

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



الموضوع :

الصراع التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

اشراف الاستاذ :

بلعربي عادل

اعداد الطالب :

مهدي قرو

السنة الجامعية : 2022-2023

شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى بان وفقنا لإتمام هذا العمل , و نصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد - صلى الله عليه وسلم -

بِعون الله وتوفيقه (وما توفيقنا الا بالله) اتممنا إنجاز هذا العمل بعد مشوار من البحث و العناء و الصبر و الطموح بهدف الوصول الى صيته مبتغانا .

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر و التقدير، فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر والتقدير للأستاذ " بلعربي محادل" الذي تفضل بالإشراف علينا من خلال توجيهاته و تعليماته و توصياته القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل المتواضع .

كما أتوجه بالشكر الى جميع الحوان الحماية المدنية بتيزي وزو الذين قدموا لنا الاستقبال و المعلومة و التعاون خلال فترة التبرص .

وأشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل و نخص بالذكر جميع الأصدقاء .

وفي الأخير نسأل العلي القدير الموفق لكل شيء، أن يجزيهم عنا خير الجزاء و الحمد لله رب العالمين .

الاهداء

الى من قال فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم " الجنة تحت اقدام الامهات "

الى قرة عيني و نور حياتي " امي الحبيبة "

إلى من كان سنداً و عوناً و نموذجاً لي في الحياة إلى أبي العزيز

حفظهما الله و بارك في عمرهم

إلى من كانت و مازالا خير سند لي زوجتي

الى ولدي العزيز " ديلان "

إلى كل الأصدقاء الذين جمعني بهم الدراسة و الحياة إلى جميع من شجعني

و ساعدني أهدي هذا العمل

مهدي

ملخص الدراسة :

لقد تناولنا في هذه الدراسة موضوع الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزس وزو، حيث سعينا من خلال تطبيق استبيان الدراسة المتمثلة في استبيان الصراع التنظيمي و استبيان الرضا الوظيفي ،على عينة مكونة من (100) عون من افراد الحماية المدنية بنسبة مئوية تقدر ب(33.33%) ، تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وذلك باتباع المنهج الوصفي، وكان الغرض من ذلك هو التأكد من مدى وجود علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزس وزو .

و بعد جمع المعلومات و تفريغها بواسطة برنامج الاحصائي SPSS تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزس وزو ، ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون ($r=0.766^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01). من أجل التحقق من مدى صحة النتائج تم ربط كل بعد من ابعاد استبيان الصراع التنظيمي باستبيان الرضا الوظيفي وبالتالي تم الوصل إلى :

➤ قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الاولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة و التوجيه و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية وتيزس وزو، يشير الى ($r=0.711^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي نقبل الفرضية.

➤ قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثانية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب القيادة و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية وتيزس وزو، يشير الى ($r=0.324^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي نقبل الفرضية.

➤ قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية وتيزس وزو، يشير الى

($r=0.554^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي نقبل الفرضية.

➤ قيمة معامل الارتباط بيرسون للفرضية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لغموض الدور و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية وتيزي وزو، يشير الى ($r=0.212^{**}$) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) ، وبالتالي نقبل الفرضية

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، اعوان الحماية المدنية ، غموض الدور ، طبيعة الانصال، اسلوب القيادة .

Résumé de l'étude :

Dans cette étude, nous avons traité la question du conflit organisationnel et de la satisfaction au travail chez les agents de la protection civile à Tizi Ouzou, où nous avons cherché à travers l'application du questionnaire d'étude représenté par le questionnaire sur le conflit organisationnel et le questionnaire sur la satisfaction au travail, sur un échantillon composé de (100) agents de la protection civile avec un pourcentage estimé b (33,33%), il a été choisi de manière aléatoire simple en suivant l'approche descriptive, et le but de cela était de vérifier l'étendue de l'existence d'une relation entre le conflit organisationnel et la satisfaction au travail chez les agents de la protection civile de Tizi Ouzou.

Après avoir collecté les informations et les avoir téléchargées à l'aide du programme statistique spss, les résultats suivants ont été obtenus :

- Il existe une relation statistiquement significative entre le conflit organisationnel et la satisfaction au travail chez les agents de la protection civile à Tizi-Ouzou, où le coefficient de corrélation de Pearson était ($r = 0,766^{**}$), ce qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification (0,01) Afin de vérifier la validité des résultats Chaque dimension du questionnaire sur les conflits organisationnels a été liée au questionnaire sur la satisfaction au travail.

— La valeur du coefficient de corrélation de Pearson pour la première hypothèse qu'il existe une relation statistiquement significative entre le contrôle, l'orientation et la satisfaction au travail chez les agents de la protection civile et Tizi Ouzou, indique ($r = 0,711^{**}$), qui est une valeur statistiquement significative à le niveau de signification (0,01), et donc nous acceptons l'hypothèse.

→ La valeur du coefficient de corrélation de Pearson pour la deuxième hypothèse selon laquelle il existe une relation statistiquement significative entre le style de leadership et la satisfaction au travail parmi les agents de la protection civile et Tizi Ouzou, indique ($r = 0,324^{**}$), qui est une valeur statistiquement significative au niveau de signification (0,01), et donc nous acceptons l'hypothèse .

→ La valeur du coefficient de corrélation de Pearson pour la troisième hypothèse, qui stipule qu'il existe une relation statistiquement significative entre la nature de la communication et la satisfaction au travail entre les agents de la protection civile et Tizi Ouzou, indique ($r = 0,554^{**}$), qui est un valeur statistiquement significative au seuil de signification (0,01), et nous acceptons donc l'hypothèse .

→ La valeur du coefficient de corrélation de Pearson pour la quatrième hypothèse, qui stipule qu'il existe une relation statistiquement significative entre l'ambiguïté du rôle et la satisfaction au travail chez les agents de la protection civile et Tizi Ouzou, indique ($r = 0,212^{**}$), soit une valeur statistiquement significative au niveau de signification (0,01), et donc nous acceptons l'hypothèse

Mots-clés :

conflit organisationnel, satisfaction au travail, agents de la protection civile, ambiguïté de rôle, nature de la communication, style de leadership.

الفهرس

الرقم	العنوان	الصفحة
	كلمة شكر	أ
	الاهداء	ب
	ملخص الدراسة باللغة العربية.	ث
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية	ح
	فهرس الموضوعات	د
	فهرس الجداول	ز
	فهرس الاشكال	ش
	مقدمة	ص
	الفصل الاول : الاطار العام للاشكالية	
1	الاشكالية	17
2	فرضيات الدراسة	25
3	أهمية الدراسة	25
4	أهداف الدراسة	26
5	تحديد المفاهيم الاساسية اجرائيا	26
6	الدراسات السابقة	27
الجانب النظري		
	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي	
	تمهيد	33
1	مفهوم الصراع	34
2	مفهوم الصراع التنظيمي	35
3	النظريات المفسرة للصراع التنظيمي	37
4	أنواع الصراع التنظيمي	38

44	خصائص الصراع التنظيمي	5
44	مراحل الصراع التنظيمي	6
46	أسباب الصراع التنظيمي	7
52	اثار الصراع التنظيمي	8
58	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	9
59	خلاصة	
	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
61	تمهيد	
62	نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي	1
63	مفهوم الرضا	2
64	مفهوم الرضا الوظيفي	3
65	نظريات الرضا الوظيفي	4
73	عناصر الرضا الوظيفي	5
75	عوامل الرضا الوظيفي	6
76	أهمية الرضا الوظيفي	7
77	اثار الرضا الوظيفي	8
82	أساليب تحقيق الرضا الوظيفي	9
84	خلاصة	
الجانب التطبيقي		
	الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة	
87	تمهيد	
88	الدراسة الاستطلاعية	1
88	منهج الدراسة	2
89	مكان و زمان اجراء الدراسة	3
90	عينة الدراسة	4

96	ادوات جمع البيانات	5
99	الاساليب الاحصائية	6
100	خلاصة	
	الفصل الخامس: عرض و تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة	
102	تمهيد	
103	عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها حسب معامل ارتباط بيرسون	1
109	تفسير و مناقشة النتائج	2
115	استنتاج عام	
116	اقتراحات	
118	مراجع	
	ملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	عناصر الرضا الوظيفي حسب "جيتير برج	75
2	افراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصلي.	90
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	91
4	توزيع أفراد العينة حسب السن	92
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	93
6	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.	94
7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
8	يمثل معاملات ثبات الدراسة باستعمال معامل الارتباط ألفا كرو نباخ.	98
9	الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة و التوجيه و الرضا الوظيفي	103
10	الدلالة الإحصائية لعلاقة اسلوب القيادة و الرضا الوظيفي	104
11	الدلالة الإحصائية لعلاقة طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي	105
12	الدلالة الإحصائية لعلاقة غموض الدور و الرضا الوظيفي	107
13	الدلالة الإحصائية لعلاقة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي.	108

فهرس الاشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	نافذة جوها ري	40
2	العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات في المنظمات	42
3	الاسباب التنظيمية للصراع	49
4	مصفوفة حل الصراع	56
5	سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	66
6	يوضح نظرية فروم للتوقع	70
7	محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)	71
8	العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي	75
9	نموذج Lawler و Porter 1967 للعلاقة بين الأداء و الرضا	79
10	نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج	80
11	أعمدة بيانية لأفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصلي.	90
12	اعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
13	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن.	92
14	يبين توزيع افراد عينة الدراسة في اعمدة بيانية حسب الحالة الاجتماعية	93
15	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية	94
16	اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي	96

مقدمة

تعد كفاءة الموارد البشرية من أهم أسس العملية الإنتاجية التي تعتمد عليها التنمية ، كما تعتبر من أهم الثروات المحركة لاقتصاد المجتمعات، فالإنسان مورد أساسي في العملية الاقتصادية و عامل متحكم في تقنيات الأداء ، وضمان سير و نجاح المؤسسة ، فحتى لو توفرت رؤوس الأموال و تطورت التكنولوجيا فلا يمكن إدارتها و استخدامها بدون موارد بشرية.

و بما أن العالم اليوم يشهد تحولات كبيرة طورت بسرعة من طبيعة التنظيمات حتى توجهت شيئاً فشيئاً إلي استعمال تكنولوجيايات رائدة و تبنت أساليب تنظيم فعالة بها تضمن استمرارها و بقائها في سوق يتميز بالنسبية و الارتياح و قد تولدت عن هذا الوضع نتائج جديدة علي المنظمات خاصة المشكلات التي تمس العمال منها كسوء الظروف الفيزيائية ، الضغوط المهنية، الصراعات التنظيمية، التي تؤدي بدورها انخفاض الرضا الوظيفي لعمال. إذ يعد موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع الذي استقطب اهتمام الباحثين و الهيئات الدولية، لما له من آثار سلبية علي العمال مباشرة، كما تمس النتاج و المردود الاقتصادي للمؤسسات المستخدمة.

و من خلال هذا المنطلق كان موضوع بحثنا الذي ندرس الصراع التنظيمي و علاقته الرضا الوظيفي عند اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو، و قد قسمنا هذا إلي خمسة فصول.

فقد خصص الفصل الأول لتحديد الإطار العام لإشكالية البحث و أدرجنا فيه الإشكالية، الفرضيات، الأهمية الدراسة و اهدافها ، تحديد المفاهيم الأساسية و اخير الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه إلي موضوع الصراع التنظيمي و قد حاولنا توضيحه بشيء من التفصيل و ذلك من خلال تحديد مفهوم الصراع و الصراع التنظيمي كما تطرقنا إلي بعض النظريات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي، بالإضافة إلي

انواع و خصائص الصراع و كذا مراحل و اسباب الصراع التنظيمي و الاثار الصراع التنظيمي و ختمناه بالاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

أما الفصل الثالث فقد تناول موضوع الرضا الوظيفي، استهلناه بنظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي ثم مفهوم الرضا و تتطرقنا لنظريات الرضا الوظيفي بالضافة لعناصر الرضا الوظيفي و اهمية و عوامل الرضا الوظيفي و تحدثنا عن اثار الرضا الوظيفي وختمنا الفصل باساليب الرضا الوظيفي .

أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فلقد قسمناه إلى فصلين الفصل الرابع المتمثل في الإجراءات المنهجية و التطبيقية للبحث و فيه تناولنا منهج البحث، الدراسة الاستطلاعية، أهدافها، ميدان البحث، التقنيات المستعملة في الدراسة الاستطلاعية، و الدراسة الأساسية ، موضحين فيه المنهج المستخدم و العينة المراد دراستها ، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

و في الفصل الخامس قمنا من خلاله بتفريغ البيانات و التعليق عليها ، و يحتوي علي استجابات أفراد العينة على مختلف أبعاد كل من استبيان الصراع التنظيمي ، واستبيان الرضا الوظيفي .

و قمنا بتحليل لنتائج الدراسة الميدانية علي ضوء فرضيات البحث لتوصل في الأخير إلى الاستنتاج العام و تقديم بعض الاقتراحات .

الفصل الاول : الاطار العام للاشكالية

- 1- الاشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- اهمية الدراسة
- 4- اهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم الاساسية اجرائيا
- 6- الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق الأهداف الخاصة بها، كما يعتبر رجل الحماية المدنية وخاصة العون من أهم ركائز هذه المؤسسة لذلك لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال. إلا أنه من الملاحظ في العديد من المنظمات إهمال ذلك الجانب واعتبار العامل كأداة أو آلة لتنفيذ الأعمال دون النظر في درجة رضائه عن العمل أو عن مرؤوسيه ما ينعكس سلباً على المنظمة وسير العمل ويقود في أحيان كثيرة إلى العديد من الصراعات التنظيمية داخل المنظمة تؤثر على رضاهم الوظيفي لذلك لابد من إدارة تلك الصراعات بالصورة المثلى وذلك لضمان جودة العمل وزيادة إنتاجية العمال بالمنظمة.

كما تعتبر الصراعات من بين أهم المؤثرات في أداء الفرد، حيث نجد أن أكثر مشكلات المنظمة تعود إلى وجود بيئة غير مناسبة يؤدي إلى تكوين صراعات تنظيمية، فالصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتمي لابد أن يظهر في المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها. فلا تستطيع العمل فيها بدون تفاعل متواصل بين أفرادها في شتى اجزائها، فعلى الرؤساء التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية وغالباً ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدرعاتهم، فكل هذه الصراعات التنظيمية قد يؤدي إما إلى اتفاق وتفاهم وبالتالي تعاون أو إلى اختلاف وتعارض.

يشكل الصراع موضوعاً قديماً وجديداً في آن واحد ، فهو قديم لأنه ظهر بظهور الحياة الإنسانية عبر كل المراحل فقد كان ولا يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ،فهناك من ينظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن ان يكون سلبيا كما يمكن أن يكون إيجابيا. (زرفاوي امال،2014، ص82)

لقد كان اغلب الباحثين ينظرون الى الصراع بأنه ظاهرة سلبية، واعتبره ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة. ولم يكن الصراع التنظيمي

ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها، واعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي وفي توزيع المهام، وفي أنماط الاتصال. (زرفاوي امال، 2014، ص82)

و من خلال كوسر فإن الصراع التنظيمي هو تعارض القيم و الاتجاهات ، و كذلك صراع حول الموارد المحدودة ، و ادراك هذا التعارض يؤدي بالفرد الى الاعتقاد أن الطرف الاخر سيهدد بالفعل اهتماماته ، و بالتالي استخدام أساليب ادارية للتخلص منه.

عرف ليكرت Likert الصراع التنظيمي على أنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، ولذلك ينشأ العداء بين الجانبين.

كما اشار بولدنج Boulding (2005) الى ان الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه اطراف الصراع مدركين لمتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الاخر. (خنيش سمية، 2018 ص29)

ان الصراع بأنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط على اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته. (خنيش سمية، 2018 ص29)

و يرى يوسف كافي الصراع التنظيمي هو عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد اخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عمليا او في ميدان مجتمعي اخر وذلك بهدف احداث تغيير في بنية او معايير او قيم ذلك الفرد او تمك المجموعة او المنظمة. (خنيش سمية، 2018 ص30)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الصراع التنظيمي هو تعارض أو اختلاف أو تصارع بين عضوين أو بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة.

و لأهمية موضوع الصراع التنظيمي فقد تم التطرق إليه في العديد من الدراسات كدراسة أمينة قهواجي 2014 التي تناولت الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة حيث توصلت الى وجود علاقة اعتماد متبادل ومتتابع بين الجماعات وهذا راجع لطبيعة النشاط الإنتاجي ، إضافة الى وجود علاقة سلبية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء أكثر الصراعات انتشارا والذي يحتل المرتبة الأعلى هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات بعضها البعض في حين احتل الصراع على مستوى الفرد المرتبة الأخيرة.

و أشار عطية مصلح و عودة مشاركته سنة 2015 في دراسته حول الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية الى ان ظهور الصراعات داخل مكان العمل يكون من خلال الخلافات الشخصية، والمحاور الاجتماعية والتمازض والتغيب عن العمل.

ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا، وإتجاهات وأهداف معينة، هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات، والتي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ومع تعارض الأهداف والاتجاهات ومحدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس والصراع بين الأفراد أو الجماعات.

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما

يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية، (محمد عافت، 2016، ص32)

تعاني مصلحة الحماية المدنية على غرار العديد من المصالح من إرتفاع معدل الدوران الوظيفي للعاملين لديها، مما ينتج عنه صعوبة الحفاظ على الأفراد المتميزين لديها، وذلك بسبب عدم إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية أو المعنوية، مما يولد لدى هؤلاء العاملين شعور بعدم الرضا الوظيفي عن وظيفتهم الحالية وعدم إستقرارهم وبالتالي سعيهم الدائم بالبحث عن الوظائف التي تلبي طموحاتهم المادية والمعنوية مما يحقق لهم الرضا والإستقرار الوظيفي. الأمر الذي يتطلب من هذه المصلحة الإهتمام بالعوامل التي تؤدي إلى زيادة حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين لديها والعمل على تعزيزها، ومحاولة التغلب على العوامل التي تقلل من حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين والعمل على تقليلها.

اكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة في السلوك التنظيمي و العلوم السلوكية و غيرها ، حيث كانت بداية الظهور في الثلاثينات من القرن العشرين نظريات في مجال العمل و حاولت إن تعيد للعامل إنسانيته ، و ذلك من خلال أن العامل له القوة العقلية، و جوانبه العاطفية و الاجتماعية (إلتون مايو) و أن السلوك الإنساني و رضا العامل عن عمله لا يحركه الجانب الاقتصادي فقط، بل هناك جوانب معنوية تؤثر على رضا الفرد في العمل كما تؤثر على دافعية العمل ، ومن هنا يعتبر الرضا مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ، و منه فالرضا الوظيفي يحافظ على استمرارية التنظيم و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية ،مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة. (بووزن نبيلة، 2007، ص7)

يعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي فقد تم بين العنزي أن الرضا الوظيفي هو مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفة من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره منها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة . (العنزي، 1985: 24)

يعرف الرضا الوظيفي بأنه مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل.(ضرار عبد الحميد ،2012ص133)

ويرى القبلان، أن الرضا الوظيفي يشير إلى درجة الموظف التي يحصل عليها من جوانب العمل المختلفة ضرار عبد الحميد ،2012ص134)

أما العديلي فيصف الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفس بالقناعة وبالارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء. ضرار عبد الحميد ،2012ص135)

من المفاهيم السابقة يمكن القول ان الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة.

ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.(محمد عافت ،2017،ص29)

لأهمية موضوع الرضا الوظيفي فقد تم التطرق إليه في العديد من الدراسات حيث تناولت دراسة Ferratt سنة 1981 العلاقة بين الرضا الشامل عن العمل، والرضا من نواح محددة، إذ أستخدم الباحث النماذج الخطية وغير الخطية لدراسة عينة تضم (233) مستجيباً من أعضاء جمعية المحترفين للسكترارية في الولايات المتحدة فقد بينت هذه النتائج أن الرضا عن نواح العمل المتعددة يفسر ما نسبته 50%-60% من الرضا الشامل.

و لقد توصلت دراسة (سارة سميث، وزميلاتها سنة 1986) حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى أن هناك خمس جوانب رئيسية تحدد الرضا الوظيفي وهي: طبيعة العمل، الراتب، الإشراف، التقدم الوظيفي، وزملاء العمل.

و أشار العباسي (2002) في دراسته لرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي ، إلى أن نسبة الموافقة على الرضا الوظيفي الكلي تمثل 70%.

اما الدراسة التي أجرتها الباحثة (Girvin) في عام (1998) وجدت أن نسبة 46% من معaine الممرضات العاملات في ثماني مناطق إنكليزية لا يكونن سعيدات مع عملهن الجاري. وتبين أن العلاقة مع الرئيس المنفذ من العوامل المهمة في التحفيز من أجل البقاء أو الاستمرار في الوظيفية، والعامل المهم الآخر هو قابليتهن في التأثير داخل المنظمة، والاختلاف في الراتب، والنقص في الاهتمام في العمل، والسلطة غير الكافية للمنظمة وهي من العوامل المهمة التي تجعل الممرضات يشعرن بعدم فائدتهن ولذلك يسعين لتغيير عملهن الحالي إلى عمل آخر، وقد وجدت الباحثة أن الممرضات الشابات كنّ أكثر احتمالية بعدم الرضا.

و تناولت دراسة الكناني وآخرون (2002) الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بها ، فمن خلال النتائج التي تم الحصول عليها تبين أن مدرسو الكليات الأهلية راضون تماماً عن وظائفهم بينما مدرسو الكليات الحكومية لا تتجاوز نسبة رضاهم

عن وظائفهم (12%)، ويعود السبب إلى أن جميع مدرسي الكليات الأهلية وكثير من مدرسو الكليات الحكومية تهتم بالجوانب المادية والمالية وظروف العمل، في حين أن القليل من مدرسو الكليات الحكومية تهتم وتركز على الجوانب المعنوية والمهنية السلوكية والاجتماعية للوظيفة.

على الرغم من أن دراسة الرضا الوظيفي يعد امرا بالغ الأهمية في العمل إلا أنهم تجاهلوا دراسته لدى المهن التي تقدم خدمات إنسانية واجتماعية كمصلحة الحماية المدنية .

بمأن مصلحة الحماية المدنية تعتبر إحدى أهم المصالح التي تقدم خدمات إنسانية واجتماعية نظرا للدور الذي تلعبه في تقديم المساعدة وحماية الافراد من كل أنواع المخاطر التي تهدد حياتهم، ونظرا لتأثيرات السلبية التي قد تخلفها ظاهرة الصراع التنظيمي، فإنه قد تزايد بها الاهتمام في السنوات الأخيرة لأسباب عديدة أهمها إدراك الأفراد والمنظمات الخدماتية لأهمية هذه الظاهرة وضرورة دراستها وتحليلها ووضع الاستراتيجيات الملائمة لاحتوائها والسيطرة عليها.

و لذلك جاء الاهتمام من الباحثين حول الظروف و الأسباب التي تعكر ظروف العمل و تؤثر سلبا على رضاهم المهني ، و المسببة لحالات التغيب و دوران العمل ، و انخفاض مستوى الانتاجية و كذلك مستوى الأداء و لذلك أنصب الاهتمام حول العوامل التنظيمية ، التي توجد في ظروف العمل، متمثلة في الاجر ، و أسلوب الترقية ، و الاتصال التنظيمي ، و نمط الاشراف ، و الصراع التنظيمي . فالصراع التنظيمي ناتج عن تناقض بين متطلبات الافراد ، و بين خصائص المنظمة ، الذي من شأنه يولد الصراع ، و هذا بدوره يؤدي الى إشاعة سلوكات غير مرغوب فيها من جانب الافراد فتتخفص كفاءتهم ، و ترتفع تكاليف العمل ، (زرفاوي امال ، 2014،ص11)

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها الحصر الحالي فرضت جملة من التحديات، تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي للحماية المدنية خاصة، لأنه يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة، حيث نجده يأخذ عدة أشكال واتجاهات، والتي من بينها الإهتمام بالعامل وتهيئته علميا وعمليا، إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة ماديا ومعنويا تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء وظائفه وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفعالية، (بشير شربي، محمد قوارح، 2021ص150)

وهذا ما اثبتته العديد من الدراسات كدراسة زرفاوي امال (2014) حول اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين حيث توصلت الى ان 69.5% يرون أن طبيعة الاشراف هي المشكل في تقييد أفكارهم ، إضافة الى 54.9 % لديهم علاقات غير رسمية من أجل تحقيق مصالح شخصية ، 40.2% من المبحوثين يشعرون بعدم المساواة و لذلك يضطرون للتغيب ، و البعض الاخر سبب غيابهم هو الاختلاف في المستوى التعليمي ، و كل هذا يؤثر سلبا على رضا العاملين.

وفي ضوء ما تقدم جاءت هذه الدراسة والتي تحاول من خلالها معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية ، فتوصلنا الى طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية ؟

2-فرضيات الدراسة

2-1- فرضية عامة:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية

2-2- فرضيات جزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل الفرد و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع داخل الجماعة و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع بين الجماعات و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية

3-أهمية الدراسة:

تم تسليط الضوء على موضوع مهم في الوقت الحالي وهو الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية .

وتكمن أهمية الدراسة في تناولها هذا الموضوع الحيوي وهو الصراع داخل المؤسسة وكيفية السيطرة عليه واستثماره وتحويله لصالح المنظمة من خلال اقتراح استراتيجيات للتعامل مع الصراعات ، وكذلك تحديد مظاهر وأساليب ادارته، في مصلحة الحماية المدنية التي تعاني على غرار العديد من المصالح من إرتفاع معدل الدوران الوظيفي للعاملين لديها، مما ينتج عنه صعوبة الحفاظ على الأفراد المتميزين لديها، وذلك بسبب عدم إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية أو المعنوية، مما يولد لدى هؤلاء العاملين شعور بعدم الرضا الوظيفي عن وظيفتهم الحالية وعدم إستقرارهم

وبالتالي سعيهم الدائم بالبحث عن الوظائف التي تلبي طموحاتهم المادية والمعنوية مما يحقق لهم الرضا والإستقرار الوظيفي، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء حول الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية.

4- أهداف الدراسة:

يمكن حصر الأهداف التي نسعى إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- التأكد من مدى وجود علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية .
- التأكد من مدى وجود علاقة بين الصراع داخل الفرد و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية .
- التأكد من مدى وجود علاقة بين الصراع داخل الجماعة و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية .
- التأكد من مدى وجود علاقة بين الصراع بين الجماعات و الرضا الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية .

5- تحديد المفاهيم الأساسية اجرائيا:

5-1- الصراع التنظيمي:

هو المستوى الذي يتحصل عليه عمال الحماية المدنية عند تطبيق عليهم مقياس الصراع التنظيمي بحيث يمكن ان يكون مرتفع او منخفض ويظهر ذلك من خلال الإجراءات التي يقوم بها عمال الحماية المدنية اثناء أدائهم لعملهم.

5-2- الرضا الوظيفي:

هي الدرجة التي يتحصل عليها عمال الحماية المدنية عند تطبيق عليهم مقياس الرضا الوظيفي بحيث يمكن ان تكون الدرجة مرتفعة او منخفضة ويظهر ذلك من خلال الإجراءات التي يقوم بها عمال الحماية المدنية اثناء أدائهم لعملهم.

6-دراسات سابقة

أولاً: دراسات سابقة حول الصراع التنظيمي

- دراسة Afzal Rahim (2004) بعنوان إستراتيجيات إدارة الصراع هي معدل أو وسيط للعلاقة بين صراع داخل لفريق والأداء الوظيفي والتي هدفت إلى الأثر الذي يحدثه المتغير المعدل أو الوسيط والذي يمثل إستراتيجيات إدارة الصراع، على العلاقة بين الصراع داخل الفريق والأداء وتمثلت عينتها في (423) عامل واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وكان من ابرز نتائجها وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وأهمها يؤثر صراع العلاقة داخل الفريق سلباً على الأداء، كما أن إستراتيجيات إدارة الصراع لها أثر إيجابي على الأداء، أما إستراتيجيات إدارة الصراع فلم يكن لها أي دور دال إحصائياً في تعديل العلاقة بين الصراع داخل الفريق والأداء، كما وجد أن أسلوب حل المشكلة يتوسط العلاقة بين الصراع داخل الفريق والأداء .
- دراسة نور الدين عسلي (2009) بعنوان إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين والتي هدفت إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الحضنة وتمثلت عينتها في (117) عامل واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من ابرز نتائجها أن إدارة الصراع لها آثار على إتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي سلباً كان أو إيجاباً، كما تؤدي القيادة دوراً فعالاً في إدارة الصراع وجعله يؤثر إيجاباً في الرضا الوظيفي .(حسيبة بوميمز و سميمة شطابي، 2016، ص4)
- دراسة عثمان تاج السر مساعد (2018) بعنوان الصراع التنظيمي والرضا والتي هدفت إلى إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة بالسودان، وذلك من خلال دراسة أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية ودراسة النمط المناسب لإدارة تلك الصراعات وتمثلت عينتها في (80) فرداً واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق

المنهج الوصفي التحليلي وكان من ابرز نتائجها وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في محدودية الموارد ، وتعارض الأهداف، وعدم وضوح الصلاحيات ، وعدم وضوح المسؤوليات على التوالي.(أحمد رشاد،2020،ص45)

ثانيا: دراسات سابقة حول الرضا الوظيفي

- **دراسة العمري (1992)** بعنوان تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية و التي هدفت الى دراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. و تمثلت عينتها في (611) عامل بالبنوك السعودية واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات و أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي.
- **دراسة الشيخ خليل و شرير (2008)** بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين و التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين(الجنس ،المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة الدراسية)، وتمثلت عينتها في (360) معلما ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (18) مدرسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من ابرز نتائجها وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الديبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية

الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة، اما بالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

• **دراسة السعودي (2013)** بعنوان أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية و التي هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية تمثلت عينتها في (511) موظفاً وموظفةً في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من ابرز نتائجها أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بمنح المكافآت، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط، كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الأجور ولمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

• **دراسة زوزو مروى (2016)** بعنوان اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة و اتي هدفت إلى التعرف على تصورات النساء العاملات في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة، بسكرة، نحو مستوى ضغوط العمل الحاصل بالمؤسسة وأثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي لهذه الأخيرة، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية . وتمثلت عينتها في (113) عاملة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من ابرز نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل على الرضا الوظيفي

لدى المرأة العاملة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة ، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية، السن، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

الجانب النظري

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع
- 2- مفهوم الصراع التنظيمي
- 3- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.
- 4- أنواع الصراع التنظيمي:
- 5- خصائص الصراع التنظيمي
- 6- مراحل الصراع التنظيمي
- 7- أسباب الصراع التنظيمي
- 8- آثار الصراع التنظيمي
- 9- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمة بالتعقيد والتداخل، فهي تمارس نشاطها من خلال تكامل وتعاون الأطراف والوحدات المكونة لها، التي تجمعهم مصالح وأهداف متباينة، وهذا التفاعل الاجتماعي ينتج عنه جانب من التوتر والصراع.

فالصراع داخل المنظمة يعد أمراً حتمياً ، فهو يحدث على جميع المستويات فقد يحدث داخل الفرد نفسه لتأثره بعوامل نفسية واجتماعية، كما قد يحدث بين الأفراد والجماعات لتعارض المصالح والأهداف بينهم، ويمكن أن ينشأ بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

وتختلف حدة الصراع التنظيمي، فقد يكون عبارة عن اختلاف بسيط يؤدي إلى التغيير والنمو والإبداع، كما قد يصل إلى حد السلوك العدواني المضر بالأفراد والجماعة والتنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إيجاد نوع من التوازن بين مختلف أطراف الصراع، من أجل تحقيق أهدافها.

1- مفهوم الصراع

تعددت تعريفات الصراع باختلاف وجهات نظر الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وسيتم التطرق إلى تعريف الصراع لغة ثم اصطلاحاً .

1-1- الصراع لغة:

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة conflict فهي من أصل لاتيني وتعني العراك والخصام والصدمة. (بوميمز، شطابي، 2016، ص13)

1-2- الصراع اصطلاحاً:

فالصراع اشتقاقاً يعني التعارض والخلاف بين المصالح والآراء (بوميمز، شطابي، 2016، ص13)

ونذكر فيما يلي جملة من التعريفات الباحثين المتعلقة بالصراع :

فيعرف سميت Simth الصراع بأنه : "الموقف الذي يتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة (بوميمز، شطابي، 2016، ص14)

وينظر روبنز Robbins إلى الصراع على أنه: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً ، أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً، في شيء يهتم به الطرف الآخر (بوميمز، شطابي، 2016، ص15)

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم الفكرية، حيث اتجهت كل مدرسة إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى.

فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمة أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية (بوميمز، شطابي، 2016، ص14)

أما المدرسة السلوكية فقد اعتبرت الصراع أمراً ضروري ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة الحفاظ عليه عند المستوى المقبول بما يخدم أهدافها (بوميمز، شطابي، 2016، ص14)

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة أن الصراع ظاهرة طبيعية، فهو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين، ولذلك لابد أن تقوم الإدارة بمواجهته بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة (بوميمز، شطابي، 2016، ص14)

2- مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو وضع تفاعلي تتعارض فيه الأفكار، والممارسات والأهداف المختلفة بين طرفين أو أكثر، حيث يدرك كل طرف من أطراف الصراع تعارضه مع الطرف الآخر، مما يدفعه للقيام بسلوك مباشر ومقصود من أجل مواجهته. (بوميمز، شطابي، 2016، ص15)

عرفه ليكرت Likert على أنه : المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، ولذلك ينشأ العداء بين الجانبين. (بوميمز، شطابي، 2016، ص14)

فالفيروتي عرفه بأنه : عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر ، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، و يعيق تحقيق أهدافه خدمة مصلحة، إذ ينشأ لدى العاملين و الوحدات و الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها

إلى أعمالهم ، و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى عندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال و الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينها. (ياحي ،شنداد ،2018،ص34)

اما علاء الدين فيرى الصراع التنظيمي هو الصراع أو الخلاف الذي يحدث بين الجماعات أو الأقسام و الوحدات المختلفة الموجودة داخل التنظيم.(علاء الدين عبد الغاني محمود،2011،ص493)

وقد ذكر العميان تعريفا للصراع التنظيمي بانه : العملية التي تبدأ عندما يرى احد الطرفين ، او يدرك ان الطرف الاخر يعيق او يحبط او على وشك ان يحبط اهتمامه.(لبيبة حملاوي ،2015،ص22)

و اشارت لبيبة حملاوي الى ان الصراع التنظيمي هو موقف تنافسي بين فريقين او تنظيمين اهدافهما متعارضة ، يكون فيه اطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كطرف بالحصول على المركز او الصلاحية او القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الاخر و الصراع التنظيمي يمكن ان يكون بناء او مدمرا و يمكن ان يكون ذا هدف وظيفي .(لبيبة حملاوي ،2015،ص22)

و يعرف بولدنك Boulding الصراع التنظيمي هو عبارة عن 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(بعجي ، فدل ، 2020،ص15)

أما مارش وسايمون march and simon فقد اهتموا بالجانب السلبي للصراع التنظيمي، وذلك من ناحية إتخاذ القرار لصعوبة اختيار البديل الأفضل

واعتبرا أنه اضطراب أو تعطيل في عملية إتخاذ القرار، بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (بوميمز، شطابي، 2016، ص15)

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو إلى تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يحدث تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة و على فعالية المنظمة بصفة عامة.

3- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي.

يمكن القول أن هناك ثلاث نظريات لدراسة الصراع التنظيمي، وهي:

1- النظرية التقليدية والصراع:

تعد النظرة التقليدية للصراع نظرة سلبية ومن منطلق إستراتيجية "ربح- خسارة"، وتتنظر إلى الصراع باعتباره وضعاً يجب القضاء عليه، وتعدّه مرادفاً للعنف والعوانية، ودليلاً على انهيار المنظمات، وفشل الإدارة في التخطيط والتنظيم، أو في ممارسة قدر من الرقابة وبالرغم من أن مدرسة الإدارة العلمية بقيادة (Taylor) نجحت في تطوير العمل من خلال مجموعة من الخطوات المعروفة، إلا أنها أخفقت في تقديم أي حلول للصراعات بين الإدارة والعمال خاصة فيما يتعلق بالأجور (احمد رشاد رجب محمد، 2020، ص51)

2 - النظرية السلوكية والصراع:

ترى النظرية السلوكية للصراع أن عملية الصراع توجد في المنظمات بصورة طبيعية حتمية، تصاحب التفاعلات التنظيمية داخل أية منظمة، ولا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه، فهو امر حيوي في عمليات

التغيير و التطوير فالصراع أسباب متعددة و يمكن التعرف عليها و دراستها و تحليلها .(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ،2004،ص290)

3- النظرية التفاعلية والصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية؛ ولذلك فهم يشجعونها باع تبارها مطلوبة، وأنها تعد انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين. كما تؤكد هذه النظرية مسئولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراع بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير . وفي المقابل فإن عدم وجوده أو حدوثه بمستوى متدن جداً فإن المنظمة تتصف بالفقر والجمود وضعف الاستجابة للتغيير والأفكار الحديثة، وتعكس، وينخفض فيها مستوى أداء العاملين هذه النظرية أحد أهم الصور للاتجاهات الحديثة لأنماط إدارة الصراع التنظيمي. (احمد رشاد رجب محمد،2020، ص51)

4-أنواع الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أنواع عديدة ويكاد يتفق الكتاب في هذا المجال حول تحديد أنواع الصراعات التي تحصل داخل المنظمة ، وسنلقي الضوء على أهم أنواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:

1-الصراع داخل الفرد(Interapersonal Canflict):

يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل، ويرى كاظم حمود أن هذا النمط من الصراع ينشأ عادة للأسباب التالية:

أ-عدم تقبل القرار: تنشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.(محمد رضا شنة،2007،ص66)

ب-عدم إمكانية المقارنة: تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة موضوع القرار حيث أن التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة المخاطرة) إلى أنه يتعذر عليه البديل الأفضل. (محمد رضا شنة،2007،ص66)

ج-عدم التأكد: يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل. (محمد رضا شنة،2007،ص66)

2- الصراع بين الأفراد Interpersonal Conflict:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة. (محمد رضا شنة،2007،ص66)

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوها ري (The johari Window) نسبة الى Harry Ingham و Yeseph .Lauff

ويوضح الشكل رقم () هذا النموذج :

شكل رقم (1) نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	الفرد يعرف نفسه
2	1	
4	2	الفرد لا يعرف نفسه

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وهي أفضل الحالات وفيها يكون الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وأيضاً لديه معلومات عن دوافع واتجاهات وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في

التفاعل مع الآخرين حيث يسهل الاتصال ويقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات. (محمد رضا شنة، 2007، ص 67)

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الفرد لاتجاهات ودوافع وإدراكات عن الآخرين ويكون هذا الأمر ناتجاً عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم وكنتيجة لعدم التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه بالتالي يزيد العامل في تردده في التعامل مع الآخرين مما يسبب حدوث الصراع. (محمد رضا شنة، 2007، ص 67)

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعره ودوافع وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضاً، وقد يكون هذا الوضع ناتجاً عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين. (محمد رضا شنة، 2007، ص 67)

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة. (محمد رضا شنة، 2007، ص67)

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

3- الصراع بين الجماعات Inter group Conflict:

وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح، ويرى كاظم حمود أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي

1-التباين في مدركات الجماعة المتصارعة:

ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة غالبا من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة (محمد رضا شنة، 2007، ص67)

2-الاختلاف في الهدف: يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات

داخل المنظمة إلى:

أ- محدودية الموارد المتاحة: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد

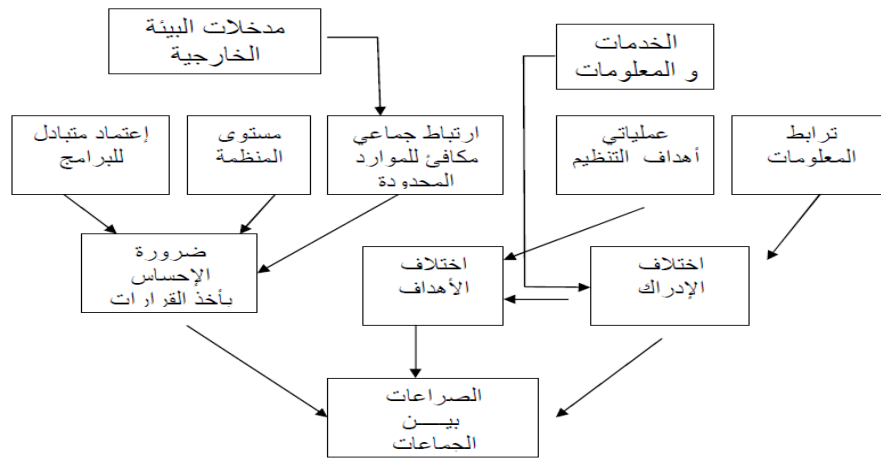
المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.

ب- طبيعة الأهداف المراد تحقيقها واضحة وغير معقدة بدورها تساهم في تقليص شدة

الصراع والعكس صحيح. (محمد رضا شنة، 2007، ص68)

ج- صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية: تعد الصعوبة في اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل وبالتالي تساهم هذه الوضعية في ظهور الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة. و الشكل التالي يوضح العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:

شكل رقم - (2) - العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات في المنظمات.



4- الصراع داخل المنظمة (محمد رضا شنة، 2007، ص68)

يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

أ- الصراع الأفقي Vertical conflict: ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

ب- الصراع العمودي Horizontal conflict: ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه

في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الإنجاز المستهدف للعمل
مثلا. (محمد رضا سنة، 2007، ص68)

ج- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين Line and staff conflict : ويحصل هذا
النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في
مجال اتخاذ القرارات، المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية. (محمد رضا
سنة، 2007، ص68)

د- صراع الدور Role conflict : ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية
أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة
المؤسسة، فصرع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وإدراكات الفرد
لها

الدور - Assigne : المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، الرؤوسين)
أي الدور الذي يراه الآخرون مناط بالفرد وعليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.
الدور Perçu: هو الفكرة التي يحملها الفرد حول الدور المناط به أو تصور لهذا
الدور الذي عليه أن يؤديه.

الدور المؤدي: الترجمة السلوكية للدور، أي ما يقوم به العامل فعلا في منصب
عمله. (محمد رضا سنة، 2007، ص68)

5- الصراع بين المنظمات Inetr Organisational Conflice :

يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات
ومعوقات

لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين إضافة إلى المشاكل
الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض
والطلب والأسعار و القدرات الشرائية بين المنظمات. (محمد رضا
سنة، 2007، ص68)

6- الصراع الإستراتيجي:

يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها، بأنه صراع مخطط له بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها، يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها، بينما الصراع الإستراتيجي يكون نتيجة ل خطة مرسومة ومحددة مسبقا الوصول إلى هدف تنظيمي معين ،حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميا من خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناء إستاتيكية. (محمد رضا شنة، 2007، ص69)

5-خصائص الصراع التنظيمي

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي في ما يلي:

- الصراع التنظيمي مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي بين طرفين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- يتضمن الصراع إلحاق الضرر بأحد الأطراف.
- أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتم الصراع التنظيمي على مستويات مختلفة، كالصراع الذاتي بين الأفراد، بين الجماعات.
- للصراع آثار سلبية وأخرى إيجابية
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهائه. (بوميمز، شطابي، 2016، ص15)

6-مراحل الصراع التنظيمي

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية ، أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة ، لذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كتالي :

1- مرحلة الصراع الضمني :

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع ، و لكنه لم يحدث بعد ، و إنما لا يزال مدفونا. حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه ، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.

و في هذه المرحلة يدرك فيها الفرد وجود صراع ، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن ، تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل : الإعتماد المتبادل في العمل والأساسيات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، و الاختلاف حول الأهداف و صعوبات الإتصال ، و قيم أفراد التنظيم. (بعجي ، فلول ، 2020،ص18)

2- مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع. و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع ، حيث أننا المعلومات تلعب دورا هاما بين الأفراد و الجماعات. و ذلك بسبب خلل في الإتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما. (بعجي ، فلول ، 2020،ص19)

3 - مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا.

و تمثل هذه المرحلة تداخلات واضحة مع المرحلة السابقة ، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما ، و تتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه ، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه. (بعجي ، فدل ، 2020،ص19)

4- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد و مجموعة العمال هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العدوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية. وتعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها ، وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة . حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر ، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة ، المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى . (بعجي ، فدل ، 2020،ص20)

7-أسباب الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي يحدث في أشكال عدة يمكن أن تتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة، وتتعدد أسباب نشوء هذا الصراع ، وقد قسمت هذه الأسباب إلى أسباب تنظيمية وأسباب شخصية.

1-الأسباب التنظيمية

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وتتمثل في:

1-1-تنسيق العمل بين الجماعات

إن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبر من المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة، فأي منظمة لا بد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفراد أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، وتقسيم العمل والمهام لا يقف عند الأفرد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات أي إلى كافة الوحدات التنظيمية، والتنسيق الجيد بين المهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويتمثل تنسيق العمل في: تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة. (يخلف ، رويدي، 2021، ص07)

1-2-تنافس أنظمة الحوافز

إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تفقد في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات. (يخلف ، رويدي، 2021، ص07)

1-3-تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة

فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها. كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة، ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.

1-4- التنافس على الموارد المحدودة

لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، كذلك يدور الصراع حول تقسيم الموارد بين المنظمات ذات الطابع الواحد وتزيد حدة الصراع بينهما لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل

1-5- الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد (العام للمنظمة)، زادت احتمالات النزاع.

1-6- الاختلاف في الأهداف

يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة، فالاختلاف في الأهداف هي مسألة طبيعية في المنظمات. فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض الآخر أو مع مدير المبيعات.

1-7- الاختلاف في القوة والمكانة

تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى فربما ينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة. (يخلف ، رويدى، 2021، ص08)

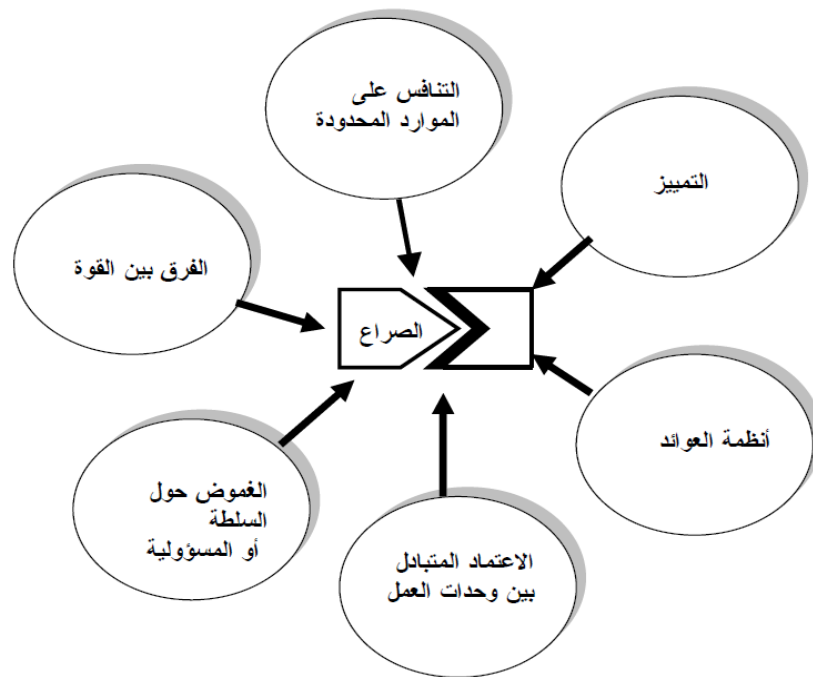
1-8- ضعف عمليات الاتصال

إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة، وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف

الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

والشكل رقم (00) يوضح الأسباب التنظيمية التي تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة. (محمد رضا شنة ، 2007، ص72)

شكل رقم (03) الاسباب التنظيمية للصراع



2- الأسباب الشخصية

ينشأ الصراع كنتيجة لتعارض الأهداف وليس لتعارض الاهتمامات فقط، وقد لا تكون العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن بروز الصراعات فقط ، فيمكن وجود أمور متعلقة بشخصيات الأفراد ومن بين هاته الأسباب ما يلي:

2-1- طبيعة الأشخاص

يوجد داخل التنظيم أشخاص بطبيعتهم يميلون إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، مما يجعل التعامل معهم أمراً صعباً، ويزيد من احتمال ظهور التناقضات

2-2- اختلاف الإدراك

تمثل المدركات المعاني يعطيها الفرد على الظواهر المختلفة، فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم الأشياء وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته لذا فالمعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالباً بالاختلاف مما يقود في الأخير إلى نشوب الصراع بين الأفراد.

2-3- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين

يعتبر التنظيم تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وهذا يتطلب من الإدارة التوفيق بين الخلفيات المختلفة، وينعكس عنه ظهور الصراعات. (يخلف ، رويدي، 2021، ص09)

2-4- عدم الرضا الوظيفي

قد ينشأ عدم الرضا لأسباب مختلفة ويولد شعور بعدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام الأمر الذي يؤدي إلى نشوء الصراع .

ونميز حسب "كوتز وكوهن" نوعين من الأسباب العقلانية واللاعقلانية يمكن تلخيصها في الأسباب التالية :

- **الصراع الوظيفي:** وهو ذلك الصراع الذي يحدث بالمنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.

- **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.
 - **الاعتمادية المتبادلة** بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.
 - **اللاعقلانية:** فهي تلك الصراعات الناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.
- تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها بمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة و نزاع كاملين، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاتف معا لمواجهة خطر مشترك، وأما الأسباب الرئيسية التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها :
- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
 - المنافسة على الموارد المحدودة، حيث تتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج)، وغيرها على الموارد المتاحة المحدودة (من أموال وتجهيزات ولوازم وأثاث).
 - المنافسة على المكانة أو المركز.
 - المنافسة على القوة والسلطة.(يخلف ، رويدي،2021،ص10)
 - المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.

-النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية ، تتنازع بعض الوحدات على القيام بانجاز نفس الأعمال ذلك لان طبيعية هذه الأعمال تسمح بإمكانية انجازها من قبل أكثر من جهة.

-النزاعات بين الأجهزة أو الجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.

-التنافس في الأداء، فالجماعات التي تتشابه أعمالها كل منها أن تتفرق على غيرها في الأداء.(يخلف ، رويدي،2021،ص11)

8-اثار الصراع التنظيمي

1-الآثار الإيجابية للصراع :

ويمكن متابعة آثار الصراع الايجابية وتغيراته على مستوى الفرد والجماعة من خلال النقاط التالية:

- تزداد درجة التماسك بين أفراد الجماعة : يزداد التماسك والتعاقد بين أفراد المؤسسة ، حيث تدفع التهديدات الخارجية أفراد الجماعة إلى التكاتف والتعاون لانجاز هدف مشترك ضد عدو مشترك.

- توجه المجموعة نحو أداء المهام : حيث تتحد كل الجهود لمقابلة التحدي القادم من الجماعات الأخرى .

- التركيز على التنظيم : يتم التركيز على الأنظمة والإجراءات ومركزية المسؤوليات

- الاتجاه نحو اوتوقراطية القيادة: إن هذا التغيير ذو حدين فقد يكون ايجابياً وقت الأزمات والتحديات لكنه قد يكون سلبياً حال انتهاء الأزمة ، حيث يبدأ القائد بتثبيت قدميه واستغلال الفرصة لاتخاذ قرارات تصب في المصلحة الشخصية ولتحقيق أهدافه وطموحاته نتيجة لالتفاف الأفراد من حوله

وتفويضه في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، حيث تضيق فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ويتم الالتفاف حول قيادة قوية حاسمة ولا مجال للمناقشة والاختلاف وكأنه بمثابة إعلان حالة الطوارئ داخل المؤسسة.

- يؤدي إلى المزيد من الالتزام بأهداف المؤسسة ومناقشة وجهات النظر المتعارضة ، وهذا يحسن مستوى ارتباط وولاء الفرد للمؤسسة وأهدافها . (مؤمن خلف عبد الواحد، 2008، ص50)

- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة ، ففي ظروف المنافسة والتنافس يميل المدراء لاتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية .

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية ، كما يعمل على زيادة الإنتاجية ونمو العمل.

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدراء والإداريين والأفراد (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، 2003، ص237)

- إتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل. (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، 2003، ص237)

- تساعد الصراعات على تطوير أفكار وآراء أفضل حيث يضطر الفرد أن يبحث عن مداخل وطرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات (مؤمن خلف عبد الواحد، 2008، ص50)

- تشجع الصراعات على الإبداع والمنافسة بين الأطراف المتسارعة . (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، 2003، ص237)

- يظهر الصراع مدى الاستقرار والتكيف للأفراد داخل العمل ويرفع من درجة ولائهم للمؤسسة مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة .

إن الإدارة الصحيحة للصراع هي القادرة على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثراً إيجابياً .. ولما كان من المستحيل القضاء على الصراع ، يجب الاستفادة منه وتحويله

الطاقة وأفكار لتحقيق طموحات الأفراد والمؤسسة . (مؤمن خلف عبد الواحد، 2008، ص50)

2- الآثار السلبية للصراع :

2-1- على مستوى الفرد داخل الجماعة:

يشعر الفرد بالإحباط نتيجةً لعجزه عن إشباع حاجة أو عاطفة أو إخفاقه في تحقيق هدف تم بذل الجهد لانجازه ، والإحباط يولد غضباً ، كل ذلك يحطم نفسية الفرد وينال منه ، وقد يدفعه لترك العمل . (مؤمن خلف عبد الواحد، 2008، ص52)

يؤدي الصراع إلى استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلاً من الاستفادة منه أنشطة نافعة. (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، 2003، ص238)

يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد . (عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، 2003، ص238)

يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من أفراد المؤسسة .

يترتب على الصراع تغليب المصالح الشخصية على العامة.

قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها ، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر ، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته . (مؤمن خلف عبد الواحد،2008،ص52)

2-2-2- على مستوى الجماعات :

2-2-2-1- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية :

حيث تعتبر الجماعة المتنافسة عدواً وينظر إليها نظرة عدائية ، ويتم البحث عن نقاط الضعف

والسلبيات لديها بعيداً عن المهنية والأخلاق . (مؤمن خلف عبد الواحد،2008،ص52)

2-2-2- تفشي استخدام الصفات السلبية :

لا يقتصر الأمر على كشف سلبيات الجماعة كمجموعة واحدة بل يبدؤون بالبحث في صفات

الأفراد على مستوى المدراء وأصحاب القرار ومحاولة كشف عوراتهم بكل الطرق والوسائل (مؤمن خلف عبد الواحد،2008،ص52)

2-2-3- ضعف الاتصال بين الجماعات :

ففي حالة تطور الصراع ينعدم الاتصال والتفاعل بين الجماعات بل قد يحرم الاتصال على

مستوى الأفراد ويعتبر خروجاً تماسك ووحدة الجماعة . (مؤمن خلف عبد الواحد،2008،ص53)

2-2-4- الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى :

حين يبلغ الصراع مبلغه تصبح الجماعة المنافسة هي الشغل الشاغل حيث يتم مراقبتها ومتابعة أنشطتها بحثاً عن أخطاء ولمعرفة كافة تحركاتها والمرحلة التي وصلت إليها ، وتتسى متابعة

أعمالها والتخطيط لها. (مؤمن خلف عبد الواحد،2008،ص53)

9- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تعتبر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عن الطرق والآليات التي يتبعها المديرون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية. يمكن تمثيل الأساليب الأكثر اتفاقاً بين الباحثين في مصفوفة تسمى بمصفوفة حل الصراع.

شكل رقم (4): مصفوفة حل الصراع

المجاملة مساعدة الآخرين من أجل الفوز	التعاون العمل معاً من أجل حل المشاكل
التجنب العمل على تجاهل التصرفات العدائية للأطراف	السيطرة العمل من أجل السيطرة و فرض الرقابة

التسوية
الوصول الى حل مرض لكل الأطراف

وفقاً لهذا النموذج، فإنه يوجد خمسة أساليب لحل الصراع على مستوى المنظمة سواء بالنسبة للصراع بين الأفراد أو داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات. وفيما يلي عرض مفصل لتلك الأساليب: MANKOURI Menel (Ibtissem,2022,p82)

أ- **أسلوب التجنب**: يهمل المدير مواقف الصراع تماماً، فيتهرب من المسؤولية على أمل أن يتحسن الموقف بمرور الزمن . عموماً ، قد يلجأ المدير لهذا الأسلوب من أجل تأجيل المواجهة إلى ظرف آخر أكثر ملائمة أو في انتظار أن تهدأ الأمور

ومن ثم يعالجها أو لأن الصراع بسيط بحيث لا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد و الوقت ،غير أنه باعتبار هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد أسباب ومصادر الصراع فإنه من المحتمل أن يستمر الصراع أو يزيد سوءا مؤثرا بذلك سلبا على سيرورة العمل بالمنظمة. و عليه، يعاب على هذا الأسلوب ما يلي:

- يعطي انطباع لدى الأفراد بعدم اهتمام الإدارة بهم أو بآرائهم ومشاكلهم.

- يعطي انطباعا لدى الأفراد بقبول الإدارة للصراع و السماح به مما يؤدي إلى تنامي الصراعات بالمنظمة. لا يصلح هذا الأسلوب لإدارة الصراع التنظيمي إلا في الأجل القصير. (MANKOURI Menel Ibtissem,2022,p82)

ب- أسلوب السيطرة: أي استخدام المدير لنفوذه وقوة مركزه، و ذلك من خلال التهديد و التمسك بوجهات نظره واقتراحاته ،إضافة إلى تجاهل حاجات ورغبات الأطراف المتصارعة ليركز بذلك على إنهاء الصراع مع الحفاظ على مصالح الإدارة والعمل على تحقيقها أو مصلحة أحد الأطراف المتحيز لها. و لذلك فإن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالبا، بل يضغطه و يعقده على النحو التالي:

(MANKOURI Menel Ibtissem,2022,p82)

- يؤدي هذا الأسلوب إلى استخدام المدير لسياسات قاسية بغية إجبار الأفراد على حل الصراعات السائدة بينهم مثل : التهديد بالإنذارات، التقييم السلبي للأداء و توقيع الجزاءات، الفصل الكلي أو المؤقت للأفراد

- زيادة الضغوط و التوترات التي يتعرض لها الأفراد تؤدي إلى التأثير على سلوكياتهم و إصابتهم بالاكتئاب و الإحباط لمعنوياتهم.

-زيادة حدة العناد و العداوة بين الأفراد و رؤسائهم أو فيما بين الأفراد و بعضهم البعض.

-زيادة حجم التكتلات ضد إدارة المنظمة واللجوء الى أعمال تخريبية مدمرة كالتبذير والحريق والإهمال في العمل (MANKOURI Menel Ibtisseem,2022,p82)

ت أسلوب المجاملة (التنازل) : يعرف بالأسلوب النقيض لأسلوب السيطرة (أسلوب الإيثار) ، إذ يسعى الطرف المبادر لحل الصراع إلى تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، مضحيا بذلك باهتماماته الشخصية. بالرغم من أن هذا الأسلوب قد يبدو للوهلة الأولى أنه موقف ضعف أو استسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي يعد فيها حلا إيجابيا ومفيدا لإدارة لصراع غير أنه قد يحد هذا الأسلوب على المدى الطويل من بذل الجهد لتوليد الأفكار الجديدة وابتكار الحلول المناسبة لحل الصراعات التنظيمية. (MANKOURI,2022,p83)

ث - أسلوب التعاون: نظريا، يعتبر الأسلوب المثالي لحل الصراعات التنظيمية إلا أنه صعب التطبيق من الناحية العملية. حيث يسعى إلى حل الصراع من خلال دراسة الاختلافات وأسباب الصراع ومناقشتها مع الأطراف المعنية للوصول إلى حل شامل و مقبول يرضي احتياجات ومطالب جميع الأطراف المتصارعة. (MANKOURI,2022,p83)

ج- أسلوب التسوية : يقصد بالتسوية إنشاء علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين الأطراف المتصارعة ، تتضمن نوعا من أنواع التفاوض بحيث يقوم كل طرف بالتنازل عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر. (MANKOURI,2022,p83)

خلاصة :

إن الصراعات التنظيمية هي ظاهرة موجودة في كل القطاعات إلا أنها تتفاوت من مؤسسة لأخرى، حيث أن هذا الصراع يقوم به شخص أو جهة لتعطيل تحقيق هدف آخر مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح حيث ينظر للصراع من زاويتين الأولى تقليدية و التي تعتبره أمر سلبي وصار يجب وقفه، أما الثانية تفاعلية و ترى بأنه أمر صحيح .

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

تمهيد

1- نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

2- مفهوم الرضا

3- مفهوم الرضا الوظيفي

4- نظريات الرضا الوظيفي

5- عناصر الرضا الوظيفي

6- عوامل الرضا الوظيفي

7- أهمية الرضا الوظيفي

8- اثار الرضا الوظيفي

9- أساليب تحقيق 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 أو الخدمة في أية منظمة إذ أنه يمثل الدافع والرغبة في العمل. ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في البلدان المتقدمة منذ بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى محاولات إدارة المنظمات الهادفة إلى ضمان ولاء العاملين وتأبيدهم للأهداف التي تسعى إليها، الأمر الذي دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي بوصفه أحد الأساليب التي تحقق ولاء العاملين بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

1- نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية (scientific Management Theory) إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه . (إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، 2008، ص40)

وقد قام فردريك تايلور (1856-1917) بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيس للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى، ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل . (إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، 2008، ص40)

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلا في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل إنه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال

التربوي بصورة عامة، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية بصورة خاصة. وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنسان ومن رواد هذه الحركة التون مايو وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها: إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخّصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم، وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة (إيناس فؤاد نواوي فلمبان ،2008،ص40)

وفي عام 1935 قام هو بوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل والإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي (إيناس فؤاد نواوي فلمبان ،2008،ص40)

2- مفهوم الرضا

بين العنزي أن الرضا هو مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفة من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره منها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة.(العنزي محمود، 1985،ص24)

أما (Kreitner) فإنه يرى الرضا عبارة عن تأثير الأفراد وردود أفعالهم العاطفية تجاه الأوجه المختلفة للوظيفة الواحدة ويتضمن شعورهم الإيجابي أو السلبي تجاه وظائفهم. (Kreitner, 1989 , P25)

3- مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو حالة أو موقف عاطفي سار أو ايجابي 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 فعلاً من تلك الوظيفة من حيث العوائد الخارجية كالمكافآت المادية والترقيات، بل أيضاً من حيث العوائد الداخلية مثل الرضا عن العمل ذاته والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا بتقدير الرؤوسين. (عودة، 2000، ص 34)

الرضا الوظيفي هو الشعور الذي يمتلكه الفرد نحو عمله، وإن رضا الفرد عن عمله ما هو إلاّ تعبير معين عن مجموعة من مشاعر أو أحاسيس ومعتقدات وأفعال. (عبداللطيف، 2001، ص 110)

أما جوده والباقي فقد عرفا الرضا الوظيفي بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه لعمله، ويكون تجاه الراتب، والترقية، والرئيس، والزملاء، ومحيط العمل، والأسلوب السائد في المعاملة وفي إجراءات العمل اليومي. (جوده والباقي، 2003، ص 39)

وأشار (Robbins) إلى أن الرضا الوظيفي هو الشعور المتولد لدى الفرد نتيجة استجابته للموقف الكلي للعمل". أي أن الرضا الوظيفي هو "الاتجاه العام نحو وظيفة معينة أو هو الاختلاف بين مقدار العوائد المستلمة من قبل العاملين وذلك المقدار الذي يفترض أن يستلمه. (Gibson, 1991 ,P 340)

يرى العلونه أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والانتفاع من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية. (العلونه، 2003، ص 112)

وعرف (Lythans) الرضا الوظيفي على أن حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته ومن إدراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من أشياء مهمة. (Lythans, 1988, P 176)

4- نظريات الرضا الوظيفي

تعددات النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي وفيما يلي عرض موجز لاهم هذه النظريات.

4-1- نظرية تدرج الحاجات (ما سلو)

رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر... وهكذا وقسم هذه الحاجات إلى الفسيولوجية في قاعدة الهرم من ثم الحاجة للأمن والحب والاحترام، وتنتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات في القمة. (منى رسول سلمان، 2011، ص 66)

واشتد ما سلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

-مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات الغير مشبعة أما الحاجان المشبعة فلا تعتبر دافعية.

-حاجات الافراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة اشباعها بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات. (بن زوة أحلام، 2018، ص 61)

- يتم الانتقال من مستوى الى اخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو ، تدرج ذلك الترتيب في الشكل التالي



شكل رقم (5) : سلم ماسلو للحاجات الإنسانية (بن زوة أحلام ، 2018، ص61)

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها ما سلو كالآتي:

أ- **الحاجات الأساسية (الфизиولوجية)** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد.

وتضم الحاجة إلى الطعام ، الماء، الهواء، النوم. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها الوجبات الغذائية و اوقات الاستراحة. (بن زوة أحلام ، 2018، ص61)

ب - **الحاجة إلى الأمن والسلامة** : يعد اشباع الحاجات الأساسية التي تتولد الحاجة إلى الأمن والاستقرار. وأساسها البيئة الأمنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد كذلك يعمل مستقر ويوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا. (بن زوة أحلام ، 2018، ص61)

ج- **الحاجة إلى الانتماء** : يعد اشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية والحاجة من الأمن والسلامة تبدأ الحاجة إلى الانتماء في الظهور كالصداقة والتعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جديدة مع الزملاء والمشرف. اذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير - التكيف - الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد . (بن زوة أحلام، 2018، ص61)

د - **الحاجة إلى الاحترام** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة. الاستقلالية. القوة. الثقة بالنفس. والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ومن العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز هي وتحمل المسؤولية. (بن زوة أحلام، 2018، ص61)

هـ - **حاجة تحقيق الذات** : و هي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيج له أن يكون ما يمكنه استعداده أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته. (بن زوة أحلام، 2018، ص61)

4-2- نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند 1961:

ركز ماك بلاند على دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الانجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني ثم قام بتحويلات حاجات رئيسية يعمل الأفراد على اشباعها من أجل تحقيق الرضا يسعى بعض الأفران العمل وهي:

الحاجة للإنجاز : حيث يعتبر أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز يكونون ميالين للطموح والتطلع للتفوق وتحقيق النجاح دون اعتبار كبير للمردود المالي، فمثل

هؤلاء الأفراد يملكون رغبة في تحمل المسؤولية ويميلون إلى تأدية المهام التي يشعر بأن فيها تحدياً لقدراتهم ومهاراتهم. (بن زوة أحلام، 2018، ص63)

الحاجة للقوة: يسعى بعض الأفراد إلى مراكز القيادة من أجل ممارسة النفوذ والتأثير في الأحزاب لكونهم يملكون حاجة شديدة للقوة وهذه المراكز العليا تشبع الحاجة. (بن زوة أحلام، 2018، ص63)

الحاجة للانتماء: يتوقع بعض الأفراد وراء المهام التي طبيعتها التفاعل المتكرر مع زملاء العمل، لتكوين العلاقات الشخصية والبحث عن الدعم النفسي والتفاهم المشترك. وهذا يوفر لهم الاشباع لحاجاتهم القوة بالانتماء ويشعر برضاهم عن أعمالهم (بن زوة أحلام، 2018، ص63)

وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات تذكر أهمها:

-تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة. (بن زوة أحلام، 2018، ص63)

-يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجازي ضعيف. (بن زوة أحلام، 2018، ص64)

-لا يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي. حيث يرى ماكلياند أن الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات. حيث سعي يستقر في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية. (بن زوة أحلام، 2018، ص64)

و عليه فانه حسب نظرية ماكلياند فان الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع للإنجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع انجاز ضعيف. كذلك فان الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع قوي للانتماء سيكون رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء سيكون رضا من الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع ضعيف للانتماء (بن زوة أحلام، 2018، ص64)

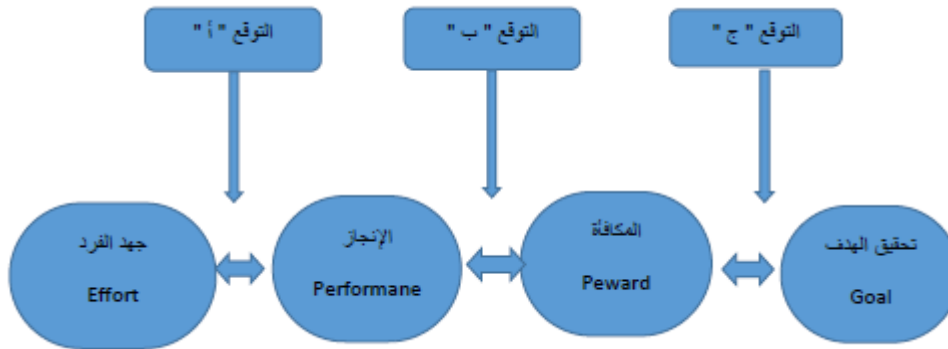
و أهم الاعتقادات التي وجهت لهذه النظرية هي تركيزها على الحاجة إلى الإنجاز وهي الحاجة المسيطرة لديه على الحاجات الأخرى، ومن ثم تكون محرك أساسي لدافعية الموظف للأداء عمله. (بن زوة أحلام، 2018، ص64)

4-3- نظري التوقع: قدم فكتور وقروم نظرية التوقع التي يقوم على افتراض أن الانسان مجموعة من العمليات الذهنية إضافة إلى أن واقعية الفرد لأداء عمل هي محصلة العوائد التي يحصل عليها الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه الفوائد والعلاقة المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء (بن زوة أحلام، 2018، ص64)

فالدافع للأداء = قوة الجذب + التوقع

بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقرير احتمالي بمقدارها يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه. و تهتم هذه النظرية بدافع الفرد والمنظمة على حد سواء وانطلاقاً من النظرية فان الأفراد يصدون أحكامهم على أساس تجاربهم ومدى ادراكهم لبعض الأمور المحيطة بهم أي النتائج المتوقعة وبالتالي فهو عبارة مقارنة بين الكلفة والعائد فان كانت متساوية فات الأفراد يسعون لبذل جهد أكبر ويمكن أن يكونوا راضين وتعتمد النظرية ثلاث جوانب هي: (بن زوة أحلام، 2018، ص65)

- ادراك الفرد أن جهده سيؤدي إلى أداء معين.
- ادراكه أن هذا الأداء سيؤدي إلى نتيجة معينة.
- قبول العائد أو المكافآت المرتبطة بهذه النتيجة



شكل رقم (6) يوضح نظرية فروم للتوقع (بن زوة أحلام، 2018، ص65)

4-4- نظرية هيرج ذلت العاملين 1955:

تبين النظرية أن هناك نوعين من المتغيرات أو القوى هما مصدران للرضا أو عدمه:

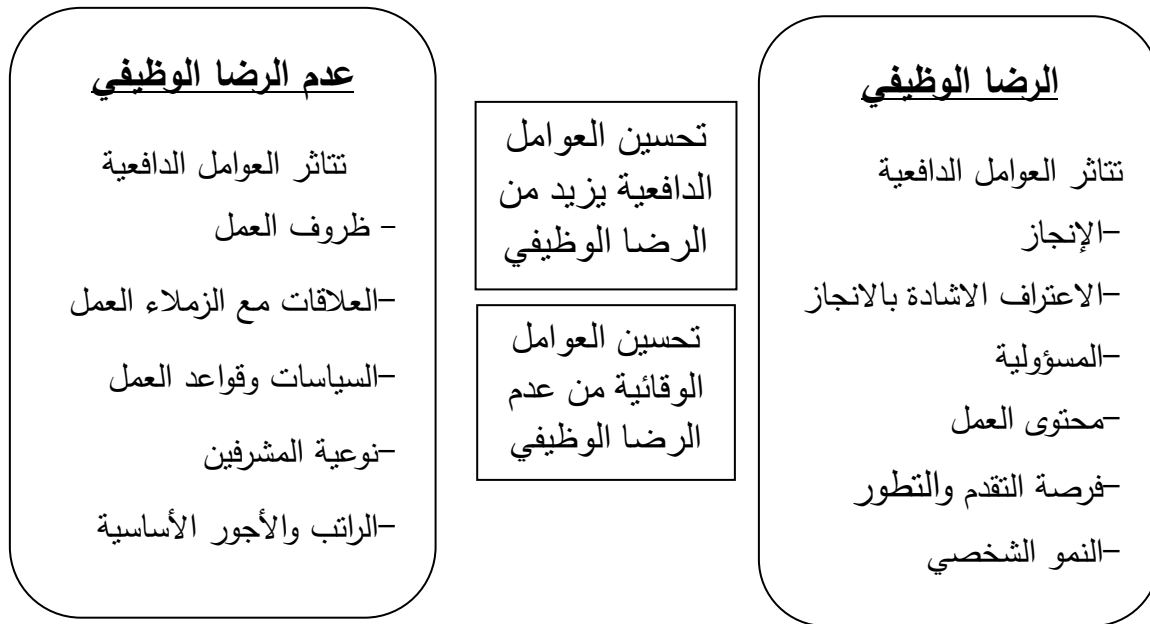
- **القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه:** سواء كانت قوى فسيولوجية أو قوى سيكولوجية.

- **القوى الخارجية:** وهي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد في علاقته بالبيئة التي يعيش فيها.

ويرى هير زبرج ان العوامل التي تؤثر في رضا العامل عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسها مثل الاعتراف والتقدير الذي يحظى به العامل تتعلق ببيئة العمل نفسه مثل : أنظمة وإجراءات المنظمة العلاقات مع الرؤساء والزملاء والراتب والحالة الاجتماعية من تقدير واحترام وقد أطلق عليها هيرزبرج العوامل الصحية ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن العوامل الصحية ويؤكد هيرزبرج في نظريته أن العوامل الصحية يؤدي عدم توافرها إلى ظهور علامات عدم الرضا

من العمل مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل كالتغيب والتقاعد وأيضا يرى هذا الأخير أن قدرة بعض الإداريين على دفع العاملين للعمل ناتج من اعتمادهم على الصحية التي شأنها التقليل من الشعور بعدم الرضا الوظيفي الا أنها تؤثر في تحفيز العاملين لزيادة الإنتاج. (بن زوة أحلام، 2018، ص66)

و يمكن أن تعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:



الشكل رقم (7) محتوى نظرية هرزبرج (العاملين)

يبين الشكل السابق أن نظرية أن نظرية هرزبرج تحتوي على مجموعتين من

العوامل هما:

المجموعة الأولى : العوامل الدافعية وهي مجموعة العوامل التي تؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وانما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل الإنجاز والمسؤولية، التقدير الوظيفي، النمو الشخصي محتوى العمل.

المجموعة الثانية: العوامل الوقائية وهي مجموعة العوامل التي تؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق

الشعور بالرضا الوظيفي. العلاقات مع الآخرين. السياسات وقواعد العمل. الاشراف والأجر وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتترك التأثير لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي. رغم التفوق الذي قدمته نظرية ذات العاملين الإدارة من بعض الانتقادات نذكر من أهمها طويل. (بن زوة أحلام، 2018، ص67)

4-5- نظرية العدالة (المساواة) أرمز 1983

يرى أرمز أن العلاقة بين المؤسسة هي علاقة متبادلة يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات ليحصل مقابل ذلك العاملون مجموعة من المدخلات في نظرية العدالة إلى عوامل منها الجهد المبذول في العمل والمهارات والخبرات والمعرفة والقدرات في حين تشير العوائد إلى المكافآت التي تتيح عن انجاز المهام كالأجر والترقية والتقدير والمكانة الاجتماعية وغيرها وعليه فإن نظرية العدالة تدور فيها العلاقة بين الرضا عن العمل وإدراك العاملين للعدالة فعندما يقارنون الأفراد بين البدائل وبين ما يتحقق للآخرين اذا ما قاموا بأعمال مماثلة ومعرفة عدالة العائد التي يحصلون مقارنة بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون بالشكل الموالى سيوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة. (بن زوة أحلام، 2018، ص68)

وتشكل عملية ادراك الموظف للعدالة وفقا الأربع خطوات حيث اعتمد أرمز في تفسيره لعملية ادراك العدالة على الثنائية مجهودات عوائد" حيث تمثل المجهودات مختلف الإمكانيات التي يضعها الموظف تحت تصرف مؤسسة بصفة عامة ووظيفته بصفة خاصة مثل: التعليم. الخبرة ... الخ. أما العوائد التي يتحصل عليها الموظف مقابل ما قدمه من مجهودات سواء كانت هذه العوائد المادية مثل الأجور والعلاوات... الخ أم معنوية مثل التقدير. الشكر والتكريم... الخ. (بن زوة أحلام، 2018، ص68)

وتترتب عملية ادراك الموظف للعدالة بدء بالخطوة الأولى التي تكون فيها المقارنة بين مجهودات الموظف والعوائد التي يحصل عليها مقابل هذه المجهودات ليأتي في الخطوة الثانية تقييم الآخرين على أساس المقارنة بين مجهوداتهم للمؤسسة وعوائدهم التي يتحصلون عليها أثر المجهودات الآخرين على أساس العدلات النسبية للمجهودات والعوامل على أساس هذه المقارنة يتحول سلوك الموظف على وضعه القائد. (بن زوة أحلام، 2018، ص68)

أي أنه يستمر بتقديم نفس المجهودات لمؤسسته صفة عامة لوظيفته بصفة خاصة وهذا ما دام أن عوائده على الأقل لم تتغير كما أن مجهودات الشعور باتباعه السلوكيات التالية.

- تقليص مجهوداته في العمل.
- تغيير ادراكه للآخرين وهذا من خلال تغيير تقييمه فهذا يرجع الموظف أن عملية خاطئة.

تغيير الادراك الذاتي وهذا من خلال تغيير تقييمه الذاتي فالموظف قد يرجع أن عملية تقييمه لنفسه كانت خاطئة من هنا فان واجب الإدارة تهتم بتوفير العدالة الذي يؤدي إلى زيادة مستو الرضا الوظيفي لدى الموظف لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز الموظفين واثارة دافعيتهم لمزيد من العمل وزيادة مستوى الأداء وجودته. أما اذا كان الشعور بعدم العدالة يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والذي ينعكس سلبا على المؤسسة مثل: التغيب من العمل . (بن زوة أحلام، 2018، ص69)

5-عناصر الرضا الوظيفي

إن الرضا لوظيفي يتكون من عدد كبير من الميولات المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد

ضرورياً، وتقسم هذه المجالات إلى مجموعة من العناصر تتفاوت في الأهمية حسب وجهات النظر لبعض الكتاب.

فيحدد "كيث" عناصر مهم لرضا الوظيفي هي:

- كفاية الإشراف المباشر
- الرضا عن العمل نفسه
- الاندماج مع الزملاء في العمل
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية
- ويذكر "فيلبو" مجموعة من العناصر هي:
- الأجر
- ظروف العمل
- القيادة والعدالة
- الانسجام مع الزملاء
- المركز الاجتماعي
- الاستقرار في العمل
- تقدير العمل المنجز (بن صوشة جابر، 2015، ص11)
- الفرص المتاحة
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر

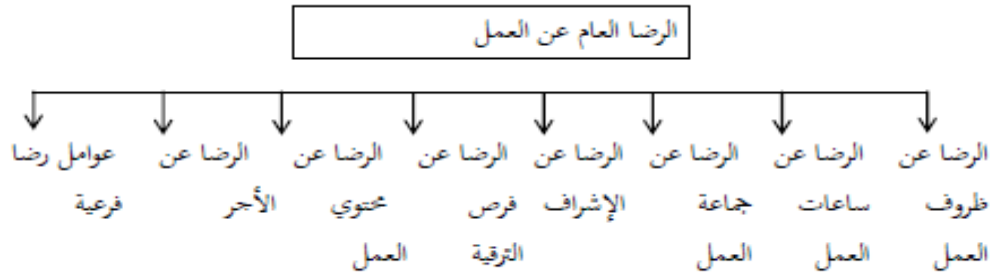
ويمكن توضيح عناصر الرضا الوظيفي حسب ما يرى "جيتير برج" في الجدول الآتي:

جدول رقم (00) عناصر الرضا الوظيفي حسب "جيتير برج" (بن صوشة جابر، 2015، ص12)

العوامل الداخلية	عوامل خارجية
العمل ذاته	العلاقات
التقدير و الاعتراف	الاجور
الانجاز	ظروف العمل

وتم جمع أهم العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (8) العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي



6-عوامل الرضا الوظيفي

العوامل المحددة للرضا الوظيفي في العناصر الآتية:

6-1- الرضا عن الوظيفة: ويتضمن البنود الآتية:

- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصة للمبادأة والابتكار.
- توفير نظام الإشراف العام وليس الإشراف المباشر.
- المكانة الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها. (برنية طروم علي، 2014، ص74)

6-2-الرضا عن المرتب وفرص النمو والارتقاء الوظيفي: ويتضمن ما يلي:

- تناسب المرتب مع العمل وظروفه وتكاليف المعيشة.

- تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.

6-3- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة ومجموعة الزملاء في العمل: ويتضمن ما يلي:

- إظهار روح الصداقة في العمل حتى يشعر الموظف أن مديره يفهمه، ويفهم مشكلاته.

- مساندة الموظف وتقديم المعرفة عند طلبها.

- عدالة المدراء في معاملة الموظفين.

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة في العمل (الزملاء). تقارب القيم والعادات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة.

- تقارب درجات الثقافة والناحية العلمية والفكرية. (برنية طروم علي، 2014، ص74)

6-4- الرضا عن النواحي الاجتماعية: ويتضمن ما يلي:

بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها كلما أمكن ذلك. التقدير الاجتماعي للموظف من المجتمع الذي يحيط به.

رعاية الموظف صحياً وتوفير الخدمات له. (برنية طروم علي، 2014، ص74)

7- أهمية الرضا الوظيفي

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالآتي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة، وانخفاض معدلات دوران العمل.
- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. (محمد عافت، 2016، ص32)

8- أثار الرضا الوظيفي

8-1- آثاره على الصحة العضوية:

لا شك أن للحالة النفسية تأثيراً على الناحية العضوية ، و لقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية و النفسية. (بووذن نبيلة، 2007، ص66)

لقد أكد D. Debiy بعد دراسة و متابعة لثلاث حالات على وجود إرتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية ، حيث أن داء السكر ظهر لأسباب نفسية، وقد اظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية، كما يفترض الطب البسيكوسماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية و حالات الوظائف العضوية ، و الرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيراً على الصحة العضوية. (بووذن نبيلة، 2007، ص66)

و في هذا الصدد توصل هيرزبرغ و زملائه في 1959 إلى أن الأغراض العضوية كآلام الرأس ، فقدان الشهية ، عسر الهضم، والغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية. (بووذن نبيلة، 2007، ص66)

كما وجد بروك burk في سنة 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب ، صعوبة التنفس ، صداع الرأس ،التعرق و المرض. (بووذن نبيلة، 2007، ص66)

أما وايت Whyte فتوصل في 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة المعدية، التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير راضين بمهنتهم، يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها ، ف ضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية، و هذه الأخيرة تقلص معاناة العمال و تزيد من رضاهم. (بووذن نبيلة، 2007، ص66)

8-2 -آثاره على الصحة العقلية

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الإجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه ،أو الظروف المحيطة به، يحى صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم ، يجعل من عمله ضغطا كبيرا ، هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية. (بووذن نبيلة، 2007، ص66)

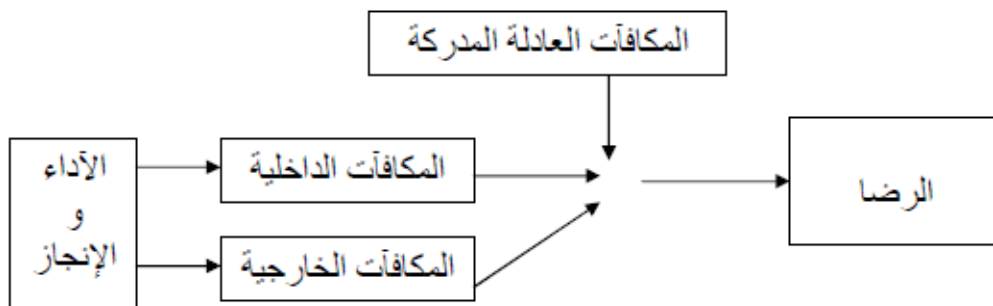
و لقد إهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم كورنهام و سر الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا و الصحة العقلية ، و أن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا ، و مشاكل الصحة العقلية ، و بالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد و مناسب يبعث الإرتياح و

الرضا، وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الإضطرابات ، و لا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.(بووذن نبيلة،2007،ص66)

8-3-آثاره على الأداء

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث إنشغال الباحثين في هذا الميدان، و السبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء و منتجين لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني،و بالخصوص مستوى الأداء ، و الذي أكدته نتائج دراسات الهاوتورن، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة ، ساعات العمل ، نوع الإشراف ، يتحسن الأداء و الروح المعنوية ، و يشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لابد من فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه ، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابيا ، أما إذا رأى كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل.(بووذن نبيلة،2007،ص67)

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء :



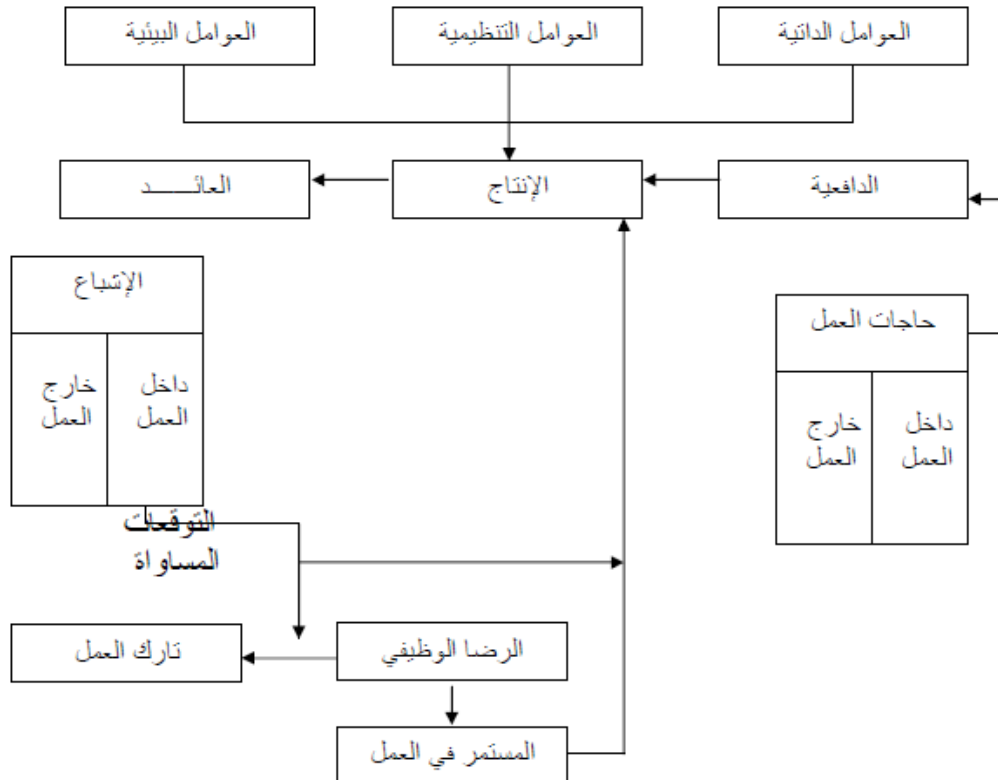
الشكل رقم (9) نموذج Lawler و Porter 1967 للعلاقة بين الأداء و الرضا.

8-4- آثاره على الإنتاج

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا ، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع أن الإنتاج إرتفاعه أو إنخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة ، و العديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا و الإنتاج كون كلاهما سبب لآخر. فكما أن الرضا يؤدي إلى إرتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى إرتفاع الرضا، كتعبير نفسي يقول فورد Ford1969 إن الأداء و الإنتاج الجيدين يؤديان إلى إتجاهات مهنية إيجابية.(بوذن نبيلة،2007،ص67)

فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج و الشكل التالي يوضح

العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج :



الشكل رقم(10) نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج

8-5- آثار الرضا على الإتجاهات

إذا كان العمل جزءا من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته ، ذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة ، بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته ورضاه ، لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته و لكونه مصدر قوته وقوت أفراد عائلته ، و من الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية ، إذ هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم : لا بد أن أكون كغيري أشتغل، و أتقاضى أجرا عن جهدي " رغم إكتفائهم ماديا ، فلذلك فإن الرضا المهني كإتجاه له آثار واضحة على مختلف الإتجاهات على العائلة(بووذن نبيلة،2007،ص69)

و لقد وجد وايتز Weitez 1952 ، كورنهارس 1965 ، إيريس باريت Iris Berret علاقة بين إتجاهات العمال نحو العمل و إتجاهاتهم نحو حياتهم ، و نشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير ، فكما أن لإتجاهات العمل آثارا على إتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية ، و الحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين ، إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، و هنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل، و تشكل إحدى مكونات مستوى رضاه ، بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية عاداته ، ميوله ، عواطفه أساليب سلوكه كلها على النوعين من الإتجاهات.(بووذن نبيلة،2007،ص69)

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه و قدراته ، فهيرزبرغ مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس و هي نتيجة هامة جدا ، إذ الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه و يقدم كل إمكانياته. (بووذن نبيلة،2007،ص69)

9- أساليب تحقيق الرضا الوظيفي:

يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي بالأساليب الآتية:

9-1- الراتب: لا يمكن بحال من الأحوال معالجة مشكلة الرضا الوظيفي بمنأى عن موضوع الأجور، وقد يختلف بعض علماء النفس في تقدير دور الراتب في تحقيق الرضا عن العمل ولكنهم ينفقون جميعا على أهميته ويحتج بعض العلماء بأن الأجر ليس هو العامل الحاسم في الرضا عن العمل ولكن العوامل الأكثر حسما هي الدافعية والمركز الاجتماعي للوظيفة ومجال اثبات الذات فيها. و لكن هذه العوامل تأتي بعد أن يكون العامل قد حقق الحد المعقول من الأجر الذي يكفي حاجاته الأساسية. (بن زوة أحلام، 2018، ص75)

9-2- الرعاية الصحية : تمثل الرعاية الصحية للعامل مسألة بالغة الأهمية خاصة مع الارتفاع الهائل في كلفة الرعاية الصحية في المستشفيات الخاصة، وتتوفر الرعاية الصحية عادة بأن تنشئ المؤسسة الصناعية مركزا طبيا يوفر العلاج المجاني أو شبه المجاني للعاملين أو تتعاقد المؤسسة الصناعية مع المستشفيات الخاصة لتتولى علاج العاملين فيه وقد يكون العلاج مجانيا أو شبه مجاني. (بن زوة أحلام، 2018، ص75)

9-3- الرعاية الاجتماعية : تختلف الدول بعضها عن بعض فيما تقدمه من رعاية اجتماعية للعاملين في المؤسسات الصناعية ولكن هذه الرعاية الاجتماعية عادة تنطوي تحت ما يسمى مؤسسات التأمينات الاجتماعية التي توفر المعاشات التقاعدية للعامل وتصرف لهم التعويضات في حالة الإصابة والعجز أو التصرف لهم الإعانات المادية عند تعرضهم لأزمة من الأزمات. (بن زوة أحلام، 2018، ص75)

9-4- حضانة الأطفال: ويرجع في أغلب الظن إلى أن معدل غياب النساء العاملات أعلى من الرجال ذلك عدم قدرة المرأة على التوفيق بين دورها كأم ودورها

كأمراة عاملة ولعل أشق مهمة تواجه المرأة العاملة في حضانة الأطفال ومع زيادة نسب النساء في القوة العاملة في المؤسسات الصناعية إلى انشاء دور حضانة لرعاية أطفال الأمهات العاملات بل بعض المؤسسات الصناعية تقوم هذه الخدمة لحضانة الأطفال على مدار الأربع والعشرين ساعة يوميا (بن زوة أحلام، 2018، ص76)

خلاصة

في الأخير يمكن القول بأن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المجتمعات، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل اليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له اجراء تعرضه مجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية، وعليه فالمؤسسة تنتهج طرق ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها من خلال توفير وتحسين ظروف العمل، توفر جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي و بذلك يتحسن أداء الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة ويزداد الانتاج وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- الدراسة الاستطلاعية

2- منهج الدراسة

3- مكان و زمان اجراء الدراسة

4- عينة الدراسة

5- ادوات جمع البيانات

6- الاساليب الاحصائية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية اسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون اطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول الى استخلاص نتائج ميدانية تقود الى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، وتتوقف قيمة النتائج لأي بحث علمي على الضبط الدقيق للإجراءات المنهجية المتبعة ولا بد من التطلع على الظروف التي سيتم فيها إجراء هذا البحث الميداني لهذا جاءت الدراسة الاستكشافية التي مهدت له، والتي اعتبرت مرتكز للبحث الميداني وذلك نظرا لأهميتها في مساعدتنا على تطبيق أدوات البحث، وعلى هذا الأساس قمنا في هذا الفصل بالتطرق الى الدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب وأيضاً أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المناسبة المعتمد عليها في عرض وتحليل النتائج.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية احدى أهم المحطات والمراحل المهمة في الدراسات المتخصصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهي تعتبر مرحلة أولية يتم فيها جمع المعلومات التي تساعد في تهيئة الجانب الميداني لدراسة والتحقق من إمكانية إجراء البحث واختيار الأدوات المناسبة وصلاحياتها.

قمنا بالاتصال بالجهات المسؤولة في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية تيزي وزو وذلك من أجل الحصول على الموافقة الكتابية لتمكن من إجراء الدراسة الاستطلاعية، وبعد أيام تمت الموافقة على إجراء الدراسة، ومن ثم توجه الباحث الى مؤسسة استشفائيتين وهما: المؤسسة العمومية الاستشفائية بوداود محمد بدلس والمؤسسة ، وبعد مقابلة المسؤولين تم اكتشاف ميدان الذي ستجرى به الدراسة.

وقد تمت الدراسة الاستطلاعية عن طريق العديد من الزيارات لميدان الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية تيزي وزو والتعرف على أهم الوحدات التي تتواجد بالمؤسسة، وكان هذا في الفترة الممتدة من (02) افريل (2023) نهاية شهر ماي (2023)، وقصد التعرف على مدى ملائمة بنود المقياسين مع ميدان البحث حيث تم توزيعه على (20) فرد تمثل (6.66%) من المجتمع الأصلي.

2- منهج الدراسة:

وفقا لطبيعة الدراسة الحالية وفرضياتها قمنا باستخدام المنهج الوصفي باعتباره يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا . فيعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع سياسات وإجراءات مستقبلية خاصة بها (بوقرو وجمعي، 2019، ص37).

ويهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها مع جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص من الحلول وتحديد الأسباب والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر (كمال دشلي، 2016، ص61).

3-مكان وزمان إجراء الدراسة:

الحماية المدنية هي جهاز مكلف بحماية الاشخاص والممتلكات و بناءا على هذا المنطلق فإنها تعتبر مرفقا تابعا للدولة، بها نظم وقوانين تسير عليها، وتتحكم في الكيفيات اللازمة لتسيير المستخدمين بها وكذا عمليات التدخل السريع الذي يبقى من الأولويات الاولى الانقاذ وحماية كل من هو في خطر حقيق وعليه فإن المهمة تنحصر في ثالث عناصر هي: التوقع، الوقاية، و الاسعاف.

تعريف بمركز الحماية المدنية بتيزي وزو:

هو الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية تيزي وزو ، سميت على الشهيد افروجن

طاهر، و تم فتحها في 23 اكتوبر 1973 .

الموقع الجغرافي:

تقع هذه الوحدة في الجهة الشرقية لمدينة تيزي وزو في شارع شعبان احسن و تحتوي على اكثر من 300 عون من مختلف الرتب.

4-عينة الدراسة:

تعتبر عينة الدراسة محطة رئيسية للباحث في دراسته حيث يستلزم على الباحث أن يختار عينة تمثل مجتمع البحث بغرض تحقيق أهداف البحث والتي تساعد في الوصول الى نتائج منطقية.

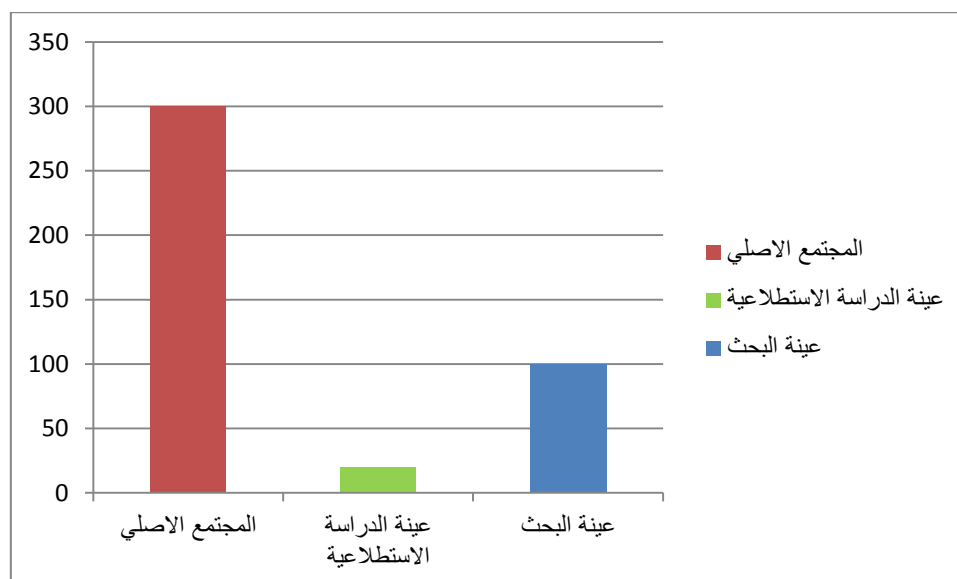
بلغ عدد افراد المجتمع الاصلي من (300)

4-1- طريقة اختيار العينة:

قمنا باختيار عينة البحث وذلك بعد استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية لتفادي اثر التعلم والمتكونة من (20) عامل بنسبة مئوية (6.66%) من اصل (300) عامل ، وتم اختيار عينة قدرها (100) فرد لإجراء الدراسة والتي تقدر بنسبة مئوية (33.33%). حيث تم اختيار افراد العينة بالطريقة العشوائية البسيطة وذلك بمساعدة رؤساء المصالح نظرا لان كل العاملين في المشفى معرضون للمخاطر، فبمجرد الدخول للمؤسسة يعتبر عرضة للمخاطر بمختلف انواعها فلذلك لم نحدد نوع معين من الأطباء والمرضى للقيام بالدراسة فأردناها ان تكون شاملة .

جدول رقم (2) افراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصلي.

العينة	المجتمع الاصلي	عينة الدراسة الاستطلاعية	عينة البحث
الحماية المدنية تيزي وزو	300	20	100



الشكل رقم (11) أعمدة بيانية لأفراد عينة البحث بعد حذف عينة الدراسة الاستطلاعية من المجتمع الاصلي.

4-2- خصائص عينة البحث:

بلغ عدد افراد عينة بحثنا (100) فردا من اصل (300) ويعادله بالنسبة المئوية (33.33%) من المجتمع الاصلي وتم حذف عينة الدراسة الاستطلاعية والتي تمثل (6.66%) من المجتمع الاصلي.

سنتطرق لتعرف وتفسير خصائص عينة دراستنا.

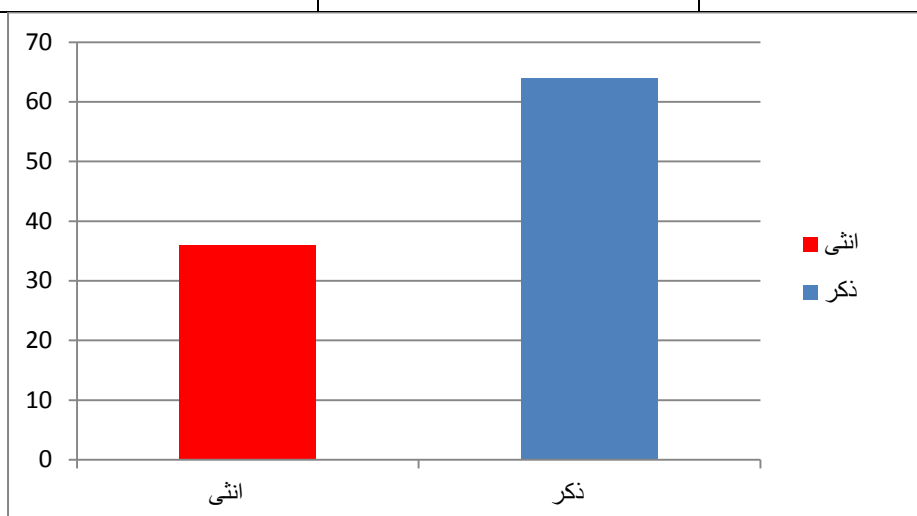
خصائص عينة البحث:

تتوزع عينة الدراسة حسب مجموعة من الخصائص المتمثلة في كل من الجنس السن ، الحالة العائلية الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي.

1- حسب الجنس:

جدول رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
انثى	36	36%
ذكر	64	64%
المجموع	100	100%



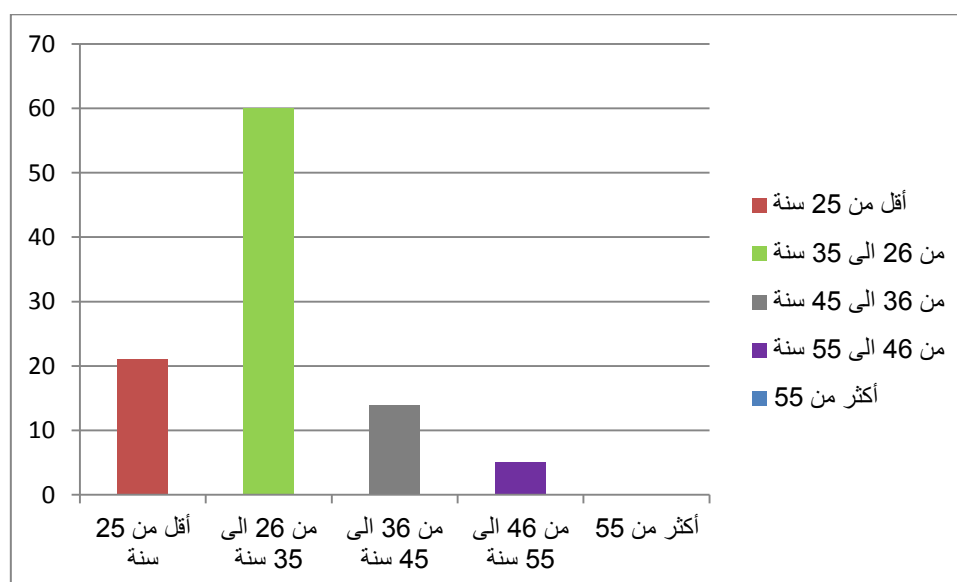
الشكل رقم (12): اعمدة بيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3) والشكل رقم (12) أن عدد أعوان الحماية المدنية الذكور تمثل أغلبية أفراد الدراسة حيث قدر عددهم ب (64) بنسبة مئوية تقدر ب (64%)، في حين نجد ان عدد أعوان الحماية المدنية من الاناث قد بلغ عددهم (36) بنسبة مئوية تقدر ب (36%).

2- حسب السن:

جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	فئة العمر
21%	21	أقل من 25 سنة
60%	60	من 26 الى 35 سنة
14%	14	من 36 الى 45 سنة
5%	5	من 46 سنة فاكثر
100%	100	المجموع



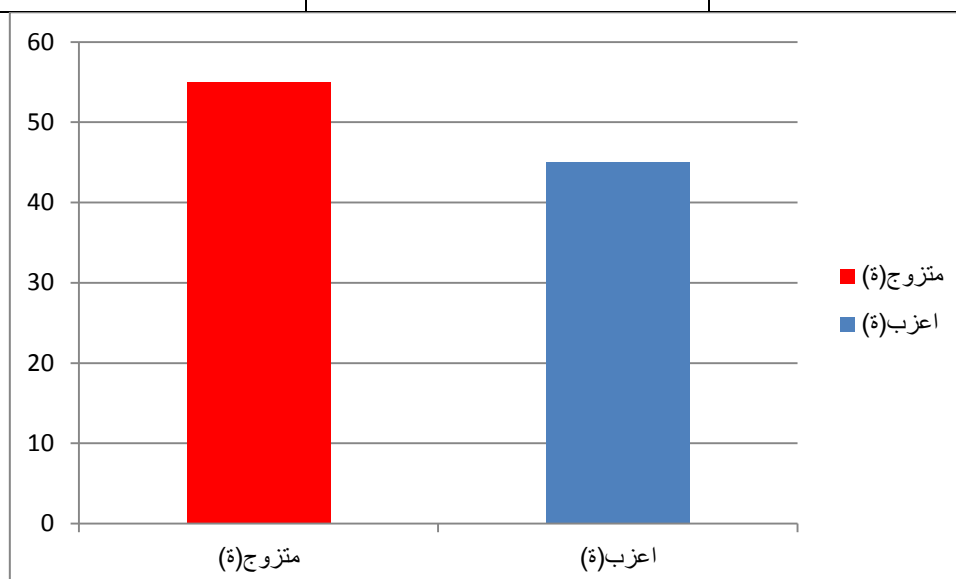
شكل رقم (13): اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب السن.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (4) والشكل (13) أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (26 و 35 سنة) قد بلغ عددهم (60) عون بنسبة مئوية تقدر ب (60%) اما فيما يخص أفراد العينة الأقل من (25 سنة) قد بلغ عددهم (21) عون و بنسبة مئوية تقدر ب: (21%)، كما نجد أن عدد أفراد العينة بين عمر (36 و 46 سنة) قد بلغ (14) عون بنسبة مئوية (14%) أما الأفراد بين (46 و 55 سنة) قد بلغ عددهم (5) بنسبة مئوية تقدر ب: (5%)، و يرجع سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (26 و 35 سنة) إلى أن هذا العمر يمتاز بالنشاط و الحيوية و القدرة على العطاء وكل هذا يؤدي للاستفادة منهم لأطول فترة ممكنة.

3- حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
55%	55	متزوج(ة)
45%	45	اعزب(ة)
100%	100	المجموع



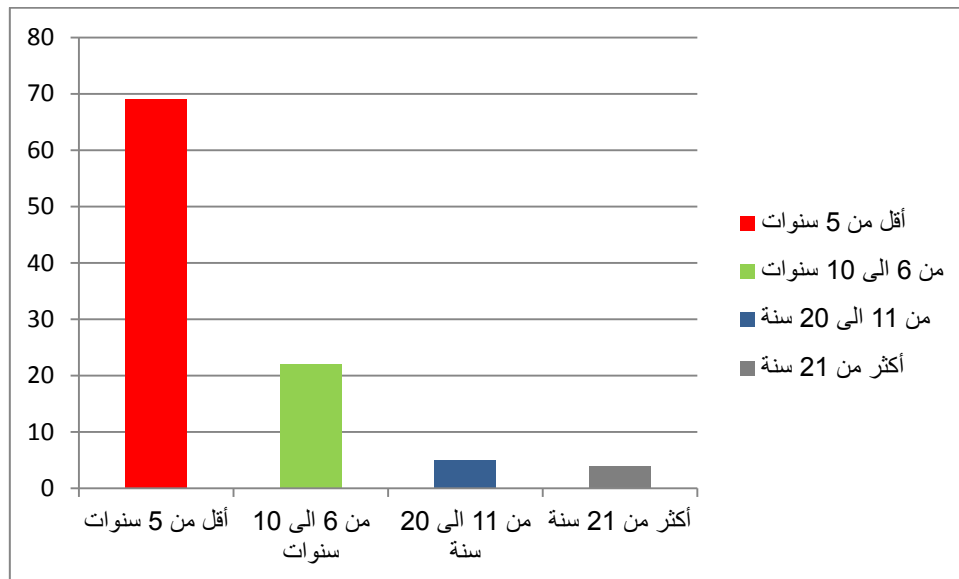
شكل رقم (14) يبين توزيع افراد عينة الدراسة في اعمدة بيانية حسب الحالة الاجتماعية.

من خلال الجدول رقم (5) والشكل (14) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة المتزوجين حيث بلغ عددهم (55) ونسبة مئوية (55%)، أما فئة العزاب بلغ عددهم (45) بنسبة مئوية تقدر ب: (45%) ، وذلك راجع الى المستوى الاقتصادي الجيد لأعوان الحماية المدنية .

4- حسب الاقدمية في العمل:

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية.

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	69	69%
من 6 الى 10 سنوات	22	22%
من 11 الى 20 سنة	5	5%
أكثر من 21 سنة	4	4%
المجموع	100	100%



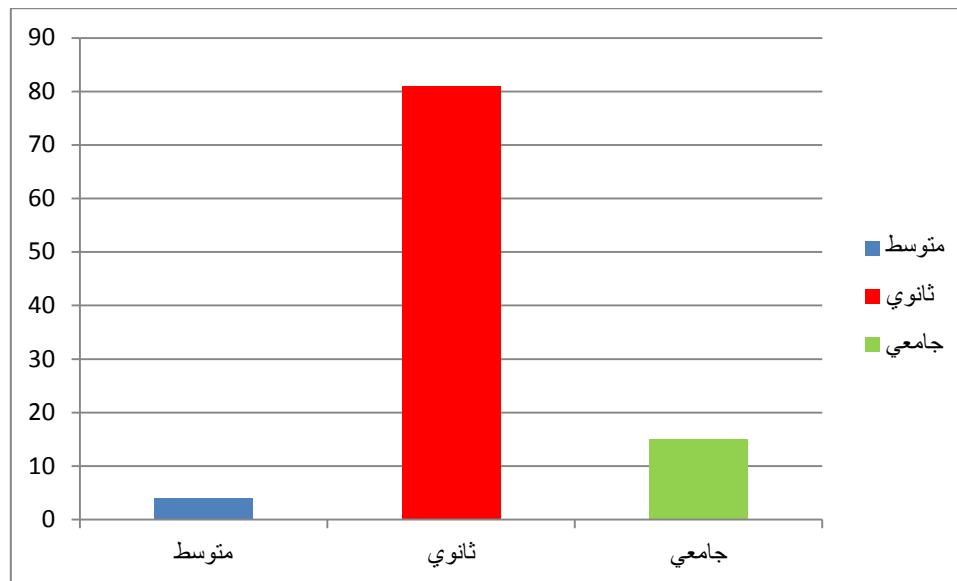
شكل رقم (15) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب سنوات الاقدمية

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (6) والشكل رقم (15) أن عدد أفراد عينة الدراسة في الأقدمية في العمل لأقل من (5 سنوات) تمثل أغلبية أفراد عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (69) عون بنسبة مئوية تقدر ب: (69%) ثم يليها الأفراد عينة الدراسة بين (6 و 10 سنوات) فقد وصل عددهم (22) عون بنسبة مئوية تقدر ب (22%)، أما فئة (11 و 20 سنة) قد بلغ عددهم (5) عون بنسبة مئوية تقدر ب: (5%) وأخيرا أفراد عينة الدراسة لأكثر من (21 سنة) عون حيث قدر عدد قدر ب: (4) فقط بنسبة مئوية ب: (4%) و يرجع ذلك إلى إدارة الحماية المدنية التي تجدد مواردها البشرية خلال هذه السنوات الأخيرة وإحالة العديد من العمال الى التقاعد.

5- المستوى التعليمي:

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4%	4	متوسط
81%	81	ثانوي
15%	15	جامعي
100%	100	المجموع



شكل رقم (16) اعمدة بيانية لخصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

من خلال الجدول رقم (6) والشكل (8) نجد أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الثانوي حيث بلغ عددهم (81) ونسبة مئوية (81%) أما فئة الجامعي قد بلغ عددهم (15) بنسبة مئوية تقدر ب: (15%)، و أخيرا فئة المتوسط حيث بلغ عددهم (4) ونسبة مئوية (4%).

5- أدوات جمع البيانات:

من اجل البحث في الاشكالية المطروحة كان واجب علينا ان نعتمد على الاستبيان من اجل جمع البيانات المتعلقة بالعينة المدروسة، و بالتالي تم الاعتماد على استبيان الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي وهي كالتالي:

• الاستبيان

لقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على الاستبيان حيث أنه يعتبر من أكثر الأدوات شيوعا في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية وأيضا في البحوث التربوية والنفسية بشكل خاص نظرا لفاعلية هذه الأداة ومردودها في النتائج ونظرا لملائمة هذه الأداة لدراستنا وموضوع بحثنا فقد تم الاعتماد عليها بشكل أساسي.

يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا في البحوث الاجتماعية، ويرجع ذلك للمميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عددا كبيرا من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة الاستبيان بشكل يحقق أهداف الدراسة ويمكنه من الإجابة على التساؤلات الأساسية للبحث. (صبرينة ميلاط، 2006، ص.99)

5-1- بناء الاستبيان

لقد قمنا بتصميم الاستبيان من قسمين هما:

المحور الأول: تضمن هذا القسم البيانات الشخصية وهي: الجنس، السن، سنوات الاقدمية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني:

اشتمل هذا القسم على (35) عبارة مقسمة الى اربع ابعاد وهي كالتالي:

- البعد الأول: الرقابة (شملت العبارات من 01-04).
- البعد الثاني: التوجيه (شملت العبارات من 05-08).
- البعد الثالث : أسلوب القيادة (شملت العبارات 09-23)
- البعد الرابع : طبيعة الاتصال (شملت العبارة 24-39)
- البعد الخامس: غموض الدور (شملت العبارات 30-35)

المحور الثالث: الرضا الوظيفي :

اشتمل هذا القسم على (33) عبارة مقسمة الى ثلاث ابعاد وهي كالتالي :

- البعد الأول الحوافز المادية (شملت العبارات 36-47)
- البعد الثاني محتوى العمل (شملت العبارات 48-58)
- البعد الثالث الترقية (شملت العبارات 59-69)

وقد طلب من المبحوثين في هذا الاستبيان بوضع علامة (x) عند الاجابات الخمس التي تعبر عن رأيه وقمنا بتحديد الاجابات وفقا لمقياس ليكرت Likert: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما. حيث يعبر الرقم (1) عن أعلى درجة (أوافق تماما)، بينما الرقم (5) يعبر على أقل درجة (غير موافق تماما).

5-2- الخصائص السيكمومترية للاستبيان

ان التحقق من صحة عبارات وبنود الاستبيان هي ضرورة لسير في تحقيق أهداف الدراسة والتأكد من فعالية الأداة في تحقيق النتائج المراد الوصول اليها.

5-2-1- الصدق الظاهري

ويعرف أيضا بصدق أراء المحكمين حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم مجموعة من أساتذة يدرسون في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري وبالتحديد في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وقد استجبنا الى أراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبالتالي تمكنا من تصميم استبيان في صورة نهائية تحترم منهجية البحث.

5-2-2- ثبات الاستبيان

تم التحقق من ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال حساب معامل ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) وذلك عن طريق استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والذي تظهر نتائجه كالتالي:

جدول رقم (8) يمثل معاملات ثبات الدراسة باستعمال معامل الارتباط ألفا كرو نباخ.

رقم المحور	الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي	الاستبيان
عدد العبارات	35	34	69
معامل ألفا كرو نباخ	0.810	0.780	0.942

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ في المحور الخاص بصراع تنظيمي قد بلغ (0.810) اما الفا كرو نباخ للرضا الوظيفي قد بلغ

(0.780) ، اما الفا كرنباخ للاستبيان ككل قد بلغ (0.942) فيما ، ومن هذا يتبين أنها تمثل قيم جيدة لثبات الاستبيان مما يشير الى إمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

6-الاساليب الاحصائية

بعد استرجاع الاستبيانات قمنا بفرزها وتفرغها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد تم استخدام الاساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرات.
- النسب المئوية لحساب التكرارات.
- المتوسط الحسابي لحساب المستويات.
- الانحراف المعياري.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم تطبيقها في الدراسة الميدانية والتطرق لأهم الأدوات التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، قد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا ساعد في تسيير ومعالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت المرحلة التي تمهد لنا المرور إلى المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية والمتمثلة في مرحلة عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الخامس : عرض و تحليل وتفسير و مناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها حسب معامل ارتباط بيرسون

2- تفسير و مناقشة النتائج

استنتاج عام

اقتراحات

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق الى تقديم الدراسة الاستطلاعية للميدان ومختلف أبعادها وكذلك التأكد من مختلف المؤشرات حول ميدان الدراسة والمنهج الأنسب لدراسة الأدوات والأساليب الإحصائية التي يجب العمل بها في هذه الدراسة، بحيث سنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه الدراسة من خلال عرض نتائج المتحصل عليها وتحليلها ومناقشتها قصد التوصل إلى مدى تحقق فرضيات الدراسة.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها حسب معامل ارتباط بيرسون:

بعد تطبيق مقاييس الدراسة وجمع البيانات تم تفريغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، تم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول ستناولها على النحو التالي:

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (9) الدلالة الإحصائية لعلاقة الرقابة و التوجيه و الرضا الوظيفي.

العينه	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
100	الرقابة و التوجيه	23.88	4.71	0.711**	0.01	0.00	دالة إحصائية
	الرضا الوظيفي	104.31	22.11				

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة و التوجيه و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعء الرقابة والتوجيه قدر ب(23.88) بانحراف معياري يساوي (4.71)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ب(104.31) بانحراف معياري يساوي (22.11). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة

ب(44.58) بانحراف معياري يساوي (7.26)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ب(104.31) بانحراف معياري يساوي (22.11). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر=0.324**) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين أسلوب القيادة و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيڤي وزو ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها توجد علاقة بين أسلوب القيادة و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيڤي وزو ،قد تحققت.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (11) الدلالة الإحصائية لعلاقة طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي.

العينه	المتغيرات الإحصائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
100	طبيعة الاتصال	32.12	6.32	0.554**	0.01	0.00	دالة إحصائية
	الرضا الوظيفي	104.31	22.11				

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعء طبيعة الاتصال قدر ب(32.12) بانحراف معياري يساوي (6.32)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ب(104.31) بانحراف معياري يساوي (22.11). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون) $r = 0.554^{**}$ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزي وزو ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها توجد علاقة بين طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزي وزو ، قد تحققت.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (12) الدلالة الإحصائية لعلاقة غموض الدور و الرضا الوظيفي.

العينه	المتغيرات الإحصائية المتغيرات الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
100	غموض الدور	30.18	6.79	0.212**	0.01	0.00	دالة إحصائية
	الرضا الوظيفي	104.3 1	22.11				

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لبعء غموض الدور قدر ب(30.18) بانحراف معياري يساوي (6.79)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ب(104.31) بانحراف معياري يساوي (22.11). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون (ر=0.212**) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين غموض الدور و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزي وزو ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من

مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها توجد علاقة بين غموض الدور و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزي وزو ،قد تحققت.

1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة حسب معامل ارتباط بيرسون:

جدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لعلاقة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي.

العينه	المتغيرات الإحصائية المتغيرات الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون - ر -	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
100	الصراع التنظيمي	130.7 6	19.76	0.766**	0.01	0.00	دالة إحصائية
	الرضا الوظيفي	104.3 1	22.11				

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن النتائج الخاصة بالفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، تشير إلى أن المتوسط الحسابي لصراع التنظيمي قدر ب(130.76) بانحراف معياري يساوي (19.76)، ومن جهة أخرى يقدر المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ب(104.31) بانحراف معياري يساوي (22.11). من خلال هذه النتائج الأولية، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، حيث تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون) $r=0.766^{**}$ وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) .

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزي وزو ، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.01) بقيمة Sig التي تساوي (0.00) حيث تبين أن القيمة المرافقة أصغر من مستوى الدلالة. وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بتيزي وزو ، قد تحققت.

2- تفسير النتائج

2-1- الفرضية الاولى

مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والتوجيه و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية و هي علاقة ارتباطية إيجابية ($r = 0.711^{**}$)، فالمورد البشري يعتبر الركيزة الاساسية في مصلحة الحماية المدنية ،فاذا حسن استغلال هذا المورد انعكس ذلك ايجابا على الاداء و مردود المصلحة ، و فهناك رؤساء و مشرفين لا يولوا اهتماما كبيرا بالاستثمار في المورد البشري ، وقد يصل ذلك إلى حد التهميش، فمراقبة الاعوان بشكل دائم يمكن المدير من معرفة الأخطاء التي يقع فيها هؤلاء الاعوان و بالتالي توجيهه بشكل منظم و مستمر ينعكس ايجابا على أدائه و يجعله يواجه المشاكل و صراعات نفسية و اجتماعية التي تواجهه سواء على الصعيد الفردي أو على الصعيد الجماعي و يتغلب عليها ، مما يؤدي الى رضاه عن العمل و يفتح له المجال للابداع بالاضافة الى قبول الاعوان لاراء و توجيهات المقدمة من طرف المدير تشعرهم بالمسؤولية والانتماء للمنظمة فيولد لديهم الثقة بالنفس ويسهم في تنظيم جو داخلي للعمل مما تزيد في درجة رضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية .

توصلت دراسة نور الدين عسلي (2008) الى ان للقائد أهمية كبيرة في دعم العمال لتحقيق الرضا الوظيفي حيث بينت النتائج ان 23.93% من المبحوثين يشعرون تشجيع و توجيه القائد بالتقدير و الولاء الذي يعتبر احد اهم النتائج الايجابية للرضا الوظيفي.

2-2-الفرضية الثانية

مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب القيادة و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية و هي علاقة ارتباطية إيجابية ($r = 0.324^{**}$)، فالنمط القيادي الممارس داخل مصلحة الحماية المدنية من شأنه كذلك أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ، فإن كان الجو السائد داخل المنظمة جو ديمقراطيا فهذا يؤدي إلى الزيادة من الروح المعنوية للعمال وبالتالي الرفع من مستوى رضاهم الوظيفي ، أما إذا كان الجو السائد جو يتسم بالدكتاتورية أو جو يتسم بالحرية المطلقة أو الفوضوية ، فهذا من شأنه أن يؤثر على واقع الرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية بالإضافة الى أن عدم مشاركتهم في عملية صنع القرار تؤثر سلبا خاصة على العمل ويشعرون بعدم الانتماء و هذا يخلق جو من التوتر بينهم ، فهؤلاء الاعوان يجبوا ان يكونوا بعيدين كل البعد عن الصراعات لان مهنتهم هي الانقاذ ، فاي تقصير في اداء العمل يمكن ان يؤدي بحياة المريض فلذلك يلجأ المدير الى توفير حاجات العاملين و تحسين جو مقبول و مريح للأعوان ، فلا يحاسب المدير الاعوان المقصرين في اداء عملهم لانه يومن بهم وبان نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم ، فكل هذا يؤدي بهم الى تشكل علاقات حسنة بينهم و وهنا يخلق لديهم شعور بالرضا عن العمل .

و هذا ما توصلت اليه دراسة حسيبة بوميز و سليمة شطابي حول الدور الإيجابي الذي تلعبه الأساليب القيادية داخل المؤسسة فالقائد الذي له حضور قوي و جاذبية مؤثرة يشعر الآخرين بالثقة و يدفعهم لاحترامه التأكد و من عدالته لهذا ينفذون ما يطلبه و قد

يتجاوزون خلافاتهم الشخصية و مخاوفهم نتيجة الاطمئنان و الرضا لأن مصالحهم تحت رعاية شخص يحقق الإجماع و يضمن العدالة. ويقدم لهم حلولاً جذرية لمشاكلهم، و يشجعهم على مناقشة حالة الصراع و يعمل على تبديد التأزم الحاصل و تنشيط المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية.

2-3-الفرضية الثالثة

مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية و هي علاقة ارتباطية إيجابية ($r = 0.554^{**}$)، وتعتبر ميزة الاتصال من أهم الوسائل التي يستخدمها العون للتفاعل داخل بيئة العمل التي يعيش فيها ويتفاعل معها، فبفضل القدرة على التواصل بين الإدارة و المشرفين و المرؤوسين ، حيث لكل فرد داخل التنظيم له مركزه و دوره، و حتى يكون هناك تكامل في المهام الموكلة للأفراد هناك شبكة اتصالات وظيفية داخل المنظمة تسهل عملية تبادل المعلومات و الاستفسارات عن ظروف العمل، حيث يكون هناك ترابط وظيفي بين الأفراد مما يجعلهم في حالة تفاعل مستمر، فإذا حدث خلل يصبح نقل القرارات و المعلومات من الإدارة الى كل المستويات بشكل بطيء فقد يعرقل في إنجاز المهام على أكمل وجه و بذلك تقل دافعية الإنجاز لديهم و كذا الحماس و التفوق و هذا بدوره يخلق نتائج سلبية على الفرد خصوصاً و المؤسسة عموماً فيجب على المدراء و القياديين في المؤسسات و المصالح إذا لم يتم استخدام استراتيجيات مناسبة لإدارة هذا الصراع فإنها تستهلك جهد المؤسسة ووقتها في مواجهتها، بدلاً من استثمار هذا الوقت و الجهد في أنشطة مفيدة.

و توصلت دراسة نور الدين (2008) حول الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين الى أن 60.7% من المعلومات التي يتحصل عليها العمال هي من القائد

المباشر، لأنه هو الوسيط بين الإدارة والعمال، حيث يكون العمال أداة تنفيذ لما يأمر به القائد، و أشار الى ان أن أغلبية المعلومات التي تصل عن طريق القائد 53.53% هي كتابية عن طريق اللوائح والإعلانات والتي توضع في لوح خاص موجود في المدخل الرئيسي لكل مصلحة ، ويركز القادة على ضرورة التعامل كتابيا لتفادي أي خلط في المعلومات ولتجنب تحمل مسؤولية أي تقصير، أما التعامل الشفوي فيقدر بنسبة 46.47% وتتمثل أساسا في النصائح والإرشادات الخاصة بالعمل إضافة إلى الإجراءات الطارئة والتي تستدعي التعامل المباشر. بينما يرى 39.3% أن المعلومات تصلهم عن طريق زملائهم في العمل، وفي الحقيقة فإن هؤلاء الزملاء ينقلون ما يصلهم من القائد ويوصلونها إلى زملائهم.

2-4-الفرضية الرابعة

مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية و هي علاقة ارتباطية إيجابية ($r=0.212^{**}$)، و يعتبر غموض الدور من العوامل التي تساهم في شعورهم الاعوان بعدم الرضا الوظيفي وهذا ناجم أساسا عن افتقارهم للمعلومات التي تحدد سلطاتهم وحدود مسؤولياتهم ، وكذلك عدم وجود توصيف للوظائف يحدد للاعوان العمل المطلوب القيام به بالضبط، ما جعلهم يتخوفون من ارتكاب الأخطاء، و قيامهم بالعمل أكثر من مرة بسبب عدم انجازه بشكل الصحيح في المرة الاولى ، فاصبحوا يرجعون فشلهم في أداء مهنتهم إلى شعورهم بغموض الدور نتيجة عدم علمهم بالمستجدات الحاصلة في الميدان . فهذا ما يوقعهم في صراع الدور و غموض الدور، مما جعلهم يقرروا الهروب من هذه الظروف بالهروب باكرا من العمل و استخدام الهاتف و قراءة الصحف و المجالات خلال الدوام للتخفيف من حدة هذا الأمر. و هذا ما اشار اليه دراسة بلعابد مليكة و دنبري لطفي (2019)، حيث توصلت الى ان (74%) من العمال يعانون من غموض الدور ،

وبينت أن صراع الدور من العوامل الضاغطة في بيئة العمل، خاصة فيما يتعلق بصراع الدور .

و توصلت دراسة سحاري وفاء (2019) الى ان تعدد الأدوار لدى موظف عن اخر و تميز الطرف الأول يولد نوعا من الصراع داخل المؤسسة بالإضافة الى تصريح المبحوثين الى عدم وجود اطار تنظيمي محدد يسمح بعدم وجود وظائف و أدوار معينة مما يؤدي الى الوقوع في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

2-5-الفرضية العامة

مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو ، فمن خلال النتائج المحصل عليها، نلاحظ أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية و هي علاقة ارتباطية إيجابية ($R=0.766^{**}$)، فمدراء مصلحة الحماية المدنية تسعى الى الاستفادة من الصراعات الموجودة داخل المصلحة لصالحها لاسيما وان رجل الحماية المدنية وخاصة العون من أهم ركائز هذه المؤسسة لذلك لابد من الاهتمام به والعمل على توفير محيط عمل مناسب ، من خلال غلق كل المنافذ التي قد تؤدي إلى الصراعات التي تضر بالمؤسسة بأسلوب يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف الاعوان على حد سواء، كل ذلك يتجلى في تسهيل الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين و الاعوان و عدم تداخل في توزيع الأعمال و المسؤوليات لكي لا يشكل لدى العون صراعات و غموض و ضغوطات تؤثر في رضاهم الوظيفي . كاعطاء الاوسمة و الشهادات التقديرية للاعوان التي من شأنها رفع من المعنويات ، اضافة الى الدورات التدريبية المختلفة للرفع في كفاءة العون ، و أيضا توفير كل الشروط التي تضمن لهم الأداء المريح والأمن و توفير ظروف الإبداع والتميز وكذا وفرة الحوافز المتنوعة التي تقدمها المؤسسة للأكفأ من مواردها البشرية، كل هذا يزيد

احساس العون بحالات الرضا الوظيفي و بالتالي يقدم أقصى ما تمكنه طاقته برضا وروح معنوية عالية .

وتوصلت دراسة زرقاوي امال (2014) حول اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين إلى عدم إشراك الرئيس لمروسيه في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة. بالإضافة الى عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة، وكذلك كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة ازادت ظاهرة التغيب عن العمل، وحتى الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.

و توصلت دراسة خميش سمية (2017) الى أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي تؤثر على الشعور بالرضا الوظيفي لدى أفراد العينة. وما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

الاستنتاج العام

ان موضوع الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي من المواضيع التي اهتم بها الكثير من الباحثين في الكثير من الميادين الا انهم تجاهلوا دراسته لدى اعوان الحماية المدنية فلهذا جاءت دراستنا لبحث حول هذا الموضوع.

حيث توصلنا من خلال الدراسة و النتائج المحصل عليها ان ميزة الاتصال من أهم الوسائل التي يستخدمها اعوان الحماية المدنية بولاية تيزي وزو للتفاعل داخل بيئة العمل التي يعيش فيها ويتفاعل معها، حيث لكل فرد داخل التنظيم له مركزه و دوره، و حتى يكون هناك تكامل في المهام الموكلة للأفراد هناك شبكة اتصالات وظيفية داخل المنظمة تسهل عملية تبادل المعلومات و الاستفسارات عن ظروف العمل، بالاضافة الى النمط القيادي الممارس داخل مصلحة الحماية المدنية من شأنه كذلك أن يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ، فإن كان الجو السائد داخل المنظمة جوا ديمقراطيا فهذا يؤدي إلى الزيادة من الروح المعنوية للعمال وبالتالي الرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.

وبعد عرض و تحليل النتائج توصلنا الى انه يجب على ادارة الحماية المدنية الاستفادة من الصراعات الموجودة في داخل لصالحها ، و غلق كل المنافذ التي قد تؤدي إلى الصراعات المضرة بالمنظمة بأسلوب يضمن تحقيق أهدافها ، وأهداف الاعوان على حد سواء لذلك يجب فتح المجال من اجل البحث في مثل هذه المواضيع لتفادي حدوث مشكلات التي قد تعيق السير الحسن لأي منظمة.

❖ الاقتراحات

- تحديد الصلاحيات لكل وظيفة حتى لا يكون هناك تداخل في الصلاحيات.
- مراعات توزيع المهام بشكل مناسب حسب تخصص كل عامل.
- الاهتمام بتحسين ظروف العمل بالحماية المدنية من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة التنظيمية للتخفيف من حدة الصراعات التي تحدث بين الاعوان.
- ضرورة تحسين العلاقات بين الاعوان و المسؤولين و المشرف المباشر لتفادي الصراع بينهم.
- الاهتمام بالسلوك الانساني داخل المنظمات .
- تحويل الصراعات السلبية داخل مصلحة الحماية المدنية الى صالحها بأسلوب يضمن تحقيق أهداف المصلحة، وأهداف الاعوان على حد سواء.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. جوده، إيمان، الباقي ، 2003، العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، دراسة حالة، جامعة الملك سعود، م(15)، العلوم الإدارية (1)، الرياض.
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في المنظمة، 2004، كلية التجارة - جامعة المنصورة .
3. عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، 2003، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية- التطبيقات، الطبعة 4، دار الحافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية.
4. عبداللطيف، 2001، العلوم السلوكية في التطبيق الإدارية (السلوك التنظيمي)، الطبعة الرابعة، منشورات جامعة دمشق.
5. علاء الدين عبد الغاني محمود، 2011، إدارة المنظمات ، طبعة 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

ب- الرسائل و المذكرات الجامعية

6. إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، 2008، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.

7. بعجي علي ، فدل عبد العزيز ، 2020، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين مديرية التربية بالجلفة ، رسالة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
8. بن زوة أحلام، 2018، ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها، بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماستر
9. بن صوشة جابر، 2015، واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر اكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيمة، الجزائر
10. بوميمز حسية ، شطابي سميمة ، 2016، دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة الماستر في علوم تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل الجزائر
11. بووذن نبيلة، 2007، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية
12. دافيد ماكلياند للدافعية، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر.
13. زوزو مروي 2016، اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى المرأة العاملة، رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر.
14. العمري، عبيد بن عبدالله (1992)، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية
15. العنزي سعد محمود، 1985، الرضا الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
16. في إدارة وتسيير التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

17. لبيبة حملاوي، 2015، أساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي - الجزائر
 18. محمد رضا شنة، 2007، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
 19. محمد عافت شامان العنزي، 2016، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات ،الماجستير في الإدارة العامة في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الكويت.
 20. مؤمن خلف عبد الواحد، 2008، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ،رسالة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية التجارة ،جامعة الإسلامية غزة،فلسطين.
 21. ياحي خديجة ،شنداد حياة ، 2018 ، الصراع التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للعمال،رسالة ماستر في علم الاجتماع ، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
 22. يخلف مريم، رويدي امال حورية، 2021، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-،الجزائر.
- ج - المجالات**
23. احمد رشاد رجب محمد، 2020، مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الازهرية بمحافظة المنيا ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 14 الجزء الثاني.

24. برنية طروم علي ،2014،الرضا الوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته،مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،عدد 6
25. السعودي، موسى أحمد عطية، 2013، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسة ميدانية .دراسات ، العلوم الإدارية،مج. 40، ع. 1، ص ص. 18-34.
26. الشيخ خليل، جواد محمد،و شرير، عزيزة عبد الله(2008).الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين. مجلة الجامعة،المجلد السادس عشر 1429 / 2008 م الدراسات الإنسانية العدد الأول
27. العلونة علي سليمان 2003، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الفوسفات الأردنية في إنتاجية الشركة، مجلة الإداري، العدد (92)، معهد الإدارة العامة، عمان.
28. عودة، محمد أمين، 2000، الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة في الكويت، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (2).
29. منى رسول سلمان،2011،الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بادائهم الوظيفي،مجلة دراسات تربوية ،العدد15.

ثانيا :المراجع باللغة الاجنبية:

30. Gibson, J.L., and Inencevich, J.M., and Dounely, J.H., (1991), Organizational Behavior, structure, Process, Boston, Richard D. Irwin Inc.
31. Hellriege E., Jackson, S., and Sloclu, Jhuw, (1999), Management, 18th Ed, (Ohio: international themson publishing, co.)
32. Kreitne, R., Kinicki, A., (1989), Organizational Behavior, (Beston-Richard D. IRWIN.).

33. Lythans, F., (1989), Organizational Behavior, 5th ed. (New York Mc-Graw-Hill Co.).
34. MANKOURI Menel Ibtissem ,2022, Organisational conflict management as an approach to improve the employee, *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE*, University of Belhadj Bouchaib, Ain Temouchent, Algeria , Vol. 5, No. 2, 78-93

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

استمارة بحث بعنوان

الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى اعوان الحماية المدنية - تيزي وزو

ملاحظة : نرجوا منك أخي (أختي) العامل (ة) ملئ هذه الاستمارة بعلامة (X) الخانة المناسبة بكل دقة ومصادقية لإفادتنا في هذا البحث بما يمكننا من استخلاص النتائج العلمية و نحيطك علما بأن المعلومات التي تقدمونها في هذه الاستمارة لن نستخدم إلا لأغراض علمية و لكم خالص الشكر و التقدير .

السنة الجامعية : 2022 / 2023

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- السن :

	أقل من 30 سنة		31- 40 سنة
	41- 50 سنة		أكثر من 50

2- الجنس :

	ذكر		أنثى
----------------------	-----	----------------------	------

3- المستوى التعليمي :

	الابتدائي		متوسط
	ثانوي		جامعي

4- الحالة الاجتماعية :

	أعزب / ة		مطلق/ة
	متزوج / ة		أرمل / ة

5- الأقدمية في العمل :

	أقل من 05 سنوات		ما بين 05 إلى 10 سنوات
	ما بين 11 إلى 15 سنة		ما بين 16 إلى 20 سنة
	أكثر من 20 سنة		

المحور الثاني : الصراع التنظيمي :

الرقم	الفقرات بعد الرقابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	يتم مراقبة العمال بشكل غير مباشر					
02	مراقبة العمال تدفع بالعامل إلى مضاعفة الجهد					
03	مراقبة العمال تفتح المجال أمام العامل للإبداع و الابتكار					
04	مراقبة العمال تتم بشكل دائم					
بعد التوجيه						
05	يشرف المدير على توجيه العمال بشكل منظم و مستمر					
06	توجيه العمال يسهم في تنظيم الجو الداخلي للعمل					
07	توجيه العمال يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة					
08	توجيه العمال يشعروهم بالمسؤولية					
بعد أسلوب القيادة						
09	لا يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل					
10	يتخذ المدير القرارات بمفرده					
11	يقوم المدير بفرض أوامره على العاملين					
12	يحكم المدير بالطريقة التي يؤدي بها العمل					
13	يتجاهل المدير آراء العاملين و يعتبر النقاش إهدار للوقت					
14	يشجع المدير العاملين على الإبداع في العمل					
15	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرووسين					
16	يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العاملين و احتياجاتهم					

					يقوم المدير بتنمية علاقات حسنة مع العاملين	17
					يؤمن المدير بأهمية تحسين جو مقبول و مريح للمرؤوسين	18
					يسعى المدير إلى توفير حاجات العاملين	19
					يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة و التعليمات حرصا على مصلحة المرؤوسين	20
					يهتم المدير كثيرا بسير العمل و يمنح العاملين الحرية في أداء العمل	21
					يفوض المدير بعض سلطاته إلى بعض العاملين لأداء عملهم	22
					لا يحاسب المدير العاملين المقصرين في أداء عملهم إيمانا منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم	23
طبيعة الاتصال						
					تعمل الإدارة على الاتصال بالعمال بشكل مباشر	24
					عند إصدار معلومات و قرارات من الإدارة إلى كل المستويات الإدارية تتخذ غالبا شكلا سريعا	25
					تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة بكل الطرق و الوسائل إلى المرؤوسين	26
					عند نقل المعلومات و القرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بتوطيدها	27
					أشكال الاتصال السائدة في مؤسستي تساهم في فعالية الأداء	28
					الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق عملية الاتصال	29
غموض الدور						
					مهام و أهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة	30

					31	عدم وضوح مهام في العمل يؤدي إلى تشتت أفكار و غموضها
					32	تؤدي كثرة الأعمال إلى إهمال الدور الأساسي داخل المؤسسة
					33	كثرة الأعمال دليل على ترسيخ مبدأ التغير و تبادل المهام بين العمال داخل المؤسسة
					34	كثرة الأعمال ناجم عن نقص الخبرات المتخصصة داخل المؤسسة
					35	عدم الثبات في عمل واحد يؤدي إلى عدم التمكن من الخبرة

المحور الثاني : الرضا الوظيفي :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات الحوافز المادية و المعنوية	
					36	يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين
					37	أتلقي الثناء من رئيسي عندما أقدم عمل جيد
					38	التكليف بعمل قيادي يدفعني لتقديم الأحسن
					39	إعطاء أوسمة ترفع معنوياتي
					40	إعطاء شهادات تقديرية تشعرن بالاعتزاز
					41	أخذ دورات تدريبية ترفع من مستوى أدائي
					42	أنا راض عن الترقيات التي منحت لي حسب المهام التي أقوم بها
					43	تقديم تذاكر سفر للترقية
					44	مكافآت العمل الإضافي جيدة
					45	المواصلات من البيت إلى العمل والعكس

					الجوائز المادية والعينية	46
					القروض التي تقدم للعاملين تغطي بعض احتياجاتنا	47
محتوى العمل						
					يكن الهدف من عملي في مدى تحملي للمسؤولية	48
					الشعور بالمسؤولية اتجاه وظيفتي هو شعور بالانتماء للمؤسسة	49
					قيامي بمسؤوليتي داخل مؤسستي يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة	50
					تسبب طبيعة أنشطة العمل في مشاعر الرضا على محتوى العمل	51
					تحديد طبيعة أنشطة العمل الخاصة بكل عامل تضيف الجو النظام داخل المؤسسة	52
					طبيعة أنشطة العمل هي تجسيد لخاصية تقسيم العمل و التخصص من أجل تحقيق أهداف المؤسسة	53
					توضيح طبيعة أنشطة العمل يؤدي إلى الإبداع و تطوير المهارات	54
					التقدير المتبادل بين الموظفين يكسبهم الشعور بالرضا عن وظيفتهم	54
					التقدير و الاحترام بين العمال يجسد الجو الأخوي	56
					التقدير المتبادل بين العمال يسهم في خلق روح التعاون بين العمال	57
					التقدير المتبادل دليل على وجود توافق بين الأهداف العامة للمؤسسة و أهداف العمال	58
الترقية						
					الترقية في الرتبة متاحة لجميع العمال	59

					60	الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية
					61	الترقية تقوم على أسس تنظيمية
					62	الترقية حق يستفيد منه جميع العمال
					63	الترقية تبنى على أمور المحاباة و الجهوية
					64	الترقية هي فرصة لتطوير خبراتك و مهاراتك
					65	الترقية زيادة في الأجر و تغطية إحتياجات أكثر
					66	الترقية فرصة لاعتلاء مناصب أعلى
					67	الترقية فرصة لإعطاء جهد أكثر من أجل تطوير المؤسسة
					68	الترقية في الدرجة متاحة لجميع العمال
					69	عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية و التقدم الوظيفي

نتائج برنامج spss

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,810	35

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	69

حساب خصائص العينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	36	36,0	36,0	36,0
	ذكر	64	64,0	64,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-25	21	21,0	21,0	21,0
	26-35	60	60,0	60,0	81,0
	36-46	14	14,0	14,0	95,0
	46-55	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متزوج	55	55,0	55,0	55,0
اعزب	45	45,0	45,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الاقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide -5ans	69	69,0	69,0	69,0
6-10ans	22	22,0	22,0	91,0
11-20ans	5	5,0	5,0	96,0
+21	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	4	4,0	4,0	4,0
ثانوي	15	15,0	15,0	19,0
جامعي	81	81,0	81,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

	الرضا الوظيفي	الصراع التنظيمي	غموض الدور	طبيعة الاتصال	أسلوب القيادة	التوجيه والرقابة	
Moyenne	104,3100	130,7643	30,1800	32,1200	44,5800	23,882	
N	100	100	100	100	100	100	
Ecart type	22,11800	19,79331	6,79331	6,32181	7,26578	4,71887	

العلاقة بين الرقابة و التوجيه و الرضا الوظيفي

Corrélations

		الرضا الوظيفي	التوجيه والرقابة
التوجيه والرقابة	Corrélation de Pearson	,711**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

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

العلاقة بين أسلوب القيادة و الرضا الوظيفي

Corrélations

		الرضا الوظيفي	أسلوب القيادة
أسلوب القيادة	Corrélation de Pearson	,324**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,324**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

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

العلاقة بين طبيعة الاتصال و الرضا الوظيفي

Corrélations

		الرضا الوظيفي	طبيعة الاتصال
طبيعة الاتصال	Corrélation de Pearson	,554**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,554**
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

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

العلاقة بين غموض الدور و الرضا الوظيفي

Corrélations		
	غموض الدور	الرضا الوظيفي
غموض الدور	Corrélation de Pearson	,212**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100

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

العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي

Corrélations		
	الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي
الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100
الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100

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