

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير  
الموارد البشرية والموسومة بـ:

أساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي

- دراسة ميدانية بمؤسسة التغليف المغربي-

تحت إشراف:

أ.د. سهيل مقدم

من إعداد الطالب:

بغالية أحمد

لجنة المناقشة:

أ.د. قدور بن عباد هوارية..... رئيسا.

أ.د. مكي أحمد..... مناقشا.

أ.د. مقدم سهيل..... مشرفا ومقرا.

السنة الجامعية:

2019 – 2018

# شكر و عرفان

مههما تقدمنا وفتحت أمامنا طرق النجاح، ووصلنا لكل ما نحلم به، علينا أن نتذكر من كان سبباً في نجاحنا من ساندنا، وأمسك بيدنا للاستمرار في طريقنا للنجاح والتقدم، هم الذين من وجودهم خلق النجاح، والإبداع، فمههما عبرنا لهم، فالكلمات قليلة بحقهم، فمن واجبنا أن نقدم لهم التقدير، والشكر، والاحترام.

ان أحق الناس بالشكر بعد المولى عز و جل الوالدان الكريمان حفظهما الله و أطال في  
عمرهما.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ القدير سهيل مقدم الذي كان السند الدائم والسراج المنير  
لي و المعين في تأطيري و نصحي و المساعد لي في هذا المسار اللهم اجعله في ميزان  
حسناته

و الى كل أساتذة علم النفس العمل و التنظيم و الى زملائي في المسار الدراسي .  
أشكر أيضا زملائي العمال ي مؤسسة التغليف المغاربي و على رأسهم المدير العام السيد  
مراد عبد الصمد الذي لم يبخل علينا بأي شيء و سهل لي كل الصعاب.  
الى كل من قام لي بالمساعدة من قريب أو بعيد و أرجو من الله أن يجعل هذا العمل في قائمة  
العلوم النافعة

# الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب  
إلى من كُلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى زوجتي أغلى ما في الكون الى شريكة  
عمري و مهندسة أعمالى زوجتى الغالية ( أحلام)  
الى قره عيني و ملكة فوادى الى الغالية ابنتى  
( رزان فاطمة الزهراء )

إلى إخوتي سندي في الحياة  
محمد، عزالدين ، عبد الكريم، كريمة و ابنتها ايناس و ابنها عبد الرحمن

نورالدين ، إبراهيم و مسك الختام حنان  
إلى عائلة بلعاليا

إهداء خاص لعائلة بوهادف

إلى أستاذي المحترم مقدم سهيل

## ملخص الدراسة:

جاءت دراستنا هذه للكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة التغليف المغاربي معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ببين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- يوجد علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى الرضا الوظيفي.
- لا توجد هناك علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- يوجد ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون، أسلوب التوسط أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، ، أسلوب التنافس.
- يوجد مستوى جيد من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

This study was conducted to reveal the methods of managing the organizational conflict and its relationship to job satisfaction among the employees of the Maghreb Packaging Institution based on the analytical descriptive approach.

We have reached the following conclusions:

- There is a relationship between methods of organizational conflict management and job satisfaction in the study sample.
- There is a relationship between the method of cooperation and the method of mediation with the level of job satisfaction.
- There is no relationship between the method of competition and the method of ignoring and the method of waiver with the level of job satisfaction In the study sample.

• There are different practices of organizational conflict management methods in the following descending order:

The method of mediation is the method of ignoring, the method of waiver, the method of competition.

- There is a good level of job satisfaction in the study sample.

## قائمة المحتويات:

الإهداء.....	أ
شكر و عرفان.....	ب
ملخص الدراسة.....	ج
قائمة الجداول.....	ي
مقدمة : .....	1

## الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة

1. أسباب و دواعي إختيار الموضوع .....	3
2. أهداف الدراسة.....	4
3. الإشكالية: .....	4
4. فرضيات البحث .....	4
5. الدراسات السابقة .....	5
6. المفاهيم المتعلقة بالبحث..... :	20

## الفصل الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد: .....	22
1مستويات الصراع التنظيمي .....	23
2مراحل تطور الصراع. ....	24

٥



53.....	وصف الادوات المستخدمة في الدراسة:
54.....	الخصائص السيكومترية للأدوات المستخدمة:
58.....	الدراسة الأساسية:
58.....	اهداف الدراسة الاساسية:
58 .....	منهج الدراسة:
59.....	عينة الدراسة:
59.....	مواصفات عينة الدراسة الاساسية:
62.....	الادوات المستخدمة في الدراسة الاساسية:
.62.....	أساليب المعالجة الإحصائية:
.62.....	خلاصة الفصل:

## الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج

63.....	تمهيد
63.....	عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئسية :
63.....	عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:
64.....	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:
65.....	عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:
65.....	عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

66.....عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

## الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج

67.....تمهيد:

67.....تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

68.....تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

68.....تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

68.....تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

68.....تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

68.....تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

72.....خلاصة الدراسة:

73.....توصيات الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	الجدول 01
52	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن	الجدول 02
52	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الخبرة المهنية	الجدول 03
53	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الوظيفية	الجدول 04
55	معامل ارتباط كل بعد و الدرجة الكلية لمقياس اساليب الصراع التنظيمي	الجدول 05
56	معامل ارتباط بين كل فقرة و مقياس الرضا الوظيفي	الجدول 06
57	ثبات مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي	الجدول 07
58	ثبات مقياس الرضا الوظيفي	الجدول 08
59	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن	الجدول 09
60	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	الجدول 10
60	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية	الجدول 11
61	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية	الجدول 12
63	نتائج الفرضية الرئيسية	الجدول 13
64	نتائج الفرضية الأولى	الجدول 14
64	نتائج الفرضية الثانية	الجدول 15

65	نتائج الفرضية الثالثة	<b>الجدول 16</b>
65	نتائج الفرضية الرابعة	<b>الجدول 17</b>
66	نتائج الفرضية الخامسة	<b>الجدول 18</b>

## مقدمة

ان تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي الى الحالي أدى الى الاهتمام بالسلوك الفردي و الجماعي في كل مكان العمل

فبعدها كان ينظر الى المنظمات ككيان مادي بحيث أصبحت خلية اجتماعية يشكل فيها الانسان المحور الذي يعبر عن حيويتها و تفاعلها، تقوم بأدوارها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين افرادها فمهما كانت هذه المنظمة مطورة تجهزيا وماديا فان مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلبا على أداها أو حتى القضاء عليها.

لذا اهتم الدارسون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياتهم و اتجاهاتهم و انطباعاتهم حول ظروف العمل المادية والاجتماعية السائدة و هذا ما عرف لاحقا بدراسة السلوك التنظيمي .

و بالتالي فان لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا و اتجاهات و أهداف معينة هذا ما يدفعهم الى تكوين جماعات أي تنظيم غير رسمي و مع تعارض الأهداف و الاتجاهات و محدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس و الصراع بين الافراد او الجماعات فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية و أنماط اتصال معينة .

هنا سعت المنظمة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية لأفرادها مثلما كان تهتم بالجوانب المادية لهم فبواسطة القيادة الاتصال تحاول إدارة المنظمة الوصول الى توجيه سلوك أفرادها للشعور بالرضا الوظيفي وتعزيز ولاءهم و انتماءهم .

و مع مرور الوقت أصبح الرضا الوظيفي مطلبا أساسيا لبقاء و ولاء افراد المنظمة وأساسا لزيادة فعالية وكفاءة أدائه .

و الجدير بالذكر أن الرضا الوظيفي ليس بمعزل عن آثار الصراع الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات ومن خلال العوامل التنظيمية المتاحة تسعى إدارة المنظمة الى جعل تأثير إدارة الصراع إيجابيا في الرضا الوظيفي.

وهذا موضوع دراستنا في مؤسسة التغليف المغاربي فمن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن الآثار السلبية و الإيجابية لإدارة الصراع و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين

ومحاولة منا الاحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة الى أربعة فصول جاءت كالتالي :

-الفصل الأول: وتعرضنا فيه الى موضوع الدراسة و تتضمن إشكالية الدراسة وصياغة فروضها و أهمية الموضوع و مبررات اختياره و أهدافه و الدراسات السابقة وتقييمها .

-الفصل الثاني: وقد خصص هذا الفصل للحديث عن الصراع التنظيمي و ذلك بعرض مفصل عن مستوياته و مراحل و أسبابه ومظاهره ونتائجه .

-الفصل الثالث: وقد خصص هذا الفصل للحديث عن الرضا الوظيفي أهميته مؤثراته قياسه العوامل المؤثرة فيه .

- الفصل الرابع: من خلال هذا الفصل حاولنا ابراز اهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الراهنة ، حيث تضمن في بدايتها مجالات الدراسة منهج الدراسة أدوات جمع البيانات.

كما تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا و من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول ، بعد جمع المعلومات و تفرغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة و جداول مركبة تجمع أكثر من سؤال.

و عرض كفي يتضمن اجابات أفراد العينة المبحوثة، و كذا تحليل و تفسير معمق لبيانات الجداول و الربط بين المتغيرات و اختبار الفروض و تحليل النتائج المتوصل اليها و عرض نتيجة عامة.

# الفصل الأول

## مدخل إلى الدراسة

## **1- أسباب و دواعي اختيار الموضوع :**

ان هذه الدراسة لها أهمية كبيرة خاصة و أنها تتناول لعاملين جد مهمين هما الصراع و الرضا الوظيفي و يعدان موضوع الساعة و كل منظمة تجتهد لتحقيق مبتغى كل فرد و لعل ابرز ما يميز هذه الدراسة هو

**1- أن الصراعات قد تكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية خصوصا ما يتعلق بمسألة الرضا الوظيفي لذلك يمكن ان تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بواقع استخدام أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.**

**2- التعرف على أهم أساليب الصراعات التنظيمية و درجات ممارستها و اضافة المزيد من المعرفة عن الأساليب الأكثر شيوعا و تقدم الحلول العملية لمشاكلنا الواقعية .**

**3- ابراز أهمية الرضا الوظيفي و ماهيته الفعالة في رفع الكفاءة**

**4- موضوع الصراع التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي موضوع جد حيوي و مهم و ذلك من خلال اهتمامات المفكرين و علماء الاجتماع و منظرو التنظيم**

**5- الرضا الوظيفي يؤثر على عدة جوانب في المهنة و يؤثر على الأداء المهني و على الحياة الخاصة بصفة عامة بعدة مؤثرات لعل أهمها الصراع الوظيفي.**

## **ثانيا: أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بين العاملين داخل المنظمة الى:

**1- معرفة أسباب الصراع بين العاملين.**

**2- المعرفة اهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي .**

**3- معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .**

**4- معرفة العلاقة الموجودة بين الصراع التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي .**

## 2- الإشكالية:

ان رضا العاملين في أي مؤسسة له أهمية كبيرة بالنسبة للعامل نفسه ,و كذلك بالنسبة للمنظمة التي يشغلها ، اذ يعتبر الرضا مؤشرا يستند اليه في تحقيق الأداء الجيد و انجاز أهداف المؤسسة و كذلك لارتباطه بمستوى اشباع حاجات الأفراد وكذا طموحهم ولتحقيق أفضل أداء ومستوى إنتاجية افضل للمنظمة تتضح أهمية الرضا الوظيفي و الغاية منه و ذلك باستغلال القدرات البشرية وتحريكها و تطويرها وإشباع حاجاتها الاجتماعية و الإنسانية و الاقتصادية و من خلال هذا المبدأ تعمل المنظمة دوما لتوفير كل الشروط المشجعة على الاستقرار .

و الفرد له أهمية بالغة لدى أصحاب هذه المنظمات و الباحثين رغم الصعوبة في صياغة محددة للرضا الوظيفي والأسباب التي تعكر ظروف عملهم التي تؤثر سلبا على رضاهم المهني.

ومن هنا بدا أصحاب المنظمات و الباحثين يهتمون بالأسباب و الظروف التي تكرر ظروف العمل و تؤثر سلبا على رضا المهني و أدائهم المهني

و هناك عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي أهمها الاجرة وأسلوب الترقية و نمط القيادة و الصراع التنظيمي

و الصراع التنظيمي من شأنه ان يولد الصراع و يؤدي الى سلوكيات غير مرغوب فيها من جانب الاخر فينخفض مردودهم و تتعقد سيرورة العمل وتنتهي المنظمة.

وأردنا دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة التغليف المغاربي لهذا نعتقد أن الصراع داخل التنظيم هو سبب عدم الرضا و ظهور مشكلات تنظيمية .

وهذا ما نريد في هذا البحث أن نستكشفه

ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية كالاتي:

هل يوجد علاقة دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين ؟

### 3- فرضيات البحث:

#### الفرضية العامة :

يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي

#### 4- الفرضيات الجزئية:

- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التنافس و الرضا الوظيفي
- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التعاون و الرضا الوظيفي.
- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التوسط و الرضا الوظيفي.
- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التجاهل و الرضا الوظيفي.
- يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التنازل و الرضا الوظيفي.

#### 5- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة اطار مرجعي أو نظري يعود اليه الباحث ليستطيع لمس كل جوانب موضوعه للاستفادة مما وصله اليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري عيث تساعده على حل المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم و المعطيات و صياغة الفروض بشكل واضح او في الجانب الميداني اذ يتعرف على المناهج المستخدمة و أدوات البحث و كيفية توظيفها و كل هذا يكون له عونا مرشدا في انارة طريقه لتفادي الأخطاء و معرفة الصعوبات التي لا يضعها في الحسبان .

## الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة:

تفيد الدراسات السابقة في التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع والمقارنة بين أنواعها ومدى ملائمة كل منها لنوع الصراع حسب موضوع الدراسة، كما تفيدنا في التمكن من تحديد أبعاد مقياس التوافق المهني، فضلا عن الاستفادة منها في إعداد واختيار المقاييس المناسبة لتستخدم في الدراسة، وفي صياغة فرضياتها وأهدافها وتفسير نتائجها.

### دراسة محمد رضا شنة 2006

الدراسة كانت بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية." دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري ( قسنطينة، سطيف، بسكرة ). وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي. كذلك الدراسة هي محاولة لتوجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد و الجماعة؛ وبالتالي المنظمة. وتكونت عينة الدراسة من 00 فرد موزعين على المؤسسات المذكورة. ومن أهم نتائجها:

- أن استراتيجية التعاون أكثر استخداما في عملية إدارة الصراعات التنظيمية، ثم تأتي استراتيجية التجنب، ثم استراتيجية المنافسة.

## دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب 2006

الدراسة كانت بعنوان " الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي ".دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض .هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية؛ وأسبابها ؛ وانعكاساتها على الأمن الوظيفي .والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المبحوثين إزاء أسباب الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية .استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة .وطبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 000 موظفا .ومن أهم نتائجها:

●هنالك أسبابا تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين .حيث بلغ

متوسط موافقتهم على تأثير هذه الأسباب 0.00 من 0

●إن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم هو :غياب

الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.

أن هناك ثلاثة عشر سببا تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين العاملين

بوزارة التربية والتعليم منها :عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين؛ غموض المهام الموكلة.

●أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة إزاء أسباب وانعكاسات

الصراعات الشخصية.

●أن للصراعات الشخصية في العمل انعكاسان إيجابي وسلبي والإيجابية أبرزها؛ ومنها :أن

اختلاف الخصائص الشخصية لجماعة ما يقود إلى الإبداع في حل المشكلات .أن الصراعات

الشخصية تعمل على تماسك الجماعة عندما تكون في خلافات مع جماعة أخرى .إن الصراعات

الشخصية نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل إدارات المنظمة، عند إدارة الصراع وعلاجه

● أن للصراعات الشخصية انعكاسات سلبية أبرزها: أنها تتسبب في زيادة الضغوط النفسية والباطنية والوجدانية للأفراد. أنها تساعد على ظهور المصالح الشخصية وبروز الأنانية.

### دراسة امل محمود علي العبيدي 2007

الدراسة بعنوان " استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ادارة الصراع في تحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة . التعرف على العلاقة بين استراتيجيات التعاون ،التنافس ،التجنب من جهة .وبينها وبين اهداف المنظمة وهي الرضا والابداع العلاقات الانسانية والانتاجية . وقد اظهرت النتائج بعد اجراء الاستبيان للعينه المختارة ونتائج الاختبارات الاحصائية ان العلاقة الاكبر هي للعلاقة الانسانية عند استعمال اسلوب التعاون في اداة الصراع والتي لها الاثر في زيادة انتاجية العاملين .

عنوان الدراسة " أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ".دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة .هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة ( نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل ) ومدى تطبيقها من قبل الادارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وما هو النمط المتبع في الوزارة .وهدفت أيضا إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي؛ بمستوياته الثلاث ( الأفراد، جماعات العمل، التنظيم .)وقد أجريت الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية من أطباء، أسنان، صيادلة، تمريض، فنيين مهنيين، إداريين؛ وبلغ عددهم 000 موظف .ومن نتائج هذه الدراسة:

●تستخدم الادارة الانماط الاربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالتالي :نمط

القوة والسيطرة، التسوية، التجنب، التنازل. إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة. أما نمط التعاون فهو غير واضح الاستخدام.

• يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام، إلا أنه أكثر الانماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطور التنظيمي.

### دراسة أحمد بن محمد مهدي الخالدي 2008

الدراسة بعنوان " أساليب لإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. "ومن أهداف هذه الدراسة

التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة للأساليب إدارة

الصراع التنظيمي؛ وعلاقة هذه الأساليب بمستوى الروح المعنوية. وقد طبقت الدراسة على عينة

قوامها 011 معلما اختيروا بطريقة عشوائية بسيطة. ومن أهم نتائجها ما يلي:

• أسلوب التعاون أكثر الاساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة من وجهة

نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية.

• هناك علاقة ارتباطية بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس

الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب

التعاون وفقا لمتغير المؤهل العلمي؛ لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

### دراسة ابتسام يوسف محمد مرزوق 2011 :

الدراسة تحت عنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة

غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. "وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات

إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي

للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 788 معلماً ومعلمة بنسبة 10,62% من المجتمع الأصلي . وقد استخدمت الباحثة استبانتيين: الأولى لقياس استراتيجيات إدارة الصراع .وبعد التطبيق تم التحليل وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من ( 59.02 ) إلى ( 80.89 ) .
- الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة هي استراتيجية التعاون بوزن نسبي بلغ ( 80.89 ) .

- أن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل ، استراتيجية التنافس، استراتيجية التجنب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير (الجنس) ما عدا استراتيجية التنافس حيث كانت الفروق لصالح الإناث

#### دراسة صفاء جميل الجعافرة 2013

الدراسة تحت عنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم . "وهدفنا الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية

في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

• أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.

• كما أشارت إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

**أثر ادارة الصراع على الرضا الوظيفي .**

دراسة تطبيقية في وزارة التربية في اليمن

الدرجة : ماجستير

السنة الجامعية : 2006

و من خلال المظاهر المختلفة للصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي :

هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب التربية و التعليم . فماهي مسبباته ؟ و هل له علاقة بالصراع التنظيمي و أساليب ادارته ؟  
فرضيات البحث:

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الادارية المختلفة.

- أساليب ادارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية و التعليم ترضي كثيرا من العاملين .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب ادارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة ( المستوى الوظيفي، و الجهة ، و العمر، و الخبرة، المؤهل).

-توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين أسلوب التجنب (عدم التدخل) في ادارة الصراع و الرضا الوظيفي.

-توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة (الاجبار) و الرضا الوظيفي.

### -حدود البحث:

و قد اقتصرت الدراسة على نوعين من الحدود هما الحدود الجغرافية و الموضوعية.

### أهمية البحث:

ان هذه الدراسة تمثل أهمية تطبيقية ، حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة، و تقدم حولا عملية

لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة في مجالات الأعمال المختلفة ، حيث يمكن أن يستفيد

المديرون منها في معرفة أشكال و أساليب ادارة الصراعات الشخصية و التنظيمية

الموجودة ، و تأثيرها على الرضا الوظيفي، حتى يمكن زيادة فعالية المنظمة.

و تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من أهمية قطاع التعليم في حياة الشعوب هذا القطاع

الذي ستنتم هذه الدراسة من خلاله ، فالتعليم يعتبر مفتاح التقدم و النمو لأي مجتمع، و

الأساس في تحضره و رقيه و باعتبار التعليم نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالبيئة المحيطة

فقد انتهجت الحكومة اليمنية سياسة دمج المؤسسات التعليمية ، و توحيد المناهج الدراسية

في شهر يوليو عام 2001 م ، و بناء على ذلك أصبحت وزارة التربية و التعليم تحمل على

عائقها مسؤولية التعليم الأساسي و الثانوي، و يحتك بها جميع المواطنين تقريبا ، و

المؤسسات التعليمية تعاني الآن من مقاومة هذا الدمج و التوحيد ، الذي يعتبر أحد العوامل

المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين بها و عدم رضاهم ، و هنا يأتي أهمية نتائج مثل

هذه الدراسات و التي نتوقع أن تحدد العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي و

تقدم حولا عملية لترشيد الصراع التنظيمي ، بما يخدم تحقيق الرضا الوظيفي، بهدف رفع

مستوى الاداء و النهوض بأجهزتنا التعليمية، لتحقيق أهدافها السامية بأعلى كفاءة و فعالية.

### منهجية الدراسة:

أعتمد هذا البحث لتحقيق أهدافه ، و اثبات صحة فروضه على المنهج الوصفي التحليلي.

### العينة :

يشمل مجتمع البحث لعاملين في عموم مكاتب التربية و التعليم باليمن .

### أدوات البحث:

الاستمارة ، المقابلة.

### نتائج الدراسة:

هذه الدراسة علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لم تأخذ اهتمام كبير من قبل الباحثين ولم يأخذ حقه أي هناك تفصيل خاصة في اليمن سواء من جانب موضوع الصراع أو الرضا الوظيفي و إذا استطاعة هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية و تمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية ، و من خلال ادراك الاهداف الشخصية و الطموحات المستقبلية ، قد تكون دافعا جديدا لأداء المتميز فرضا الفرد عن عمله يحدث توافقا نفسيا و اجتماعيا لديه لارتباطه بالنجاح في العمل .

**الدراسة السادسة:** الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر الاسلامية.

اسم الطالب: أحمد يوسف أحمد اللوح.

اشراف : يوسف عبد عطية بحر.

الدرجة : ماجستر في ادارة الأعمال -كلية التجارة- في الجامعة الاسلامية بغزة.

السنة الجامعية: 2008.

الاشكالية: ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الاسلامية و جامعة الأزهر بغزة.

تساؤلات البحث :

-ماهي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر من وجهة نظر العاملين بها؟.

-ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين؟.

-ما هي استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعتين؟.

### فرضيات الدراسة:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات الصراع التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة احصائية أسباب الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في ادارة الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية الإيموغرافية التالية ( الجنس ، العمر، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة ، مكان العمل).

**المنهج المتبع:** المنهج الوصفي التحليلي.

**أدوات البحث:** الاستمارة.

### أهمية الدراسة:

- التعرف على آثار الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفيها ، ووضع الحلول المناسبة من أجل التقليل منها و السعي للاستفادة من ايجابياتها المختلفة.
- الاستفادة من ايجابياته في تحقيق أهداف المنظمة و السعي للتقليل من اثاره السلبية.
- قد تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين لإجراء أبحاث و دراسات قد تسهم في تغيير النظرة الى الصراعات التنظيمية لتصبح نظرة ايجابية في تقويم الأداء الوظيفي.
- قد تساهم هذه الدراسة في تطوير اداء المؤسسات التعليمية و الذي ينعكس بدوره على تقدم و رقي المجتمع الفلسطيني .
- دعم المكتبات بالمعرفة حول هذا الموضوع .

## نتائج الدراسة:

ومن نتائج الدراسة ضرورة زيادة وعي العاملين و تعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي و تعريفهم بالحالات و الظروف التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه و أوصت بتعزيز استخدام استراتيجيات التعاون كونها استراتيجية يستفيد الجميع من استخدامها ، إضافة الى ضرورة مشاركة الرؤساء لمرووسيهم في اتخاذ القرار من أجل تطبيق أفضل لتلك القرارات و كذلك الاهتمام بتدريب العاملين في كلتا الجامعتين.

## الدراسات الأجنبية:

دراسة " بلومان plowman " بعنوان: "الصراع والإدارة الاستراتيجية والعلاقات العامة

2005

وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن الصراع موجود و هو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم و هي تؤثر على أداء و فعالية المنظمة ، العلاقات العامة تعتبر عاملا مساهم أ للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذه النموذج الاحتواء والتجنب و المساومة. والتعاون بشكل إيجابي، وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

**الدراسة الأولى:** الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة-دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة.

**اعداد الطالب :** عمر حمداوي.

**السنة الجامعية :** 2008-2009 .

جاءت الدراسة في خمسة فصول :

الفصل الأول : موضوع الدراسة.

الفصل الثاني : ماهية الرضا الوظيفي و الاتجاهات المفسرة له.

الفصل الثالث : المنظور السوسيولوجي للمؤسسة الجامعية.

الفصل الرابع : الاجراءات الميدانية و التقنيات.

الفصل الخامس : تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة.

و الاشكالية الرئيسية : ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ؟.

التساؤلات الفرعية جاءت على النحو التالي:

- 1\_ ما دور الأجرور في زيادة رضا الأستاذ الجامعي؟.
- 2\_ ما دور اشباع الحاجات الفردية في شعور الأستاذ الجامعي بالرضا الوظيفي؟
- 3\_ ما هي أهداف المركز التي تمكن تحقيقها من خلال رضا الأستاذ الجامعي؟.

### -أهمية الدراسة:

تتمحور أهمية الرضا الوظيفي :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل
- الرغبة في الإبداع والإبتكار. فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن.... إلخ، وغير المادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي.... إلخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم. فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة
- ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :
  - في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم
  - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي.... إلخ
  - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة. كلما شعر الموظف بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة
  - ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
    - ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الإقتصادية
    - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع

- عينة البحث: أساتذة الجامعة.

- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي.

### نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة أن الظروف المادية المحيطة بالعمل متوسطة على العموم فهي لا تساعد بعض الأساتذة على تادية مهلمهم بشكل جيد.

- عدم رضا أغلب الأساتذة في المركز الجامعي-خنشلة- عن الجوانب المادية و خاصة الأجر الذي يتقاضونه

- أظهرت النتائج الانقسام بين الرضا و عدمه و تزيد درجة عدم الرضا عند الاساتذة المبتدئين أكثر من غيرهم.

أثر ادارة الصراع على الرضا الوظيفي .

دراسة تطبيقية في وزارة التربية في اليمن

الدرجة : ماجستير

السنة الجامعية : 2006

و من خلال المظاهر المختلفة للصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي :

هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب التربية و التعليم .

فماهي مسبباته ؟ و هل له علاقة بالصراع التنظيمي و أساليب ادارته ؟

فرضيات البحث:

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الادارية المختلفة.

- أساليب ادارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية و التعليم ترضي كثيرا من العاملين .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب ادارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة ( المستوى الوظيفي، و الجهة ، و العمر، و الخبرة، المؤهل).
- توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين أسلوب التجنب (عدم التدخل) في ادارة الصراع و الرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة (الاجبار) و الرضا الوظيفي.

#### تقييم الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة أن سبب اخفاق المشاريع التنموية المختلفة في المؤسسات ، هو عدم مراعاة البعد الانساني و الاجتماعي للفرد داخل التنظيم خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تستورد التكنولوجيا و معها أساليب التسيير التي هي خاصة ببيئة عمل ذات مستوى علمي و ثقافي معين ، و بالتالي لم تكن هذه الأساليب التنظيمية تلائم محيط العمل في ادارة الافراد و الجماعات في المؤسسات الجزائرية. ففي الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي كشفت عن:

أن العلاقة بين المشرف و مرؤوسيه ، إذا كانت مبنية على أساس الاحترام المتبادل و التفاهم و التشاور يساعد على خلق جو من الاطمئنان و الرضا على المشرف و على الوظيفة ، و اذا اتسمت هذه العلاقة بسوء التفاهم و عدم الحوار فسيضفي هذا الوضع الى بيئة عمل مشحونة بالتوتر و التذمر و تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين ، و أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة و هذا ما أكدته دراستنا أما في الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي كشفت على النتائج التالية :

أن إحتكار السلطة و النفوذ و التداخل في المهام و الاتجاهات بين الشباب و الكهول بسبب الفارق في السن و تعارض الاهتمامات ووجود الخلاف بين الجنسين يؤدي الى الصراع زيادة على ذلك كثرة الاجراءات و كثرة الدرجات السلمية ، و الاهتمام بحرفية القوانين و نسيان تحقيق الفعالية ، يؤدي الى

تحويل أهداف المنظمة الى أهداف خاصة ، و هذا ينعكس على العمليات داخل التنظيم و هي التوجه نحو الصراع و هي التوجه نحو الصراع ، و هذا ما أكدته دراستنا و هي التوجه نحو الصراع ، و هذا ما أكدته دراستنا الميدانية.

و في الدراسات العربية أثبتت أن أسباب الصراع في مؤسساتهم ضعيفة ، و يظهر الصراع فقط في: محدودية الموارد ، و في عدم تحديد الصلاحيات ، تعارض الاهداف و هذا يتنافى مع دراستنا ، ذلك راجع الى طبيعة المجتمع العربي.

و في الدراسات الغربية فقد جرى التوصل الى أن الصراع حتمية داخل المنظمات و أنه علينا تتبع ادارة استراتيجية لحل هذه المشكلة لأنها تؤثر على أداء و على الفعالية و هذا ما توصلت اليه دراستنا.

## 6- المفاهيم المتعلقة بالبحث:

هي مجموعة من التصورات المتنوعة للظواهر التي نريد ملاحظتها ومن مفاهيم الدراسة نذكر مايلي:

### 1 الصراع :

**لغة :** حيث يعرف الصراع لغة على انه خصام وشقاق وهو مستعمل هنا كمرادف للكلمة الفرنسية والمشتقة من الفعل اللاتيني و التي تعني الاصطدام و التطاحن كما تعني التعارض بين المصالح و الآراء (دهيمي، بلخير 2007. ص5).

**اصطلاحاً:** هو حالة متطرفة في المنافسة بين الافراد او الجماعات او الافراد في المنظمات والممارسات و بالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق او تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها (امحمد 2000ص94).

و أيضا أنه التعارض بين موقفين أي قيام مصلحة في جانب تغير بمصلحة الجانب الآخر أو تمنع نشؤها ومحل هذا الخلاف يقع على استعمال حق قاءم او على مدى هذا الحق او قد تكون الصراعات قانونية كما قد تكون اقتصادية (عمار الطيب كشرور 1994-ص76) .

### 2 الصراع التنظيمي :

يعرفه "كوسكر" أنه كفاح حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية الأجر و الحوافز حيث يهدف المتصارعون الى تجنيد صفوفهم أو القضاء عليهم (محسن محمود عياد2008 ص 18) .

و عرفه "بولدنج" أنه تنافس يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية أو رغبة كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (محمود سليمان العميان 2004 ص363).

### 3- الرضا الوظيفي:

**لغة:** يعني الرضا و الشعور بالارتياح مأخوذة من الكلمة اللاتينية وقد تعني أيضا الاشباع أي اشباع الحاجات (سهيل ادريس 2006 ص 1096)

**اصطلاحا:** الرضا الوظيفي هو شعور الفرد اتجاه مختلف الاشباعات المادية و المعنوية (النفسية و الاجتماعية ) التي تحصل عليها المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباعات او منافع كبيرة متعددة للفرد بدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة (عبد الوهاب سوسي 2008-ص65).

كما يعبر عن الرضا بأنه وجهة نظر الافراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه. قبول العمال لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة ومن هذه الظواهر معدلات الغياب و الحضور و معدلات الأداء (سهيلة عباس 1999-ص17).

أما "ستون" فيعرفه أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله و يصبح انسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (محمد سعيد أنور سلطان 2003-ص196).

الفصل الثاني  
أساليب إدارة  
الصراع التنظيمي

## تمهيد:

لا تستطيع أي منظمة مهما كان شكلها او حجمها او طبيعة عملها ان تعيش بعيدا عن الصراع فالمنظمات تتكون من افراد يحملون أهدافا و قيما مختلفة وهؤلاء الافراد قد يتعاونون لتحقيق هذه الأهداف و القيم كما يتنافسون بين بعضهم البعض .

ومن هنا فالصراع ينشا من عدة مصادر و توجيهات فهو يختلف في دربه توقعه او سرية نشوءه و أحيانا ينشا الصراع من غير سابق انذار اذ يمكن بناء او هادم لذلك فالمدراء عليهم ان يعرفوا متى يجب أن يحفزوا الصراع ومتى يجب عليهم أن يحاولوا حله .

وفي هذا الفصل نحاول البحث عن:

1. أولا: مستويات الصراع التنظيمي.
2. ثانيا: مراحل تطوره .
3. ثالثا: أسباب الصراع التنظيمي.
4. رابعا: مظاهر الصراع.
5. خامسا: نتائج الصراع .
6. أساليب ادارة الصراع
7. خلاصة.

## 1- مستويات الصراع التنظيمي :

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي او تحديده إلا ان معظم كتب الإدارة يتفقون على المستويات التالية :

### 1- الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيق الأهداف المنظمة التي هو عضو فيها و غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه ان يختار احدهما بحيث لا يمكن تحقيقها معا و عادة ما يقترن ذلك بالتردد و القلق ويولد ضغوطا نفسية تسهم في توضع جودة القرار عند إنجازه ( سلمان العميان 2008-ص367).

### 2- الصراع بين الافراد:

هو الصراع بين الفرد و رؤسائه وزملاءه داخل بيئة العمل و تلعب المتغيرات المعرفية و الادراكية دورا كبيرا في الصراع بين الافراد في المنظمة و تمسك كل فرد بوجهة نظره او جماعته حيث تحدد و عي الأطراف بالصراع يسهم كما تحدد مشاعرهم الحقيقية عن الصراع (سلمان العميان 2008-ص370-371).

### 3- الصراع بين الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمات و يأخذ مثالين :

1. الصراع الافقي: مثل صراع بين ادارتي الإنتاج و التسويق ( تكون في مستوى واحد)
2. الصراع الرأسي: يقع بين جماعات تنتمي لمستويات مختلفة (عليا-دنيا) (سلمان 2008-ص371-372).

### 4-الصراع داخل المجموعة:

ويتمثل هذا النمط من الصراع في ظهور صراعات داخل المجموعة نفسها بشأن اتخاذ قرار معين لحل مشكلة معينة لا سيما اذا تباينت قدرات و خبرات الافراد في حقول العمل.

كما قد ينشا من اختلاف في ادراك افراد الجماعات في اشباعهم لحاجاتهم لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لانهم لا يملكون القدرة على عرض اراءهم فيما يخص العمل .وكذلك لا يصلون الى تحقيق أهدافهم الخاصة (كاظم محمود 2002-ص147)

## 5 صراع بين المنظمات :

يحدث بين المنظمة وبيئتها مثل المنظمة و الموردین و المنظمات الحكومية و المنافسون لأن المنظمة في تعامل دائم بالوسط الخارجي و التي تتباين في المدركات و الهداف و سبل تحقيقها إضافة الى محدودية البيئة مثل حجم الأسواق و هيكل العرض واقع الطلب و الأسعار و القدرة الشرائية المتباينة للأفراد و المنافسة بين المنظمات وغيرها لا من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية التي تؤدي الى ظهور الصراع بين المنظمات (ماجدة العطية 2003-ص264)

## 2- مراحل تطور الصراع :

عند النظر الى الصراع كعملية ديناميكية أو النظر اليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة و لذلك فالصراع يمر بالمراحل التالية :

### 1- مرحلة الصراع الضمني:

يكون هناك مصدر او سبب للصراع و يحتمل ان يتطور منه الصراع و لكنه لم يحدث بعد وانما لازال مرفوضا حيث ينتج عنه توترات عن طريق التواصل في النظام و بناءه او في متغيرات شخصية يتعلم بأراء العاملين (العمامرة، 1999،ص225)

### 2- مرحلة ادراك الصراع :

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بان هناك احداث ما او ظروف معينة تقود الى خلق الصراع وفي هذه المرحلة يتم ادراك او ملاحظة الصراع بين الافراد او الجماعات و تلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صدور مدركات هذا .

### 3- مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الامر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا ويتمثل في هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة و غالبا ما يصعب الفصل بينهما . وتزداد فيها اشكال القلق المشجعة على الصراع و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و اكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته وما سوف يؤدي اليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التحقيق من الاثار الناجمة عن الصراع وخاصة الخوف و القلق الصراع (كاظم خضير، ص300)

### 4- مرحلة الصراع العلني:

تعتبر مرحلة قصيرة فالملاحظ ان السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها وهنا يتم الصراع و تكون فيه مطالب متباينة حيث كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة المشاحنات العلنية العدوان ووسائل دفاعية أخرى (محمود سلمان ص388)

### 3- أسباب الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية جهة الوجود ويعتبر وجودها تحديا للمديرين فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها بل ادارتها والتعامل معها بايجابية نحو تحقيق أهداف الفرد والجماعة ولا يتسنى ذلك إلا اذا تم التعرف على أسبابها و مصادرها وجاءت الأسباب لذا أغلب الكتاب الإداريين و الباحثين على النحو التالي

#### 1-الأسباب التنظيمية من بينها :

-عدم وجود تقنين واضح للأدوار و المهام

-تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء و تحديد الكفاءات.

-تعدد المستويات الإدارية و اعتماد المركزية في التسيير مما شوه نمط الاتصال -

-ترابط او استغلال بين الوحدات الإدارية و العاملين فيها مثل الترابط في مصانع النسيج و الانتقال في الجهاز الإداري و التدريس في الجامعة

-نمط اتخاذ القرار بالمشاركة يتيح فرصة التعبير عن الشراكات و التعارض المتواجد وتوفر فرصة ظهور الاختلافات ( محمد قاسم القريوتي 2000 ص215 254)

- محدودية فرض الترقية مع كثر المتطلعين و المتخفين لها .

-اختلاف وجهات النظر بين العمال و رجال الإدارة .

- يحدث نزاع لعدم الانسجام في المكانة و المركز .

- عدم وجود مناخ عمل صحي .

- البعد عن المنهج العلمي في العمل الذي يترتب عن التعرف بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية و زيادة التكاليف ( طارق كمال 2016 ص 218)

## 2 الأسباب الشخصية :

-التفسيرات الخاطئة لسلوك الاخرين .

-الاتصالات الخاطئة غير مقصودة .

-نمط وطبعة بعض الشخصيات التي لا ترغب في التعاون مع الآخرين

-عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة يدفع نحو اثاره المشاكل

-عدم تجانس الأعضاء كلما زاد الاختلاف بين الأشخاص من حيث القيم و التعليم و العمل فان ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلامة و تعاون القريوتي ظن2000،ص 254 255).

-الاعتقاد بان العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم وبتعلل العمال في معظم هذه الحالات بان صراعاتهم مع الإدارات سببه الأجور او كثرة ساعات العمل بالرغم من ان الأسباب التي أدت الى هذا الصراع قد تكون مختلفة عن ذلك تماما.

-اعتقاد العمال بان وجهات نظرهم موضوعية وتعكس الواقع بين وجهات نظر الاخرين متغيرة ومتأثرة بالنظريات وسبب هذا الميل المسمى بالواقعية الناتجة فإنهم يميلون الى تصنيع الفروق بين وجهات نظرهم ووجهات نظر الاخرين الى تعميم اهتمامات المتقاربة ( طارق كمال 2007 ص 218) .

### 3- الأسباب الاجتماعية :

-أسباب طبقية: ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك

-التكتلات :تتكون من اختلاف الدوافع او تكتل عرقي أو أيديولوجي

الانتماء الحضاري أو العملي مثلا :

اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العملي .

بمعنى أن التركيبة الاجتماعية و خصائصها من معتقدات و طبقات و أعراف و انتماءات و اللغة و مدلولاتها التي تتوفر في بيئة العمل هي التي تسهم بتشكيل ما في نشوء الصراع ( رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي 2004 ص 480-481) .

### 4 - مظاهر الصراع :

#### 1 تشكيل النقابات العمالية :

بالتزامن مع بدء الثورة الصناعية التي أسهمت في ارتفاع كبير في اعداد العمال في فترة زمنية قصيرة ما استدعى وجود شكل من اشكال الاتقان العمالي يعمل كممثل لمصالح العمال الجماعية و يحميهم من الاستغلال و يضمن لهم الرضا الوظيفي والظروف الملائمة .

#### النقابة:

تعرف النقابة على أنها انضمام مجموعة من العمال الى نوع محدد من المنظمات بغرض تحسين ظروف عملهم وكذلك لتعزيز المصالح المشتركة بينهم بحيث يمكن للشخص العامل الاجتماع مع الإدارة والتفاوض معها حول أي مشكلة تؤثر عليه او على وظيفته بما في ذلك

الجور و المزايا و ظروف العمل المختلفة و تسمى اسضا "الاتحاد النقابي" او " نقابة العمال " ومن الجدير بالذكر ان النقابة تكون للعمال في أي مجال كالتجارة او الصناعة أو في مجال العمل في الشركات و غيرها .

## **دور النقابات :**

للنقابات العمل دور مهم في تحقيق مصالح الموظفين ومن أهم هذه الأدوار:

-حل القضايا و المشاكل في مكان العمل.

-ضمان ايفاء ارباب العمل بالحد الأدنى من التزاماتهم للموظفين كونها صوت للموظفين تمثلهم خلال المفاوضات.

-النظر في الانتهاكات المشتبه بها في مكان العمل و التأكد من أنه لا تمييز بين الموظفين.

-إدارة عدة أمور متعلقة بالأشخاص او الاجور و رواتب العاملين المنظمين اليها باعتبارهم من اعضاءها ومن هذه الأمور :

-ظروف العمل بشكل عام التامين الصحي الاجازات المرضية و الصحة و السلامة في مكان العما ساعات العمل و التقاعد.

-دراسة الطرق المثلى لانجاز العمل على اكمل وجه و غيرها من توفير سبل تحقيق التوازن بين العمل و الاسرة القضايا المتعلقة بالعمل .

## **2 الاضرابات العمالية:**

يشكل الاضراب مظهرا من مظاهر أنواع وعدم الرضا الوظيفي التي تسود التنظيمات المهنية و التي تؤدي عادة الى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال.

## **تعريف الاضراب :**

هو ذلك التوقف المؤقت عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف و شروط العمل اكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات و بذلك نجد ان الاضراب

هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال ( عبد الغفار حنفي 2007ص315).

وهناك عدة أسباب للإضراب:

- اعتقاد العامل أن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه .
- ضعف الأجور و كثرة ساعات العمل .
- إقرار المجتمعات المختلفة بحق العامل في الاضراب باعتباره نوع من العدوان المشروع و المصرح به .
- تبيين نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات.

## 5- نتائج الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار ايجابية و أخرى سلبية وقدرة مدير المؤسسة على ادارته هي التي تحدد تلك الآثار و هنا سوف تكثر الآثار الايجابية و السلبية للصراع.

### 1 الآثار الايجابية:

قد تحقق الصراعات بين الافراد و الجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد و التنظيم. مما يعكس اثرا إيجابيا على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ومن اهم الآثار الإيجابية مايلي:

-يؤدي الصراع الى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم فقد تزيد حدة هذه الخلافات من حيوية وفعالية المنظمة و ذلك باستثمار هذه الخلافات لإيجاد جو تنافسي يحقق الفائدة .

-يؤدي الصراع الى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجا اطراف الصراع الى البحث عن الاستراتيجية التي تكفل حل الصراع فيما بينهم وهذا ينمي قدرات الافراد ومواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم اثناء العمل .

-يساعد الصراع على إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية داخل المنظمة ( الراجعي ص66) .

-ينمي الحماس الحماس و النشاط لدى الافراد للبحث عن أساليب افضل يمكن أن تؤدي الى نتائج افضل .

- يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة .

- عند حل الصراع يصبح الافراد اكثر التزاما ( كريم حسين، 2004، ص100)..

- يؤدي الصراع الى تكوين خبرة تعليمية لدى الافراد العاملين

- باعتبار الصراع نوعا من الاتصال فانه يفتح طرقا عديدة ذاتية للاتصال ( العميان ص29).

### الاثار السلبية :

ان متغيرات العمر و سنوات الخدمة و الاختلاف في المستوى التعليمي و التداخل في النشطة و اختلاف الاتجاهات و القيم والتزام على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم و عدم اشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي الى شعورهم بالإحباط و نقص الروح المعنوية و روح التعاون و زيادة على التداخل في توزيع المهام هلى الفرد فانه يحدث تصادم و عدم وجود اتصال فعال يؤدي الى عدم الرضا ( عامر عوض ص264-265).

ان عدم الرضا عن الوظيفة او عدم الرضا عن التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملاءه و الى عدم اتقانه لعمله و الى التغيب ةاهمال مهامه الوظيفية وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل( كامل محمد ص312).

-التفكك وظهور تكتلات داخل الجهات .

-أن تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة وان تقل الأنشطة الإيجابية و تزداد الأحقاد بين الجماعتين .

-ان يتم سلوك كل جماعة اتجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة فيكثر الكذب و الغيبة و النميمة و تزداد الكراهية و البغضاء .

-ان تقوم كل جماعة بتقييم نقاط ضعف الجماعة الأخرى و بحلول الشك من سمعتها ( عبد الوهاب احمد جاد الله ص22).

-يدفع الافراد الى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة تضر بمصالح التنظيم .

-يلجا احد الأطراف المتقاربة الى تحريف المعلومات وبث الاشاعات المعرضة لاحاق الفرد بالطرف الاخر .

-يوذي الصراع الى إعاقة العمل التعاوني (عبد الله ، 2003 ، ص137).

## 6- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إقترح ديسلر. " dessle "خمسة طرق أو أساليب لحل وتسوية الصراعات وهي:

" •التجنب أو الهروب :في هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو

أهداف الطرف الآخر ، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكتبته وهذه الإستراتيجية لا

تؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى البعيد لأنه لا يتم حشد طاقات وجهود جميع أعضاء الفريق

في عملية اتخاذ القرار بسبب عدم مشاركة أحد الأطراف أو عدم استجابته . وهذا الأسلوب

مناسبا إذا كان موضوع الصراع ثانويا، أو كانت المشاعر متأججة وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل

كسب الوقت لجمع المعلومات لإيجاد حل بعيد المدى.

•التنازل : وبموجب هذه الاستراتيجية لا يعطي الفرد أولوية وأفضلية لمصلحته ، وذلك بهدف

الإبقاء على علاقات جيدة ، وهذا سلوك سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية

في عمل الفريق وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت ، أو حينما

يكون موضوع الخلاف ليس مهما كثيرا بالنسبة للفرد أو حينما يرغب في كسب نقاط رصيد

اجتماعي من أجل قضايا لاحقة.

•الإجبار أو الإكراه : في هذه الإستراتيجية يسعى الفرد إلى فرض حل يلبي مطالبه على حساب

مطالب الطرف الآخر والسعي للفوز في أي موقف صراع على افتراض أن الطرف الآخر يجب أن يخسر وهذا الأسلوب سلوك سلبي وهذه الهيمنة على العمليات والاتصالات تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه، وهذا الأسلوب مناسباً إذا كانت هناك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة ، أو حاجة لاتخاذ قرارات غير شعبية أو حينما يكون إلتزام الطرف الآخر بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري.

**الحل الوسط أو المساومة :** يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع وفيه تسعى أطراف الصراع إلى طرح حل مقبول لديها حيث يحقق جانبا من مطالب كل طرف ،وعلى كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة ، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأفراد الصراع .ويصلح هذا الأسلوب في حال الحاجة إلى التوصل و إلى حل مؤقت.

• **التأزر أو التعاون :** في هذه الإستراتيجية يعمل أطراف الصراع معا لتحقيق مطالبهم ، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح ، وتتبادل المعلومات إلى أن يتم التوصل إلى قرار يكون الجميع فيه رابحين .وتناسب هذه الإستراتيجية حينما يكون ضغط الوقت ضئيلا جدا ،وتكون ، قضية الصراع هامة جدا إلى درجة لا يمكن المساومة بشأنها.(حسين محمود حريم2006، ص254.252)

ويري **توماس و كولمان1985** أن هناك خمسة أنماط أساسية لحل النزاعات التي يمر بها الإنسان انطلاقا من التفريق بين بعدين أساسيين وهما الاهتمام بالذات(عالي /منخفض :)والاهتمام بالآخرين(عالي /منخفض )وهي كالاتي نقلا عن **العديلي1993:**

• **المتعاون(مؤكد ومتعاون :** تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات و بالآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب .وهناك تبادل صريح للمعلومات، ويتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف.

● **المجامل/التنازل (غير مؤكد ومتعاون):** ويكون هذا الأسلوب عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين . ويرتبط بالإيثار للآخرين وهو يقلل من الأناية ويمثل الكرم و المساعدة وهو مثال على روح الجماعة والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء غيره، ذلك أن يضحى باهتماماته وحاجاته في سبيل الآخرين.

● **المنافس (مؤكد وغير متعاون):** ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل المشارك للسيطرة، عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، وهذا هو أسلوب الكسب والخسارة وهو يسعى لعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين.

● **المتفادي/التجاهل (غير مؤكد وغير متعاون):** و يظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهمة نحو موضوع الصراع .ويرتبط بالانسحاب والتأجيل أو التسوية وهو مرتبط بأسلوب لا أسمع، لا أدري، لا أتكلم .وهو شكل لتأجيل الصراع حين يحين الوقت المناسب.

● **الموفق/حل وسط (وسط بين التأكيد والتعاون):** يظهر هذا الأسلوب الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين .والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي ،ويرتبط هذا السلوك بأسلوب ( أعط وأخذ) أي المشاركة على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول ويتم من خلال تقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات من جميع الأطراف (للوصل إلى موقف التسوية) .ناصر محمد العديلي .1993ص356.352)

## خلاصة :

الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات و يحدث نتيجة مثيرات بيئية او ذاتية بين موقفي طرفين متنازعين او اكثر و الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة وهو سلاح ذو حدين أي إيجابي و سلبي.

وعلى المسؤولين أو المديرين معرفة كيفية ادارته لكي يكون سلاح إيجابي لخلق الابداع و التشجيع للمبادرات و تطوير الأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة متكيفة مع المتغيرات من حولها .

ولعل أبرز عنصر أو جانب يتأثر و الرضا الوظيفي للعمال و هذا موضوع دراسة وعلاقته بالصراع الوظيفي .

أي يجب استثمار الصراع في زيادة إرضاء العمال وجعلهم يتنافسون في عملهم و اخلاصهم للمؤسسة و حرصهم الدائم على الزيادة في الإنتاج و المنافسة الشريفة بينهم كعمال لان الهدف هو الحفاظ على ديمومة المنظمة لان النتائج مضمونة سواء كانت للمؤسسة أو للعمال أنفسهم من جانب المشوار المهني .

# الفصل الثالث الرضا الوظيفي

## تمهيد:

العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي لجميع المؤسسات و المنظمات و يعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة لجميع المؤسسات و هو كافة المشاعر التي يشعر بها العامل تجاه المؤسسة و العمل مما يساعده على تحويل عمله الى متعة حقيقية و تعود بدايات الاهتمام بالرضا الوظيفي الى بدايات القرن العشرين و كانت أولى المحاولات هي محاولة المدرسة العلمية التي كانت متطلباتها مناقشة مشكلات الإنتاج و كيفية رفع إنتاجية الفرد العامل و كيفية تحفيزه من أجل المزيد من العطاء و كانت هناك عدة افراد أهمها المكافآت و الحوافز المادية التي تلعب دورا كبيرا في الشعور بالرضا .

و بعدها قام عدة باحثين بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين و من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: أوضاع العمل الاشراف الإنتاج الأداء الانتماء الولاء ... الخ .

وفي هذا الفصل نسلط الضوء على الرضا الوظيفي بدراسة:

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي.

ثانياً: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

## 1- أهمية الرضا الوظيفي :

-اشباع حاجيات الفرد اشباعا كاملا.

-تحقيق اقصى قدر ممكن من امكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكاملة في محيط العمل .

-خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة و المهنة للوصول الى قمة الابداع التي تريد المنظمة تحقيقها  
فبقد ما تمثل وظيفته مصدر اشباع و منافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها ( احمد إبراهيم احمد 2000 ص 249-250).

-انخفاض ملحوظ وواضح في مستوى الغيابات و التمارض و دورات العمل و الحوادث و تحقيق مستوى  
أمان عالي و انخفاض في السرقة و العذر و الضياع و الصراع و توقف العمل .

-انخفاض الشكاوى الظلم و الشتم و الإحباط في العمل مما ينعكس إيجابيا على المنظمة .

-تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز  
الهدف .

-تتم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق  
الإنجاز الكفاء في مجالات العمل كافة .

-سيادة روح الثقة و التعاون بين القيادة الإدارية و المسؤولين و بين العاملين انفسهم مما يساهم بتحقيق  
الإنجاز الفعال في هذا المجال. ( كاظم محمود 2009 ص 119).

-يجد الفرد في رضاه عن عمله منفذا مناسبة لقدراته و ميوله و سمات شخصيته  
و قيمته .

-انخفاض في مستوى الصراع و تقليله أي الرضا الوظيفي عنصر مهم في ذلك.

## 2- مؤشرات قياس الرضا:

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار و قيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله و التي من خلالها يحدد الثقة مع زملاءه فبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية الا انه يمكن التعرف اليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

### 1 دورات العمل:

يوجد العديد من العوامل و المتغيرات التي تؤثر على دورات الهمل سلبا او إيجابا ومن بينها الرضا الوظيفي اذ تبين ان هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و دورات العمل اذ ان اكثر اللذين يتلركون عنلهم و يبحثون عن اعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المتفق فالموظف الذي لا يتمتع بالرضا عن عمله يكون اكثر استجابة لدورات العمل عن غيره من افراد المنظمة (العزاوي، 2001، ص 354).

-تؤدي مشكلة دورات العمل الى ضعف تماسك الجماعات اذ ان تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا معيناً من الثبات و استقرار العمال حتى يمكن نمو و تكثر العلاقات الاجتماعية بينهم كما انه يؤدي الى تدني الروح المعنوية و الى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية .

-عدم المساواة بين أراد التنظيم في تقييم الداء و توزيع المكافأة ونظام الترقية يؤدي الى عدم الترقية وهذا بالضرورة يؤدي الى دورات العمل ( محمد عبد المولى، 2005 ، ص 185 ) .

### 2 مستويات الأداء:

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال و المهام الموكلة الى كل منهم الا ان كلمة أداء لا تعني القيام بالعمال او انجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل الأكبر كفاءة وفعالية في استخدام الموارد المنظمة للأداء والنتيجة للنشاط ولا شك ان المسؤولية النهائية في تحقيق اهداف المنظمة من خلال استخدامه للموارد المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة.( المغربي، 2007، ص 80).

الأداء سلوك يعبر عن الوظيفة التي يؤدي بها الفرد او الفرق كما انه سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد او الفريق لأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة و فعالية و يعكس الأداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل او المهنة انه سلوك يعكس النتائج المحققة و المطابقة للأهداف المخطط لها وهذا وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لنيل النتائج ( احمد السيد مصطفى، 2004، ص 318).

وعليه فان مستوى الأداء مؤثر على الرضا الوظيفي للعامل أم لا .

### 3 معدلات التغيب :

لقد تفتت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الإنتاجية الخدمائية وغيرها في الآونة الأخيرة نتيجة المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و غالبا ما تمثل مؤشرا لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين .

و يعرفه "شارجيت فلوران" بأن الوقت الضائع في التنظيمات سبب التغيب الذي يمكن احصاءه.

و يعرفه طلعت إبراهيم بأنه تخلف العامل عن الحضور الى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها .

و الفرق بين مفهوم الغياب و التغيب هو أن التغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل حافلة العمال او حدوث حادث للعمال وهو في طريقه للعمل ( عبد المنعم عبد الحي، 1984، ص-102-101)

كما أن التغيب من المظاهر العامة لنزاعات العمل و ذلك كونه يتأثر بعوامل مختلفة مهنية و اقتصادية و اجتماعية و ذلك يقوم العامل في الغالب بالتغيب عن عدم رضاه عن العمل او عدم تكييفه مع الوسط

المهني (خالد حامد، 2001، ص33-34)

## مستويات الإنتاجية:

الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية فانه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة أو المساواة و التقديم في الأمور المادية و المعنوية اما اذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية و تسيطر عليها المعايير الشخصية و الضوابط الغير مهنية فان النتيجة هي اما التأثير السلبي على الأفراد و الإنتاجية أو انسحاب الموظف الى بيئة عمل أخرى بحثا عن التقدير و العدالة و الفرص التي يحقق فيها ذاته و طموحاته .

ان أحد الأسباب التي تؤدي الى مثل هذا الوضع هو وجود فجوة بين المسؤول الأول و بين العاملين وهي فجوة قد يملؤها شخص واحد فقط يستطيع بأساليبه الخاصة توجيه المنظمة وفقا للمعايير الخاصة دون اعتبار لأراء و مسؤوليات الاخرين و حقوقهم ان هذه الفجوة تعني عدم وجود قنوات اتصال بين الرئيس و المرؤوس وان قناة واحدة فقط هي التي تمر بها كافة القرارات . اما البقية فليس امامهم سوى انتظار هذه القرارات و مقابلتها بالدهشة و الحوار حولها ظلت أبواب مغلقة .

ان مثل هذه البيئة هي بلا شك بيئة لا تحقق الرضا الوظيفي الا لعدد محدود جدا من العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير الخاصة التي يضعها و ينفذها شخص واحد ( يوسف العسلان ) .

لا يمكن رفع الإنتاجية فقط خلال تحسين او تنشيط طرق و إجراءات العمل او ترتيب معايير الأداء و انما يتطلب الامر أيضا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين و ذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة رضاهم الوظيفي و فقا لدرجة اشباع حاجاتهم فكلما زادت هذه الدرجة من الرضا و تعددت المجالات التي تكون موضعا لرضا الفرد في العمل مثل :

عرض التدريب فرص الترقية الاشراف ظروف العمل المادية و الصحية للعمل و العلاقة معها .

وكلما اشيعت حاجات الفرد في مجال العمل و قبوله مرابح الحوافز المناسب اسهم ذلك رضاه و ساعد على إشارة دفاعية نحو الأداء الفعال كما ان الرضا هو محصلة لكل من قيمة الحوافز المشيعة و مدى ادراك الفرد لعدالتها و بالتالي يكون معل الاسهامية مرتفع ( احمد السيد مصطفى ، ص380).

### 3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ان أهمية الموارد البشرية في المؤسسات أهمية بالغة خاصة مع التطورات الحاصلة في ميدان الإدارة و التنظيم حيث تهدف الى فهم طبيعة أفرادها في جميع جوانبها و عليه توجب علينا البحث عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لضمان درجة عالية من الرضا الوظيفي.

ولعل ابرز العوامل المؤثرة هي كالتالي :

#### 1 العوامل المادية:

يعمل الفرد جاهدا للحفاظ على جو مريح و مرض داخل المؤسسة التي يعمل بها و حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من اجل إنجاح عمله الذي يعود عليه وعلى المؤسسة و المجتمع بصفة عامة بالرضا و الرفاهية المادية.

و هنا نوضح تأثير العوامل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين:

#### الأجر:

هو المصدر الأساسي لإشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته حيثما يتقاضى اجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة فالأجر هنا يعبر عن استقرار العامل و رفعه لزيادة الإنتاجية و ذلك من خلال رفع الروح المعنوية و زيادة الولاء و الانتماء الى المؤسسة و بالتالي تحقيق الاستقرار في العمل ( عبد الباسط محمد حسن 1978 ص 359).

وهذا ما أشار اليه تايلور عند دراسته للتنظيم و الدفاعية لدى العمال و ذلك من خلال دراسته للوقت و قياسها بالجور و المردودية و بالرغم من ان تايلور كان مدركا لأهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج إلا أنه لا يعطيه الاهتمام اللازم من البحث و التحليل حيث لاحظ ان الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرق عقيمة في اغلب الأحيان مما يترتب عليها خسارة و تبذيرا في الجهد و الأموال و ذلك جمع بين الحركات الفردية التي تتطلبها العملية الإنتاجية . فإذا زادت الإنتاجية أمكنت لكل من المنظمة و العاملين في فوائدها تتحصل الأولى من المزيد من الأرباح و يعمل العمال على المزيد من الأجور و الحوافز ( صالح بن نوار 2010 ص 126).

و يمكننا القول ان الإدارة العلمية رأت العمال كلما زاد انتاجهم كلما زاد رضاهم و اذا وجد المال و المكافئة هي أحسن الحوافز لأن العمال أساسا يهتمون بالأجر الذي يتلائم و يتكافأ مع المجهود المبذول و يتوقع الأجر المناسب للجهد المبذول فيه و بالتالي الرفع من الطاقة الإنتاجية هو هدف رئيسي لنظام الأجر ( رابح كعباش 2006 ص 104 ) .

## 2 العوامل الاجتماعية :

لا شك ان المدرسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية تحول هام في الفكر الإداري و كان لدراسة شهيرة قدمها مجموعة من الباحثين التي كانت من نتاجها ان الحافز المعنوي له تأثير كبير على دفاعية الافراد للعمل و الأداء الأفضل و حاجات الافراد ليست كلها مادية لذلك لا بد من الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية لاحداث اشباع الحاجات الإنسانية و من تحقيق الرضا للعاملين ( لو كيا الهاشمي ص 65).

و انطلاقا من هذا فان نظرة العلاقات الإنسانية في الدارة تستهدف تحقيق افضل انتاج ممكن للتنظيم غير ان اسلوبها في ذلك يبني على اشباع احتياجات الافراد الاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية للوصول الى افضل حالات الرضا الوظيفي للعاملين ( حافظ فرح احمد 2007 ص 145 ).

و هناك دراسات حديثة الى جانب العلاقات الإنسانية منها دراسة ماسلو الذي اتبع منهجا لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية حيث خرج ماسلو بنتيجة ان نوع المكافاة لها أهمية كبيرة بالنسبة للافراد و التنظيم فالي جانب الحاجات الفيزيولوجية المتمثلة في العوامل المادية قدم ماسلو حاجات اجتماعية اجتماعية تتمثل في الحب و النتماء للمنظمة و تقبل الاخرين له داخل التنظيم لان حاجات الفرد متشابكة و معقدة و يميل دوما الفرد السلوك الذي يؤدي الى تحقيق حاجاته المنفردة ( جودت عزت عطوي 2004 ص 47 ).

و ذلك قدم ماسلو كمنهج لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية و خرج بنتيجة ان احترام الناس و احترام الجماعة مهمة و اكثر تأثيرا على رضا العاملين .

يعطي ماسلو منهاجا لتصنيف حاجات الفرد و يساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية و خرج ماسلو بنتيجة ان نوع المكافآت التي يشبعها لها أهمية كبرى ذلك ان الجر سببه الحاجات الميتافيزيقية و المكافآت تشبع الحاجات الاجتماعية وإذا تم اشباع الحاجات الاجتماعية تصبح حاجات للذات و احترام الناس الجماعة مهمة و اكثر تأثيرا على رضا العاملين ( عبد الرحمن العيوسي، 2007، ص 181).

## العوامل التنظيمية:

تمثل العوامل التنظيمية ابعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الفرد و يشمل ذلك سياسة العمل و اجراءه و الهيكل التنظيمي للمنظمة و المراكز التنظيمية و أسلوب الإدارة التي توجههم لتبذل مجهود اكثر لتحقيق اهداف المنظمة ولها تاثير على الرضا الوظيفي للعاملين و هذه العوامل تشمل: ( حسين عبد الحميد رشوان، ص 134 )

### 1- نمط الإشراف و القيادة و اثره على الرضا في الوظيفة:

توجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين في النمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الايجابية نحو العامل و المنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد و العكس يكون في ظل القيادة و الأوتوقراطية اذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء و عدم الرضا (عباس، 2006، ص 176).

ان تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها ان العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرارات و تحقيق الرضا له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك حيث أن أسلوب القائد يلعب دورا هاما في تشكيل اتجاهات المرؤوسين فسلوكياتهم تجاه الرئيس فالقائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسه في اتخاذ القرارات التي تخص اهداف المنظمة و يهتم بأرائهم تجاه العمل بمشاكلتهم و معرفة حاجياتهم و يحقق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل و هذا يزيد الرضا عن الوظيفة .

بينما القيادة التسلطية الدكتاتورية التي لا تعطي فرصة لمرؤوسيهيها لإبداء آراهم و ضع قوانين تعسفية على العمال و احتكار السلطة و النفوذ تؤدي الى ظهور الصراعات و خلق ظروف لاتفق مما يتسبب في انخفاض معنويات العمال و انعدام الولاء التنظيمي للمؤسسة و عدم الرضا وهذا ما يؤدي الى دوران العمل داخل المؤسسة و في بعض الأحيان ترك العمل و البحث عن عمل أكثر رضا ( السيد محمد الحسيني، ص 154، 155).

## 2- الاتصال و أثره على الرضا :

في الوقت الحالي و مع التطور التكنولوجيا الاتصال و المعلومات أصبح الاتصال ضروري في حياة الفرد و المنظمة و تقاس درجة تطور المنظمة بمدى استخدامها للوسائل المتاحة للاتصال فكلما زاد تناسق الاتصال بين افراد المنظمة زاد مستوى أداء الافراد و بالتالي فان الاتصال عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية و إجراءات هياكل تنظيمية لإنجاحه في العلاقات الشخصية بين الافراد و الجماعات او بين المشرفين و المنفذين تلعب دورا في استغلال الاتصال و خلق الصراع داخل المنظمة و هنا يؤثر على مدى فعالية و دقة افراد المنظمة

للاتصال علاقة مباشرة ب:

الصراع داخل التنظيم منها صعوبة و قلة الاتصال بالجهات القيادية إضافة الى ذلك عدم وضوح الرسالة وكذلك عدم فهم المرسل اليه مضمونها او تعريفها بصفة عمدية لأهداف عمدية اضافة لاختيار الأوقات الغير مناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا و مثيرا للقلق و هذا يؤدي الى ضعف الأداء الوظيفي في تشكيل الاتصالات و بالتالي يحدث خلل في نقل المعلومات و يصبح مصدر للصراع الذي يخلق جوا من القلق و الإحباط و عدم الرضا (ناصر قاسمي، 2004، 2005، ص 239).

## 3- المكانة الوظيفية وتثيرها على الرضا :

منذ حوالي منتصف القرن الماضي بدأت تظهر فكرة مفادها ان الانسان في العمل ليس مجرد "دراع" بل هو عقل لذلك بدا التفكير في كفاءات جديدة تمكن من استغلال كافة قدرات الشخص و الحصول منه على اقصى طاقاته في خدمة اهداف المنظمة .

و بالتالي عرفت الوظيفة تحولات من الأهداف و الوسائل و الفاعلين الأساسيين في العمل و التي تشطرت لها كالتالي:

لم يعد تطبيق القوانين و الإجراءات داخل التنظيم هو الهدف الرئيسي لوظيفة الافراد بل منحت الأولوية حاليا الى تقييم نشاطاتهم بعدة معايير كمستوى الإنتاجية و التغب و الاخر.

ان القواعد و الإجراءات البيروقراطية التي كانت تكبح حركة مسيري الأفراد تركت المجال الان للتقنيات و مناهج جديدة خاصة مع انتشار التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال الحديثة .

لم تعد وظيفة الأفراد مقتصرة على مصلحة خاصة في المنظمة بل كل مسير مكلف بإنجاز أهداف بواسطة تسخير موارد بشرية و مادية ( تابتي حبيب، 2009 ، ص 3-4 ) .

المكانة و الدور يلعبان دورا مهما في مشوار العامل داخل المؤسسة و التوترات بشكل واضح في الرضا الوظيفي للزيادة في درجة العامل و مستواه العملي و ترقيته يجعلانه في قمة الرضا الوظيفي خاصة اذا ما تماشت تصاعديا مع القائد الحالي و الحوافز.

## خلاصة:

من خلال الفصل رأينا بان الانسان يتأثر متأثرا بالمارسات العمومية في المؤسسة وان أي قرار او حركات تؤثر على الرضا الوظيفي و معنوياته مما يؤثر مباشرة في الأداء و الإنتاج .

و تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فعالية الأداء فإذا كان العاملين راضين عن عملهم فان ذلك يؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي لرفع الأجور لرفع الأجور او الحوافز التي تقدمها المنظمة و العكس صحيح .

وعليه الوصول الى مستوى ما من درجة الرضا الوظيفي بحيث مراعاة عدة جوانب أهمها الحوافز المادية و المعنوية و محتوى العمل و فرص الترقية و نمط الاشراف و طبيعة الاتصال و هذا من اجل تجنب الصراعات التي تؤثر عكسيا على مستوى الأداء و الرضا.

# الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

## 1. الدراسة الاستطلاعية:

يتضمن هذا الفصل عرضا لأول خطوة من خطوات الدراسة الميدانية، وهي الدراسة الاستطلاعية، حيث تطرقت فيه الى الغرض من هذه الدراسة، مكان وزمان اجرائها، والى خصائص العينة، كما وشمل هذا الفصل تقديمًا لأدوات البحث مع توضيح لاهم الاجراءات التي اتبعت للتأكد من خصائصها السيكومترية.

### 1-1. المنهج المستخدم في الدراسة:

( " بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم 1999المنهج كما عرفه "محمد عبيدات وآخرون) الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك. "

( 32 ،ص1999)محمد عبيدات وآخرون ،

حيث عرفه " تركي رابح : "أن منهج البحث العلمي كما يبدو من التسمية لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ( تركي رابح، 1984،ص130)

أما عمار بوحوش ومحمود الديبات فيعرفانه بأنه " :طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل عملي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة .(عمار بوحوش ومحمود الديبات، 1995 ص129)

وعلى ضوء ما سبق تم الاعتماد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ، كما يقوم على كشف العلاقة الارتباطية بين المتغيرات ،

وبحكم دراستنا القائمة على كشف العلاقة الارتباطية بين الصراع الوظيفي و الرضا المهني لدى عمال مؤسسة التغليف المغربي، وعليه فإن المنهج الوصفي هو الملائم والمناسب للدراسة الحالية وذلك بما جاء به "إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي" بأن المنهج الوصفي يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره وكذلك تحديد الممارسات الشائعة والتعرف على الآراء والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرقها في النمو والتطور(إخلاص، باهي، 2002، ص83)

## 2-1. الغرض من الدراسة الاستطلاعية:

ان الغرض من الدراسة الاستطلاعية هو:

1. التعرف على ميدان الدراسة وتحديد خصائصه.
2. الكشف عن الصعوبات التي يمكن مواجهتها في الدراسة الاساسية.
3. تقييم مدى صلاحية ادوات البحث من حيث الخصائص السيكومترية، وتحديد مدى قدرة العامل التعامل بها.

## 3-1. مكان وزمان اجراء الدراسة الاستطلاعية:

اجريت الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة التغليف المغربي بمدينة وهران في الفترة الممتدة من

2019/02/1 الى 200/02/5

## 1-3-1 التعريف بمؤسسة التغليف المغربي:

هي شركة جزائرية خاصة ذات أسهم ورأسمالها 1300000000 دج، نشاطها الاقتصادي هو انتاج الكرتون المموج للتغليف، تقع في ولاية وهران، مقرها في المنطقة الصناعية السانية، حيث لها فرع في الكرمة منطقة السانية 01 أي فرع الانتاج والتحويل، والفرع الثاني موجود بالمنطقة الصناعية 02 كذلك هو فرع التحويل.

اما بالنسبة لليد العاملة حيث يعمل لدى الشركة أكثر من 500 موظف، بما في ذلك فريق من المهندسين والتقنيين المدربين على الصيانة عالية الجودة والنوعية في مراكز التكوين الاكثر شهرة في الجزائر واوروبا ولدى موردينا في المانيا وفرنسا او اسبانيا.

ويمثل تدريب الموظفين الرهان الرئيسي، كما تعقد مئات الدورات التدريبية داخليا وخارجيا.

## نبذة تاريخية حول المؤسسة: 2-

تعتبر مؤسسة المغاربية للتغليف من أقدم الشركات الخاصة في الجزائر، حيث يعود تاريخها الى سنة 1948م ابان الاحتلال الفرنسي للجزائر، في تلك الفترة بدأت المؤسسة بتصنيع براميل لحافضي الزيوت في عام 1948م، ثم ضم نشاط صناعة الكرتون المموج الى صناعة البراميل.

وفي سنة 1969م أي بعد الاستقلال تم شراء هذه المؤسسة من طرف سبعة شركاء جزائريين ومن بينهم المساهم الرئيسي السيد مراد احمد الذي وافته المنية في نوفمبر 2019م.

وبعد 5 سنوات من شرائها من قبل الجزائريين أي في سنة 1974م تم تركيب اول آلة تمويج اسبانية الصنع، كالباليه ، عرضها 2000مم وسرعتها 40م/دقيقة لإنتاج 6000 طن /السنة، من خلال النشاط المتزايد والطلب على مادة الكرتون ، بدأت المؤسسة تتوسع في استثمارها بشراء آلة جديدة تسمى ب أي آلة تحويل مارتن ،ونظرا للحاجة المتزايدة على المادة وظهرت مؤسسات جديدة **1224MARTIN** أي بمعنى اخر ظهور زبائن جدد ،قامت المؤسسة بتوسيع استثمارها مرة أخرى من خلال انشاء موقع جديد في الكرمة وتركيب آلة تمويج الماني جديدة بسعة 310 مل/دقيقة ،الآلة جديدة من نوع 618 مارتن

للتحويل المموج وهـ 11 في سنة 2006م. **MARTIN**

للتحويل، بعد سبع سنوات أي في سنة 2016م **EMBA** في سنة 2009م تم تركيب آلة جديدة من نوع للمعالجة وكذلك بوبست **BOBST** لجات المؤسسة الى تركيب تكنولوجيا جديدة، الات تحويل بوبست

**BOBST DRO** درو 820

## 3-مجال اختصاصها:

تعمل مؤسسة المغاربي للتغليف على تحويل مادة الكرتون المموج الى علب وصناديق بمختلف أنواعها حسب رغبات واحتياجات الزبون: مثل علب الحلوى، والبيتزا وصناديق ذات النموذج الأمريكي المموج، صناديق الثلجة، صناديق الفواكه.....الخ



للألوان للقطع الدوار A5- كما تملك المؤسسة آلة لتصميم مختلف أنواع وأشكال العلب والصناديق تدعى وهي طاولة قطع بمساعدة الحاسوب من ماركة ايسكو مخصصة لتصميم وتنفيذ أي نوع من النماذج والعينات المخصصة للعملاء للمصادقة قبل التحول الى الإنتاج الصناعي.

#### 4- الإنتاج:

هناك العديد من الآلات الأخرى من أجل من أجل الاستجابة المثلى لطلب الزبائن أو العملاء. وتستعمل مؤسسة المغاربية للتغليف آلة تمويغ من ماركة المانية والرائدة عالميا في قطاع الألواح المموجة بعرض مم وسرعة قصوى تبلغ م/دقيقة، ومجهزة بوحدتي، حيث تسمح بإنتاج الكرتون المقوى المموج بوجه واحد أو مزدوج مبرورا بالوجه المزدوج بأخاديد مختلفة وهي:

-اسطول من أربع الآلات من أحدث جيل "صناع الصناديق" لتصنيع الصناديق الأمريكية بالطيات.

-درو 1628 ن ت من أحدث جيل بطاقة عالية الوضوح.

- كما تملك مؤسسة المغاربية للتغليف اسطول الات غنية بالالات الإنتاج والتحويل جديرة بالتكنولوجيا الجديدة بقدرة أكثر من 300 مليون عبوة سنويا، وتنتج هذه الآلات طباعة عالية الدقة تصل الى 5 ألوان مع البرنيق.

ولجميع الآلات الأخرى BHS كما تتم برمجة وصيانة يومية على آلة التمويج، وصيانة أسبوعية . BOBST وزيارات دورية من قبل تقني لتجنب أي تدهور .

## 5-قطاعات النشاط:

التغليف المغاربي موجودة في جميع قطاعات النشاط "الزراعة الغذائية والصناعات الزراعية " في جميع انحاء التراب الوطني مع تمثيلات في وسط وشرق وغرب الوطن ويوفر لوحات خاصة بمحولات الكرتون المقوى.

LN PLAST، UNILVER، HAYAT DETERGENT، HENKEL  
DETERGENET، SOLTUBI، ECOPACK، SOSEMIE، RAJA FOOD، MATEG،  
BISCUITERIE BIMO، FALAIT، FROMAGERIE NOBLE، GERMA GLACE،  
GYPROLAT، OLYMPIC ICE ،SIPADES ،AFIA، FRUITEL COCA COLA.

## 6-استيراد المادة الأولية:

لتوفير المادة الأولية يعني مادة الكرتون تعمل مؤسسة المغاربية للتغليف على استيراد المادة الأولية من الخارج وخاصة من اسبانيا والذي يوجد بها المورد الأول والاساسي لمؤسسة المغاربي للتغليف، وتدعى . حيث تستورد ما يقارب ما بين 30000 طن الى 60000 طن سنويا وهذا حسب الطلب SAICA بساكا الموجود داخل الوطن لأنها تعتبر المادة المطلوبة والاكثر استهلاكاً لدى المنتجين الجزائريين المتعاملين مع الشركة.

duo-medium-kraft -nature kraft- التي تستوردا الشركة لمادة ورق الكرتون هي:

blanko-test blanco-saikraft-infinit inova.

حيث لدينا جدول يبين لنا الاستيراد للمادة الاولية لورق الكرتون المقدره بالطن في ظرف 5 سنوات وهذا بالاعتماد على معطيات من المؤسسة.

#### 4-1. طريقة المعاينة:

استعملت في دراستي هذه العينة العشوائية التي تم اختيارها بعد العديد من الزيارات الى مختلف المصالح ونظرا لصعوبة تطبيق هذه الطريقة من حيث انها تتطلب وقت اطول لجمع افراد العينة اضافة الى تعقيد الاجراءات الادارية للحصول على قائمة كل عمال المؤسسة، زد على ذلك صعوبة اقناع العمال بحقيقة اختيارهم دون غيرهم لأسباب علمية لا غير، قام الطالب باختيار مجموعة من المصالح، وبعد تطبيق ادوات الدراسة الاستطلاعية وترقيم استمارات الاجابة، سحبت عينة عشوائية من مجموع الاستمارات حدد عددها ب 15 فرد باستخدام اسلوب الجداول العشوائية.

#### 5-1. خصائص عينة الدراسة :

##### 1-5-1 من حيث الجنس:

توزعت عينة الدراسة وفق متغير الجنس حسب الجدول التالي:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75	10	الذكور
25	5	الاناث
100	15	المجموع

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس.

يلاحظ من خلال الجدول (2) أن عينة الدراسة الإستطلاعية شملت 15 فردا منها 10 ذكور و 5 اناث أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

### 1-5-2 من حيث السن:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اعلى قيمة	ادنى قيمة	المتغير
4.43	34.31	39	24	السن

جدول رقم(2) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن

تراوحت أعمار عينة الدراسة الاستطلاعية ما بين 24 و 39 سنة، حيث بلغ متوسط العمر لديهم 34.31 سنة بانحراف معياري 4.43

### 1-5-3 من حيث الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
20	3	أقل من 5 سنوات
40	6	من 5 الى 10 سنوات
40	6	من 10 الى 15 سنة
00	0	أكثر من 15 سنة
100	15	المجموع

جدول رقم(3) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الخبرة المهنية.

يلاحظ من خلال جدول رقم (3) أن نسبة الخبرة المهنية لذوي الخبرة المهنية من 5 الى 10 سنوات و من 10 الى 15 سنة كانت متساوية بنسبة 40 وأدنى قيمة كانت أكثر من 15 سنة بنسبة 00 بحيث قدرة نسبة أقل من 5 سنوات ب 20

#### 1-5-4 من حيث الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار سامي	9	60
إطار	5	33.33
عمال	1	6.66
المجموع	15	100

**جدول رقم (4)** يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية من حيث الوظيفة.

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإطارات السامين هي أكبر نسبة قدرة ب60 و الاطارات هم ثاني نسبة قدرت ب 33ب و أقل نسبة كانت للعمال ب 1 .

#### 1-6 وصف الادوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الطالب على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الاستبيان لأنه أكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الاجتماعية وذلك لما يتميز به كما انه يتناسب مع طبيعة المنهج الوصفي، مع العلم ان الدراسة الحالية تضمنت اداتين كالتالي:

عبارات تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي: المنافسة، التنازل، التسوية،

التجاهل، التعاون . و احتوى على 34فقرة وتصحح الاستجابة عليها؛ بعد اختيار

بديل واحد من البدائل الخمسة بالشكل التالي:

دائما ( 5درجات)، غالبا ( 4درجات)، أحيانا ( 3درجات)، نادرا ( 2درجة)، أبدا ( 1 درجة).

وقد تضمن عبارات تقيس مستوى التوافق المهني؛ ويضم 34عبارة حول الأبعاد التالية: الرضا و

الإرضاء عن الذات و المسؤول، الزملاء، العمل وظروفه و الإنتاجية، الأجر و توابعه، و العلاقات

الاجتماعية، و النمو المهني، و الامن والاستقرار . تتراوح العبارات ما بين الموجبة و السالبة.

وتصحح الاستجابة عليها باختيار بديل من البدائل الخمسة التالية:

دائما ( 5 درجات)، غالبا ( 4 درجات)، أحيانا ( 3 درجات)، نادرا ( 2 درجة)، أبدا ( 1 درجة)  
و قد تبين الطالب استبيان من اعداد خميس أسماء رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في  
علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي 2013-2014

### 1. الخصائص السيكومترية للأداة المستخدمة:

#### 1-7-1 صدق أداة الدراسة وثباتها:

نظرا لأهمية صدق أداة الدراسة وثباتها ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإنه استوجب توضيح  
صدق أداة الدراسة وثباتها في العناصر الموالية.

#### صدق أداة الدراسة :

• **صدق المحكمين:** بما ان الطالب قد تبين استبيان الدراسة فقد ارتأينا عدم اللجوء الى صدق  
المحكمين لأن الاستبيان محكم مسبقا من طرف أساتذة، حيث تم التحقق من صدق المقاييس  
عن طريق صدق الاتساق الداخلي.

#### • صدق الاتساق الداخلي لمقياس أساليب إدارة الصراع:

تم التحقق من صدق المقياس عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين  
الدرجة الكلية المكونة لكل بعد والمجموع الكلي المكونة للمقياس، ويظهر الجدول التالي تلك  
المعاملات:

معامل ارتباط بين كل بعد و الدرجة الكلية لمقياس الصراع التنظيمي:

المتغير	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	دلالة sig	مستوى الدلالة
الصراع	التنافس	**0.47	0.000	0.01
	التعاون	**0.51	0.000	0.01
	الوسيط	**0.54	0.000	0.01
	التجاهل	*0.25	0.049	0.05
	التنازل	**0.53	0.000	0.01

جدول رقم (05) يوضح إرتباط كل بعد و الدرجة الكلية لمقياس الصراع

ملاحظة: \*\* دالة عند 0.01 / \* دالة عند 0.05.

يبين الجدول رقم (10) إرتباط كل بعد و المجموع الكلي لمقياس الصراع حيث تراوحت مستويات الإرتباط بين (0.25) و (0.54) و كلها كانت دالة عند مستوى (0.05) و (0.01) وهذا يشير إلى صدق أبعاد المقياس.

يتضح من خلال نتائج مقياس الصراع أن الأداة على درجة مناسبة من الصدق.

معامل ارتباط بين كل فقرة و مقياس الرضا الوظيفي:

المتغير	الفقرات	معامل الارتباط	دلالة سيق	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	فقرة 36	0.401**	0.001	0.01
	فقرة 37	0.414**	0.001	0.01
	فقرة 38	0.438**	0.000	0.01
	فقرة 39	0.773**	0.000	0.01
	فقرة 40	0.813**	0.000	0.01
	فقرة 41	0.283*	0.029	0.05
	فقرة 42	0.652**	0.000	0.01
	فقرة 43	0.716**	0.000	0.01
	فقرة 44	0.637**	0.000	0.01
	فقرة 45	0.650**	0.000	0.01
	فقرة 46	0.917**	0.000	0.01
	فقرة 47	0.694**	0.000	0.01
	فقرة 48	0.263*	0.043	0.05
	فقرة 49	0.452**	0.000	0.01
	فقرة 50	0.372**	0.003	0.01
	فقرة 51	0.302*	0.019	0.05
	فقرة 52	0.257*	0.047	0.05
	فقرة 53	0.508**	0.000	0.01
	فقرة 54	0.429**	0.001	0.01
	فقرة 55	0.301*	0.019	0.05
فقرة 56	0.676**	0.000	0.01	
فقرة 57	0.806**	0.000	0.01	
فقرة 68	0.850**	0.000	0.01	
فقرة 59	0.811**	0.000	0.01	

0.01	0.000	0.379**	فقرة 60
0.01	0.000	0.594**	فقرة 61
0.01	0.000	0.542**	فقرة 62
0.01	0.000	0.859**	فقرة 63
0.01	0.000	0.798**	فقرة 64
0.01	0.000	0.785**	فقرة 65
0.01	0.000	0.687**	فقرة 66
0.01	0.000	0.587**	فقرة 67
0.01	0.000	0.568**	فقرة 68

### جدول رقم (06) يوضح معامل ارتباط كل فقرة و مقياس الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي هي قيمة عالية 0.897\*\* و بالتالي الأداة تتمتع بقدر عالي من الثبات. يتضح من خلال نتائج صدق مقياس الرضا الوظيفي أن الأداة على درجة مناسبة من الصدق.

#### ثبات أداة الدراسة :

ثبات الأداة يراد به مدى ثبات و استقرار النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأداة لو تكرر توزيع هذه الأداة مرة أخرى على نفس العينة وفي ظل نفس الظروف وباستعمال معامل الثبات ألفا كرو مباح

#### • ثبات مقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي:

حيث تم حساب معامل الثبات لمقياس الإدارة بالأهداف، فكانت النتيجة كالتالي:

المقياس	معامل الثبات
أساليب ادارة الصراع	0.750
جدول رقم (7) يوضح مقياس أساليب ادارة الصراع	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرو مباح قد بلغ للمقياس الكلي 0.750 وهي قيمة مرتفعة مما يعني أن إجابات العينة على المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## • ثبات مقياس أساليب ادارة الصراع التنظيمي:

حيث تم حساب معامل الثبات لمقياس الإدارة بالأهداف، فكانت النتيجة كالتالي:

المقياس	معامل الثبات
الرضا الوظيفي	0.880
جدول رقم(8) يوضح مقياس أساليب ادارة الصراع	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ قد بلغ للمقياس الكلي 0.880 وهي قيمة مرتفعة مما يعني أن إجابات العينة على المقياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 2 الدراسة الأساسية:

### تمهيد:

بعد حساب والتأكد من صدق وثبات أدوات القياس المطبقة في الدراسة الاستطلاعية:

مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، ومقياس الرضا الوظيفي، أصبحت الأدوات جاهزة للتطبيق في الدراسة الأساسية.

وعليه فإن الجزء الثاني من هذا الفصل يتضمن اهداف الدراسة الأساسية، المنهج المستخدم والتطرق الى مواصفات العينة المتكونة من 60 عاملا، وبعدها سيتم توضيح الخطوات المتبعة لإجراء الدراسة الأساسية، والأساليب الاحصائية المستعملة في هذه الدراسة، وقد تم استخدام برنامج (spss) لإصدار رقم 20.

## 1-2. اهداف الدراسة الأساسية:

بعد تحقيق اهداف الدراسة الاستطلاعية والتأكد من صدق وثبات الادوات، انتقل الباحث الى الشروع في الدراسة الأساسية وذلك الهدف الرئيسي والمتمثل في: جمع المعطيات اللازمة للتحقق من الفرضيات.

## 2-2. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، انطلاقا من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة بين الصراع الوظيفي و الرضا المهني.

## 3-2. عينة الدراسة:

تم اجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 90 عاملا بمؤسسة التغليف المغربي، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

وبعد تفريغ الادوات، اصبح عدد العينة الفعلي 60، بعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة ( غير المملوءة، المشطوبة، او غير الكاملة) يساوي فردا، بمعنى انه تم الغاء 30 استمارة من اصل تم توزيعها.

## 4-2. مواصفات عينة الدراسة الاساسية:

احتوت عينة الدراسة الاساسية على 60 عاملا من متحكمين، اطارات واطارات سامون من مختلف المصالح.

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاساسية كالتالي:

### خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب السن :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اعلى قيمة	ادنى قيمة	المتغير
9.14	34.93	56	24	السن

جدول رقم (9) يوضح توزيع العينة الأساسية حسب متغير السن.

نلاحظ أن أدنى سن هو 24 سنة و أعلى سن هو 56 سنة بمتوسط حسابي 34.93 سنة و بانحراف معياري قدرة ب 9.14.

### خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68	41	ذكر
32	19	انثى
100	60	المجموع

جدول رقم (10) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث أن نسبة الذكور قدرة ب 68 و نسبة الاناث قدرة ب 32 .

### خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الخبرة المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
11	7	اقل من 5 سنوات
25	15	من 5 الى 10 سنوات
17	10	من 10 الى 15 سنة
47	28	اكثر من 15 سنة
100	60	المجموع

جدول رقم (11) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن النسبة المئوية لذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات بلغت 11 ومن 5 إلى 10 سنوات كانت ثاني أكبر نسبة ب 25 و من 10 إلى 15 سنة كانت النسبة 17 وأعلى نسبة كانت لي اكثر من 15 سنة ب 47 .

### خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الوظيفة :

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
35	21	اطار سامي
22	13	اطار
43	26	منفذون
100	60	المجموع

**جدول رقم (12) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة**

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن نسبة المنفذون أكبر نسبة قدرة ب 43 و أدنى نسبة كانت ل الإطارات بنسبة 35 فيما بلغت نسبة الإطارات السامين ب 22 .

الفصل الخامس

عرض و تحليل

النتائج

## 2-5. الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

استخدم الباحث ادايتين لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وتمثلت الاداة الاولى في مقياس أساليب الصراع التنظيمي اما الاداة الثانية فهي مقياس الرضا الوظيفي، تم التأكد من صدقهما وثباتهما.

## 2-6. أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة الأساسية على الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك على النحو التالي:

- النسب المئوية: لحساب مواصفات العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون.
- معادلة دلالة الفرق بين بين معاملات الارتباط.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى المنهج الوصفي التحليلي المتبع لمساعدتنا في الدراسة وكذا حدود الدراسة، ثم انتقلنا إلى الدراسة الاستطلاعية وميدان الدراسة والتأكد من الخصائص السيكمترية لأداتي الدراسة وتطرقنا إلى التعرف على أدوات جمع البيانات وبعد ذلك تم التطرق إلى الدراسة الأساسية وأخيرا إلى التعرف على الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة بيانات الدراسة.

الفصل الخامس

عرض و تحليل

النتائج

## عرض و تحليل نتائج الفرضيات :

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل السابق للإجراءات المنهجية وقمنا بإجراء الدراسة الأساسية سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة، حيث كانت النتائج كالتالي:

### عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

وتنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة التغليف المغربي وهران.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	ر المحسوبة	المتغيرات	
دالة	0.01	0.303**	الرضا المهني	أساليب إدارة الصراع

جدول رقم (13) يوضح نتائج الفرضية الرئيسية:

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن ر المحسوبة والمقدرة ب 0.303\*\* دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نقول أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والرضا ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرض البحث.

## عرض نتائج الفرضية الأولى:

وتنص على ما يلي: يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التنافس و الرضا الوظيفي.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	المحسوبة	متغيرات
غير دال	0.01	0.182	التنافس

الرضا الوظيفي

جدول رقم (14) يوضح نتائج الفرضية الأولى:

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن ر المحسوبة والمقدرة ب 0.103\*\* غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نقول أن هناك ليست هناك علاقة بين أسلوب التنافس التنظيمي والرضا ، ومنه نرفض فرضية البحث ونقبل الفرضية الصفرية. ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أسلوب المنافسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.

## عرض نتائج الفرضية الثانية:

وتنص على ما يلي: يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التعاون و الرضا الوظيفي.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	المحسوبة	متغيرات
دال	0.05	**0.362	التعاون

الرضا الوظيفي

جدول رقم (15) يوضح نتائج الفرضية الثانية:

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن ر المحسوبة والمقدرة ب 0.362\*\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقول أن هناك علاقة بين أسلوب التعاون والرضا ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرض البحث.

### عرض نتائج الفرضية الثالثة:

وتنص على ما يلي: يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التوسط و الرضا الوظيفي.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	ر المحسوبة	متغيرات
دال	0.05	**0.380	التوسط

### الرضا الوظيفي

جدول رقم (16) يوضح نتائج الفرضية الثالثة:

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن ر المحسوبة والمقدرة ب 0.380\*\* دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه نقول أن هناك علاقة بين أسلوب التوسط والرضا ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرض البحث.

### عرض نتائج الفرضية الرابعة:

وتنص على ما يلي: يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التجاهل و الرضا الوظيفي.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	ر المحسوبة	متغيرات
غير دال	0.01	0.122	التجاهل

### الرضا الوظيفي

جدول رقم (17) يوضح نتائج الفرضية الرابعة :

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن  $r$  المحسوبة والمقدرة ب 0.122\*\* غيردالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نقول أن هناك ليست هناك علاقة بين أسلوب التجاهل و الرضا الوظيفي ، ومنه نرفض فرضية البحث ونقبل الفرضية الصفرية. ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أسلوب التجاهل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.

**عرض نتائج الفرضية الخامسة:**

وتنص على ما يلي: يوجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التنازل و الرضا الوظيفي.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	$r$ المحسوبة	متغيرات التنازل
غير دال	0.01	0.130	

### الرضا الوظيفي

جدول رقم (18) يوضح نتائج الفرضية الخامسة :  
يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن  $r$  المحسوبة والمقدرة ب 0.130 غيردالة عند مستوى الدلالة (0.01) ومنه نقول أن هناك ليست هناك علاقة بين أسلوب التنازل و الرضا الوظيفي ، ومنه نرفض فرضية البحث ونقبل الفرضية الصفرية. ومنه لا توجد علاقة بين استخدام أسلوب التنازل ومستوى الرضا الوظيفي لدى العمال.

# الفصل السادس

## تفسير و مناقشة

### النتائج

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة وتفسيرها من خلال قبول أو رفض فرضيات الدراسة، اعتمادا على دراسات سابقة و الجانب النظري.

## تفسير ومناقشة نتائج الفرضيات :

"توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين أساليب ادارة الصراع ، والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة التغليف المغربي.  
أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أساليب ادارة الصراع والرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة التغليف المغربي وهران، حيث بلغت قيمة بيرسون 0.303 عند مستوى الدلالة 0.01 وهي دالة إحصائيا.

مما يوضح وجود علاقة ارتباطيه طردية بمعنى انه كلما كان مستوى أساليب ادارة الصراع مرتفع ساهم في الرضا الوظيفي والعكس صحيح بمعنى كلما تدنى مستوى أساليب ادارة الصراع ساهم في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

و يرجع وجود علاقة بين استخدام كل من أسلوب التعاون و أسلوب التوسط مع مستوى الرضا الوظيفي الى أنه توجد علاقة جيدة و متينة بين أسلوب التعاون والتوسط مع الرضا الوظيفي لا يمكن الفصل بينها إذ كلما زاد تطبيق أسلوب التعاون والتوسط كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي .

و هذا ما يتوافق مع دراسة محمد رضا شنة بعنوان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة

الصناعية الجزائرية. حيث جاءت النتائج كالتالي:

1-تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة- التعاون - التجنب و التنافس و يتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحيانا - غالبا).  
عند قراءة التحليل الكمي للعبارات المدرجة تأتي العبارة رقم ( 08 ) والتي تتضمن تبادل المعلومات وصيغت كمايلي :-تبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعا إلى حل المسألة -حيث بلغ تكرار إجابة أفراد العينة على هذه العبارة ب ( 52 )تكرار أي ما نسبته ( 98.11%) من إجمالي الأفراد وإن دللت هذه النتيجة وإنما تدل على مدى تفضيل أفراد العينة

لعامل التعاون لإستراتيجية لمعالجة المواضيع المدرجة في دائرة الاهتمام، وهذه النتيجة تشترك مع نتائج دراسة حسين حريم حيث يتفقان حول إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع والتي تحتل المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق.

2-تحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق ، تليها إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة

أي أن العوامل المهمة والفعالة في الرضا الوظيفي متمثلة في علاقة الفرد الطيبة مع زملائه واحترامه لشخصياتهم، والذي يتجسد في تفهم وجهات نظرهم وتشجيع سياسة الأخذ والعطاء والعمل بروح الفريق وتوفير المناخ الملائم لإيجاد الحلول الممكنة رغم الاختلاف والتباين في وجهات النظر ونفس اختلاف استخدام أسلوب التعاون والتوسط حسب مستوى الرضا الوظيفي إلى كون العمال ذوي قدرة على إدارة مشكلاتهم؛ كونهم يتمتعون بالرضا عن العمل والإرضاء .وهذا الرضا يحدث التوازن النفسي داخلهم، والذي ينعكس على وجود علاقات طيبة مع زملاء العمل، حيث يتصفون بالمرونة في تطبيق اللوائح والقوانين وتحقيق أهدافهم المهنية؛ مما يتيح الفرصة للتعاون الذي ينم عن وضوح إجراءات العمل لديهم وثقتهم بأنفسهم وبالأخرين في تحقيق الأهداف المشتركة، كذلك العلاقات الاجتماعية الناجحة التي يقيمونها، ورضاهم عن عملهم يسهم في الشعور بالأمن والراحة داخل العمل مما يجعلهم يفكرون في الأعمال الجيدة، كما يمنحهم الحرية في تقرير الطريقة التي يمارسون فيها عملهم . وبذلك تكون فرصة حل الصراع بأسلوب التفاهم والتعاون متاحة.

كما تعكس إستراتيجية التعاون والتوسط بعض القدرات المتوفرة لدى مستخدميها مثل القدرة على سماع الآخر و إدارة الحوار، كذلك عدم السماح لأي طرف بالمساس بالمصالح المشتركة كذلك نجد أن التركيز في هذه الحالة ينصب على المصالح والأهداف المشتركة مع ضرورة فهم وجهات نظر الآخرين، ومحاولة استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف.

أيضا كما نصت عليه نتائج دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح بعنوان : (الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الازهر الإسلامية).

بضرورة زيادة وعي العاملين و تعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي و تعريفهم بالحالات و الظروف التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معه و أوصت بتعزيز استخدام استراتيجيات التعاون كونها استراتيجية يستفيد الجميع من استخدامها.

بالمقابل لا توجد علاقة دالة بين استخدام كل من أسلوب التجاهل وأسلوب التنافس وأسلوب التنازل مع الرضا الوظيفي ، لأنه كلما كثر استخدام هذه الأساليب كلما انخفض مستوى الرضا المهني .ويرجع ذلك أن هذه الأساليب تعتمد على الإكراه والإكراه، كما تسبب كثرة الخلافات مع الزملاء إلى اضطراب العلاقة معهم والتذمر المستمر وعدم الالتزام بالتعليمات وقلة الإنتاجية واللامبالاة والتكاسل في العمل.

و دراسة " بلومان plowman " بعنوان: "الصراع والإدارة الاستراتيجية والعلاقات العامة 2005

ووجد أن الصراع موجود و هو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم و هي تؤثر على أداء و فعالية المنظمة ، العلاقات العامة تعتبر عاملا مساهم أ للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذه النموذج الاحتواء والتجنب و المساومة.

ويترتب عند استخدام أحد الأساليب الثلاثة السالفة الذكر، التي تؤدي غالباً إلى التوترات وزيادة الضغوط

النفسية والوجدانية لدى العمال ما يزيد من حدة التوتر في جل مواقف عمل، وفي ظل هذه الاجواء

الانفعالية يمكن أن يحدث سوء التوافق في العمل، إذ يكون الاتصال بين العمال بأقل قدر ممكن

ويكون الاهتمام منصباً على تطبيق النظام والانصياع للأوامر غالباً، وليس على التعبير الذاتي والابتكار

ويقل الانسجام مع الزملاء في العمل .مما يخلق أجواء سلبية بينهم فتغيب فرص التعاون والتفاهم والثقة

وأجواء الارتياح في العمل، ما يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها نظرا لتقديم العمال مصالحهم الشخصية

على مصالح الجماعة . فتظهر الانانية وهو ما يهدد الرضا الوظيفي .ويظهر عدم الرضا عن الوظيفة و

التمرد على التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة فيؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه و عدم إتقانه

لعمله وإهماله و إلى تغيبه، وتقل رغبته وطاقته في العمل، وقد يكون عدم الرضا شديداً فيدفع بالفرد إلى ترك عمله.

وكما جاءت به الدراسة التطبيقية في وزارة التربية في اليمن بدرجة ماجستير سنة 2006:

و من خلال المظاهر المختلفة للصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي :

هناك انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب التربية و التعليم . فما هي مسبباته ؟ و هل له علاقة بالصراع التنظيمي و أساليب ادارته ؟  
فرضيات البحث:

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الادارية المختلفة.  
- أساليب ادارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية و التعليم ترضي كثيرا من العاملين .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب ادارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة ( المستوى الوظيفي، و الجهة ، و العمر، و الخبرة، المؤهل).

-توجد علاقة ارتباطيه عكسية بين أسلوب التجنب (عدم التدخل) في ادارة الصراع و الرضا الوظيفي.  
-توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة (الاجبار) و الرضا الوظيفي.

و كاستنتاج من كل ما سبق أن عينة الدراسة لهم ميل إلى استخدام هذه الاستراتيجية(التعاون والتوسط)

بتفاعلاتها المختلفة أثناء معالجة مختلف مواضيع الصراع التي تطرح عليه، حيث عند إتباع هذه

الاستراتيجية يكون الهدف المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي لاختلاف وجهات النظر المقترحة

بشأن موضوع الصراع ، إضافة إلى ذلك منع نقشي الشعور بالغضب أو الإحباط، من أجل الحفاظ على

مستوى جيد من التوافق النفسي والمهني، مع العمل على تطويره .مع محاولة

تجاهل بعض مسببات الصراع، و ذلك بغية التخفيف من حدته، مع استمرار عملية معالجة

الموضوع بطريقة موضوعية و خالية من الخلافات الشخصية . كذلك إن اتباع نمط من التفاعل

المحدود بين الأطراف و ذلك بهدف تفادي النقاش المفتوح الذي من شأنه أن يساهم في اتساع

مساحة الخلاف والتعارض بين الآراء، وخفض مستوى الرضا والاسترضاء والراحة النفسية  
والتوافق العام.

## خلاصة الدراسة:

إن الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الاجتماعية التي يواجهها الفرد في عمله ونظرا لأهمية الموضوع جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع ، إلا أن الأهم هو معرفة أساليب إدارته والتعرف على العوامل المؤثرة فيه ؛ وبما أن العمل في المنظمات على اختلافها يتطلب العمل بروح الجماعة بالدرجة الأولى . لأن الأفراد هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فتحقيق توافقه النفسي والمهني ضرورة ملحة تتطلب الاهتمام لأنه بذلك تتحقق أهداف المنظمة .

و عليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة التغليف المغاربي معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ببيت أساليب إدارة الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- يوجد علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى الرضا الوظيفي.
- لا توجد هناك علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

● يوجد ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي :أسلوب التعاون، أسلوب التوسط أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، ، أسلوب التنافس.

● يوجد مستوى جيد من الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

## توصيات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- التوعية بأهمية الصراع التنظيمي و أساليب إدارته ؛ والذي بدوره يعزز مستوى الرضا الوظيفي
- يجب الاهتمام برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي.
- تخفيف استخدام أسلوب التجاهل وأسلوب التنافس؛ بل يجب المواجهة والتعاون بين الأطراف المتصارعة وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، والتحاور من أجل الوصول للحلول الجذرية.
- زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون، التوسط الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق، ويحقق الرضا العام للجميع.
- تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، والبحث عن حلول جذرية، وتثبيت فكرة التعاون والمشاركة بينهم.
- العمل على طلب المساعدة من الآخرين لإيجاد الحلول و ترسيخ فكرة التعاون بين العمال.
- أهمية توضيح سياسة المؤسسة وأهدافها على المدى القريب والبعيد.
- العمل على التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى الرضا ، وتخفيف مسببات الضغوط والصراعات المهنية.
- توفير بيئة العمل كي تمتاز بالمناخ الأسري، تحقق للعمال النمو والثراء المعرفي في المجال المهني والشخصي؛ بعيدا عن الفوضى والتسلط.
- الاهتمام والمتابعة والتقييم والتقويم المستمر للعمال من جميع الجوانب، المهنية والشخصية والنفسية.
- تكوين العمال في مختلف المجالات و خاصة النفسية و العلاقات و الاتصالات بينه .

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- (1) أحمد سيد مصطفى، (1999) ، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، د.ط، دون ذكر دار النشر أو مدينة النشر.
- (2) أحمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : الادارة العصرية ، أرس المال الفكري ، مكتبة الانجلو مصرية ، د ط ، القاهرة ، مصر ، 2000
- (3) تركي رابح، (1989) ، أصول التربية والتعليم، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية :الج ا
- (4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الادارة و المجتمع : دراسة في علم اجتماع الادارة ، مؤسسة شباب الجامعة ، د ط ، الاسكندرية ، مصر ، 2006.
- (5) طارق كمال ، علم النفس المهني و الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة ، د ط ، مصر ، 2007 ،
- (6) لوكنيا الهاشمي ، نظريات المنظمة ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، د ط ، عين مليلة ، الجزائر، د س.
- (8) محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا و الولاء الوظيفي : قيم و أخلاقيات الأعمال زمزم ناشرون و موزعون ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2011
- (9) محمد حسن العميرة ، مبادئ الادارة المدرسية الحديثة ، دار البيت ا ر ، 1 ، عمان ، الاردن ، 1999
- (10) محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر 2003
- (11) محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر

التوزيع ، ط 8 ، عمان ، الاردن ، 2004

(12) محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، مصر 2003 .

(13) نجم عبد الله العازمي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد

البشرية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001

(14) سهيلة عباس ، علي حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ،

ط 1 ، عمان ، الاردن ، 1999.

(15) عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، الاردن

، 2008.

(16) عبد المنعم عبد الحي ، علم اجتماع الصناعي ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،

1984.

(17) عبد الغفار حنفي ، أساسيات ادارة المنظمات الاعمال ، الوظائف و الممارسات الادارية، الدار

الجامعية ، مصر 2006

(18) خالد حامد ، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية الجزائرية، ديوان المطبوعات

الجامعية ، الجزائر 2001.

(19) محمد عبيدات وآخرون ، ( 1999 ) ، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط

1 دار وائل للطباعة والنشر : عمان الأردن

20) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط3 ، عمان، الأردن، 2007.

21) ممد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الثانية، عمان، الردين، 1993

22) خيضر كاظم محمود فريجات 2002 السلوك التنظيمي، ط0 1، دار صفاء ، عمان.

23) ماجدة العطية 2003سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق ، عمان

24) محمد قاسم القريوتي 2000 السلوك التنظيمي :دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في

#### المنظمات المختلفة، ط1، دار الشروق، عمان

25) العديلي 1993 إدارة السلوك التنظيمي، ط1، معهد الإدارة العامة، دار مرامن

26) 35-عمار بوحوش، 1985، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر.

27) إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي 2002 طرق البحث العلمي والتحليل

الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، ط2 ، القاهرة مصر.

28) عمار بحوش، محمد الديبات (1995): مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ب ط، ديوان الجامعة الجزائرية، الجزائر.

#### الأطروحات -الرسائل والمذكرات:

1. زرفاوي أمال، 2013-2014، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد خيضر، بسكرة.

2. نورالدين عسلي، 2008، 2009 إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر.

3. خميس أسماء، 2013-2014، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، جامعة سطيف.

4. كرييع محمد، 2009-2010، الرضا الوظيفي وعلاقته بالاحترق النفسي لدى المدربين،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص -إرشاد نفسي رياضي-

#### القواميس و المعاجم :

عمار كشرود ، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي و الإدارة ، عربي إنجليزي منشورات جامعة قاريوس ، ط1 ، بنغازي، ليبيا، 1994

الملاحق

## استمارة

تحية طيبة و بعد :

سيدتي الفاضلة سيدي الفاضل.

في اطار انجاز بحث علمي لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية. اضع بين أيديكم هذا الاستبيان. رجاء اجابتم عليه بوضع علامة (x) أمام الوضع الذي يعبر عن رأيكم. مع العلم أنه لا توجد اجابات صحيحة أو خاطئة بل ما يناسبكم

كما تحوي هذه الاستمارة ثلاثة محاور . الأول حول البيانات الشخصية نرجو منكم ملاحظتها بعناية المحور حول الصراع التنظيمي و المحور الثالث حول الرضا الوظيفي و أحيطكم علما بأن معلوماتكم ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في البحث العلمي. شكرا لتعاونكم معنا.

محور البيانات الشخصية:

الجنس : (ذكر) (أنثى)

السن:

الوظيفة:

محور الصراع التنظيمي:

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل					
02	أسعى للتعامل مع اهتمامات الآخرين					
03	أحاول أن اجد حلا وسطا للمشاكل المهنية					
04	أتفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة					
05	أحاول ارضاء مشاعر الآخرين كي احافظ على علاقتنا					
06	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال					
07	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول للمشاكل					
08	أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها					
09	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب					
10	أضحي برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين					
11	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري					
12	أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار					
13	أوافق الآخرين على بعض موافقهم إذا وافقوا على بعض موافقي					

					أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى	14
					أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل	15
					أحاول أن أبين للآخرين المنطق والفائدة من موقفي	16
					أضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها مشاركة الجميع	17
					أحاول مراعاة مزج الأرباح والخسارة حتي يستفيد الجميع	18
					أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق واهتمام	19
					أحاول أن لا أرح مشاعر الأشخاص الآخرين	20
					أحاول إقناع الآخرين بمزايا موقفي	21
					أحاول إيجاد موقف توفيق بيني وبين الآخرين	22
					أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	23
					أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم	24
					في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة	25
					أشارك مع زملائي في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراع	26
					أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف	27
					أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة أيجادوا لها حلا	28
					لا أتمسك برأي في القرارات المهنية	29
					أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغير المؤسسة نهائيا	30
					أقوم بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حله	31
					أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الامكانيات المتاحة	32
					أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدهما	33
					ان كان موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته	34

## محور الرضا الوظيفي:

الرقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي					
02	أحرص على استخدام أساليب حديثة في عملي					
03	أقوم بأعمال أخرى خارج عملي لتغطية مصاريفي					
04	المشكلات أمر طبيعي في العمل					
05	واجبات العمل المطلوبة مني محددة و واضحة					
06	ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية الحرارة و الضجيج					
07	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية					
08	أبادل الخبرات والمعلومات بيني و بين زملائي					
09	اطلع على كل ما هو جديد في ما يتعلق بأمور العمل					
10	أشعر بالأمن و الأطمئنان في العمل					
11	الامكانيات و الوسائل متوفرة للقيام بالعمل					
12	راتبي الشهري الذي اتقاضاه من عملي مناسب لجهدي					
13	أشعر بالاستقرار النفسي في العمل					
14	ألتزم بالعمل المطلوب مني					
15	المسؤولون يقدرون عملي المميز في العمل					
16	المحيط يحترم مهنتي					
17	المسؤولون يتفهمون ظروفى الخاصة					
18	يتوفر في العمل الوسائل التكنولوجية					
19	زملائي يتعاونون معي لحل المشكلات التي تحدث أثناء العمل					
20	أنا لا أتغيب عن العمل					

					عدد ساعات الدوام تساعدني لإتمام عملي	21
					زملائي يقدرّون الجهود التي أبذلها في عملي	22
					أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني	23
					الإدارة تعاملني معاملة سهلة	24
					المسؤولون و الاطارات يتعاونون مع العمال في العمل	25
					أرى ان النظام الإداري المعمول به ضمن المؤسسة واضح	26
					لا أشعر أنني اسبب الازعاج لزملائي	27
					نظام الاجازات العادية والمرضية مناسب و مريح	28
					أعتقد بأنني امتلك قدرات ومهارات خاصة بي تناسب عملي	29
					الإدارة تقوم لنا بدورات تكوينية لزيادة المعرفة	30
					احتمالات اصابتي أثناء العمل قليلة بسبب توفر شروط الأمن والسلامة	31
					الخدمات المتوفرة في المؤسسة كافية و مناسبة	32
					احترم قانون العمل الداخلي رغم كل الظروف	33
					لا أفكر في ترك العمل	34