



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع

## أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة بثانوية مهاجي محمد الحبيب عين الأربعاء ولاية عين تموشنت

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبتين:

د/مراد إسماعيل

❖ شارف أفرول زهرة

❖ بن زينة فتيحة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا

مخلوف سليمة

:الأستاذ (ة)

مشرفا

مراد إسماعيل

:الأستاذ

ممتحنا

نواله مريم

:الأستاذ (ة)

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم  
"قل اعملوا فسيرى الله  
عملكم ورسوله والمؤمنون"  
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إل بشرك ولا  
يطيب النهار إلى بطاعتك ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة  
إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلى برؤيتك.

**الله جل جلاله .**

إلا من بلغ الرسالة وأدى  
الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة  
ونور العالمين.

**سيدنا**

**محمد صلى الله عليه وسلم**

أقدم شكري و تقديرى إلى  
الأستاذ المشرف الدكتور مراد إسماعيل

كذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة  
الدكتورة فقيه كوثر والأستاذة لواتي  
خاتمة

على توجيهنا و إرشادنا و  
تشجيعنا الدائم ،كذلك نتقدم بجزيل  
الشكر

إلى أساتذتنا  
الكرام و كل من ساهم في تعليمي .  
كما نشكر كل من ساعدنا من  
قريب أو بعيد و لو بكلمة أو دعوة  
صالحة

فقيحة وزهيرة

# إهداء

إلى من اعتلى منصب الرجولة وقاد بشهامة موكب حياتي فكان السند و الأب حين لم يكن لي أحد  
إلى الغائب عن الدنيا الحاضر في الذاكرة  
إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله

إلى أعز و أغلي إنسانة في حياتي ،التي أنارت دربي بنصائحها ،وكانت بحرا صافيا يجري  
بفيض الحب، و البسمة إلى من زينت حياتي بضياء البدر، و شموع الفرح، إلى من منحتني القوة  
والعزيمة لمواصلة الدرب، و كانت سبب في مواصلة دراستي إلى من علمتني الصبر و الاجتهاد  
إلى الغالية على قلبي أمي

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسان في الوجود إلى زوجي العزيز محمد الأمين  
الذي أنار لي الدرب وسهل لي سبيل العلم والمعرفة وكان سنداً لي  
إلى من لا تحلو الحياة إلا بهما

إلى نور عيناى أولادى كوثر الجنة و أحمد نوفل

إلى أخواي هاشمي وبوججر وأختي خديجة

وكل العائلة كبيرهم وصغيرهم حفظهم الله عز وجل

إلى السيدة المديرة شايب حكيمه والسيد بومكحلة جيلالي ناظر ثانوية مهاجي محمد الحبيب  
عين الأربعاء مكان عملي على مساندهما وتفهمهما لي .

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والمحبة والصدقة كريمة غماري وكريمة مولاي علي، حنان

سكينة،فايزة، شميصة و فتيحة وكل زملائي بالعمل وكلية علوم التسيير

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب وبعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي.  
إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب فكل معاني الشكر لا تفيدكم حقكم.

# زهرة



# إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى فضاء المحبة  
وريحان الدنيا وبهجتها اللذان لا  
يحلوا لي شيء إلا بوجودهما أبي و أمي  
اللذان علماني معنى الحياة و المعنى  
الحقيقي للصبر والمثابرة .  
كما اهديه إلى العزيز الغالي زوجي  
مراد متمنية له الشفاء العاجل وطول  
العمر كان نعم السند بتشجيعه لي  
الدائم .

دون أن انسي أحباب قلبي وفلذة كبدي  
محمد ياسر، إياد شهين، أحمد ساجد  
ومؤنستي الغالية يمينة ألين .  
أهدي تعبي إلى كل من أحبني و أعزني  
من أهلي و أهل زوجي والدا الزوج  
أطال الله عمرهما إخوتي الغاليين و  
إخوة زوجي الذي اعتبرهم مثل إخوتي  
حفظهم الله لي أجمعين .

اهدي هذا العمل إلى المرحومة عمتي  
وكلي امتنان لها لما وصلت إليه .  
كما اهديه إلى زملائي في العمل  
وبالأخص الفئة التي ساندتني .

فتيحة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب بعين الأربعاء ولاية عين تموشنت . والتعرف على أبعاد الصراع التنظيمي حيث يعتبر الصراع التنظيمي من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المؤسسة ، كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر وبشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم وتوزيع إستبيان لعينة من الموظفين من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين متكونة من 50 موظف منتمية للمؤسسة محل الدراسة، وقد تم استعمال مجموعة من الأدوات والوسائل في تحليل النتائج المتحصل عليها كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، التباينات وذلك من خلال البرنامج الإحصائي ( SPSS ) ، وذلك للإجابة على التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والوصول إلى الأهداف الموضوعية.

**الكلمات المفتاحية :** الصراع التنظيمي ، الرضا الوظيفي، أبعاد الصراع

The summary :

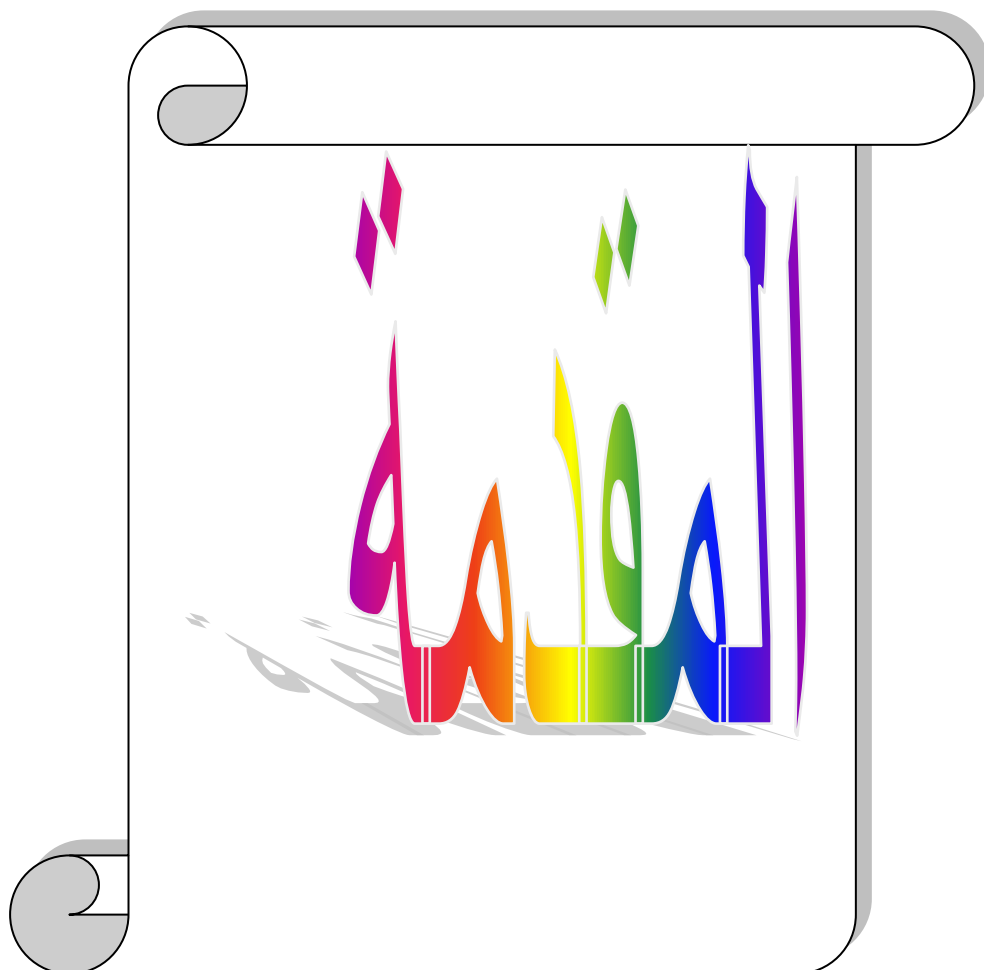
This study aims to recognize the relationship between **organizational conflict** and **job satisfaction** for the employees in Mhadji Mohamed El Habib institution in Ain EL-Arbaa in Ain Témouchent and to identify **the organizational conflict** types.

Organizational conflict is considered as one of the most important factors that leads to the failure of the institution .Job satisfaction is considered as one of the most important factors that affects greatly the human resources behavior and performance. To achieve the objectives of this survey,we designed a questionnair and distributed it for a sample of 50 employees consisting of proffesors and professional workers belonging to the institution under the study.And to analyze the obtained results ,we have used a set of tools and means such as arithmetic averages ,standard deviations and varriances and this was done through the statistical program (SPSS) to answer the questions related to the study problem and reaching the set goals.

**Key words :**the **organizational conflict** ,**job satisfaction**. **the organizational conflict** types.







## المقدمة:

تعتبر المنظومة التربوية من أهم المقومات التي تركز عليها أي دولة قصد التقدم والرقي، وهذا التطور لا يمكن قياسه بالموارد الطبيعية وإنما ما لديه من موارد بشرية. والعنصر البشري هو رأس مال كل أمة وسلاحها فهي من أصعب المهام التي تواجه الإنسانية بصفة عامة منذ الأزل باعتبارها تتعامل مع نفوس بشرية متباينة، لذا يعتبر للرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يستمده الفرد من مهنته أو جماعة العمل التي يعمل معها والبيئة والمنظمة التي يعمل بها هذا من ناحية، أما من ناحية أخرى فالرضا الوظيفي يطلق على مشاعره وانفعالات الأفراد وتعتبر المؤسسات منها الثانوية من المؤسسات ذات الخدمة الإنسانية التي ينص على عائقها إعداد الأفراد وتزويدهم بالمعارف والخبرات وتطوير قدراتهم.

والصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية وأنماط اتصال معينة، فهو يحدث في أشكال متعددة وعلى جميع المستويات، سواء داخل الفرد، بين الأفراد والجماعات ويمتد بين المنظمات فالصراع التنظيمي أمر حتمي وطبيعي، لديه أسبابه ومراحلته ونتائجه التي تختلف باختلاف حدته، وقد يختلف من حيث التطور والنمو والإبداع وبين الصراع الذي يصل لحد السلوك العدواني المضر للأشخاص والجماعات والتنظيم وانعكاس ذلك على عدة جوانب كالرضا الوظيفي دوران العمل، التوتر النفسي والغياب عن العمل.

إذ تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من العنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات ومشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العمال وعمله موقفه من العمل، والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه.

وأصبح من الضروري تدقيق دراسة الصراع التنظيمي وأثره وما يمكن أن ينعكس منه على الرضا الوظيفي والتعرف على جميع جوانب النقاط المؤثرة لتدارك ظاهرة الصراع التنظيمي والاستفادة من تحقيق مستوياته من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية.

## 1- إشكالية الدراسة:

عرفت الإنسانية مهنة التعليم منذ أقدم العصور ولقد كانت من بين اشرف المهن ولن يستطع مزاولتها إلى الصفوة المختارة من أبناء الأمة، هذا لكون أن التعليم يعد قاطرة التقدم التي تشد قطار المجتمع كله إلى الازدهار والرقي.

فالمدرسة كانت دائما الحجر الأساس للحضارة، والواقع أن التعليم هو استثمار في المستقبل، كما أن فضيلة الاستثمار في الإنسان وفي ممتلكاته وذكائه وكفاءته، ليصبح قادرا على المساهمة في عالم يتطور بسرعة وتتسع مدارك ومعارف أبنائه كل يوم.

وبما أن المعلم حجر الأساس في هذه العملية من الضروري التعرف على مدى رضاه عن المهنة التي يؤديها والعوامل التي تؤثر في رضاه وتجعله محبا لمهنته والعوامل المؤثرة عليه بالسلب وأثر الصراع التنظيمي على كفاءته ومردوديته. والموضوع الذي بين أيدينا نحاول التطرق من خلاله إلى أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للأستاذ والإداري وحتى العمال المهنيين كونهم يكونون الأسرة التربوية ويساهمون في تنظيم الجو الداخلي للمؤسسة التربوية .

من خلال هذا المنطق فإن دراستنا الحالية تهدف إلى التعرف على أنماط الصراع التنظيمي وأثرها على الموظفين في ثانوية مهاجي محمد الحبيب بعين الأربعاء ولاية عين تموشنت وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى تؤثر أبعاد الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين

في مؤسسة مهاجي محمد الحبيب بعين الأربعاء ولاية عين تموشنت."

2- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ب- الفرضيات الفرعية:

- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده التسوية على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده التلطيف والتسكين على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده الإجمار (السيطرة) على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده الانسحاب (التنازل) على الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة أساسا إلى معرفة:

- العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي
- واقع الرضا الوظيفي
- سلوك العامل في المؤسسة ومدى تأثره بالصراع.
- الاختلافات بين أفراد العينة في تأثرهم بأنماط الصراع والرضا الوظيفي.
- أبعاد الصراع ومدى تأثيرها على الموظفين.

#### 4- أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث إلى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة وضرورة الاهتمام به والمحافظة عليه لأنه مصدر التميز للمؤسسة ومحاولة فك الصراع بين الموظفين وتحقيق التعاون بين الأفراد.

#### 5- حدود الدراسة:

أ- **الحدود المفاهيمية:** اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي في ثانوية مهاجي محمد الحبيب بعين الأربعاء، ولاية عين تموشنت.

ب- **الحدود المكانية:** ونقصد بها المكان الذي أجريت فيه الدراسة، وتتمثل في ثانوية مهاجي محمد الحبيب - عين الأربعاء- عين تموشنت.

ت- **الحدود الزمانية:** ونقصد بها الفترة التي استغرقتها الدراسة، حيث امتدت هذه الدراسة من بداية شهر مارس إلى غاية شهر أفريل.

ج- **الحدود البشرية:** وتتمثل في أساتذة الثانوية، الإداريين والعمال المهنيين.

#### 6- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

يرتبط صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس ارتباطا قويا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته. فالمنهج يعرف بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى الغرض المنشود (الملحم، 2003). ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة، فإننا نجد أن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي التحليلي، لأن الدراسة الحالية تحاول معرفة مدى تحقيق الرضا الوظيفي عند الموظفين وأثر الصراع التنظيمي عليه.

#### 7- أسباب اختيار الموضوع: إن اختيار الموضوع جاء لعدة أسباب تمثلت في:

- يعد الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية خطيرة إن تجاوزت مستوى محدد، لهذا السبب ارتأينا أن نضعه تحت مجهر الدراسة.
- إعطاء صورة عن أنماط الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على الموظفين.
- إهمال الإدارة للخلافات ذات الطبيعة السلوكية والتي من شأنها التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- الأسباب التي تجعل الموظفين يفضلون البقاء في المؤسسة وما الذي يحقق رضاهم الوظيفي.

#### 8- صعوبات الدراسة:

- تداخل بعض المفاهيم وصعوبة التفرقة بينها.
- وجود صعوبات لبعض أفراد العينة في فهم محتوى الاستبيان.

#### 9- هيكلية الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم الدراسة كما يلي:

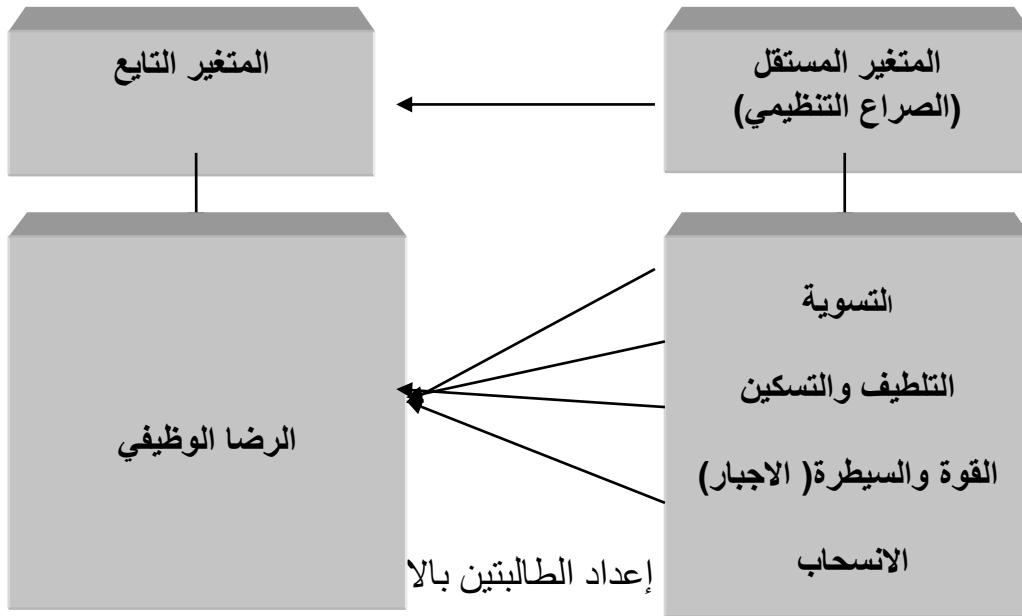
**الفصل الأول:** يعالج الإطار النظري والمفاهيمي لكل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى مبحث أول يحوي كل من مفهوم وخصائص الصراع التنظيمي، مستوياته ومراحله وكذا آثار الصراع التنظيمي وأبعاده. بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي، خصائصه، أهميته والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

**الفصل الثاني:** يتضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية الخاصة بهذا الموضوع، حيث تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، منهجية وأدوات الدراسة بالإضافة إلى النتائج واختبار الفرضيات.

### 10- نموذج الدراسة:

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصورا واضحا للمتغيرات المكونة للبحوث ودراسنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول تابع وهو الرضا الوظيفي والثاني مستقل وهو الصراع التنظيمي والسؤال المطروح هنا هو: ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير من متغيرات الدراسة والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

شكل رقم ( 01 ) نموذج الدراسة





# الفصل الأول

## الإطار النظري والدراسات السابقة

**تمهيد:**

الصراع التنظيمي هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل لنشاط داخل المنظمة فينتج عنه حالة من التوتر داخل المنظمة حيث يسعى أحد الأفراد إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بحدودية الموارد أو غموض الصلاحيات أو تعارض الأهداف.

وعليه في هذا الفصل سنقوم بإبراز مفاهيم حول الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وللتعمق أكثر قمنا بتقسيم الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: الصراع التنظيمي
- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

**المبحث الأول: الصراع التنظيمي**

يعتبر الصراع التنظيمي أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي دائما تصيب المنظمات هذا فحسب من جهة المدارس التقليدية، ومن جهة أخرى ترى المدارس الحديثة الصراع التنظيمي أمر لا مفر منه في مختلف جوانب المنظمة، كما أن هناك طرف آخر يرى أن الصراع التنظيمي على أنه هو أحد أنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وفي هذا المبحث نتعرض إلى أهم الجوانب الخاصة بالصراع التنظيمي.

**المطلب الأول: مفهوم وخصائص الصراع التنظيمي:**

تتميز العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة بالتعقيد والتداخل فهي تمارس نشاطها من خلال تكامل وتعاون جميع الأطراف والوحدات المكونة لها، التي تجمعهم مصالح وأهداف متباينة وهذا التفاعل ينتج عليه التوتر والصراع.

يعتبر الصراع داخل أي مؤسسة أمر حتمي يمس جميع المستويات فقد يحدث داخل الفرد نفسه كما قد يحدث بين الأفراد والجماعات كما قد يحدث بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. وللصراع جانبين الأول ايجابي والثاني سلبي.

-أولاً: الصراع لغة: إن معنى كلمة الصراع في اللغة العربية هو لنزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق (محمود سلمان، 2005).

أما كلمة (conflict) فهي تعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاق التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (المومني، 2006).

ثانياً: اصطلاحاً: هو كلمة تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق. (الصيرفي، 2011)

هو كذلك التنافس على المصادر النادرة يخلق حالة صراع بين الأفراد والجماعات، يتولد عندهم العدوانية والكرهية للغير، فيتصارعون ويركزون كل اهتماماتهم نحو تحطيم بعضهم البعض. (الصحاب، 2003)

### ثالثاً: تعريف الصراع التنظيمي:

لقد اختلفت وتعددت التعاريف التي يتبناها الباحثون والمفكرون في نظرتهم للصراع التنظيمي ولم يتفقوا على وضع تعريف موحد ويعود ذلك لاختلاف مدارسهم الفكرية ومعتقداتهم ومن هنا سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف.

■ **تعريف بولدينج Boulding**: عرفه بأنه موقف يتصف بالمنافسة فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض ويسعى كل طرف منهم إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع، الذي يعرفه المحدثون الإداريون بأنه حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم داخل الجماعات أو فيما بينهم. (شلابي، 2011).

■ **تعريف مارش وسايمون March And Simon**: اهتمما بالجانب السلبي للصراع التنظيمي وذلك من ناحية اتخاذ القرار لصعوبة اختيار البديل الأفضل واعتبرا أنه تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. (محمود، 2008).

■ **تعريف سميث Smith**: عرفه على انه الموقف التي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة أي ان الصراع ظاهرة سلبية، لا تلقى القبول لدى إدارة المنظمة فمنشأه اختلاف الأفراد في الأهداف والقيم الشخصية ورغبة كل طرف في تحقيق مصالحه، مما يؤدي إلى عرقلة سير أهداف المنظمة. (منقوري، لواتي، و رجم، 2022)

■ **تعريف بوفلجة غيات:** عرف الصراع بأنه هو ما ينتج عن اختلاف حاد بين جهتين نتيجة ووقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة أو هيئة في وجه تحقيق أهداف و رغبات جهات أخرى هذه الأهداف تكون في صورة مطالب مادية أو رغبة الحفاظ أو بسط السلطة و النفوذ كما قد تكون المطالب معنوية وتتمثل في التقدير والاحترام وتكون ضد كل ما يهدد مصالح و امن الفرد أو الجماعة . (نجلة، 2017)

من خلال هذه تعاريف نحاول استخلاص تعريف شامل للصراع التنظيمي:  
الصراع التنظيمي ينشأ أولاً داخل الفرد نفسه و ينجم عن عملية التفاعل و الاحتكاك التي تحدث داخل المنظمة بين عمالها نتيجة لاختلاف وجهات النظر والقيم ولتعارض أهدافهم وخدمة مصالحهم و رغبة كل طرف في الحصول على المركز الذي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر و التأثير سلبي عليه و محاولة عرقلة للوصول إلى تحقيق أهدافه مما يتسبب في تأثيرات إيجابية أو سلبية على طبيعة العلاقة بين عمالها بصفة خاصة، وعلى المنظمة بصفة عامة.  
كما يعرف على أنه تضارب للوحدات والمصالح الإدارية أو التنظيمية بين جماعات العمل لعدم الاتفاق على وسيلة لتحقيق الأهداف والرغبات.

#### رابعاً: خصائص الصراع التنظيمي

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع: بحيث تكون عملية الحوار الوسيلة الأكثر سهولة والمختارة من طرف هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.
- التوتر: الذي يعتبر بعداً أساسياً للصراع، وهو يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على القبول ببعض الحلول التي لا يرضى بها (شلابي، 2011).
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- يفرض الصراع أعباء و تكاليف عالية على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع. (الباقى، 2001).

كما قام طارق موسى العنبي بعرض جملة من الخصائص الأساسية للصراع نذكر منها:  
(موسى)

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- إن أطراف الصراع تبقى على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

#### المطلب الثاني: الصراع التنظيمي مستوياته ومراحله.

بعد تطلعنا على الموضوع ارتأينا عدم وجود اتفاق حول تحديد مستويات الصراع التنظيمي إلا أن معظم الباحثين وكتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

### أولاً: مستويات الصراع التنظيمي:

هناك عدة مستويات للصراع التنظيمي نذكر منها:

أ- **الصراع على مستوى الفرد:** يكون هذا الصراع بين الفرد وذاته ويتمثل في ميول متضادة متزامنة في قبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الابتعاد عنه. (مصطفى، أحمد سيد، 2005). ويرجع هذا الصراع إلى عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه أو تعددها، بالإضافة إلى تعدد الأدوار التي يقوم بها في ظل عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات الخاصة بوظيفته، أو عدم وضوح العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد. (الباقي، 2001).

وبالرغم من أنه يحدث داخل الفرد، إلا أنه ينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها.

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور، ونوجزهما على النحو التالي:

#### ■ صراع الهدف: ويشتمل على الأنواع التالية:

- **الصراع بين الهدفين إيجابيين:** ينشأ هذا النوع عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا و عليه باختيار أحدهما والتضحية بالهدف الثاني، كالصراع الذي يواجهه الفرد في الاختيار بين البقاء في الوظيفة الحالية أو تحويله إلى فرع آخر، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان .

- **الصراع بين هدفين سلبيين:** ينشأ عندما يواجه الفر الاختيار بين هدفين غير مرغوب فيهما ولا يريد تحقيق أيا منهما، وهنا على الفرد اختيار الهدف الأقل ضررا كأنه يواجه الفرد بين نقله لوظيفة أقل راتبا أو تحويله لفرع آخر في منطقة نائية لنفس المنظمة. (عياصرة و آخرون، 2008)

- **الصراع بين هدف إيجابي والآخر سلبي:** يحدث هذا الصراع عندما يكون أمام الفرد خياران أحدهما سلبي وآخر إيجابي في نفس العمل وفي آن واحد، كأن يمنح الفرد في الإدارة علاوة على راتبه الشهري، ويعتبر عنصر إيجابي و بالمقابل تقرر له ساعات إضافية ويعتبر عنصر سلبي ، وعلى الفرد أن يختار بين العنصرين.

- **صراع الدور:** يقصد بالدور مجموعة السلوكات والمهام المتداخلة التي يتوقع الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذي يقوم به ويظهر الصراع نتيجة الاختلاف وعدم الاتفاق بين متطلبات ضغوط الوظيفة التي يقوم بها الفرد وبين احتياجات الفرد واتجاهاته وقدراته والقيم التي يتميز بها. (الرب، 2005). وهنا يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.

- القيام بدورين في آن واحد.

- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه.

- قيام الفرد بعدة ادوار ، وعدم معرفته أيا منها يجب أن يكون له الأولوية. (محمود سلمان، 2005)

ب -الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر داخل المنظمة نتيجة للاختلاف وجهات لنظرهم أو أهدافهم أو قيمهم. (العتيبي، 2006)ويمكن رد الصراع بين الأفراد إلى مصدرين هما:

- الأول: عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.
  - الثاني: يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم التعاون والرفض.
- ونعتبر نافذة جوهاري نسبة إلى josephlautf , harringham ،من أهم النماذج التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل نفس الجماعة ، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.

الشكل رقم(1-2) نافذة جوهاري

لا تعرفها أنت ويعرفها الآخرون	تعرف أنت نفسك ويعرفها الآخرون
لا تعرفها أنت ولا يعرفها الآخرون	تعرفها أنت ولا يعرفها الآخرون
2-المنطقة العمياء	1-المنطقة المفتوحة
4 -المنطقة المجهولة	3-المنطقة الخفية

المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، طبعة 8، 2002.

من خلال الشكل يتضح أن نافذة جوهاري تتكون من أربع حالات، تشير إلى مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين، فالاتجاه العمودي يوضح مدى معرفة الفرد بالآخرين، أما الاتجاه الأفقي يوضح مدى إلمام الفرد ومعرفته بنفسه.

**الحالة الاولى:** في هذه الحالة يكون الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه كما يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذي يتعامل معهم مما يقلل حدوث المشاكل وهي أفضل الحالات الأربع.

**الحالة الثانية.:** في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لحاله عاليا ولكن معرفته وإدراكه للآخرين تكون منخفضة ويعود ذلك لقلة تفاعله معهم واحتكاكه بهم فهو لا يستطيع تفسير سلوكهم مما يؤدي إلى ترده في التعامل معهم.



**الحالة الثالثة:** بمعنى ان الفرد يعرف الآخرين فقط، حيث يكون مستوى إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضاً، لعدم رغبة الفرد لإظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين، حيث يميل إلى الانطواء بعيداً عن زملائه في العمل.

**الحالة الرابعة:** تعتبر هذه الحالة أسوأ حالة حيث يرتفع فيها عدم الفهم وسوء الاتصال وعدم التفاعل مع الآخرين فالفرد ليس لديه معرفة لإدراكه ودوافعه ومشاعره، ولا بإدراكات ومشاعر ودوافع الآخرين، وهذا يؤدي إلى حدوث الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة.

**جـ الصراع بين الجماعات:** تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ أن نطاق حدوثه يكون أشمل و أوسع من الصراعات الأخرى ومن تم فإن نتائجه تكون أكثر انتشاراً داخل المنظمة ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما انه يشمل مجموعات اكبر داخل المنظمة فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل المنظمة نظراً لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات و الأقسام حول بعض السياسات و الأهداف التي تسير عليها المنظمة فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو اختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام و الوحدات المختلفة مبرراً لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات. (قهواجي، 2014/2015) ويأخذ الصراع على مستوى الجماعات شكلين وهما: (اللوزي، 2002)

○ **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع على مستوى تنظيمي واحد من الأمثلة على ذلك الصراع الذي ينشأ بين إدارتين في نفس المنظمة مثلاً إدارة الإنتاج و إدارة التسويق.

○ **الصراع العمودي:** ويكون هذا في الصراع في مستويات إدارية عليا ودنا وترجع أسباب هذا الصراع إلى سوء الفهم أو اختلاف حول طريقة العمل والمسؤوليات والتنافي على السلطة أو التدخل في العمل أو عدم الالتزام بحدود المسؤولية.

**ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي:**

يعتبر الصراع التنظيمي ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل متعاقبة يطلق عليها دورة حياة الصراع، وقد اختلف الباحثين حول طبيعة هذه المراحل حيث نجد :

**أ-مرحلة الصراع الضمني:** يكون مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، ولكنه لم يحدث بعد وإنما مدفوناً.

في هذه المرحلة لا يدرك الفرد فيها وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل:

الاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية غير المحددة وتعددت المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول الأهداف وصعوبات لاتصال والقيم لإفراد التنظيم.

**ب- مرحلة الإدراك:** وهناك يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، ولهذا يؤدي الخلاف إلى الصراع.

**ج-مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة ينشأ شعور عاطفي لدى أطراف الصراع شعور شخصي و داخلي بالصراع (مثل القلق والتوتر والغضب) ويصبح كل منهم طرفا في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة .

**د-مرحلة الصراع العلني:** وهي المرحلة التي ينتهج فيها أطراف الصراع لأسلوب العلني الصريح للتعبير عنه من خلال التصرفات العدوانية المشاحنات اللامبالاة التخريب بحيث تصبح عملية التواصل بين الأفراد صعبة مما يؤثر سلبا على روح العمل داخل المنظمة.

**هـ- مرحلة ما بعد الصراع:** تعتبر هذه المرحلة محصلة التفاعل بين الأطراف المتصارعة وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع على أسلوب إدارته و معالجته فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة ،أما إذا تم الصراع وتجنب أو دارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الأطراف فمن المحتمل ظهور صراعات جديدة لاحقا. وتظهر هذه المرحلة مدى قدرة الإدارة على معالجة الصراع والتحكم فيه بإتباع استراتيجيات معينة. (حريم، 2003).

#### المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي وأبعاده

سنتطرق فيما يلي إلى آثار الصراع التنظيمي الإيجابية منها والسلبية باعتباره ظاهرة إنسانية خاصة بالفرد والجماعة بين المنظمات وكذا أنماطه.

**-أولاً: آثار الصراع التنظيمي:** يمكن أن يكون للصراع آثار سلبية كما ايجابية على مستوى المؤسسة وخصوصا تأثيره المباشر على أداء الوظيفي وذلك بحسب إدارته.  
**أ-الآثار الايجابية ونتائجها:** تتضمن النتائج الايجابية للصراع التنظيمي في نشاط وأداء المؤسسة ما يلي:

- تحفيز الإبداع و الابتكار وزيادة الاهتمامات.

- حماس أكبر للعمل.

- تحسين نوعية القرارات المتخذة.

- تحسين نوعية الأداء الوظيفي.

- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.

- إبداع الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين.

- البحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

**ب- الآثار السلبية و نتائجها:** بالرغم من وجود الايجابيات لوجود الصراع التنظيمي في المؤسسات إلا أن للصراع آثار سلبية و مدمرة ويمكن إجمالها بالاتي:

- تدني مستوى الرضا الوظيفي .

- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.

- ارتفاع دوران العمل.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

- سلوك غير متعاون في العمل.

- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
  - ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد.
  - انخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحى ينحرف عن الهدف الرئيسي للمنظمة.
  - عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها."
  - تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.
- (الفريجات، حمود، و آخرون، 2009).

**ثانياً أنماط إدارة الصراع:** مما لا شك فيه أن الكثير من ليست لديهم الدارية و المعرفة الكافيتين بكيفية معالجة هذه الاختلافات، خاصة و ان صراعا صغير قد يتحول مشكلة كبيرة:

**أ- التسوية (الحلول الوسط):** ويشمل هذا البعد على المساومة ،و البحث عن حلول تضمن الوصول إلى درجة من الرضا ترضى جميع الأطراف ،وبما أن التسوية تحقق ما هو أقل من النتائج المثلى ،فان من الواجب على مدير المشروع أن يتفكر فيما حققته التسوية مقابل أهداف المشروع.

**ب- التلطيف (التسكين):**يسعى هذا البعد إلى تمتين علاقات الصداقة من خلال التأكيد على الحالات التي تعزز التعاون والابتعاد عن الاختلاف وعلى الرغم من أن بعد التلطيف قد لا ينكب على الرغم من انه قد لا ينكب على القضايا الفعلية ،فقد يكون فعالا لأن تحديد نقاط الاتفاق يوضح الاختلاف بشكل أكبر، وبالتالي فان عمل المشروع سيتواصل في المجالات المتفق عليها.

**ج- الإجبار:** ويشمل هذا البعد على الاستخدام المباشر لقوة السلطة من أجل الصراع من خلال فرض وجهة نظر جانب على الجانب آخر. ويجب عدم استخدام هذا الأسلوب إلا كحل أخير وبعد فشل الأساليب السابقة ،أو في المواقف الطارئة، لأنه قد يتسبب في خلق حالة من الاستياء و تدهور في مناخ العمل.

**د- الانسحاب:** يقصد بالانسحاب التراجع عن قضية صراع النزاع وضمن هذا يتجاهل الشخص معتمد الصراع لأنه يرغب في عدم التسبب بحدوث المشاكل، أو أنه ينسحب بسبب الخوف ،وربما الشعور بعدم القدرة على حل هذه القضية ،وقد يكون هذا الأسلوب محفوظ بالمخاطر ،لأن القضية موضوع الصراع إذا كانت هامة لطرف الآخر فإن الانسحاب أو التجاهل يمكن أن يؤدي إلى تأزم الموقف، ومع ذلك قد يكون هذا الأسلوب إستراتيجية مناسبة في المواقف التي تنعدم فيها فاعلية الأساليب الأخرى فعلى سبيل المثال يمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب كإستراتيجية مؤقتة تساعد الطرف الآخر على الهدوء وتمنحه المزيد من الوقت لدراسة القضية بشكل متعمق أكثر (حجازي، 2013)

### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وعليه فقد اهتم الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم النفس والسلوك التنظيمي بدراسة الرضا

الوظيفي باعتباره حالة انفعالية يصعب التحكم فيها أو قياسها، فالرضا الوظيفي ضمني مستتر ، إلا أنه يتجلى في سلوك الفرد الظاهر كالغياب وغيرها.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بآلية نفسية يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد لآخر. كما حظي مفهوم الرضا الوظيفي لاهتمام واسع النطاق ويتجلى ذلك بنتاوله من خلال من قبل العديد من الباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية، وسنتطرق إلى هذا المفهوم من خلال ما يلي:

### -أولاً: تعريف الرضا الوظيفي:

على الرغم من وجود العديد من الاتجاهات الخاصة بالعمل ، فإن الرضا الوظيفي أهم ظاهرة نالت اهتماما كبير من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين ،فهو يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تطور الفرد تجاه الوظيفة ، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة ،لذا فغن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا لأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية. (عباس و آخرون، 2006).

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو محصلة الرضا التي يتصور الفرد الحصول عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا، يعبر الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية:

**الرضا عن العمل يتمثل في الرضا عن : الأجر+ العمل + فرص الترقى + الإشراف + جماعة العمل + ساعات العمل + ظروف العمل.**

- يعتبر الرضا الوظيفي واحد من أكثر المتغيرات المستعملة في السلوك التنظيمي حيث يعتبر استجابة موقفية للعامل في مؤسسته، وهو عبارة عن تصور له مكونات تقييميه، معرفية ووجدانية. (john.R.S & all)
- ويعرف بأنه" الطريقة التي يدرك بها الأشخاص تصوراتهم المتعلقة بالعمل ومختلف العوامل التي تتميز بها، كما يشير إلى مدى رضاهم أو لا (أحمد م، 2002)
- يرى هنت Hunt: أنه الشعور السلبي والايجابي تجاه الجوانب الداخلية والخارجية المرتبطة بالعمل.
- يرى Katze : أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلا وما يطمح إلى تحقيقه. (أحمد ص، 1983)

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو حالة شعورية لدى الفرد تنتج من خلال إدراكه لجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل، تأتي نتيجة خبرته في العمل أو من خلال تقييمه لوظيفته وتنعكس بعد ذلك على الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل والرغبة في ترك العمل..... وغيرها.

### ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي :

**1- تعدد المفاهيم:** يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضا ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية ولعل هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول الموضوع فقد أشار لوك 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا أحيانا كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداة والتغيب والاتصال الرسمي والغير رسمي، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجرة والراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية (المحيط الطبيعي). ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا في العمل مما أدى إلى تعدد التعاريف الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية. (عبد الرحمن عزيزو، 2015)

**2- تعدد طرق القياس:** نظرا للأهمية المتزايدة للرضا الوظيفي انطلقا من كونه غاية ووسيلة في نفس الوقت ظهرت الضرورة لقياسه وتطوير التقنيات المستخدمة في ذلك من خلال جعلها أكثر ثباتا وصدقا لكي تعبر بشكل أفضل عن المشاعر الحقيقية للرضا، فيمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

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

**4- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة الاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (عبد الرحمن عزيزو، 2015)

**المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه**

يعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من وقتهم في العمل وهناك عوامل تؤثر عليه وتتمثل فيما يلي :

**أولاً: أهمية الرضا الوظيفي:**

يعتبر الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، حيث أنه يتأثر بكثير من العوامل منها ما يتعلق بالعمل ومتطلباته ومسؤولياته، ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه ورغباته في حين أن البعض الآخر من هذه العوامل يتعلق بالجوانب الاجتماعية للوظيفة ومعرفتها لهذه العوامل وتفهمها تمكننا من تحسينها وتطويرها والارتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن لنا إيجاد الفرد المنتج المتمتع بأداء وظيفته.

فالرضا الوظيفي ليس مفهوماً جديداً على العلاقات العامة، بل يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه سواء داخل المؤسسة مع جماهيرها الداخلية أو مع جماهيرها الخارجية، حيث تتمثل القاعدة الأساسية التي تعمل بها العلاقات العامة بصورة خاصة في الإدارة العامة هي "اجعل الموظف يعمل برضا وسعادة وكن واثقاً من إنتاجيته ونجاحه". (فلمبان، 2008).

كما يمثل الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً وهدفاً رئيسياً ينشده الجميع، وعنصر نجاح الفرد في عمله لأنه يوفر المناخ المناسب الذي يدفعه إلى تحقيق الأهداف التي يصبوا إليها.

كما يعد الرضا الوظيفي مسألة ذات أهمية على المستوى الفردي والمجتمعي على حد سواء وأن معظم المصطلحات التربوية عرفت الرضا الوظيفي بأنه ذلك الرضا الذي يستمدّه المعلم من وظيفته التي يقوم بها، أو الجماعة التي يعمل معها أو رؤسائه الذين يقومون بالإشراف عليه، وغياب هذا الرضا يؤدي إلى إهماله وعدم قيامه بواجباته مما يسبب عدم تحقيق العملية التربوية لأهدافها مما يؤدي إلى ضعف المجتمع وتأخره.

كما يعرف مجدي عبد الفتاح الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة لوظيفته نظراً لأنها تشبع قدراً كبيراً من حاجاته ورغباته فيما يتعلق بالوظيفة ذاتها وبيئة العمل المادية والاجتماعية وبما تتيحه للفرد من فرص مما ينعكس على أدائه وبالتالي على فعالية المنظمة.

ولعل ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الأبعاد النفسية والاقتصادية والاجتماعية والقيمة، جعل من ذلك الموضوع قاسماً مشتركاً بين العديد من الاهتمامات البحثية للكثير من الأقسام الأكاديمية بالجامعات ومراكز البحوث، خاصة عندما يتعلق ذلك الرضا باهتمامات وتخصصات تلك الأقسام أو يتصلب المهنيين في مجال من مجالات تدخل في نطاق تلك الأقسام. (نور الدين، 2009)

**ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:**

هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين تتمثل فيما يلي:



## أ- العوامل التنظيمية:

- **الرضا عن الأجر:** ويمثل مصدر إشباع الحاجات الأساسية للفرد العامل، ويتحقق الرضا الوظيفي للفرد عندما ينجز أداءه بشكل سليم ويكافئ بشكل مناسب لجهوده.
- **محتوى العمل:** يعتبر محتوى العمل من العوامل التي تحدد درجة الرضا الوظيفي عند العمال، وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه، وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانية الفرد بإظهار قدراته وإبداعاته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا بالإضافة إلى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف. (فلمبان، 2008)
- **فرص الترقية:** تعتبر الترقية تغيير وظيفة الفرد إلى وظيفة ذات درجات ومسؤوليات أعلى. (برنوطي، 2007). حيث تساهم الترقية التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي. (جلدة) حيث يرى فروم (Verroom1964) أن العامل المحدد فرص الترقية على الرضا عن العمل هو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كانت توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، وكلما توقعات الترقية لدى الفرد أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل. (أحمد ص.، 1983).
- **نمط الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه، تؤثر في درجة الرضا عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة الإشراف واهتمامه بشؤون المرؤوسين (محمد، 2002)، حيث تشير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل. (أحمد ص.، 1983)
- **جماعة العمل:** يتوقف تأثير جماعة العمل في الرضا الوظيفي للفرد على مدى قوة حاجة الفرد إلى الانتماء، فزيادة الحاجة للانتماء له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل، وبالتالي يؤثر أكثر في رضا الفرد. إن جماعات العمل يمكن أن تكون جماعات ضاغطة نحو الإحساس بالرضا الوظيفي، أو بفقدان هذا الإحساس. (عثمان، 2016).
- **ظروف العمل المادية:** مثل الإضاءة والحرارة، والتهوية والرطوبة والنظافة، ووضع الفرد في أثناء تأديته لعمله، والرعاية الصحية وساعات العمل. حيث تشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية، تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله. (سالم، 2009).

ب- **العوامل الشخصية:** يمكن أن يتأثر رضا الفرد، بمجموعة من العوامل المرتبطة بشخصيته، ونوجزها فيما يلي:

- **الجنس:** تختلف درجة الرضا الوظيفي بين المرأة والرجل، باعتبار أن العديد من الدراسات وجدت تفاوت في درجة الرضا بين الجنسين في العمل، فمثلا ينظر للمرأة على أنها غير قادرة على تقلد المناصب القيادية وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا لديها. (عباس و آخرون، 2006)
- **السن:** يمثل العمر المتغير الشخصي الأكثر علاقة بالرضا الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا، فالأفراد العاملين

الأكبر سنا يكونون أكثر إرضاء عن عملهم لأنهم أصبحوا أكثر تكيفا مع عملهم. (T & B, 1990)

- **المستوى التعليمي:** بالنسبة لتأثير درجة التعليم عن الرضا الوظيفي للعامل، فقد أشارت معظم الدراسات إلى أن العامل الذي أتم تعليمه يرغب في وظيفة إدارية عالية تناسب شهادته وطموحه، وبالتالي فهو أقل رضا من العامل البسيط الذي يقتنع بأي عمل لا سيما أنه يؤدي أعمال الذين هم في نفس مستواه من حيث مستوى تعليمهم. (نجاه، 2009)
- **احترام الذات:** يعتبر الأفراد الذين لديهم ميل للاعتدال بالرأي واحترام الذات أقرب إلى الرضا الوظيفي عن أولئك الأفراد الذين يشعرون بنقص قيمتهم. (أحمد م، 2002).
- **تحمل الضغوط:** تؤثر الضغوط على الرضا الوظيفي للفرد، فالفرد الأكثر قدرة على تحمل الضغوط والتعامل معها يكون في الغالب أكثر رضا، عن أولئك الذين ينهارون فور وجود عقبات تصادفهم في عملهم. (أحمد م، 2002).
- **المكانة الاجتماعية:** للمكانة الاجتماعية أو الوظيفة تأثير على الرضا الوظيفي، فالعمال الذين يشغلون مناصب إدارية عليا تفوق درجة رضاها عن العمل، مقارنة بالعمال الذين يشغلون مناصب أقل منهم. (نجاه، 2009)
- **الرضا العام عن الحياة:** إن الأفراد الذين يشعرون بالرضا الوظيفي تكون لديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الاجتماعية. (جلدة)

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وأساليب قياسه

#### أولاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

حاولت العديد من النظريات تحضير ظاهرة الرضا الوظيفي وتعدد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي . ونظرا لأهميتها وفائدتها الدراسية سنقوم باستعراض أهم النظريات على النحو التالي:

#### 1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

تهتم هذه النظرية بالاحتياجات الإنسانية الخمسة ، والتي رتبها أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1954) على شكل تسلسل هرمي ، ويرى ماسلو أنه إذا ما تم الوفاء بهذه الاحتياجات يصبح العامل راضيا عن عمله.

يذكر ماسلو أن العامل الأول درجة الحرمان أو مستوى الإشباع ، أي أن الحاجة تصبح موجهة للسلوك ، كلما زادت درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لتلك الحاجة وأن العامل الثاني هو قوة المثير أي أن درجة إلحاح حاجات الفرد تزيد بزيادة درجة إثارتها بفعل المنبهات الخارجية ، ويعبر عن الرضا في هذه النظرية بمدى إشباع الفرد لحاجاته التي افترضها ماسلو في سلم يتكون من خمسة مجامع:

- **الحاجات الفزيولوجية:** هي الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان، كالحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء..... إلخ

- **الحاجة إلى الأمن:** تظهر هذه الحاجات إلى إشباعها في إحساس الفرد بضمان من أي خطر قد يهدد أمنه، وأن يشعر بالاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة والمحيط.
- **الحاجة إلى الانتماء:** لا يستطيع الفرد أن يتخلص من اجتماعية طبعه، كونه لا يستطيع العيش منفردا، وأن العمل الذي يعمل فيه الفرد يعد فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات مع من يشاركونه العمل، وقد أوضحت نتائج الدراسات أن العامل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجة ينخفض مستوى رضاه.
- **الحاجة إلى التقدير والاحترام:** تعتبر هذه الحاجة الأولى من الحاجات العليا وتتجلى في السعي للحصول على نوع من الاعتراف والحب والمقام الرفيع والثقة من الآخرين والعامل إذا أشبعت حاجته إلى التقدير من نفسه ومن المحيط يتحقق لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يصنف ماسلو هذه الحاجة على رأس سلمه إذ يظهر إلهام إشباعها بعد أن يكون الفرد قد أشبع ما قبلها وتظهر حاجة الفرد إلى التطور والنمو والتميز والتفوق في الأداء والعمل من خلال المواقع التي يحتلها وترى هذه النظرية أنه لا بد من إشباع المستويات السفلى من الحاجات قبل أن يهتم بالمستوى الأعلى من الحاجات وأن الإنسان مدفوع لتحقيق إشباع حاجاته وهي التي تدفعه لذلك. (أحمد ص، 1983)

## 2- نظرية العاملين لـ (Frederick Herzberg):

وتسمى هذه النظرية بنظرية العاملين، حيث قدم (Herzberg) نظريته المفسرة للرضا الوظيفي وحصرها في عاملين أساسيين: (Frédérique & all, 2006)

❖ **العوامل المحفزة:** وهي العوامل المتعلقة بالوظيفة وبداخلها على وجه الخصوص.

❖ **العوامل الصحية:** وهي تلك العوامل الخارجة عن الوظيفة والتي تؤدي بصورة مباشرة إلى الرضا الوظيفي، لكن غيابها قد يؤدي إلى عدم الرضا، وتتجلى تلك العوامل في السياسات التنظيمية والراتب والإشراف والقيادة وشروط وظروف العمل والاتصالات مع المشرف والزملاء.

ويعتقد (Herzberg) أن الأفراد يحتاجون إلى معدلات مقبولة من العوامل الصحية حتى يصبحوا حياديين، وإن تحصلوا على معدلات عالية من المحفزات حتى يرتفع أداؤهم.

3- **نظرية خصائص الوظيفة لـ (Hakman & Oldham):** تقوم هذه النظرية على اعتبار أن التغير في العوامل الداخلية للعمل يؤدي إلى زيادة كبيرة في التحفيز والرضا لدى العاملين، وتضم هذه النظرية المكونات الآتية:

### أ- الخصائص الأساسية للوظيفة: و تتجلى في:

- تنوع المهارات: حيث أن التنوع ضروري لرفع الرضا الوظيفي.
- شمولية العمل: وتعني قيام الفرد بالعمل كاملا وليس مجرد جزء منه.

- تأثير العمل: حيث يكون الفرد راضيا بصورة أكبر كلما أحس بأن عمله يؤثر في النتائج أو في الآخرين.
- الاستقلالية: تعني شعور العامل بالحرية والراحة في العمل.
- التغذية الراجعة: تعني ضرورة بأن يعرف العامل ردود الأفعال التي يقوم بها.
- الحالة النفسية الحرجة: فإذا كان الفرد يمتلك جميع الخصائص الخمسة السابقة فإنه سيمر بثلاث حالات نفسية وهي: الإحساس بقيمة العمل، الإحساس بالمسؤولية عن العمل ونتائج، القدرة على تقييم العمل.
- **المخرجات:** تكون المخرجات في هذه الحالة على الشكل الآتي: ارتفاع الحافز نحو العمل، ارتفاع مستوى الأداء، الرضا عن العمل، انخفاض نسبة التغيب وترك العمل. وقد خلص كل من المفكرين السابقين إلى نتيجة مفادها أن ارتفاع درجة التحفيز الكامنة لدى الأفراد تؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع وأداء عال وقد قدم كل من (Hakman&Oldham) في سنة 1980 معادلة لقياس درجة التحفيز لدى الأفراد على النحو الآتي: (مجلة الباحث ISSN 1112-3613، 2018)

#### ب- درجة التحفيز الكامنة (MPS)

= ((تنوع المهارات + هوية العمل + تأثير العمل) / 3 X الاستقلالية X التغذية الراجعة.

#### 4- نظرية الدافع للإنجاز لـ " ماكلياند" (David McClelland) (1981 م):

يفسر "ماكلياند" من خلال هذه النظرية تأثر السلوك الإنساني بالظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع من تطوير الإنجاز، وقد وجد أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا تم إشباع ثلاثة حاجات رئيسية:

✓ **الحاجة للأداء:** تمثل حاجة الفرد لكي يؤدي و ينجز عمله بغية الوصول إلى النجاح المطلوب، واعتمادا على الظروف و المعايير المحددة له، و يذكر "ماكلياند" أن الأفراد الذين يكون لديهم تطوع للتفوق يكون لديهم دافع قوي للإنجاز، بغض النظر عن العائد المنتظر من العمل، ويظهر هؤلاء الأفراد روحا عالية من المسؤولية في تأدية المهام.

✓ **الحاجة للانتماء:** تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل، ويذكر "ماكلياند" أن الأفراد الذين يسعون إلى إشباع لهذه الرغبة يكونون على مستوى عال من الرضا. (نور الدين، 2009).

✓ **الحاجة للقوة والسيطرة:** تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفون وفقا لرغباتهم، حيث يذكر "ماكلياند" أن الأفراد الذين يرغبون في الوصول إلى مراكز قيادية لديهم دافع شديد لإشباع حاجة القوة، ويظهر هذا من خلال إشباع حاجة التطور في الوظيفة والترقية وهذا ما يؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي.

#### 5- نظرية التوقع لـ " فروم" (vrom) (1964 م): تنطلق هذه النظرية من فكرتين :

• **الأولى:** أن الأفراد يحددون قيمة النتائج المتوقعة ثم يفاضلون بينها. (مجلة تاريخ العلوم، 2017)

• **الثانية:** أن تفسير سلوك الأفراد الموجه نحو هدف معين ينبغي أن يضع في الحسبان الغايات التي يرغبون بلوغها، ومدى إيمانهم أن الجهد الخاص له دور في تحقيق النتائج. وقد وضع "فروم" أن الرضا ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين، فهو يحدد السلوك الذي يقود إلى النتائج المرغوبة وبسهولة، وبذلك لا يتوقع أن هناك صعوبات ستواجهه، في هذه الحالة سيستمر في سلوكه لتحقيق الهدف.

6- **نظرية الإنصاف لأدمز(1965)Adams:** تفسر هذه النظرية السلوك الإنساني على أساسا لإنصاف والعدل. حيث يمكن تحفيز الأفراد بشكل أفضل إذا تمت معاملتهم بطريقة عادلة والإنصاف حسب آدمز يعني معاملة الكل بشكل واحد ولا تعني المساواة فعندما يعامل الجميع بشكل متساو فهذا يني عدم الإنصاف عند بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وهم بذلك يستحقون مكافآت ومعاملة أفضل. وتقسّم هذه النظرية إلى قسمين:

- إنصاف في التوزيع، يتعلق هذا بالتوزيع العادل والمتعلق بالأداء.
- إنصاف في الإجراءات: يتعلق بالسياسات وإجراءات الهيئة المسؤولة كالتشريعات، والعقوبات، وتقييم الموظف. (مجلة الباحث 1112-3613- ISSN، 2018)

إذن حسب هذه النظرية فإن العامل يشعر بالرضا الوظيفي إذا كان منصفاً في عائدات جهده وقد لا يكون راضياً إذا فاقت العائدات الجهد المبذول لكنه حتماً لا يكون راضياً إذا لم ينصف في جهده ويأخذ أقل مما يبذل.

#### ثانياً: أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يمثل الرضا الوظيفي هدفاً من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة في المنظمة، لذا أصبح من الضروري قياسه لتقييم هذه البرامج والسياسات في تحقيق الهدف. يوجد العديد من أساليب القياس المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي، والتي يمكن تقسيمها إلى طريقتين رئيسيتين هما:

أ) **أساليب القياس الموضوعية للرضا:** تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سحب الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها، ومن الأمثلة الشهيرة أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب وترك العمل فهما مؤشران هامان عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين، ونعرض الآن كيفية قياس كل منهما:

❖ **الغياب:** يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بعمله وأكثر حرصاً على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله، ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال الفترة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

بحيث :

- مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
- عدد أيام العمل أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة باستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه فقد يكون الغياب مبررا كوجود ظروف طارئة (مرض) لا علاقة للرضا بها إطلاقا، فليس كل غياب يفسر على أنه عدم رضا الفرد، كما أن الحضور لا يعني الرضا أيضا، وهذا ينطبق على تعريف Bélanger وزملائه للغياب على أنه "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعيته أو عدم مشروعية ذلك".

❖ **ثانيا: ترك العمل:** يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم مبادرة الفرد (استقلاله) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل. ويحسب معدل ترك العمل على أساس عدد حالات العمل الاختياري مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفئة التي يحسب لها المعدل كالاتي:

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

(ب) **أساليب القياس الذاتية للرضا:** تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على أعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا (الاستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية).

**أولا الاستبيان:** يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطورات الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا والاستثمارات الأكثر شيوعا:

- استبيان جامعة منوستا للرضا (MannesotasatisfactionQuestionnaire)
- صممه كل من Weiss,Lefquist,Endlande,Devis.
- استبيان بيان الرضا الوظيفي(reInventaisedesatisfactionQuestionInven)



صممه كل من Laroche, Viator

- استبيان الرضا عن الأجر (ionnairePlaysatisfactionquest)

هو استبيان حول أنظمة الأجور.

**ثانياً: المقابلة الشخصية:** يتضمن مقابلة وجها لوجه عن إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، ومن خلال هذه المقابلة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم في بيئة يشعر فيها العاملون بحرية في الكلام. ويمتاز أسلوب المقابلة الشخصية بمجموعة من المزايا من بينها:

- إمكانية توضيح الأسئلة وتسهيل فهمها على المستقضي منه ضمانا للدقة في الإجابة.
  - ضمان أن الإجابة كانت من المفردة المختارة وليس من غيرها.
  - خفض نسبة عدم الإجابة الجزئية والتامة.
  - إمكانية ملاحظة رد فعل المستقضي منهم.
- غير أن لها عيوب نذكر منها: صعوبة إدارة المقابلة، وطول وقت جمع البيانات، وارتفاع التكاليف. (نور الدين، 2009).

### المبحث الثالث: عرض ومقارنة الدراسات السابقة:

إن أهم قاعدة في البحث العلمي هو الاضطلاع وقراءة كل ما كتب في موضوع البحث لأن ذلك يمكن الباحث من تكوين فكرة عامة حول موضوع بحثه كما تمكنه من الاضطلاع على النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون في موضوع بحثهم وقد تعددت الدراسات التي عالجت موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ونذكر منها:

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

❖ **الدراسة الأولى: نور الدين عسلي:** إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، ولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي للأفراد، وجماعات المنظمة، كذلك مساعدة إدارة ومسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول مشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جماعات المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن إدارة الصراع وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفشيها في كل المنظمات تقريبا، تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء، وفعالية المنظمة ومن تم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها، وحتما الصراع احد هذه العوامل.

❖ **الدراسة الثانية لمقرب سارة:** أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى-

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر أنماط الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبيان كإداة للدراسة وتم الاعتماد على 45 استمارة التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن أنماط إدارة الصراع لها تأثير على تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وضرورة تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون لإدارة الصراع التنظيمي على نطاق أوسع.

❖ **الدراسة الثالثة لعبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون:** أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، مذكرة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى 2013.

هدفت هذه إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة ولتحقيق هدف الدراسة قدم الباحث بصياغة عدد من الأسئلة البحثية التي شملت أهم أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل مديري المدارس الثانوية واستخدام المنهج الوصفي بعد ذلك طبق الباحث أداة دراسته (الاستجابة) على عينة تكونت من (420) معلما وهي تمثل ما نسبته (22%) من مجتمع الدراسة والاستبانة هي: لقياس أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين حيث تكونت من (44) فقرة موزعة على الأساليب الخمسة التالية (أسلوب التعاون، التنافس، التسوية، التنازل، التجنب) ولتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر العاملين.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (Onewayanova) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغيرات الدراسة، المؤهل العلمي.

من بين نتائجها : ممارسة مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي جاءت مرتبة تنازليا على النحو التالي: " أسلوب التعاون و أسلوب التسوية، أسلوب التنازل، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب".

إن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (47%) أقل منها في جامعة الأزهر (56.4%).

❖ **الدراسة الرابعة لأحمد يوسف أحمد اللوح:** الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليهما وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره كما هدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة. من بين نتائجها ما يلي: أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%).

❖ **الدراسة الخامسة لخميس أسماء (2014):** بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي وتم التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذلك على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف السن والجنس والأقدمية لدى العمال. حيث شملت عينة الدراسة (200) عامل وتم اختيارها بطريقة عشوائية الطبقية، أما أدوات الدراسة فقد شملت على الاستبيان وقد اعتمدت على المنهج الوصفي. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

- توجد علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني وهناك مستوى جيد.
- لا توجد علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل والتنازل مع مستوى التوافق المهني، وتوجد ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق التدريب التنازلي (أسلوب التعاون، التجاهل، التنازل، التوسط والتنافس) ومستوى جيد من التوافق المهني وتختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة.
- ولا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس والسن والأقدمية والوظيفة.

❖ **الدراسة السادسة: دراسة زرفاوي أمال(2014) تحت عنوان " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين "** حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وكذا إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة، وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية ومستوى الرضا الوظيفي).

حيث شملت عينة الدراسة (928) عاملا اعتمدت على عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة والتي حددها بنسبة 10% وهي عينة قصدية، أما أدوات الدراسة فشملت ما يلي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي .

حيث توصلت نتائج الدراسة إلى عدم إشراك الرئيس لمرووسيه في اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة. وعدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة، وكذلك كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التخبث عن العمل، وحتى الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

##### وتمثلت الدراسات الأجنبية في:

❖ **الدراسة الأولى: دراسة Carsten K.W et all سنة 2003 بعنوان صراع المهمة وصراع العلاقة، أداء الفريق والرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين صراع العلاقة، صراع المهمة، أداء الفريق والرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة سلبية بين الصراع العلاقة و أداء الفريق و كذلك وجود علاقة سلبية بين صراع العلاقة و الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق، أما صراع المهمة فله ارتباط سلبي وقوي مع كل من أداء الفريق و الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق.(بوميمز و شطابي، 2016)

❖ **الدراسة الثانية: دراسة كامب بال (CAMPBELL.1994) بعنوان: أساليب إدارة الصراع من وجهة مدراء مدارس الثانوية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يفضل أن يتعامل بها مدراء المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من أمريكا، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يفضلها المدراء في إدارة الصراع بين مستوى المدارس (المتوسطة و ثانوية) و الجنس و المستوى الوظيفي و المهني وأشارت النتائج إلى ان المدرسين يفضلون إدارة الصراع باستخدام أسلوب التعاون مع المعلمين.

وأظهرت المقابلات مع المديرين الذين فضلوا التعامل بأسلوب التعاون، بأنهم يستخدمون الأساليب المتنوعة لإدارة الصراع وفق موقف الصراع وأنهم غير ملتزمين بأسلوب التعاون.

❖ **الدراسة الثالثة : دراسة نافزات (NAVZAE.2007):** بعنوان إدارة الصراع في مدارس التربية الرياضية و البدنية في تركيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الطرق والوسائل التي يستخدمها مدراء المدارس في مواجهة الصراع الذي يحدث في المدارس والتعرف كذلك على رأي مجموعة من العاملين اتجاه سلوك الإدارة في التعامل مع الصراع الذي يحدث بينهم. وشملت هذه الدراسة 42 مديرا و 80 معلما ومن أهم نتائجها ما يلي:

- معظم أفراد العينة يقرون بضرورة استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.
- مدراء المدارس ليست لديهم إستراتيجية معينة تعتبر الأكثر استخداما.

❖ **الدراسة الرابعة: دراسة FRANCISCO J.M et ALL سنة 2002** بعنوان أنواع الصراع التنظيمي ونتائجه على الأفراد وعلى المنظمة.

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقة وتأثيرها على الأفراد والمنظمة، كما هدفت إلى تقييم الدور المعدل أو الوسيط لصراع العلاقة، طبقت هذه الدراسة على المؤسسات السياحية بإسبانيا و قدر حجم العينة 165 مفردة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية بين صراع المهمة وصراع العلاقة ، كما أن صراع العلاقة هو العنصر الوسيط للعلاقة بين صراع المهمة و الرضا الوظيفي.

❖ **الدراسة الخامسة :دراسة bernardolasdousomisore** بعنوان الصراعات التنظيمية : الأسباب و الآثار و العلاجات مقال في المجلة الدولية للبحث الأكاديمي في الاقتصاد والعلوم الإدارية المجلد 3 رقم 6 بيجيريا 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب و تأثيرات و علاجات الصراع التنظيمي و التعرف على الأشياء التي تؤدي إلى الصراع في المنظمات.

وتوصلت الدراسة أنه مثل المصطلحات الأخرى ، يولد الصراع تناقضا كبيرا ويترك العديد من العلماء و الإداريين غير متأكدين تماما بشأن معناها وأهميتها ،وأفضل طريقة للتعامل معها .أن الصراعات حتمية في حياة الإنسان. كما انه لا مفر منه في المنظمات أو حتى بين الدول .الصراع هو جزء لا يتجزأ من حياة الناس وكذلك المنظمات .واكتشفت الدراسة أيضا أن النزاعات تحدث في المنظمات نتيجة للمنافسة على السيادة و أسلوب القيادة و ندرة الموارد المشتركة .وما إلى ذلك .إذا لم تتم إدارة النزاع بشكل جيد وفي الوقت المناسب ،فقد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو تقديم الخدمة و اكتشفت الدراسة أيضا أن الصراع يمكن أن يؤدي أحيانا إلى نتائج إيجابية ،إذا تمت إدارته بشكل جيد .وبالتالي ،ليست كل حالات الصراع سيئة .ينبغي بذل الجهود دائما لضمان معالجة أسباب النزاعات بمجرد ملاحظتها .وتخلص الورقة إلى الاعتراف المبكر و الاهتمام بالأطراف المتنازعة والتفاوض بين الأطراف المتنازعة يجب أن يتم تبنيه في حل النزاعات ،بينما لا يجوز استخدام القوة أو التهيب لحل الأطراف المتنازعة.لا يمكن للقوة التهيب إلا أن يكون لهما نتائج عكسية.

❖ **الدراسة السادسة: دراسة VOOM,ML et ALL سنة 2011** بعنوان أثر أساليب القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العمومي بماليزيا. هدفت الدراسة إلى معرفة اثر أساليب القيادة و المتمثلة في القيادة التبادلية والتحويلية على الرضا الوظيفي، وقد استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة حيث بلغ حجم العينة 100 عامل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن القيادة التحويلية على علاقة إيجابية بالرضا لدى العاملين، أما القيادة التبادلية فهي على علاقة سلبية بالرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية تبين أنها تختلف عنها وتتفق معها في مجموعة من النقاط وهي:

- اتفقت الدراسات مع دراستنا الحالية في منهج الدراسة والمنهج الوصفي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.
- ضرورة تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون لإدارة الصراع على نطاق أوسع.
- اتضح أنها تختلف من حيث البيئة التي تم إجراء الدراسة بها، حجم مجتمع وعينة الدراسة ومن حيث طبيعة المتغيرات المدروسة في الصراع التنظيمي ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

- في الدراسات العربية أثبتت أن أسباب الصراع في المؤسسات ضعيفة ويظهر فقط في محدودية الموارد وعدم تحديد الصلاحيات وتعارض الأهداف وهذا يرجع طبيعة المجتمع العربي.

وفي الدراسات الأجنبية فقد جرى التوصل إلى أن استخدام أساليب الصراع يتم وفق موقف الصراع والاهتمام بالأطراف المتنازعة وأنه لا يجوز استخدام القوة والترهيب لحل الأطراف المتنازعة وأصبحت حتمية لأنها تؤثر على الأداء والفعالية. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي بناء منهجية وأداة الدراسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يتبين لنا أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهها حسب نمط التعامل معها إذ يمكن أن تكون وسيلة إبداع وابتكار أو سبب للتذمر والهدم. حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع وهي متعددة ما بين تنظيمية وشخصية واجتماعية.

كما يتبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمجتمعات فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه. فيؤثر الرضا الوظيفي عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المؤسسة.

كما أن دراستنا تميزت بتطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي فيما يخص كل من الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

**تمهيد :**

تعتبر مهنة التدريس من أكثر المهن إثقالاً بضغوط العمل نظراً لما تنطوي عليها من أعباء ومتطلبات ومسؤوليات بشكل مستمر، الأمر الذي يتطلب مستويات عالية من الكفاءات والمهارات الفنية والشخصية من جانب المعلم ، وعليه تعتبر الثانوية إحدى أهم التنظيمات لدورها الرائد في الحصول على شهادة نهاية التعليم وهي البكالوريا الشهادة الأساس في تحديد مصير الطالب أو التلميذ لتحقيق ما يريد الوصول إليه من طموحات ويتوقف أداؤها على عدة محاور وهي:

الأستاذ ، التلميذ، الهيكل التنظيمي، غير أن الأستاذ يعد أهم ركائزها نظراً للدور المنوط به ، غير أنه ولأسباب شتى تبرز معوقات تتحول دون قيام الأستاذ بدوره كاملاً الأمر الذي يساهم في إحساسه بالعجز ونقص أدائها المعرفي مؤدياً إلى حالة من الإنهاك والتعب والتوتر والذي يكمن في الصراع التنظيمي و الذي يؤثر على الرضا الوظيفي والذي يؤثر خاصة على العمل الإداري، فسوء العلاقة مع الزملاء والرؤساء أو العلاقة مع التلاميذ أو كثافة البرامج وسرعة تغيرها وبسبب هذه المتغيرات ولما لها من تأثير سلبي على نوعية رضا أعضاء هيئة التدريس حظي موضوع الصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من طرف المختصين التربويين مستهدفين بذلك الأسباب المؤدية إليه وكيفية تفاديها من خلال البرامج التي تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب التي تقلل ردود الأفعال السلبية الناجمة عن الصراع والمحافظة على الروح المعنوية العالية لدى الأساتذة.

بعدما تعرضنا في الجانب النظري إلى النقاط المتعلقة بموضوع البحث وتحديد المفاهيم، نعالج في الجانب التطبيقي تقنيات البحث وهو بمثابة الإسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصل النظري وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة، اختبار الفرضيات وقد قسمنا هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة****المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة**

- ✓ المؤسسة: ثانوية مهاجي محمد الحبيب.
- ✓ العنوان : حي الإخوة عزيز عين الأربعاء.

- ✓ نوع المؤسسة: ثانوية – تعليم عام –.
- ✓ نمط المؤسسة: 1000/300.
- ✓ تاريخ الإنشاء: 2003.06.28.
- ✓ تاريخ الإنشاء: سبتمبر 2003.
- ✓ المساحة الكلية: 27368 م<sup>2</sup>.
- ✓ المساحة المبنية: 20743 م<sup>2</sup>.
- ✓ نوع البناء : صلب.
- ✓ نظام المؤسسة: نصف داخلي.
- ✓ عدد قاعات التدريس: 34.
- ✓ عدد المخابر: 06.
- ✓ قاعات الإعلام الآلي: 02.
- ✓ مكتبة: 01.
- ✓ قاعة متعددة الرياضات: 01.
- ✓ ملعب: 01.
- ✓ عدد الوحدات التربوية: 32.
- ✓ عدد التلاميذ: 1121.
- ✓ عدد التلاميذ النصف داخليين: 362.
- ✓ عدد الأساتذة: 70.
- ✓ عدد الموظفين الإداريين: 22.
- ✓ عدد العمال المهنيين : 24.
- ✓ نسبة النجاح في البكالوريا: 53.81%.

#### المطلب الثاني: تعريف مؤسسة التعليم الثانوي

تعد المدرسة الثانوية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقبال المالي توضع تحت وصاية وزير التربية .تعريف مؤسسة التعليم الثانوي العام المسماة في الجزائر باسم الثانوية "Lycée" :

أنها عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري متخصص ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و تستغرق الدراسة فيها 3 سنوات تنتهي بحصول التلميذ الناجح على شهادة البكالوريا التي تؤهل صاحبها للدخول إلى الجامعة لمواصلة التعليم العالي المتخصص بعد توجيهِ مسبقا . (محمد ب.، 2006).

#### أ- مفهوم التعليم الثانوي :

تحدد هيئة اليونسكو التعليم الثانوي: بأنه المرحلة الوسطى من سلم التعليم بحيث يسبقه التعليم الابتدائي ويتلوه التعليم العالي، ويشغل فترة زمنية تمتد من 12 حتى 18). (عبد و زكي،

(2004

كما يعرف أيضا: بأنه المرحلة التالية من مراحل التعليم العام والتي تلي مرحلة التعليم الابتدائي والأساسي وفي هذه المرحلة يبدأ تخصص الطلاب في العلوم والآداب .  
حيث أن مدة الدراسة فيه ثلاث سنوات ويلتحق به التلاميذ الذين اجتازوا المرحلة الإعدادية وعادة ما يبدأ عمر الطالب فيه من 15 ويستمر حتى نهاية 17 وأوائل 18 . وهذه المرحلة التعليمية تقابل الفترة المتأخرة من مرحلة المراهقة وهدفها التعليمي هو إعطاء أكبر قدر من المواطنة الصالحة تتوافق مع النمو الجديد للطلاب و إعداده لمواجهة الحياة العملية. إكمال دراسته الجامعية العالية وذلك وفق قدراته وحسب نوع التعليم الثانوي الذي سيلتحق به. (سماح، 1976).

### ب- أهداف التعليم الثانوي :

يهدف التعليم الثانوي على غرار التعليم عموما إلى تحقيق أهداف الغاية منها المساهمة الفعالة في الساحة العلنية، التعليم الثانوي مثله مثل أي تعليم ثانوي في أي بلد آخر. ومن بين هذه الأهداف المسطرة للتعليم الثانوي في الجزائر ما يلي :

- تنمية القدرة على الملاحظة والاستدلال والتحليل والتركيب.
- تنمية القدرة على التقييم الذاتي اعتمادا على معايير محددة .
- تنمية القدرة على استعمال المفاهيم النظرية.
- معرفة التاريخ الوطني في كل عهده باعتباره أحد المقومات الأساسية للشخصية الجزائرية.
- تعزيز المعرفة المكتسبة وتعميقها في مختلف مجالات الموارد التعليمية .
- توفير المسارات الدراسية المتنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف الشعب مع اختيارات التلاميذ (واستعداداتهم). التحكم في اللغة الوطنية ولغتين أجنبيتين على الأقل .
- إعداد الطالب ثقافيا وعمليا لإكمال دراساته الجامعية التخصصية.
- مساندة خصائص مراحل النمو النفسي للناشئين في كل مرحلة، ومساعدة الفرد على النمو السوي روحيا، وعقليا، وعاطفيا، واجتماعيا. (سماح، 1976)
- ويلخص "بياتريس دوبون" في كتابه "هل يقدم تعليم واحد للذكور والإناث؟"

### ج - أهداف المدرسة الثانوية فيما يلي:

- تمكين الطلبة من الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.
- تعزيز شخصية الطلاب وقدراتهم البدنية والفكرية والمعنوية .
- تنمية الروح الإبداعية والمهارات العلمية.
- تحقيق الذات.
- العلاقات الإنسانية.
- المسؤوليات المدنية. (عبد الطيف، 2007)

### د- مبادئ التعليم الثانوي:

يرتكز التعليم الثانوي على:

\* **مبدأ وحدة النظام:** وتتمثل هذه الوحدة في استمرارية العناصر المشتركة بين أنواع التعليم كله (الأساسي، الثانوي، العالي)، أي الربط بين مدخلات الطور الثانوي ومخرجاته، ومبدأ الوحدة بين خروج التعليم الثانوي لم يكن مأخوذاً بعين الاعتبار، ولهذا السبب ظل التعليم الثانوي يعيش متناقضات بين التعليم العام والتقني، رغم أن التفوق دائماً كان لحساب التعليم العالي. أما بالنسبة للتعليم الثانوي فهناك ترابط بينه وبين التعليم العالي من حيث الانسجام والتوصل والامتداد، وهذا ما يؤكد على أن مبدأ الوحدة لم يتحقق بعد في كافة النظام التربوي سواء من حيث الطريقة أو من حيث الأساليب والتنظيم.

\* **مبدأ التوافق:** أي التوافق بين نظام التعليم الثانوي والحاجة الاقتصادية الناجمة عن التطور والتنمية ما يلاحظ أنه لا توجد مكاتب بين وزارة التربية والمؤسسات الاقتصادية تكون مختصة في توجيه الطلبة الذين أنهوا المرحلة الثانوية إلى ميدان أو سوق العمل. (دلال، 2009)

**هـ - الهيكل التنظيمي العام:**

من خلال النظر إلى الثانوية من حيث تنظيمها ومن خلال الاستناد على الخرائط التنظيمية (الإدارية والتربوية) الخاصة بكل مؤسسة للتعليم الثانوي: (محمد ب، 2006)

تتكون هيئة التدريس من الأساتذة تعليم الثانوي، وكذا المسؤولين عن المواد والمسؤولين عن الأقسام، كما أن المستشار للتربية (المراقب العام سابقاً) والمشرفون التربويون فيقومون بضبط تحركات التلاميذ داخل المؤسسة، كما أن أعمال التوجيه المدرسي فيقوم بها مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي و المهني، أما المكتبة العامة للثانوية فيقوم بتنظيمها وتسييرها أمين المكتبة الذي يتم تعيينه من طرف السلطة المختصة على مستوى مديرية التربية، أو يتم تكليفه داخلياً عند الضرورة.

أما بالنسبة للتسيير المالي والمادي للثانوية نجد:

✓ المتصرف المالي (المقتصد).

✓ نائب المقتصد.

✓ مساعد المصالح الاقتصادية.

✓ أعوان المخبر، العمال المهنيون (بمساعدة أساتذة العلوم للصيانة، والحراسة، والاستقبال).

أما بالنسبة لمكتب الأمانة نجد:

✓ المعاون الإداري.

✓ مكلف بالرقمنة

أما بالنسبة للحماية والأمن الداخلي نجد:

✓ أعوان الوقاية والأمن المسؤولين عن كل ما يتعلق بأمن الثانوية.

أما بالنسبة للصحة المدرسية نجد:

✓ أطباء مكلفين بالصحة في المؤسسة ومستخدمين شبه طبيين (ممرضين) يعملون بالتنسيق مع

المجلس الصحي المكون على مستوى كل مؤسسة تعليمية.

أما بالنسبة للمجالس والجمعيات المدرسية نجدها تتمثل في:

✓ مجلس التوجيه والتسيير.

✓ مجلس التنسيق الإداري.

✓ مجلس التأديب المدرسي.

✓ المجلس الصحي للمؤسسة.

✓ مجلس الأقسام.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سندرج في هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة والعينة التمثيلية وكذلك أداة جمع البيانات من المستقيين وطرق إعدادها واختبار صدقها وثباتها، ومصادر الحصول على المعلومات والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات كل هذا سيتم التطرق له من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال اختيار مجتمع الدراسة وعينته، وتحديد المتغيرات وطرق جمعها.

### أولا منهج الدراسة

المنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه (زراوتي، 2012) ويرتبط هذا المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة وكذا بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يتميز بأنه شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا، وذلك من خلال جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة. (زراوتي، 2012)

### ثانيا: أدوات وبيانات الدراسة

تتمثل الأداة المستخدمة في هذه الدراسة في الاستبيان من أجل الحصول على بيانات وقد شملت قائمة الاستبيان على عدد من الأسئلة يكمل بعضها بعضا من أجل اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال مقياسين : المقياس الأول الصراع التنظيمي كمتغير مستقل والمقياس الثاني: الرضا الوظيفي كمتغير تابع ويتكون الاستبيان من ثلاث محاور :

- ❖ **المحور الأول:** البيانات العامة ويشمل أسئلة حول البيانات الشخصية الخاصة بكل أستاذ
- ❖ **المحور الثاني:** خاص بالصراع التنظيمي حيث يشمل هذا المحور على 19 عبارة تتوزع على أنماط الصراع التنظيمي والمتمثلة في التسوية، التلطيف والتسكين، القوة والسيطرة والانسحاب.
- ❖ **المحور الثالث:** الرضا الوظيفي ويشمل هذا المحور على 13 عبارة .

كما تم اعتماد سلم ليكارت الخماسي لاختبار الفرضيات، ومنه الإجابة إشكالية الدراسة وفق ما يلي:

### الجدول رقم (1-2) سلم ليكارت الخماسي

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

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي:

$$- \text{حساب المدى: } 4 = 5 - 1$$

$$- \text{طول الخلية: } 0.8 = 5/4 = 5 / (5 - 1)$$

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + اقل قيمة في المقياس. وبالتالي يصبح طول الخلايا كما يلي:

### الجدول رقم (2-2) طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي.



المستوى	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1.8 - 1
غير موافق	2.6-1.8
محايد	3.4-2.6
موافق	4.2-3.4
موافق بشدة	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثا : الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج (SPSS) ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرومباخ (Alpha cronbakh) لقياس ثبات أداة الدراسة .
- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة.
- الانحراف المعياري للتعرف على درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل سوبرمان لمعرفة مستوى الارتباط الإحصائي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة .
- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب الإجابات أفراد العينة الدراسة .
- الانحدار الخطي البسيط والذي يستخدم لمعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير واحد.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة الميدانية وكذلك العينة المستهدفة للدراسة .

-أولا مجتمع الدراسة: المقصود به جمع المفردات التي لها صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة ويتمثل في موظفي المؤسسة المتكون من أساتذة وإداريين وعمال مهنيين ويقدر عددهم ب 116 موظف.

الجدول رقم (2-3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

النسب	المستوى التنظيمي	العدد
18.97%	الإدارة	22
60.34%	الأساتذة	70
20.69%	العمال المهنيين	24
100%	المجموع	116

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول يتبين أن عدد الموظفين موزع بنسبة :

- 18.97% إداريين.
- 60.34% أساتذة (أستاذ تعليم ثانوي، أستاذ رئيسي و أستاذ مكون).

- 20.69% عمال مهنيين.

ثانياً عينة الدراسة :

تعد العينة الخطوة الأساسية والضرورية في البحث العلمي وقد عرفها ألتف وآخرون بأنها المعاينة الهادفة التي يعتمد عليها الباحث لاختيار وحدات معينة يجمع منها البيانات ويستثنى غيرها (الحسن، 2005، صفحة 65) وتتمثل عينة الدراسة في الموظفين العاملين بثانوية مهاجي محمد الحبيب بعين الأربعاء ولاية عين تموشنت، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 50 موظف وموظفة تم توزيع الاستمارة عليهم، وتم استرجاعها كلها.

#### الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة

عدد الموظفين	الاستبيانات
50	الاستبيانات الموزعة
50	الاستبيانات المسترجعة
00	الاستبيانات المستبعدة
50	الاستبيانات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين .

#### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

ويقصد بصدق أداة الدراسة ما إذا كانت فعلاً تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما الثبات فيقصد به اختيار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات. وبعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها، أي يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة أو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة.

من أهم الطرق وأكثرها استخداماً لقياس درجة ثبات الاستبيان طريقة ألفا كرومباخ يساوي المعدل المطلوب (0.7) أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر.

وبالنسبة لهذه الدراسة ، ومن أجل التحقق من ثبات الاستبيان تم حساب قيمة معامل ألفا كرومباخ: وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (2-5) معامل ألفا كرومباخ (Alpha cronbach)

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألف كرومباخ
الصراع التنظيمي	1	5	0.741
	2	5	0.646
	3	5	0.841
	4	4	0.675
	المجموع	19	0.837
الرضا الوظيفي	5	13	0.859
	المجموع الكلي	32	0.764

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتبين من خلال معطيات الجدول أعلاه أن معامل الثبات للاستبيان بلغ (0.764) وهي قيمة جيدة والتي تدل على ثبات أسئلة الاستبيان وصلاحيتها في تحليل البيانات، وبعد التأكد من صدق الاستبيان وثباته، تم تصميم الاستبيان في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01).

**ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة**

- ❖ **الصدق الظاهري (المحكمين):** تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى، وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم. وبناء عليها وعلى اقتراحاتهم التي تركزت في مجملها على ضرورة تقليص وحذف بعض العبارات، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض العبارات من حيث البناء واللغة، وبذلك قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين ليكون الاستبيان في صيغته النهائية.
  - ❖ **الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):** يهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الخاص بها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون الذي يستخدم في حالة البيانات الكمية، ويأخذ قيمة بين (1) و(-1)، أما الإشارة فتحدد طبيعة العلاقة طردية (إشارة موجبة) أم عكسية (إشارة سالبة)، وذلك كما هو موضح في الجدولين الآتيين:
- الجدول رقم (2-6) معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول.**

المحاور	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
الصراع التنظيمي	البعد الأول	1	.746**
		2	.840**
		3	.813**
		4	.283**
		5	.713**
	البعد الثاني	6	.649**
		7	.698**
		8	.664**
		9	.576**
		10	.564**
	البعد الثالث	11	.800**
		12	.412**
		13	.798**
		14	.797**
		15	.392**
	البعد الرابع	16	.507**
		17	.746**
		18	.715**
		19	.885**

**الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول رقم (2-6) يتبين أن جميع عبارات المحور الأول (الصراع التنظيمي) كانت لديها علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، هو ما يؤكد صدق الاتساق الداخلي بين عبارات هذه المحاور.

**الجدول رقم (2-7) معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني.**

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
الرضا الوظيفي	20	.603**
	21	.754**
	22	.635**
	23	.516**
	24	.663**
	25	.565**
	26	.795**
	27	.722**
	28	.500**
	29	.632**
	30	.750**
	31	.432**
	32	.395**

**الارتباط الدال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول (2-7) يتبين أن جميع عبارات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن القول أن عبارات المحور الثاني ذات اتساق داخلي.

**المبحث الثالث : عرض النتائج و تحليلها واختبار الفرضيات:**

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحاور الدراسة، وكذلك اختبار الفرضيات المبنية عليها الدراسة.

**المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية**

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، بالاعتماد على البيانات الشخصية والموضوعية الموجودة في الاستبيان.

**أ-تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:**

الجدول التالي يوضح توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

**الجدول (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:**

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
السن	من 23-29 سنة	5	10%
	من 30-39 سن	28	56%
	من 40-50 سنة	8	16%
	أكثر من 50 سنة	9	18%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق أن نسبة الموظفين الذي سنهم من 29 إلى 30 سنة بلغت 10% وهي (الأضعف)، تليها نسبة الموظفين الذي يتراوح سنهم من 40 إلى 50 سنة والتي بلغت 16%، ثم تليها نسبة الموظفين الذي يزيد سنهم عن 50 سنة والتي بلغت 18%، تليها نسبة الموظفين الذي يتراوح سنهم من 30 إلى 39 وهي الفئة السائدة من أفراد العينة والتي بلغت 56% .

**ب-تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس :**

الجدول التالي يوضح توزيع خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

**الجدول رقم(2-9) :توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.**

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	42%
	أنثى	29	58%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول والشكل المرفق معه أن الطابع الأنثوي هو الغالب على أفراد العينة والذي يمثل 58% ، بينما نسبة الذكور تمثل 42%.

**ج- تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:**

يوضح الجدول التالي توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

**الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.**

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ابتدائي	5	10%
	متوسط	9	18%
	جامعي	30	60%
	دراسات عليا	5	10%
	أخرى	1	2%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق معه أن عدد الموظفين ذو مستوى جامعي بلغ عددهم 30 في العينة أي بنسبة 60 % ، ثم يليه الموظفين ذو المستوى المتوسط والذي بلغ عددهم 8 أي بنسبة 18 % ، وأخيرا يليه الموظفين أصحاب الدراسات العليا الذي بلغ عددهم 5 بنسبة 10 % و المستوى الابتدائي أيضا بنسبة 10 % وهو يمثل فئة العمال المهنيين من الموظفين.

**د- تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:**

يوضح الجدول التالي توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

**الجدول رقم (2-11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية .**

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الحالة الاجتماعية	أعزب(ة)	17	34%
	متزوج (ة)	31	62%
	مطلق (ة)	1	2%
	أرمل (ة)	1	2%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق معه أن أغلب الموظفين متزوجين والذين بلغ عددهم 31 أي بنسبة 62 % ، ثم يليه الموظفين الغير مرتبطين والذين بلغ عددهم 17 أي بنسبة 34 % ، و توجد فقط خالتيين واحدة مطلقة والأخرى أرملة وتمثلان نسبة 1% من الموظفين وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع الآخرين. مما يدل أن أغلبية الموظفين في حالة استقرار.

**هـ - تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية :**

يوضح الجدول التالي توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .  
**الجدول رقم ( 2-12) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .**

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
متغير الأقدمية	من سنة إلى 5 سنوات	17	34%
	من 6 إلى 10 سنوات	11	22%
	أكثر من 10 سنوات	22	44%
	<b>المجموع</b>	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل المرفق معه أن عدد الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بلغ عددهم 22 من الموظفين أي بنسبة 44% ، ثم يليه الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من سنة إلى 5 سنوات والذي بلغ عددهم 17 أي بنسبة 34% ، وأخيراً الموظفين الذين لديهم خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات والذي بلغ عددهم 11 بنسبة 22%.

#### المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج محور البيانات الموضوعية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل إجابات الفرد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالأبعاد الجزئية لهذا المحور وذلك من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات .  
**أ- عرض وتحليل نتائج البعد الجزئي الأول:** سنقوم فيما يلي بعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الخاصة بهذا البعد، حيث يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي.

**الجدول رقم(2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الأول**

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	توجيه الموظفين يساهم في تنظيم الجو الداخلي للعمل .	3.62	0.667	موافق	4
2	تنازل الموظفين عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.	3.86	0.783	موافق	3
3	محاولة الإدارة إيجاد حل وسط لأطراف الصراع.	3.96	0.605	موافق	1
4	تسعى الإدارة لإيجاد توازن في إيجاد حل للأطراف المتنازعة.	3.94	0.424	موافق	2
5	تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة .	3.60	0.606	موافق	5
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الأول</b>		3.796	0.439		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (3.796) بانحراف معياري قدره (0.43983) وكان اتجاه الإجابة موافق مما يشير إلى أن الإدارة تسعى للإيجاد حل بين الأطراف المتنازعة وحلول وسط للأطراف النزاع ، كما أنها تقوم بتنظيم الجو الداخلي للعمل.

الجدول رقم(2-14):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الثاني

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	تحاول الإدارة تفهم مواقف ووجهات نظر الموظفين لبعضهم البعض.	3.54	.706	موافق	5
2	تشجيع الإدارة فكرة أننا جميعا في قارب واحد.	3.68	.713	موافق	3
3	تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	3.86	.452	موافق	2
4	تقوم الإدارة بتوجيه الموظفين في طرح أفكارهم ومناقشتها.	3.66	.557	موافق	4
5	إشراف الإدارة على توجيه الموظفين بشكل منظم ومستمر ومشاركته في اتخاذ القرارات.	3.88	.521	موافق	1
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الثاني</b>	<b>3.724</b>	<b>0.385</b>		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (3.724) بانحراف معياري قدره (0.385) وكان اتجاه الإجابة موافق مما يشير إلى أن الإدارة تشرف على توجيه الموظفين بشكل منظم وتشجع على فكرة أن الكل في قارب واحد.

الجدول رقم(2-15):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الثالث

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	تدخل المسؤولين بقوة السلطة لفض الصراعات.	3.95	.755	موافق	3
2	إقناع المتصارعين بعدم جدوى الصراع.	3.92	.752	موافق	4
3	تقوم الإدارة بفرض أوامر على الموظفين.	4.08	.724	موافق	1
4	تجاهل الإدارة آراء الموظفين واعتبار المناقشة إهدارا للوقت.	4.02	.622	موافق	2
5	حرص الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة	3.70	.463	موافق	5

				أهداف الموظفين.
		0.43142	4.01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (3.796) بانحراف معياري قدره (0.43983) وكان اتجاه الإجابة موافق مما يشير إلى أن الإدارة تستخدم النفوذ والسلطة لفرض حل يلبي مطالب أحد الأفراد على حساب الطرف الآخر وأن الحل المفروض ينطوي ضمن المصلحة العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الرابع

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	تحاول الإدارة تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.	4.04	.605	موافق	2
2	تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	3.88	.558	موافق	3
3	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اختيارها.	3.84	.650	موافق	4
4	تتفادى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل.	4.28	.607	م. بشدة	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للبعد الرابع	4.01	0.431		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (3.796) بانحراف معياري قدره (0.431) وكان اتجاه الإجابة موافق مما يشير إلى أن الإدارة تعتمد على بعد الانسحاب لإدارة صراعاتها التنظيمية ينحصر أساساً في الحالات التي يكون فيها موضوع الصراع بالمؤسسة ثانوياً أو تكون الأطراف المتصارعة في حالة غضب شديد وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات اللازمة لإيجاد الحلول.

الجدول رقم(2-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالمحور الثاني

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	يوجد توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة العمل.	2.82	1.410	محايد	13
2	تعمل الإدارة على توفير الأدوات والرسائل الحديثة باستمرار .	3.28	1.325	موافق	9
3	توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت.	2.88	1.520	محايد	12
4	معاملة الإدارة مع الموظفين يسودها التقدير والاحترام.	3.58	1.090	موافق	6
5	رضا الموظفين عن المؤسسة التي يعملون بها.	3.48	1.165	موافق	7
6	الشعور بالموودة والتعاون بين الموظفين والإدارة.	3.58	0.835	موافق	5
7	يوجد تفاهم بين الموظف والرئيس في العمل.	2.96	1.456	محايد	11
8	يوجد تواصل بين الإدارة والموظفين من حيث التوجيهات والإشراف الدائم.	3.16	1.405	موافق	10
9	تفهم الإدارة للظروف الفردية للموظفين واحترام مشاعرهم.	3.64	1.139	موافق	3
10	الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة .	3.82	0.896	موافق	1
11	قدرة المسؤول المباشر على التوجيه والمتابعة .	3.60	0.857	موافق	4
12	مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة وإتقان العمل.	3.76	1.021	موافق	2
13	الفرص المتاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية.	3.44	1.053	موافق	8
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني</b>		<b>3.3846</b>	<b>0.72544</b>		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ (3.3846) بانحراف معياري قدره(0.72544) وكان اتجاه الإجابة موافق مما يشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان عالياً على العموم مما يدل على أن الموظف ذو رضا عالٍ عن طبيعة العمل والجهد المبذول، عن المعاملة وقدرة المسؤول على التوجيه والمتابعة .

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:**

بعد تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحاور الرئيسية للدراسة في المطلب السابق سيتم من خلال هذا المطلب التأكد من فرضيات الدراسة التي تم اعتمادها ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

**أولاً: اختبار الفرضية الأولى**

✓ **الفرضية الصفرية: H 0:** لا يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب.

✓ **الفرضية البديلة: H1:** يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب.

للإجابة على الفرضية الأولى لا بد من التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية ويتم ذلك من خلال استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) حيث كانت النتائج كما يلي:

**الجدول رقم (2-18) : تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.320	1	1.320	0.622	0.51	2.591	0.000
الخطأ	0.71395	48	0.510				
الإجمالي	25.787	49	-				

الارتباط إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

❖ قيمة F الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ، و درجة الحرية (1، 48).

❖ حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 / عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 48 = 2 - 50

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول و المتغير التابع قد بلغت (0.622) هو ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة (0.000)، و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب (2.591) و هي أصغر من قيمة F الجدولية (4.00)، مما يعني عدم وجود تأثير بين المتغيرين .

بالنسبة لقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت (0.51) و هذا يعني أن نمط التسوية لا يؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة و تمثل (51%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الرضا

الوظيفي في ثانوية مهاجي محمد الحبيب عين الأربعاء، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة و الباقي (49%) راجعة إلى عوامل أخرى.

انطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، و التي تنص على وجود علاقة تأثير بين نمط التسوية والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب - عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%.

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية:  $H_0$  - لا يوجد علاقة تأثير بين نمط التسوية والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب - عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%
- الفرضية البديلة:  $H_1$  - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط التسوية والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب - عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%

### الجدول (20-2) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل R	معامل $R^2$	F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.109	1	0.109	0.421	0.45	2.203	0.000
الخطأ	25.678	48	0.535				
الإجمالي	25.787	49					

الارتباط إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

- ❖ قيمة F الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ، و درجة الحرية (1، 48).
- ❖ حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 / عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 48 = 2 - 50

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول و المتغير التابع قد بلغت (0.421) هو ارتباط طردي متوسط بمستوى دلالة (0.000)، و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب (2.203) و هي أصغر من قيمة F الجدولية (4.00)، مما يعني وجود تأثير بين المتغيرين .

بالنسبة لقيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.45) و هذا يعني أن نمط التسوية يؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة و تمثل (45%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الرضا الوظيفي في ثانوية مهاجي محمد الحبيب عين الأربعاء، وهي قدرة تفسيرية متوسطة و الباقي (55%) راجعة إلى عوامل أخرى.

انطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، و التي تنص على وجود علاقة تأثير بين نمط التسوية والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب – عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية:  $H_0$  – لا يوجد علاقة تأثير بين نمط التلطف والتسكين والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب – عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%

الفرضية البديلة:  $H_1$  - يوجد علاقة تأثير بين نمط التلطف والتسكين والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب – عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%.

الجدول (2-21) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل R	معامل $R^2$	F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.110	1	0.110	0.441	0.42	2.205	0.000
الخطأ	25.677	48	0.535				
الإجمالي	25.787	49					

الارتباط إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

- ❖ قيمة F الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة (0.05)، و درجة الحرية (1، 48).
- ❖ حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 / عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 48 = 2 - 50

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول و المتغير التابع قد بلغت (0.441) هو ارتباط طردي متوسط بمستوى دلالة (0.000)، و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب (2.203) و هي أصغر من قيمة F الجدولية (4.00)، مما يعني وجود تأثير بين المتغيرين .

بالنسبة لقيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0.42) و هذا يعني أن نمط التلطف والتسكين يؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة و تمثل (42.5%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الرضا الوظيفي في ثانوية مهاجي محمد الحبيب عين الأربعاء، وهي قدرة تفسيرية متوسطة و الباقي (58%) راجعة إلى عوامل أخرى.

انطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، و التي تنص على وجود علاقة تأثير بين نمط التلطف والتسكين والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب – عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ الفرضية الصفرية:  $H_0$  - لا يوجد علاقة تأثير بين نمط الإجبار (القوة والسيطرة) والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب - عين الأربعاء- عند مستوى معنوية %0.05

✓ الفرضية البديلة:  $H_1$  - يوجد علاقة تأثير بين نمط الإجبار (القوة والسيطرة) والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب - عين الأربعاء- عند مستوى معنوية %0.05

الجدول (2-22) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.956	1	2.956	0.339	0.115	3.956	0.016
الخطأ	22.831	48	0.476				
الإجمالي	25.787	49					

الارتباط إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

❖ قيمة F الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ، و درجة الحرية (1، 48).

❖ حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 / عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 48 = 2 - 50

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الأول و المتغير التابع قد بلغت (0.441) هو ارتباط طردي متوسط بمستوى دلالة (0.000)، و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب (3.956) و هي أصغر من قيمة F الجدولية (4.00)، مما يعني وجود تأثير بين المتغيرين .

بالنسبة لقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت (0.42) و هذا يعني أن نمط الإجبار (القوة والسيطرة) يؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة و تمثل (42%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الرضا الوظيفي في ثانوية مهاجي محمد الحبيب عين الأربعاء، وهي قدرة تفسيرية متوسطة و الباقي (58%) راجعة إلى عوامل أخرى.

انطلاقاً من نتائج التحليل السابق نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، و التي تنص على وجود علاقة تأثير بين نمط الإجبار (القوة والسيطرة) والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب - عين الأربعاء- عند مستوى معنوية %0.05.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة



- **الفرضية الصفرية: H0** – لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط الانسحاب والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب – عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%
- **الفرضية البديلة: H1** - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط الانسحاب(التنازل) والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب – عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%.

**الجدول (2-23) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	معامل R	معامل R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.956	1	2.956				
الخطأ	22.831	48	0.476	0.339	0.115	3.125	0.016
الإجمالي	25.787	49					

الارتباط إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

- ❖ قيمة F الجدولية (4.00) عند مستوى الدلالة (0.05) ، و درجة الحرية (1 ، 48).
- ❖ حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 2-1=1 / عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 50-2=48

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المتغير الفرعي الثالث والمتغير التابع قد بلغت (0.339) هو ارتباط طردي قوي بمستوى دلالة (0.016)، و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب (3.125) و هي أكبر من قيمة F الجدولية (4.00)، مما يعني عدم وجود تأثير بين المتغيرين .

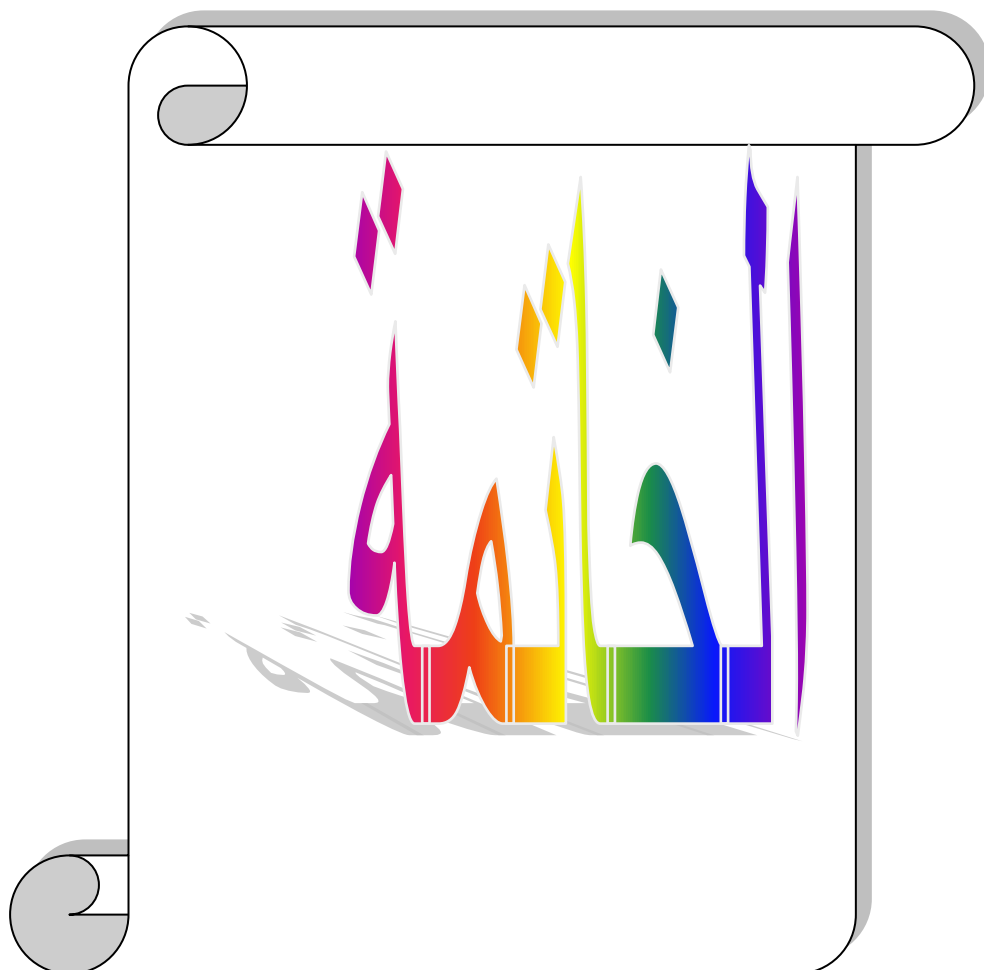
بالنسبة لقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت (0.115) و هذا يعني أن نمط الانسحاب لا يؤثر على الرضا الوظيفي في المؤسسة و تمثل (11.5%) من التغيرات التي تحدث في مستوى الرضا الوظيفي في ثانوية مهاجي محمد الحبيب عين الأربعاء، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة و الباقي (88.5%) راجعة إلى عوامل أخرى.

انطلاقاً من نتائج التحليل السابق نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> و نرفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>، و التي تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط الانسحاب والرضا الوظيفي. للموظفين بمؤسسة مهاجي محمد الحبيب – عين الأربعاء- عند مستوى معنوية 0.05%.

**خلاصة:**

من خلال دراسة التطبيقية أكدنا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية البحث حيث يوجد صراع داخل المؤسسة وذلك لعدة أنماط وتمثلت في نمط التسوية التلطيف والتسكين، القوة والسيطرة و الانسحاب حيث أنه هناك علاقة تأثير بين الأنماط الثلاثة الأولى للمتغير المستقل الصراع التنظيمي والمتغير التابع الرضا الوظيفي أما بالنسبة لنمط الانسحاب فلا يوجد علاقة تأثير بينهما .





## خاتمة :

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي في مؤسسة مهاجي محمد الحبيب بعين الأربعاء ولاية عين تموشنت ، حيث تم التطرق إلى تعريف كل من الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي حيث يعتبر الصراع التنظيمي مسألة ناجمة عن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات والتي يكون لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى الأداء العملي والتنظيمي، لذلك وجب على المؤسسة الاهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بمواردها البشرية وتؤثر في مستوى شعورها بالرضا الوظيفي.

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي :

-توجد تأثير لكل من بعد التسوية وبعد التلطيف والتسكين و بعد الإجبار (القوة والسيطرة) على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة تتراوح ما بين 42.5 إلى 45%.

بينما لا يوجد تأثير لبعده الانسحاب على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور الموظف بالانتماء داخل المؤسسة التربوية.

- كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام و التقدير والثقة والتعاون و الانسجام و التفاهم واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية كلما زادت الرغبة في الاستقرار لدى الموظفين و الشعور بالرضا.

- العلاقة بين المشرف ومرؤوسه إذا كانت مبنية على أساس الاحترام التبادل والتفاهم والتشاور ساعد على خلق جو من الاطمئنان والرضا عن الوظيفة وإذا اتسمت هذه العلاقة بسوء التفاهم وعدم الحوار فسيؤدي هذا الوضع على بيئة عمل مشحونة بالتوتر والتوتر وتؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين

## التوصيات :

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض الاقتراحات:

- من الجيد للمؤسسة أن ترفع من درجات الرضا الوظيفي عن طريق معالجات الجودة التي تحدث بعد الصراع واهتمام الإدارة بمشكلة الصراع وإتباع الأساليب لحله.

- زيادة فهم الموظفين ووعيهم بأهمية الصراع وما له من آثار ونتائج إيجابية وسلبية على مستوى الفرد والجماعة

- على الإدارة الحرص على تفادي دخول الموظفين في صراعات ذات الصيغة الشخصية لما لها من انعكاسات سلبية.

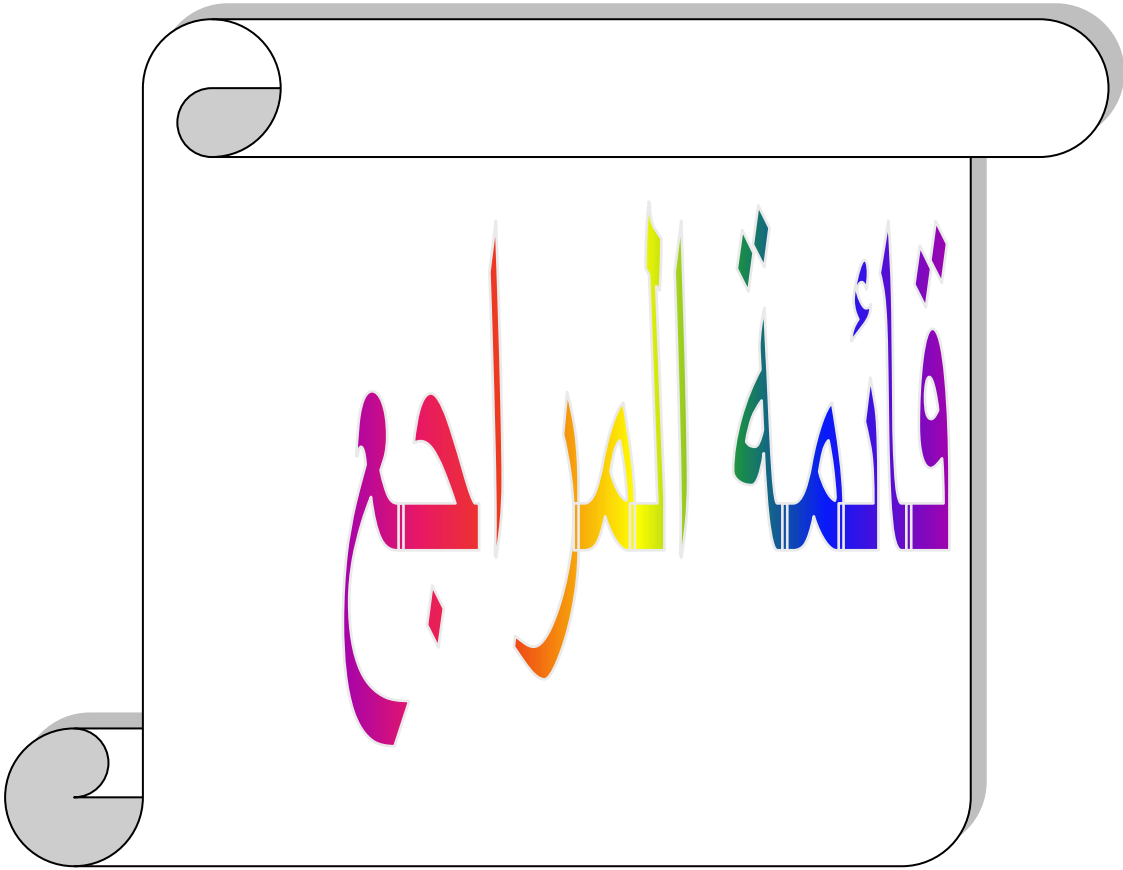
- التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف حتى لا يكون هناك تداخل في المسؤوليات مما يخفف من حدة الصراع.

- تعزيز فكرة الانتماء للمؤسسة وأن الكل في قارب واحد.

## خاتمة

---

- ضرورة التخفيف من استخدام أسلوب التجاهل والانسحاب، بل يجب التعاون بين الأطراف المتصارعة وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض من أجل الوصول للحلول.
- ضرورة اعتماد الإدارة لأسلوب السيطرة والقوة من أجل فض الصراع.
- لجوء الإدارة إلى التلطيف والتسكين من أجل الوصول لحلول ترضي جميع الأطراف المتصارعة .





قائمة المراجع:  
أولا المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. الباقي، ص 1. (2001). مبادئ السوق التنظيمي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
2. الحسن، ا. م. (2005). النظرية الاجتماعية المتقدمة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3. العميان محمود سلمان. (2005). السوق التنظيمي في منظمات العمل. الأردن: وائل للنشر.
4. بن حمودة محمد. (2006). علم الإدارة المركزية. عنابة: دار العلوم للنشر.
5. لفريجات، خيضر كاظم حمود، و آخرون. (2009). السوق التنظيمي. الإمارات العربية المتحدة: مكتب الجامعة.
6. حبيب الصحاب. (2003). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي\_عربي). بيروت، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
7. حسن فرج عبد الطيف. (2007). التعليم الثانوي رؤية جديدة الطبعة الأوبى. الأردن: دار حامد للنشر.
8. حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات (منظور كلي). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. رافع محمد سماح. (1976). تدريس المواد الفلسفية في التعليم لثانوي. مصر: دار المعارف.
10. رشيد زراوتي. (2012). تدريبات علة منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية. بوزريعة الجزائر: دار زغياش للطباعة والنشر والتوزيع.
11. زهير بوجمعة شلابي. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان، الأردن: البازور العلمية للنشر والتوزيع.
12. سامر جلدة. السلوك التنظيمي النظرات الحديثة الإدارية الحديثة. عمان، الأردن: أسامة للنشر والتوزيع.
13. سعاد نائف برنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (الإصدار 3). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. سعيد سلطان محمد. (2002). السلوك الانساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
15. سهيلة محمد عباس، و آخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. صقر عاشور أحمد. (1983). إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
17. طارق موسى العتيبي. (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها. دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الامنية.

18. عبد الرحمن عزيزو. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص. بسكرة.
19. عسلي نور الدين. (2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة (رسالة ماجستير). الجزائر، جامعة الجزائر.
20. علي العبيدي أمل محمود. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد (69).
21. عياصرة، م. م. & .آخرون. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن: عمان.
22. فاروق عبده، و أحمد عبد الفتاح زكي. (2004). معجم المصطلحات التربوية. مصر: دار الوفاء للنشر.
23. ماهر أحمد. (2002). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الاسكندرية، مصر: الدرا الجامعية.
24. محادين عثمان. (2016). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
25. محمد الصيرفي. (2011). إدارة الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. عمان: دار اليازوري.
26. محمد جاد الرب. (2005). السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. السويس، مصر: مطبعة العشيري.
27. مصطفى، أحمد سيد. (2005). إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. القاهرة، مصر.
28. موسى اللوزي. (2002). التنمية الإدارية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
29. هيثم علي حجازي. (2013). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى (الإصدار 1). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
30. واصل، جميل المومني. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: الحامد للنشر والتوزيع.

## ب - الرسائل الجامعية:

31. مينة قهواجي. (2015/2014). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة. مذكرة لنيل شهادة دكتوراة. بومرداس، الجزائر: جامعة بومرداس.

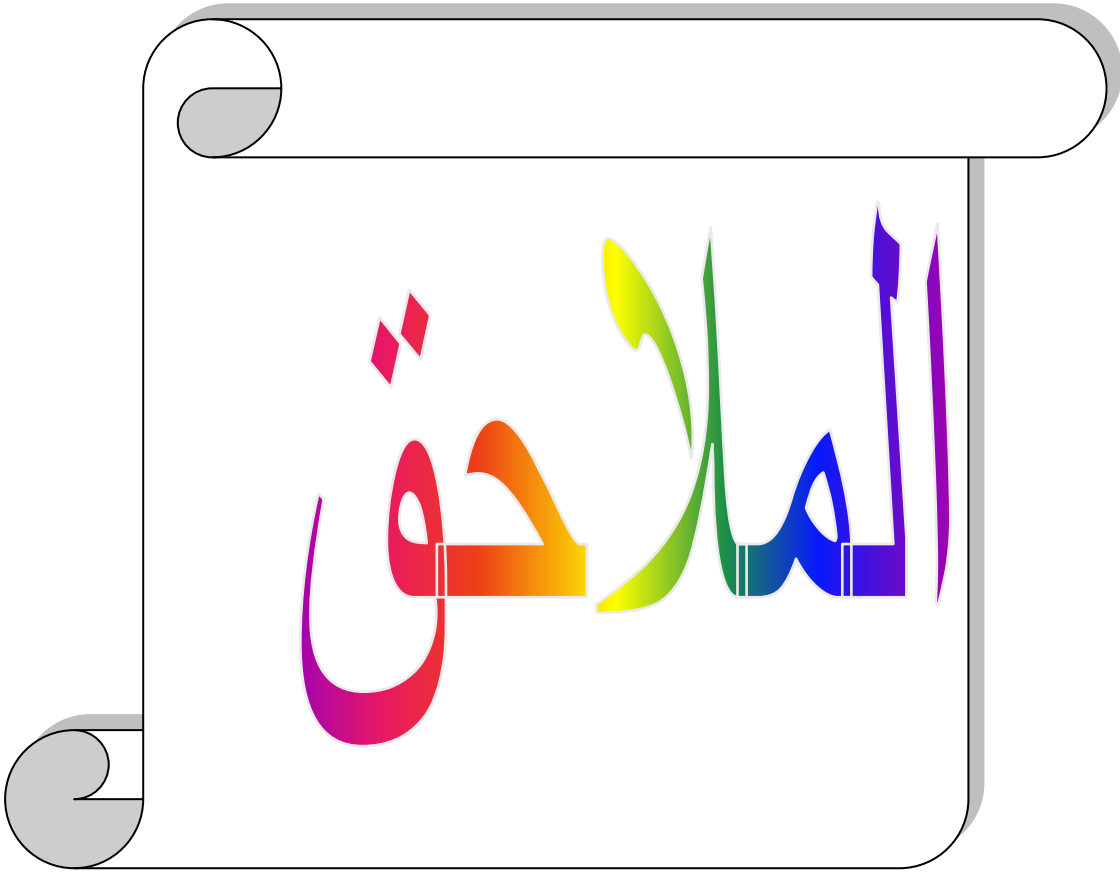
32. إيناس فؤاد نوارى فلمبان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة (رسالة ماجستير). مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
33. الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط الامنيين المديرية العامة الرياض مملكة العربية السعودية جامعة نايف للعلوم الامنية
34. بوطوطن نجاة. (2009). تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية (رسالة ماجستير). سكيكدة، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة سكيكدة.
35. بوميمز ح & شطابي س. (2016). دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي. جيجل، الجزائر.
36. جغبوب دلال. (2009). إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الابداعية لدى مديري الثانويات. الجزائر: جامعة فرحات عباس.
37. عواد الشمري سالم. (2009). الرضا الوظيفي وآثاره على الأداء الوظيفي. جامعة الملك عبد العزيز. السعودية.

### ج- المجلات والبحوث:

38. بوهورور نجلة. (2017). الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية. مجلة ابحاث نفسية وتربوية جامعة قسنطينة-2- عبد الحميد مهري العدد 10 ، 80.
39. جلة الباحث ISSN 1112-3613. (18, 01, 2018). صفحة 431.
40. مجلة تاريخ العلوم. (03, 2017). (7)، صفحة 200.
41. منال منقوري، خاتمة لواتي، و خالد رجم. (2022). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت. *Journal of Growth and Entrepreneurship JEGE* ، 93-78.

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Frédirique, & all. (2006). *comportement humains et management* (éd. 2). paris, France: pearson education.
2. john.R.S, & all. (s.d.). *comportement Humain et Organisation*. paris, France: 2eme village mondial.
3. T, L., & B. (1990). *Etude sur satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs* Oewrant Dans un ministere Québécois. Québec: univercité du Québec chicoutimi.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
القسم: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية  
**استبيان**

أخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد...

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي " بدراسة حالة بمؤسسة مهاجي الحبيب بعين الأربعاء ولاية عين تموشنت بهدف بيان مدى تأثير الصراع التنظيمي بين الموظفين على الرضا الوظيفي في المؤسسة .

الاستمارة التي بين يديك صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي نقوم بإعداده وذلك لإتمامه، وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة، نرجو منك التعاون والمساهمة بالإجابة عليها بكل دقة وموضوعية بوضع العلامة (x) في المكان المخصص لذلك.

مع العلم أن البيانات المقدمة من قبلكم ستستغل لأغراض علمية فقط، مع المحافظة على السرية والخصوصية، مقدرتان إسهامكم في هذا الاستبيان وشاكرتان تعاونكم سلفاً.

تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير

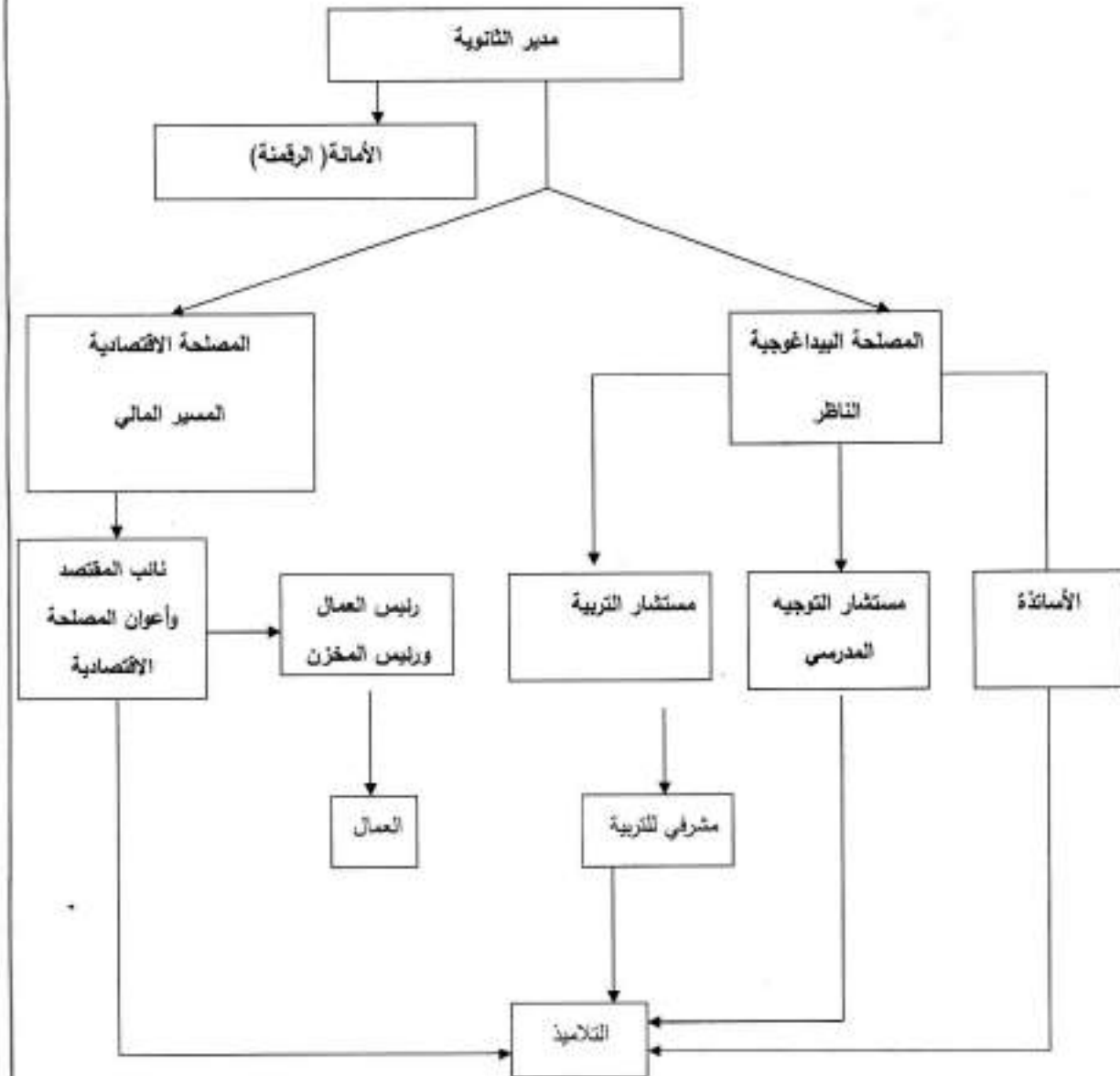
**المحور الأول :**

**البيانات العامة :**

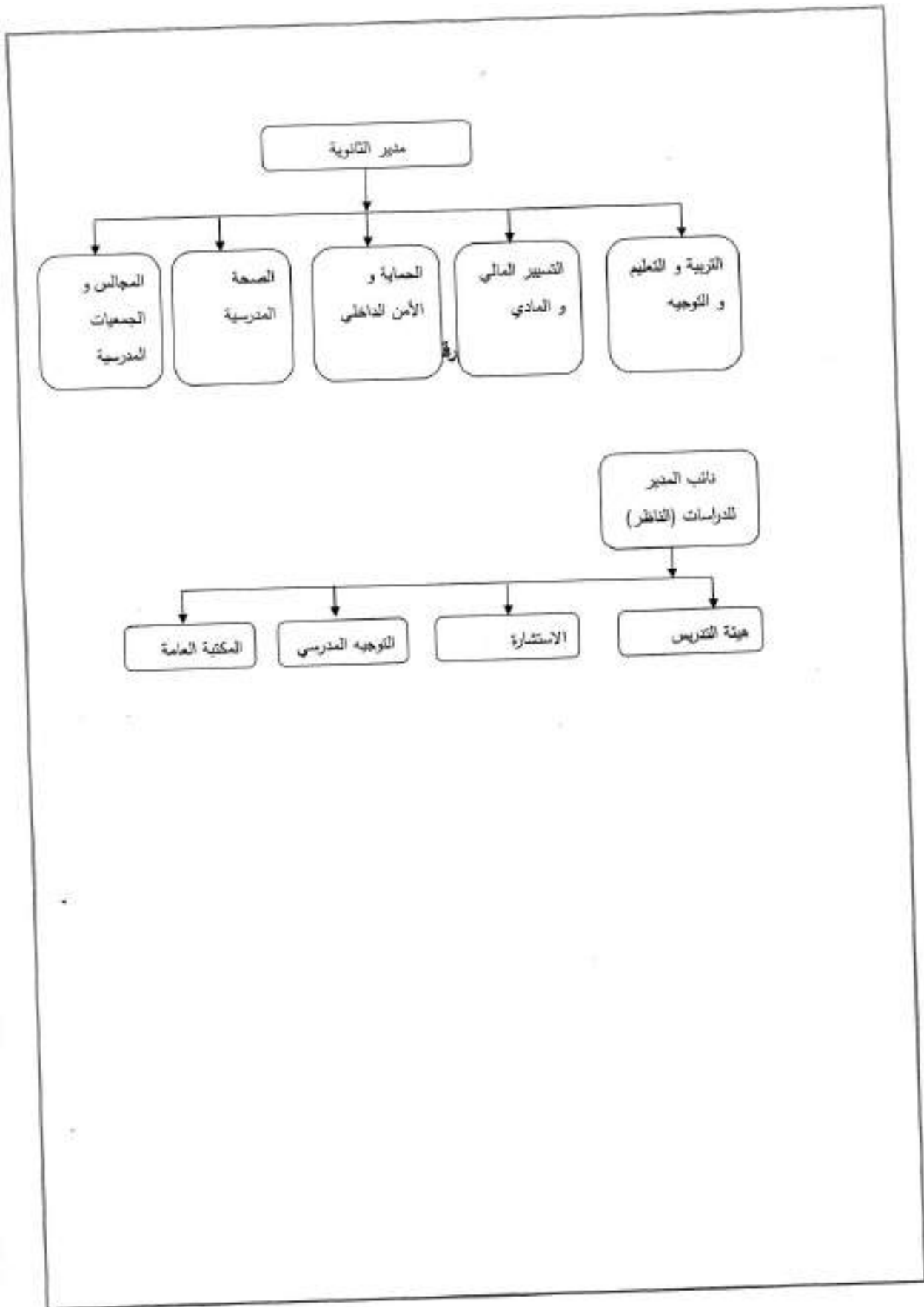
الجنس:	ذكر <input type="radio"/>	أنثى <input type="radio"/>		
الفئة العمرية:	20 – 29 <input type="radio"/>	30 – 39 <input type="radio"/>	40-50 <input type="radio"/>	أكثر من 50 <input type="radio"/>
الحالة الاجتماعية:	أعزب (ة) <input type="radio"/>	متزوج (ة) <input type="radio"/>	مطلق (ة) <input type="radio"/>	أرمل (ة) <input type="radio"/>
المستوى التعليمي:	ابتدائي <input type="radio"/>	متوسط <input type="radio"/>	جامعي <input type="radio"/>	دراسات عليا <input type="radio"/>
الخبرة:	من 01 إلى 05 سنوات <input type="radio"/>	من 06 إلى 10 سنوات <input type="radio"/>	10 سنوات فأكثر <input type="radio"/>	

المحور الثاني : أنماط الصراع التنظيمي					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>التسوية</b>					
1. توجيه الموظفين يساهم في تنظيم الجو الداخلي للعمل .					
2. تنازل الموظفين عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.					
3. محاولة الإدارة إيجاد حل وسط لأطراف الصراع.					
4. تسعى الإدارة لايجاد توازنا في إيجاد حل للأطراف المتنازعة.					
5. تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة .					
<b>التلطيف والتسكين</b>					
6. تحاول الإدارة تفهم مواقف ووجهات نظر الموظفين لبعضهم البعض.					
7. تشجيع الإدارة فكرة أننا جميعا في قارب واحد.					
8. تعمل الإدارة على تشجيع الموظفين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.					
9. تقوم الإدارة بتوجيه الموظفين في طرح أفكارهم ومناقشتها.					
10. إشراف الإدارة على توجيه الموظفين بشكل منظم ومستمر ومشاركته في اتخاذ القرارات.					
<b>القوة والسيطرة (الإجبار)</b>					
11. تدخل المسؤولين بقوة السلطة لفض الصراعات.					
12. إقناع المتصارعين بعدم جدوى الصراع.					
13. تقوم الإدارة بفرض أوامر على الموظفين.					
14. تجاهل الإدارة آراء الموظفين واعتبار المناقشة إهدارا للوقت.					
15. حرص الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف الموظفين.					
<b>الانسحاب</b>					
16. تحاول الإدارة تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.					
17. تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.					
18. تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اختيارها.					
19. تتفادى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى جدل.					
<b>المحور الثالث: الرضا الوظيفي في المؤسسة</b>					
20. يوجد توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة العمل.					
21. تعمل الإدارة على توفير الأدوات والرسائل الحديثة باستمرار.					
22. توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت.					
23. معاملة الإدارة مع الموظفين يسودها التقدير والاحترام.					
24. رضا الموظفين عن المؤسسة التي يعملون بها.					
25. الشعور بالمودة والتعاون بين الموظفين والإدارة.					
26. يوجد تفاهم بين الموظف والرئيس في العمل.					
27. يوجد تواصل بين الإدارة والموظفين من حيث التوجيهات والإشراف الدائم.					
28. تفهم الإدارة للظروف الفردية للموظفين واحترام مشاعرهم.					
29. الفرص للتأهيل واكتساب خبرة متخصصة.					
30. قدرة المسؤول المباشر على التوجيه والمتابعة .					
31. مدى ارتباط الترقيات بالكفاءة واتقان العمل.					
32. لفرص متاحة للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية.					

الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم الثانوي



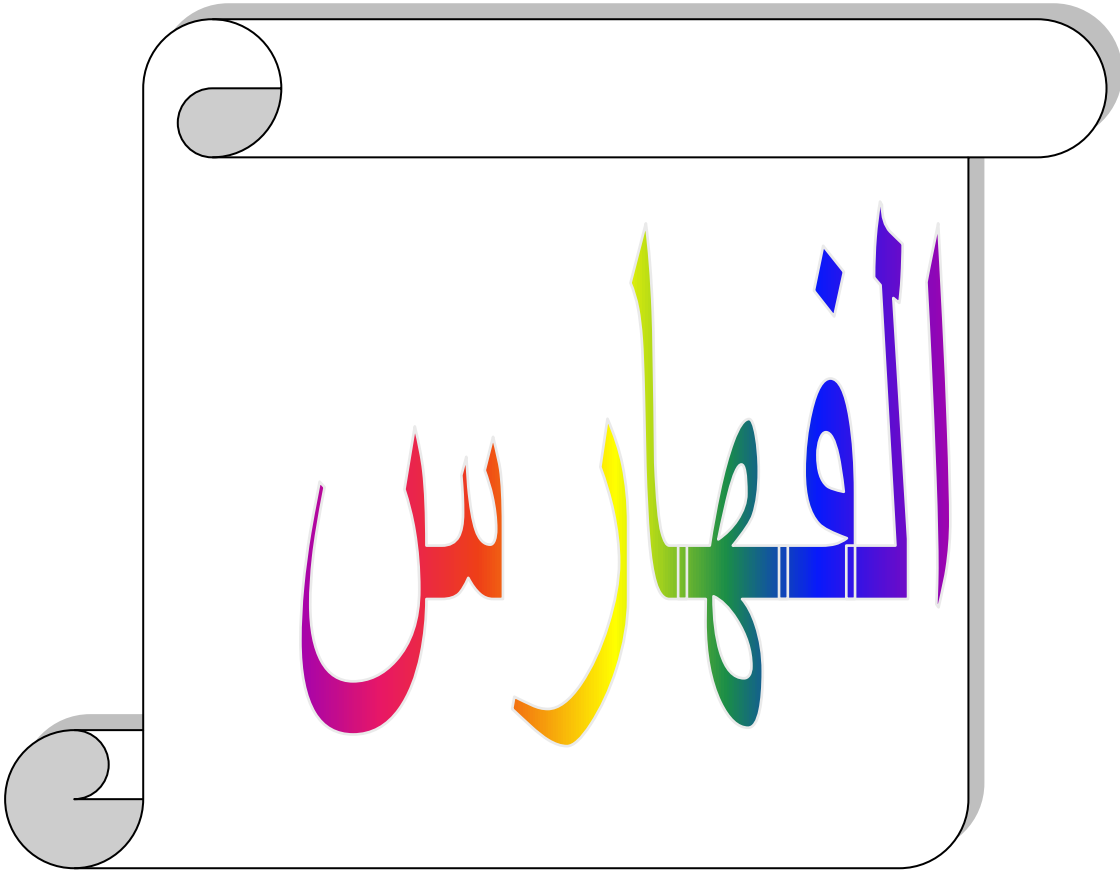




## قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	الأستاذ (ة): مراد اسماعيل	01
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	الأستاذ (ة): لواتي خاتمة	02
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	الأستاذ (ة): منقوري منال	03
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	الأستاذ (ة): حولية يحيى	04
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	الأستاذ (ة): عثمانى مختاربه	05





فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء.....
	شكر و عرفان.....
5-1	المقدمة
الصفحة	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
4-2	المبحث الأول: الصراع التنظيمي .....
2	تمهيد.....
3	<b>المطلب الأول: مفهوم وخصائص الصراع التنظيمي.....</b>
3	أولاً: الصراع لغة.....
3	ثانياً: اصطلاحاً.....
4	ثالثاً: تعريف الصراع التنظيمي.....
4	رابعاً: خصائص الصراع التنظيمي.....
7-5	<b>المطلب الثاني: الصراع التنظيمي مستوياته ومراحله.....</b>
5	أولاً: مستويات الصراع.....
5	أ: الصراع على مستوى الفرد.....
5	ب :- الصراع بين الأفراد.....
6	ج: الصراع بين الجماعات.....
7	ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي.....
7	أ: مرحلة الصراع الضمني.....
7	ب : مرحلة الإدراك.....
7	ج: مرحلة الصراع العلني.....
7	د: مرحلة ما بعد الصراع.....
10-8	<b>المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي وأنماطه</b>
8	أولاً: آثار الصراع التنظيمي.....
8	أ: الآثار الإيجابية.....
9	ب: الآثار السلبية.....
9	ثانياً: أنماط الصراع التنظيمي.....
9	أولاً: التسوية.....
9	ثانياً: التلطيف والتسكين.....
9	ثالثاً: الاجبار.....
9	رابعاً: الانسحاب.....
21-10	<b>المبحث الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة.....</b>
10	تمهيد.....
10	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي .....
11	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي.....

11	ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي.....
11	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....
12	أولا: أهمية الرضا الوظيفي.....
12	ثانيا: العوامل المؤثرة فيه.....
12	أ: العوامل التنظيمية.....
13	ب: العوامل الشخصية.....
16	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا وأساليب قياسه.....
18-16	أولا: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.....
21-19	ثانيا: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
22	<b>المبحث الثالث: عرض ومقارنة الدراسات السابقة.....</b>
25-22	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
27-25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
28	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسات الأجنبية.....
29	<b>خلاصة الفصل.....</b>
الصفحة	<b>الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة.....</b>
31	تمهيد:.....
32	المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة.....
32	ملخص عن حياة مهاجي محمد الحبيب.....
33-32	بطاقة فنية للمؤسسة.....
33	تعريف مؤسسة التعليم الثانوي.....
34	مفهوم التعليم الثانوي.....
35	أهداف التعليم الثانوي.....
35	مبادئ التعليم الثانوي.....
36	الهيكل التنظيمي العام.....
37	المبحث الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
37	المطلب الأول: منهج أدوات وأساليب الدراسة.....
37	أولا منهج الدراسة.....
38	الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
39	المطلب الثاني مجتمع وعينة الدراسة.....
39	أولا مجتمع الدراسة.....
39	ثانيا عينة الدراسة.....
42-40	المطلب الثالث اختبار صدق وثبات الدراسة.....
42	أولا اختبار ثبات الدراسة.....
42	ثانيا اختبار صدق أداة الدراسة.....
43	المبحث الثالث عرض النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات.....
45-43	المطلب الأول عرض وتحليل النتائج.....
45	أولا عرض وتحليل النتائج محور البيانات الشخصية.....

## الفهارس

49-46	ثانيا عرض وتحليل نتائج محو البيانات الموضوعية.....
55-50	المطلب الثالث اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.....
56	خلاصة الفصل.....
58	خاتمة عامة.....
58	أولا النتائج.....
59	ثانيا التوصيات.....
63-61	قائمة المراجع.....
69-65	الملاحق.....
iv-i	فهرس المحتويات.....
V	فهرس الجداول.....
Vi	فهرس الأشكال.....

### فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	سلم ليكارت الخماسي.....	01
38	طول خلايا حساب ليكارت الخماسي.....	02
39	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.....	03
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.....	04



## الفهارس

40	معامل ألفا كرومباخ	05
41	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول.....	06
42	معامل الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني.....	07
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....	08
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	09
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....	10
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	11
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.....	12
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الأول	13
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الثاني	14
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الثالث	15
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالبعد الجزئي الرابع	16
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالمحور الثاني	17
50	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	18
51	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى	19
52	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية	20
53	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	21
54	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة	22

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج الدراسة .متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	01
7	نافذة جوهاري	02

