاء:** يمكن للباحث أن يصمم قائمة استقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي يراها مناسبة لطبيعة وغرض البحث، ويمكن أن نستخدم بعض القوائم النموذجية المعدة لهذا الغرض مثل قائمة تكساس لقياس الرضا أو قائمة فهرس وصف الوظيفة.

- **طريقة المقابلات:** وهي قد تكون رسمية أو غير رسمية مهيكلة أو غير مهيكلة وهي فعالة إذا كان حجم المنظمة صغيرا كما أنها تمكن من الحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة.

- **طريقة المواقف الحرجة:** وهي الطريقة التي استخدمها هرزبرج في دراسة لرضا 2000 مهندس ومحاسب عن بعض المواقف المرتبطة بالعمل، وبالإضافة إلى هذه الطرق يوجد أسلوبان رئيسان يمكن إتباعهما لقياس الرضا الوظيفي من عدمه ويتضح في تكرار غياب الفرد عن العمل، إضافة إلى تركه للعمل، ورغم أن هذه الآثار تعد بمثابة مؤشرات حقيقية للرضا من عدمه، إلا أن غياب الفرد أو عدم تركه للعمل ليس معناه أبدا رضاه عن هذا العمل. (إيهاب،

2014، ص 67)

خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج ان هناك هدفا يعمل الانسان من اجل تحقيقه في مجال العمل الا وهو الرضا الوظيفي الذي يعتبر ضرورة من اجل قدرة الفرد على التكيف مع الحياة الاجتماعية التي يعيش فيها، فالرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

تمهيد

1) منهج الدراسة

2) مجالات الدراسة

3) الدراسة الاستطلاعية

4) الدراسة الاساسية

5) الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

بعد تعرضنا للجانب التمهيدي والنظري للدراسة الذي يعتبر إطار مرجعي مساعد للدراسة الميدانية فإننا سنحاول أن يتوقف هذا البحث العلمي على الطريقة المنهجية المستعملة في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، ويتعلق ذلك أساسا على التحديد الدقيق لمجالات البحث وضبط عينة البحث، بالإضافة إلى المنهج المناسب والأدوات التقنية العلمية المستخدمة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة وفك الغموض للوصول إلى نتائج صحيحة.

1- منهج الدراسة:

إن أساس المنهج العلمي الدقيق هو العمل المنهجي أي العمل الخاضع لمنهج قائم بذاته وأبعاده وذو طابع علمي وليس هناك من المناهج الأكثر انتشارا من المنهج الوصفي ذلك المنهج الذي يركز على ما هو كائن في حياة الإنسان والمجتمع والمنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بهدف تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى. (العزاوي، 1997، 2008)

وان اختيار منهج من مناهج في البحوث العلمية، ومنها البحوث الاجتماعية لا تتم الا ووافق طبيعة الموضوع المبحوث.

قمنا باختيار المنهج الوصفي وذلك لرصد الظاهرة بهدف فهم مضمونها.

ومن خلال الإشكالية المراد معالجتها في هذه الدراسة والتي تتمثل في معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي فانه من الضروري الاعتماد على الطريقة المنهجية وهي الطريقة الوصفية أي الاعتماد على المنهج الوصفي.

2-مجالات الدراسة:**2-1 المجال المكاني:**

*مؤسسة نפטال: أن بيع المواد البترولية في الجزائر كان تحت إشراف المؤسسات الأجنبية والتي كانت بدورها تحتكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة، لكن بعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة وإنها تمتلك احتياطي هام من 491 المحروقات وذلك بإنشاء مؤسسة التي أسندت إليها المهام التالية: البحث، الاستكشاف، التنقيب، الإنتاج، الاستغلال، النقل، التكرير، والتوزيع الداخلي والخارجي للمشتقات البترولية وسوف نقوم بالتعريف بمؤسسة نפטال وتطورها ومهامها الرئيسية الموكلة لها، ومختلف المواد التي تقوم بتسويقها وهيكلها التنظيمي.

***نشأة مؤسسة نפטال:**

لطالما كان قطاع المحروقات قطاعا مهما وحساسا، ومن اجل ضمان السير الحسن وبأفضل الشروط، كلفت مهمة تسيير قطاع المحروقات في الجزائر إلى مؤسسة سوناطراك، حيث قررت السلطات الجزائرية 1963، ووضعت المؤسسة 12/491 الصادر في 31 انشاء مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 63 آنذاك تحت وصاية وزارة صناعة الطاقة ومن اجل تخفيض الضغط على سوناطراك، تم توزيع المهام على مؤسسات أخرى من اجل ضمان السير الجيد للعمل، فتم إنشاء مؤسسة نفتاك **NAFTEC**.

مهمتها تحرير سوناطراك وكذلك **NAFTAL** التي أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية، مؤسسة نפטال 1980، وقد تم إنشاء مؤسسة نפטال بموجب المرسوم رقم 80/101 المؤرخ في 01-01-1982، وانطلقت في الأداء في 27-08-1987 أخذت نפטال شكل شركة ذات أسهم **SPA** يرجع مصطلح نפטال إلى:

NAFT: أي النفط وهو المصطلح العلمي للبترول

AL: الحرفين الأولين من كلمة الجزائر **ALGERIE**

أي أن كلمة "نפטال" تعني نفط الجزائر ولقد بدأت عملية البحث والتنقيب والتسويق وذلك من خلال توسيع مجال البحث العلمي في مؤسسة سوناطراك ابتداء من سنة 1967، لاسيما في مجال البتروكيميا، والتي وضعت تحت وصاية المناجم آنذاك وفي 25-08-1987 انحلت **ERDP** بموجب المرسوم 87-189 الذي تم من خلاله الفصل بين نشاطين التوزيع والتكرير، وذلك بإنشاء مؤسسة **NEFTAL** الخاصة بنشاط التصفية والتكرير ومؤسسة نפטال الخاصة بعملية التوزيع.

***المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال:**

تمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال كما يلي:

- 1- تنظيم وتطوير عمليتا التسويق وتوزيع المواد البترولية.
- 2- تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني.
- 3- تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من اجل ضمان تغطية حاجيات السوق.
- 4- الحرص على تطبيق واحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.
- 5- القيام بجميع دراسات السوق التي تخص استهلاك المواد البترولية.
- 6- تطوير صورة وجود العلامة ونوعيتها.

7- تأمين وصياغة مختلف المعدات والأدوات والمنشآت.

8- تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تربصات منواليه.

9- وضع الميزانية التقديرية.

10- تسويق الوقود والزيوت.

*أهم المواد البترولية المسوقة من طرف مؤسسة نפטال:

تقوم المؤسسة بتسويق عدة منتجات من مشتقات البترول والغاز الطبيعي أهمها:

* غاز البترول المميع: Gaz Pétrolier GPL غاز يتمثل في البوتان خاص بالسيارات.

* الوقود: يخص مختلف السيارات والشاحنات ومن بينها بنزين عادي، بنزين بدون رصاص، السير غاز، بنزين ممتاز.

* الزيت تستعمل في اعمال البناء والنشاطات الصناعية.

* العجلات المطاطية: نפטال تقوم بتسويق مختلف أنواع العجلات الخاصة بالسيارات، الحافلات والشاحنات ومختلف

العجلات الأخرى.

* الزيوت مثل زيت التشحيم، زيوت GRH، الزيوت الصناعية الزيوت الخاصة بمحركات الديزل. HMD

* الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال (في قائمة الملاحق)

2-2 المجال الزمني للدراسة:

تم اجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021\2022 وذلك من بداية شهر جوان الى غاية نهاية شهر جويلية.

3-الدراسة الاستطلاعية:

قبل اللجوء إلى الدراسة الأساسية يجب إجراء دراسة الاستطلاعية أو الاستكشافية على عدد من مجتمع الدراسة، حيث يتم قيام دراسة استطلاعية في مرحلة الأولية من الدراسة من اجل التأكد من ثبات الأسئلة وصدق أداة الدراسة، ومن اجل ذلك قمنا بدراسة على 20عامل من مختلف العمال الموجودين في مؤسسة نפטال بتيارت.

3-1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على خصائص المجتمع وموقع الدراسة.

- تحديد محاور استمارة البحث وضبط البنود التي تحتويها.

- مساعدنا في اختيار عينة البحث.

- جمع المعلومات الأساسية لإجراء الدراسة الأساسية.

- تحديد الخصائص السيكومترية للأداة "الصدق والثبات"
- التعرف على المشاكل التي تصادفها الدراسة الميدانية.

3-2 الحدود المكانية والزمانية للدراسة الاستطلاعية:

إن مؤسسة نفعال هي مؤسسة صناعية ذات طابع عملي هدفها تنظيم وتطوير عمليتنا التسويق وتوزيع المواد البترولية، بحيث تم اختيار هذه المؤسسة لإنجاز الدراسة الميدانية لموضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي قامت الباحثة بعدة زيارات للمؤسسة محل الدراسة والتي هي مؤسسة نفعال بولاية تيارت وقد أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2022/6/5 إلى 2022/6/15.

3-3 حجم العينة ومواصفاتها:

تم اختيار العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 20 عامل من مختلف العمال الموجودين بمؤسسة نفعال بتيارت وسنورد فيما يلي الجداول التي توضح ذلك.

3-3-1 توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	65
أنثى	7	35
المجموع	20	100

جدول رقم(1): تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الإناث

35% ونسبة الذكور 65% وتعتبر أكبر نسبة وهذا ما يظهر كثرة الذكور على الإناث.

3-3-2 توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	5,0
من 26-35 سنة	6	30,0
أكثر من 36 سنة	13	65,0
المجموع	20	100,0

جدول رقم(2): تحليل خصائص العينة الاستطلاعية وفق متغير السن

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من العمال والتي تبلغ 65% تفوق أعمارهم 36 سنة في حين تمثل نسبة العمال التي أعمارهم اقل من 25 سنة نسبة 5% بينما العمال التي تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة نسبة 30%.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة بها عمال يفوقون سن 36 سنة.

3-3-3 توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية:

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
10,0	2	أقل من 5 سنوات
30,0	6	من 5-10 سنوات
60,0	12	10 سنوات فما فوق
100,0	20	المجموع

جدول رقم (3): تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب الأقدمية

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بان اغلب العمال لديهم خبرة مهنية طويلة أي أكثر من 10 سنوات ويمثلون نسبة 60% أما العمال الذي تتراوح خبرتهم اقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 10% والعمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5-10 سنوات كانت نسبتهم 30%.

3-3-4 توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5,0	1	متوسط
40,0	8	ثانوي
55,0	11	جامعي
100,0	20	المجموع

جدول رقم (4): تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه النسبة الكبيرة من العمال والتي تقدر بـ 55% لديهم مستوى جامعي في حين أن العمال من المستوى المتوسط يمثلون 5% والمستوى الثانوي نسبة 40%.

3-3-5 توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
20,0	4	أعزب
60,0	12	متزوج

10,0	2	مطلق
10,0	2	أرمل
100,0	20	المجموع

جدول رقم (5):

تحليل خصائص العينة الاستطلاعية حسب الحالة العائلية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية متزوجين حيث بلغت نسبتهم 60% كما بلغت نسبة العمال العزاب 20% أما المطلقون فنسبتهم 10% وارانمل 10%. ويمكن ربط هذه النتيجة أن غالبية أفراد عينة الدراسة متزوجين هذا ما يدل على أن أغلبية الأفراد مستقرين عائليا واجتماعيا.

3-4 أدوات الدراسة:

***الملاحظة:** في ضوء مناهج البحث العلمي المختلفة نجد إنها وسيلة فعالة لجمع البيانات في جميع هذه المناهج وخطوة أساسية من خطواتها، وهي خطوة جمع البيانات التي لا غنى عنها في أي منهج من مناهج البحث العلمي في المجالات الطبيعية والمجالات الاجتماعية على حد سواء (سعد سليمان، 2019، ص151).

وقد استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة في تعاملها مع العاملين في مؤسسة نفضال بتيارت وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم، وهذا من أجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة الراهنة.

***المقابلة:** اعتمدنا على المقابلة من أجل جمع المعلومات الضرورية من أجل التوجه العلمي الصحيح لدراستنا وقد قمنا بالمقابلة مع بعض الإداريين وذلك لتوضيح الهيكل التنظيمي وتوزيع العمال وكذا الاستعلام عن ظروف العمل الموجهة للعمال.

***الاستبيان:** يعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (محمد السرحان؛ 2019؛ ص126).

لقد قمنا بصياغة مجموعة من العبارات انطلاقا من الإشكالية المطروحة وفرضيات الدراسة، والتي أردنا أن تكون في شكل عبارات لها علاقة مع الظاهرة التي ندرسها وفقا لمتغيراتها (الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي).

وقد قمنا بالاعتماد على الاستمارة من اجل فتح المجال للمبحوث للإجابة عن الأسئلة بمصدقية ودقة حيث تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد شملت 32 سؤال موزعة على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: يشتمل على معلومات شخصية عن العاملين، متمثلة في الجنس، السن، الاقدمية، المستوى التعليمي، الحالة العائلية.

المحور الثاني: ويتألف من عبارات حول الصراع التنظيمي وهي كما يلي:

. العبارات من 1 إلى 6 تقيس بعد صراع داخل الفرد

. العبارات من 7 إلى 15 تقيس بعد صراع داخل الجماعة

. العبارات من 16 إلى 21 تقيس بعد صراع على مستوى الجماعات

المحور الثالث: ويتألف من 11 عبارات حول الرضا الوظيفي

واستخدمنا في الدراسة مقياس ليكارت الثلاثي

أبدا	أحيانا	دائما	البدائل
1	2	3	فقرات الايجابية
3	2	1	فقرات السلبية

الجدول (6) يوضح رموز الإجابات الخاصة بالاستبيان ودرجاتهم

3-5 الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة:

3-5-1 صدق أدوات الدراسة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة اعتمدنا على الصدق الظاهري

الخاص بالمحكّمين وكذا صدق الاتساق الداخلي.

- *الصدق الظاهري: تم بناء الاستبيان الخاص بكل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وتم عرضهما بصيغة أولية على الأستاذ المشرف الذي أعطى الموافقة لاعتماده في الدراسة ثم تم عرضه على خمسة محكمين من الأساتذة المدرسين بالجامعة في اختصاص علم النفس عمل وتنظيم وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبيان.

وأجريت بعض التعديلات في صياغة العبارات على ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين (قائمة الأساتذة المحكمين الملحق رقم 2).

الرقم	قبل التعديل	بعد التعديل
03	تتضايق عندما تصادف مشكلات في عمليك يصعب عليك حلها	أتضايق عندما أصادف مشكلات صعبة الحل في عملي
04	تجد غموض في المهام والأعمال الموكلة إليك	اشعر بغموض في المهام الموكلة إلي
17	تتنافس جماعة العمل التي أنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى حول المناصب والصلاحيات	هناك تنافس بين الجماعة التي أنتمي إليها والجماعات الأخرى حول المناصب

الجدول رقم (7): يوضح فقرات الاستبيان قبل وبعد التعديل

* حساب الصدق البنائي الخاص بالصراع التنظيمي:

النتيجة	قيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	ابعاد محور الصراع التنظيمي
دال	0.000	0.738	الصراع داخل الفرد
دال	0.000	0.845	الصراع داخل الجماعة
دال	0.000	0.856	الصراع على مستوى الجماعات

جدول رقم (8): يوضح الصدق البنائي للصراع التنظيمي

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين كل من البعد والدرجة الكلية لإجمالي العبارات كل محور حيث بلغت عند الصراع داخل الفرد 0,738 وعند صراع داخل الجماعة 0,845 وعند الصراع على مستوى الجماعات 0,856 وهي قيم دالة إحصائية، أي أن هناك اتساق بنائي بين الدرجة الكلية لعبارات كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور.

* حساب الصدق البنائي الخاص بمحاور الدراسة:

النتيجة	قيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	ابعاد محور الدراسة
دال	0.002	0.243	الصراع التنظيمي
			الرضا الوظيفي

جدول رقم (9) يوضح الصدق البنائي الخاص بمحاور الدراسة

3-6 حساب ثبات أدوات: لحساب معامل الثبات تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (10) يوضح قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ الخاص بالصراع التنظيمي.

ألفا كرومباخ	متغيرات الدراسة
0.803	الصراع داخل الفرد
0.538	الصراع داخل الجماعة
0.583	الصراع على مستوى الجماعات

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان الخاص بالصراع التنظيمي باستخدام معامل ألفا تراوحت بين 0.583 و 0.803 وما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات

المتغير التابع	قيمة الفا كرومباخ
الرضا الوظيفي	0,693

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ثبات الخاص بالرضا الوظيفي بلغ 0,693، وهذا يدل على انه يتمتع بقيمة مقبولة يمكن الأخذ بها.

جدول رقم (11) يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ الخاص بالرضا الوظيفي.

4-الدراسة الأساسية:

4-1 أهداف الدراسة الأساسية

- التأكد من صحة فروض الدراسة المقدمة.
- تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الأساسية.
- تفسير ومناقشة فروض الدراسة.
- الخروج بجملة من المعطيات والاقتراحات يمكن التأسيس عليها مستقبلا للبحث فيها.

4-2 مدة إجراء الدراسة الأساسية:

لقد أجريت الدراسة الأساسية بمؤسسة نفضال ولاية تيارت، وإما زمن الدراسة الميدانية فقد دام من يوم 2022/6/25 إلى 2022/7/20.

4-2 عينة الدراسة الأساسية:

لقد تم اخذ كل المجتمع الأصلي للدراسة بحكم انه يتكون من 60 عامل يختلفون في الوظائف وفي المصالح وقد تم استرجاع كل الاستبيانات المقدمة إلى المستجوبين والمقدرة بـ 60 استبيان.

3-4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية:

1-3-4 حساب صدق الاتساق الداخلي

1-1-3-4 حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالصراع التنظيمي:

جدول رقم (12): صدق الاتساق الداخلي لصراع التنظيمي

الدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط	الفقرة
0.66	0.71**	01
	0.64**	02
	0.57**	03
	0.60**	04
	0.43	05
	0.70**	06
0.93	0.42	07
	0.49**	08
	0.52**	09
	0.36**	010
	0.63**	011
	0.63**	012
	0.74**	013
	0.75**	014
	0.41**	015
0.79	0.54**	016
	0.55**	017
	0.61**	018
	0.71**	019
	0.84	020
	0.85**	021

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد والدرجة الكلية كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

4-3-1-2 حساب صدق الاتساق الداخلي للرضا الوظيفي

جدول رقم (13): صدق الاتساق الداخلي لرضا الوظيفي

معامل الارتباط	الفقرة
0.40	22
0.46**	023
0.12	24
0.59**	025
0.35	26
0.40	27
0.68	28
0.61**	29
0.55**	30
0.54**	31
0.67**	32

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية الخاصة بالرضا الوظيفي كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01.

4-4 حساب ثبات أدوات: لحساب معامل الثبات تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (14) قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ.

متغيرات الدراسة	ألفا كرومباخ
الصراع التنظيمي	0.84
الرضا الوظيفي	0.74

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا تراوحت ب بين 0.74 و 0.84 وهو أكبر من 0,6 وهذا ما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة جيدة ومقبولة من الثبات.

5- الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية.
- إن استخدام الأسلوب الإحصائي في أي دراسة يعد وسيلة مؤمنة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من وراء تطبيقها، وتماشيا مع التطورات العلمية في الجانب الآلي، سنحاول الاستفادة من ذلك وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" لتحليل البيانات لما يوفره من دقة وسرعة في تحليل وتفسير البيانات، يعتمد عمله على ادخال البيانات في برنامج "SPSS" فهو نظام يستخدم لإدارة البيانات إدخالها وحفظها واستعادتها وتحليلها (عاطف عدلي، 1993، ص 43).

-ومن بين أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إتباعها في الدراسة:

- . التكرارات والنسب المئوية: لاستخراج الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ولوصف النتائج المتعلقة بإجابات الأفراد حول المتغيرين المستقل والتابع للدراسة.
- . معامل الارتباط بيرسون: وهذا لمعرفة صدق الداخلي والبنائي لأدوات الدراسة ولاختبار صحة الفرضيات.
- . معامل ألفا كرومباخ: لتحديد قيمة الثبات.
- . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: وهذا لتحليل استجابات أفراد العينة.

خلاصة:

لقد تم من خلال هذا التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تخص الدراسة الاستطلاعية وكذا الدراسة الأساسية والتطرق إلى المنهج والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

1) عرض نتائج الدراسة الأساسية

2) تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

3) اختبار الفرضيات ومناقشتها

4) استنتاج عام للدراسة

5) التوصيات والاقتراحات

خلاصة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سوف نحاول في هذا الفصل عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها، كما سنحاول أيضا مناقشة النتائج في ضوء التساؤلات والتوصيات، والتوصل إلى نتيجة عامة.

1- عرض نتائج الدراسة الأساسية:

دراسة التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، الأقدمية، الحالة العائلية، المستوى التعليمي.

1-1 عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

1-1-1 توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	44	73,3
أنثى	16	26,7
المجموع	60	100,0

جدول رقم (15): تحليل خصائص العينة الأساسية حسب الجنس

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 44 ما يعادل نسبة (73.3%)، في حين بلغ عدد الإناث 16 أي ما يعادل نسبة (26.7%) من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يستقطب الذكور أكثر من الإناث.

1-1-2 توزيع أفراد العينة الأساسية حسب السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	1,7
من 26-35 سنة	19	31,7
أكثر من 36 سنة	40	66,7
المجموع	60	100,0

جدول رقم (16): تحليل خصائص العينة الأساسية حسب السن

يتضح من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية (أكثر من 36 سنة) قد حصلت على أكبر نسبة (66.7%) مما يدل أن أغلبية العمال في مؤسسة نفضال كبار في السن، وهو ما يؤكد أنهم توظفوا مباشرة بعد فتح المؤسسة، وكذلك يشير ذلك أنهم مستقرون مهنيًا، ثم تليها الفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) بنسبة (31.7%) ويمكن تعليل ذلك بان سياسة التوظيف المتبعة من طرف إدارة المؤسسة مركزة على توظيف الأفراد المتقدمين في السن، ولعل السبب راجع إلى عامل الخبرة المهنية، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (1.7%)، مما يدل على المؤسسة ليست بحاجة إلى العمال المتأخرين في السن، ويمكن أن يرجع إلى عامل التكوين فالكبار قد تلقوا تكوينًا معينًا خلال مساهمهم المهني على عكس أولئك الذين أتوا لأول مرة.

1-1-3 توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	11,7
من 5-10 سنوات	15	25,0
10 سنوات فما فوق	38	63,3
المجموع	60	100,0

جدول رقم (17): تحليل خصائص العينة الأساسية حسب الأقدمية.

يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح خبرتهم من (10 سنوات فما فوق) بنسبة (63.3%) أي ما يعادل 38 موظف، تليها فئة الموظفين الذين بلغ عدد سنوات عملهم (5_10 سنوات) فقدر عددهم بـ 15 موظف أي ما يعادل نسبة (25%) من العينة، تليها فئة الموظفين الذين بلغ عدد سنوات عملهم (أقل من 5 سنوات) فقدر عددهم بـ 7 موظفين أي بنسبة (11.7%) وهذا ما يفسر أن العاملين في مؤسسة نفضال بتيارت يملكون خبرات متنوعة تؤهلهم لممارسة وظائفهم الإدارية في مجال عملهم.

1-1-4 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8,3	5	متوسط
31,7	19	ثانوي
60,0	36	جامعي
100,0	60	المجموع

جدول رقم(18): تحليل خصائص العينة الأساسية حسب المستوى التعليمي

يتضح من الجدول أعلاه أن الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي لديهم أكبر تكرار حيث بلغ عددهم 36 ما يعادل نسبة (60%) ثم تليهم الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 19 بنسبة (31.7%) وأخيرا الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط وهم اقل فئة حيث بلغ عددهم 5 بنسبة (8.3%)، وهذا ما يؤكد حقيقة وهي أن الأغلبية العظمى للعاملين في مؤسسة نفضال تيارت محصلون على شهادات جامعية، أي هم نخبة عملية ومؤهلين علميا الأداء المهام.

5-1-1 توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
16,7	10	أعزب
76,7	46	متزوج
3,3	2	مطلق
3,3	2	أرمل
100,0	60	المجموع

جدول رقم(19): تحليل خصائص العينة الأساسية حسب الحالة العائلية

يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب الأفراد متزوجين، حيث بلغ عددهم 46 فرد أي ما يعادل نسبة (76.7%) من حجم العينة الإجمالي، حيث بلغ عدد العاملين العزاب 10 أفراد أي ما يعادل نسبة (76.7%) من العينة، أما المطلقون بلغ عددهم 2 أي ما يعادل نسبة (3.3%) من العينة، والأرامل بلغ عددهم 2 بنسبة (3.3%)، ويمكن ربط هذه النتيجة أن غالبية الأفراد العاملين في مؤسسة نفضال تيارت متزوجين هذا ما يدل أن أغلبية الأفراد مستقرين عائليا واجتماعيا.

2- عرض وتحليل استجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة:

قبل عرضنا لاستجابات الأفراد وتحليلها سنورد الجدول الآتي الذي سنعتمد عليه في تحديد مجال المتوسط الحسابي ومستوى تطبيقه.

3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00	المجال المتوسط الحسابي
درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة	مستوى التطبيق

الجدول رقم (20) يوضح مجال المتوسط الحسابي ومستوى التطبيق

2-1- عرض وتحليل إجابات الأفراد المتعلقة بالصراع داخل الفرد:

يتضمن هذا البعد (6) فقرات وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الفرد وهذا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (21).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 01	1,93	0,607	02	أحيانا
فقرة 02	1,93	0,660	03	أحيانا
فقرة 03	2,00	0,823	01	أحيانا
فقرة 04	1,50	0,597	05	دائما
فقرة 05	1,38	0,613	06	دائما
فقرة 06	1,73	0,607	04	دائما
النتيجة العامة	1.74	0.651	/	أحيانا

الجدول رقم (21) يمثل نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات بعد صراع داخل الفرد

يشير الجدول رقم (21) أعلاه إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالصراع داخل الفرد، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (1.38، 2.00)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد (1.74) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية وهو ينتمي إلى المجال (1.00 و 1.79) ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت بدرجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري 0.651، وهو

انحراف اقل من (1) مما يدل على درجة تشتت وتناسق منخفض في آراء أفراد العينة، وكذلك يدل على أن أفراد العينة غير مقتنعون عن بعد الصراع داخل الفرد.

2-2 عرض وتحليل إجابات الأفراد المتعلقة ب الصراع داخل الجماعة

يتضمن هذا البعد 9 فقرات وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع داخل الجماعة وهذا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (22).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 07	1,58	0,619	05	دائما
فقرة 08	1,25	0,600	09	دائما
فقرة 09	1,53	0,536	06	دائما
فقرة 10	1,82	0,567	03	أحيانا
فقرة 11	1,32	0,624	08	دائما
فقرة 12	1,43	0,593	07	دائما
فقرة 13	1,85	0,577	02	أحيانا
فقرة 14	1,60	0,643	04	دائما
فقرة 15	2,00	0,689	01	أحيانا
النتيجة العامة	1.59	0.60	/	دائما

جدول رقم (22) يمثل نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات بعد الصراع داخل الجماعة

يشير الجدول رقم (22) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالصراع داخل الجماعة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (1.25 و 2.00) وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد 1.59 و نلاحظ أن كل فقرات المحور كانت اتجاه دائما وأحيانا أما عن النتيجة العامة فقد كانت في اتجاه دائما بمتوسط حسابي قدره 1.59 مع انحراف معياري متوسط قدره 0.6 وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون عن بعد الصراع داخل الجماعة.

2-3- عرض وتحليل إجابات الأفراد المتعلقة بالصراع على مستوى الجماعات

يتضمن هذا البعد (06) فقرات وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصراع على مستوى الجماعات وهذا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (23).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 16	1,73	0,607	02	دائما
فقرة 17	1,73	0,778	03	دائما
فقرة 18	1,57	0,621	05	دائما
فقرة 19	1,63	0,712	04	دائما
فقرة 20	2,27	0,800	01	أحيانا
فقرة 21	1,47	0,623	06	دائما
النتيجة العامة	1.73	0.69	/	

الجدول رقم (23) يمثل نتائج إجابات الأفراد على إجمالي عبارات بعد الصراع على مستوى الجماعات.

يشير الجدول رقم (23) إلى نتائج إجابات عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالصراع على مستوى الجماعات، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (1 و 47 و 2.27)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد (1.73).

ونلاحظ أن كل فقرات المحور كانت في اتجاه واحد وهو دائما باستثناء العبارة 05 التي جاءت باتجاه أحيانا أما عن النتيجة العامة فقد كانت في اتجاه دائما بمتوسط حسابي قدره 1.73 مع انحراف معياري متوسط قدره 0.69 وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون عن بعد الصراع على مستوى الجماعات.

2-4- عرض وتحليل استجابات الأفراد الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي:

يتضمن هذا المتغير (11) فقرة وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي وهذا عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول رقم (24).

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الموافقة
فقرة 22	2,83	0,493	01	أبدا
فقرة 23	2,67	0,572	03	أبدا
فقرة 24	2,72	0,490	02	أبدا
فقرة 25	2,43	0,722	07	أحيانا
فقرة 26	2,28	0,613	09	أحيانا
فقرة 27	2,20	0,684	10	أحيانا
فقرة 28	1,92	0,619	11	أحيانا
فقرة 29	2,40	0,669	08	أحيانا
فقرة 30	2,45	0,699	06	أحيانا
فقرة 31	2,63	0,610	05	أبدا
فقرة 32	2,65	0,685	04	أبدا
النتيجة العامة	2.47	0.68	/	أبدا

الجدول رقم (24) يمثل نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات الرضا الوظيفي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل فقرات المحور كانت اتجاه أبدا وأحيانا أما عن النتيجة العامة فقد كانت في اتجاه أبدا بمتوسط حسابي قدره 2.47 مع انحراف معياري متوسط قدره 0.68 وهذا ما يدل على أن أفراد العينة غير موافقون عن محور الرضا الوظيفي وعن أساليب التي تقوم بها المؤسسة.

ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسة العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، وذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم من حيث التقدير المتبادل بين العمال والمساهمة في خلق روح التعاون ورضا العامل عن وظيفته، وخلق ظروف عمل مواتية وحسنة، لان ما يرضي عنه العامل حاليا قد لا يرضيه مستقبلا.

3-اختبار الفرضيات:

3-1 عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على انه: توجد علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال ولاية تيارت.

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الصراع التنظيمي	60	0.243	0.002	توجد علاقة
الرضا الوظيفي				

الجدول رقم (25): يوضح عرض نتائج الفرضية الرئيسية

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي قدر بـ 0,243 وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب ليؤكد على العلاقة الطردية، أما عن مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0,002 ليؤكد انه توجد دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وعليه نستنتج قبول فرضية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

3-2 عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية أعلى انه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال.

للتأكد من صحة الفرضية اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الصراع داخل الفرد	60	0.107	0.016	توجد علاقة ارتباطية طرديّة بين المتغيرين
الرضا الوظيفي				

جدول رقم (26): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي قدر بـ 0.107 وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب ليؤكد العلاقة الطردية، أما على مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.016 أي أن أقل من 0.05 ليؤكد وجود دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ومنه نستنتج قبول فرضية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال.

3-3 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الجماعة والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال.

للتأكد من صحة الفرضية اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين	عدد افراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
صراع داخل الجماعة الرضا الوظيفي	60	0.278	0.032	توجد علاقة ارتباطية
				طردية بين المتغيرين

جدول رقم(27): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي قدر بـ 0.278 وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة الموجب ليؤكد العلاقة الطردية، اما على مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0.032 أي اقل من 0.05 ليؤكد وجود دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي ومنه نستنتج قبول فرضية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الجماعة والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال.

3-4 عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على انه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع على مستوى الجماعات والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال.

للتأكد من صحة الفرضية اعتمدنا على أسلوب بيرسون والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الصراع على مستوى الجماعات الرضا الوظيفي	60	0.219	0.093	لا توجد علاقة
				ارتباطية بين المتغيرين

الجدول رقم (28): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصراع على مستوى الجماعات والرضا الوظيفي قدر بـ 0.219، ومستوى الدلالة 0,09 الذي لم يحقق شرط مستوى المعنوي المفروض، ومنه نرفض فرضية وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

3-5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) انه تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفعال ولاية تيارت، وتتفق دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة الأخرى والتي أفرت بوجود علاقة ارتباطية بينهما، نذكر منها على سبيل المثال (دراسة حنيش سمية، 2017) حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أساليب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي أي أن أساليب الصراع التنظيمي

تؤثر على الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين وما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة مما يجعل الصراع التنظيمي يحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

وكذلك دراسة (نور الدين عسلي، 2009)، حيث كشف في هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

حيث يعتبر الصراع التنظيمي مظهراً سيئاً يبعث النفور، كما يؤثر على رضا العمال وهذا شيئاً طبيعياً كون الصراع ظاهرة سلوكية تجعل أطرافها يتصرفون بكل عدوانية، غير أن ذلك لا يعني رفض الصراع إطلاقاً، كما أن للصراع آثار إيجابية فهو يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد خاصة من لهم ميول عدوانية، كما أن الصراع قد يكون أحياناً مبعثاً للارتياح لأنه يجعل العمال يعبرون عن مكبوتاتهم، ونجد دراسة محمد كمال الجاك بعنوان الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وتوصلت إلى نتيجة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

كما اختلفت دراساتنا مع دراسة (احمد يوسف احمد اللوح، 2008) التي توصلت الى ان الصراعات التنظيمية ليست لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة.

فالصراع التنظيمي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات له انعكاسات إيجابية وسلبية، والتكيف مع الصراعات داخل المنظمة قد يرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

3-6 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ انه تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال ولاية تيارت.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث عثمان بعنوان أساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين مديري الإدارة الوسطى بشركات توزيع الغاز الطبيعي واتجاهات تطورها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك صراعات داخل الفرد نتيجة زيادة الضغوط الملقاة عليه، وعجزه عن التعبير عن نفسه بوضوح، وقد ارجع الباحث نشأة الصراعات الى أسباب أهمها ندرة الموارد، وعدم وضوح الدور، كما اختلفت مع دراسة الباحث خليفة بعنوان أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي وصراع الدور، حيث توصلت أن صراع الدور يرتبط ارتباطاً عكسياً مع الرضا الوظيفي.

فالصراع يكون ظاهرة إيجابية داخل التنظيم، كما قد يكون له آثار سلبية للتنظيم وللأفراد، وفي هذه الحالة نجد بان كل طرف من أطراف العملية الصراع يحاول القضاء غريمه وإزاحته من طريقه بغية أن يتسع مجال مناورته ويحقق أهدافه الشخصية على حساب الطرف الأخر وعلى حساب التنظيم الذي يحيا فيه.

3-7 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ انه تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الصراع داخل الجماعة والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نפטال ولاية تيارت.

حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة آمال وهي بعنوان "تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في الأجهزة الخدمية في مصر حيث كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد وبين الرضا الوظيفي بسبب الاختلاف في قيم تحقيق الذات أو قيم التعاون أو اختلاف الجنس وبين الرضا الوظيفي، كما اختلفت مع دراسة الباحث صبري بعنوان الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين وقد طبقت الدراسة على الإدارات المعاونة بكليات ومعاهد جامعة القاهرة، وتوصلت الدراسة إلى انه كلما زادت الصراعات الشخصية بين العاملين داخل المنظمة، ولم يتدخل المديرين لإدارتها، كلما أدى ذلك لانخفاض مستوى درجة رضا العاملين عن العمل في هذه المنظمة.

3-8 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ انه تم التوصل إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع على مستوى الجماعات والرضا الوظيفي.

حيث اتفقت مع دراسة (جمال عودة سالم، 2012) التي توصلت التي توصلت إلى نتائج حول العلاقة بين المتغيرين (الصراع التنظيمي) و (الرضا الوظيفي) والتي تحددت بمجال التجنب بأنها غير دالة إحصائيا أي عدم وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما اختلفت مع نتيجة في دراسة الباحثة آمال بعنوان تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات الاختلاف الاجتماعي أو تعارض المصالح أو الأهداف أو الاعتمادية المشتركة أو المتتالية أو بسبب المشاكل الناتجة عن الصراعات السابقة أو المنافسة على الموارد وبين عدم الرضا الوظيفي.

6- استنتاج عام للدراسة:

- 1) كشف نتائج الدراسة عن أن غالبية العمال بمؤسسة نفطال ولاية تيارت هم كبار في السن مما يوحي أنهم مستقرون مهنيا.
- 2) معدل الخبرة المهنية لأغلب العمال كان كبيرا مما يدل على أنهم قد توظفوا تقريبا مع فتح المؤسسة أبوابها.
- 3) أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهها إيجابيا لدى الباحثين نحو متغيرات الدراسة ويشير ذلك إلى مدى الاهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع.
- 4) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال ولاية تيارت.
- 5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال ولاية تيارت.
- 6) وجود علاقة ارتباطية بين الصراع داخل الفرد والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال ولاية تيارت.
- 7) عدم وجود علاقة ارتباطية بين الصراع على مستوى الجماعات والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة نفطال ولاية تيارت.

7- الاقتراحات والتوصيات:

- زيادة فهم العاملين ووعيهم بأهمية الصراع وماله من آثار ونتائج إيجابية وسلبية على مستوى الفرد والجماعة.
- على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال الاهتمام بالبيئة العامة للعاملين وخلق روح المودة والانسجام فيما بينهم وجعلهم كالفريق الواحد تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية فيما بينهم.
- ضرورة فهم ودراسة أهمية ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الإيجابية للمؤسسة.
- على المؤسسة الاهتمام برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الأساسي في التعامل مع الصراع التنظيمي، وذلك لبلوغ التأثير الإيجابي على الفرد والجماعة.
- توعية الأفراد العاملين بالصراع التنظيمي وجوانب المختلفة وكيفية تجاوزها حتى يمكن العمل في شكل فريق واحد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- زيادة تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، وتثبيت فكرة التعاون بينهم.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والمتابعة المستمرة للعمال لجميع الجوانب المهنية والشخصية والنفسية.

خلاصة: توصلنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية قدمنا من خلالها اقتراحات لإدارة مؤسسة نفضال لولاية تيارت محل الدراسة.

وفي الأخير يمكن القول بان الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية موجودة في المنظمات ويحدث الصراع وفق عدة مستويات، فمنها ما يحدث على الصعيد الفردي أي بين الشخص ونفسه وما يقوم به من أدوار متنوعة او متناقضة تتعارض مع أهدافه وقد يحدث الصراع بين طرفين أو أكثر وأيضا بين الجماعات وداخلها وهذه الصراعات لها علاقة مع الرضا الوظيفي وتؤثر مباشرة على جو العمل.

كما أن الصراع مهم كونه أداة للتغيير والتكيف وانه ظاهرة طبيعية في حياة المنظمة، وان ليس من مصلحة التنظيم القضاء نهائيا على الصراعات لما لها جوانب إيجابية للتنظيم.

وهدفت هذه الدراسة إلى الفحص والتحقق من وجود علاقة بين الصراع التنظيمي بأبعاده الثلاثة

(الصراع داخل الفرد، الصراع داخل الجماعة، الصراع على مستوى الجماعات) والرضا الوظيفي في مؤسسة نפטال ولاية تيارت، حيث تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالصراع التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي وتبيان أثر هذا النوع من الصراعات على الرضا الوظيفي، وعليه فالاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة تتمثل في وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي بأبعاده (الصراع داخل الفرد والصراع داخل الجماعة) والرضا الوظيفي.

قائمة المراجع:

1. اسعد سليمان الشهداني، منهجية البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني (مفهومه وعوامله نظرياته)، الطبعة الأولى المؤسسة العربية 2014.
3. بوجمعة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.
4. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
5. اسيا قرنان، الرضا الوظيفي منظور نظري وتطبيقي (وجهة نظر وسيكولوجية)، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2019.
6. زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
7. سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
8. عصام عبد الطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015.
9. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
10. محمد سيد فهمي، الخدمة الاجتماعية العمالية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
11. هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
12. واصل جميل حسين، الإدارة المدرسية الفعالة، موضوعات إجرائية واسباسية مختارة لمديري المدارس، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

13. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، 2008.
14. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
15. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
16. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
17. عاطف عدلي العيد، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
18. عمر التير، مساهمات في أسس البحث الاجتماعي، معهد الانماء العربي، بيروت، 1989.
19. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
20. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
21. كامل محمد ومحمد عويصة، علم النفس الصناعي، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996.
22. لكحل منيف، تحضير العملي وبناء الرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر والتوزيع، 2018، 1439.
23. محمد السرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب للنشر والتوزيع، اليمن، 2019.
24. محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
25. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره في تطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار بن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
26. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الافراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

27. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع رؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى المجموعة، العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
28. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، امين محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
29. عمار جبار كاظم العبودي، تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد 13، العدد 2، 2021.
30. عودة محمد امين، الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 2، الكويت، 2000.
31. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الحاجات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
32. ايمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
33. ايناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والتربويات، رسالة مقدمة لنيل درجة، الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة، 1429هـ.
34. بن يحيى الشعري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، دراسة تطبيقية لموظفي الجمارك منطقة الرياض، كلية الدراسات العليا، 2002.
35. بوفوروة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جزائر3، 2012.
36. جمال الدين محمدي، الرضا الوظيفي لدى العمال حاملتي الشهادات في سلك الادمج، مذكرة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، ورقلة، 2018.
37. رندة واصف محمد علي، درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2003.

38. سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.
39. صابر بن عيسى، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم وتقنيات النشاطات البدنية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
40. قاشي محمد، مصادر الضغط المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مؤسسات التعليم الثانوي، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 2012.
41. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، قطاع غزة، 2017.
42. ناصر بن ضيف الله الخزي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات، ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية، 1428هـ.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 25 سنة من 26-35 سنة من 36 سنة فما فوق
- 3- الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- الحالة العائلية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 5- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
أولا: الصراع داخل الفرد				
01	اشعر بالضغط نتيجة لعب العديد من الأدوار في نفس الوقت			
02	أجد صعوبة في الاختيار بين هدفين اريد تحقيقهما			
03	أتضايق عندما اصادف مشكلات صعبة الحل في عملي			
04	أشعر بغموض في المهام الموكلة إلي			
05	تعارض مهام عملي مع قيمي ومعتقداتي			
06	يزداد توترتي في العمل عندما اكون غير قادر على تحقيق أهدافي الشخصية			
ثانيا: الصراع داخل الجماعة				
007	هناك عدم اتساق بين أعضاء فريقتي فيما يتعلق بدور كل فرد			
08	أريد أن احقق أهدافي على حساب العمال الآخرين			
09	لا أتفق مع زملائي حول طرق أداء العمل			
10	في بعض الأحيان أسمح للآخرين بتحمل مسؤولية حل المشكلة			
11	أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن اغادر المؤسسة نهائيا			
12	لا يتعاون زملائي معي على أداء الأعمال المطلوبة			
13	هناك اختلاف في الآراء بين أعضاء الجماعة التي اعامل معها			
14	تعارض أهداف فريق العمل الذي أنتمي إليه			
15	اتجنب إظهار الغضب مع أعضاء فريق العمل			
ثالثا: الصراع على مستوى الجماعات				
16	يوجد تضارب بين جماعات العمل بسبب ضعف التواصل بينهم			
17	هناك تنافس بين الجماعة التي أنتمي إليها والجماعات الأخرى حول المناصب			
18	تنسهر جماعات العمل الأخرى على المعلومات اللازمة للعمل			
19	لا يوجد تعاون متبادل بين جماعة العمل التي أنتمي إليها وجماعات العمل الأخرى			
20	تتفق جماعات العمل المختلفة حول الأهداف العامة للمؤسسة			
21	تحاول جماعات العمل الأخرى عرقلة الجماعة التي اعامل معها			

المحور الثالث: الرضا الوظيفي:

الملاحق

الرقم	العبارات	دائما	احيانا	ابدا
22	انا راض عن عملي			
23	لدي كل الإمكانيات لإنجاز عملي			
24	شروط الامن والسلامة متوفرة بمكان عملي			
25	يمثل لي فريق العمل مصدر إلهام لأبذل ما بوسعي في			
26	تسبب لي وظيفتي ضغوطات			
27	يساهم المسؤول المباشر بزيادة خبرتي العملية			
28	هناك تحفيزات من طرف الإدارة			
29	محتوى عملي ثري ومتنوع			
30	وظيفتي تتناسب مع تخصصي			
31	انا راض عن العمل مع فريق عملي			
32	انا متفائل بمستقبلي المهني			

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم	الكلية والجامعة
01	عمارة الجيلالي	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة -تيارت-
02	بلعربي عادل	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة -تيارت-
03	لصفر رضا	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة -تيارت-
04	بلموسي سمير	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة -تيارت-
05	قرينعي محمد	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة -تيارت-

الملحق رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال بتيارت

