



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عين تموشنت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

الصيراع التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي  
دراسة حالة بشركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S)

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

أ. سي محمد كمال

فقيه نجمة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. أوجامع إبراهيم ..... رئيسا

أ. سي محمد كمال ..... مقرا

أ. يحيوي لخضر ..... ممتحنا

السنة الدراسية: 2017 - 2018

# إهداء

أهدي هذه المذكرة: الى

أعز و أغلى ما أملك أمي و أبي خير أنيس

و معين لي في حياتي.

الى

إخوتي و أخواتي إلى أصدقائي و الأحباب كل باسمه.

و إلى

كل أفراد العائلة كبيرا و صغيراً

فقيه نجمة

# تشكرات

## أتقدم بأسمى عبارات الشكر:

- إلى خالقنا و مولانا و موفقنا إلى إنهاء هذا العمل المتواضع ، على من له الفضل أولا و أخيرا. إلى الذي لا إله إلا هو، إلى أرحم الراحمين و أكرم الأكرمين، إلى من نسأله بكل اسم هو له أن يجعل هذا الحمد في ميزان حسناتنا يوم العرض و أن يجعل نياتنا خالصة لوجهه الكريم، إلى الذي تعجز الكلمات عن حمده و شكره، فيارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، الحمد لله حمدا كثيرا و على والدينا.
- " ربنا أوزعنا أن أشكر نعمتك التي أنعمت علينا و أن نعمل صالحا ترضاه لنا، و أدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين، آمين "
- إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من نسعى دوما لإتباع خطاه، على من أوصانا بطلب العلم، إلى سيدنا و حبيبنا و رسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد و على آله الطيبين و أصحابه الطاهرين صلاة و سلاما دائمين إلى يوم الدين.
- إلى الأستاذ المشرف الذي نكن له فائق الاحترام و التقدير، و الذي لم يبخل علي بالنصح و التوجيه، و له جزيل الشكر، الأستاذ سي محمد كمال " الذي ساعدني في إتمام هذا العمل.
- و شكر خاص على من تعجز الكلمات عن وصفه تشكراتي و احتراماتي للأستاذ الفاضل اوجامع إبراهيم.
- إلى كل من ساعدني و لو بكلمة طيبة.

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا لوظيفي لدى الموظفين والتعرف على توجهات الموظفين نحو الصراع التنظيمي. حيث يعتبر الصراع التنظيمي من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المنظمة ، كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل والأسس التي تبنى عليها نجاح المنظمة هو يؤثر بشكل كبير على سلوك و أداء الموارد البشرية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ؛ ولتحقيق أغراضا لدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (49) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة؛ وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تتكون من (63) موظفاً؛ سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والوصول إلى الأهداف الموضوعة.

و قد تبين ذلك من خلال دراسة حالة في شركة إسمنت ببني صاف.

**الكلمات المفتاحية :** الصراع التنظيمي، المنظمة، الموارد البشرية، الرضا الوظيفي .

### Summary :

This study aims to identify the relationship between the organizational conflict and the satisfaction of the employees and the employees' attitudes towards the organizational conflict. The organizational conflict is one of the most important factors leading to the failure of the organization. Job satisfaction is one of the most important factors on which the success of the organization is based. Greatly affects the behavior and performance of human resources.

The study was based on a descriptive descriptive approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a study tool consisting of (49) items distributed on the study variables. The study was applied to a random sample of 60 employees. The study examined a number of basic and secondary hypotheses Variables of study, in order to answer the questions related to the problem of the study, and access to the objectives subject

The study was based on a descriptive descriptive approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a study tool consisting of (49) items distributed on the study variables. The study was applied to a random sample of (63) employees. The study examined a number of basic and secondary hypotheses Variables of study, in order to answer the questions related to the problem of the study, and to reach the goals set.

This has been demonstrated through a case study in a pure cement company-benisaf

**Keywords:** *organizational conflict, organization, human resources, job satisfaction.*

# فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر و عرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة ..... أ.

## I. الإطار العام للدراسة

I.1. إشكالية الدراسة..... ب.

I.2. فرضيات الدراسة..... ب.

I.3. أهداف الدراسة ..... ب.

I.4. أهمية الدراسة..... ت.

I.5. تحديد المفاهيم ..... ت.

## II. الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

II.1. الصراع التنظيمي..... 02

تمهيد..... 02

02.....	1.1.II	مفهوم الصراع التنظيمي و مكوناته
06-04.....	2.1.II	مصادر الصراع التنظيمي و أسبابه
07-06.....	3.1.II	أشكال الصراع التنظيمي
09-07.....	4.1.II	مراحل التنظيمي و مستوياته
13-12.....	5.1.II	آثار و نتائج الصراع التنظيمي
14.....		خلاصة
15.....	2.II	الرضا الوظيفي
15.....		تمهيد
17-15.....	1..2.II	مفهوم الرضا الوظيفي و مراحل حدوثه
20-18.....	2.2.II	أهمية الرضا الوظيفي و خصائصه
24-20.....	3.2.II	نظريات الرضا الوظيفي
29-24.....	4.2.II	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
29.....	5.2.II	مؤشرات الرضا الوظيفي
30.....		خلاصة
31.....	3.II	الدراسات السابقة
33-31.....	1.3.II	الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي
35-34.....	2.3.II	الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

39-36.....الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.....3.3.II

### III. الإطار الميداني للدراسة

- . تمهيد..... 40
- III.1.1. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية..... 40
- III.1.1.1. منهج و مجتمع الدراسة..... 40- 48
- III.2.1. الدراسة الاستطلاعية..... 49- 59
- III.3.1.1. الدراسة الأساسية..... 60- 62
- III.2. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها..... 62
- III.1.2. عرض نتائج الدراسة الميدانية..... 62- 65
- III.2.2. تفسير نتائج الدراسة الميدانية..... 65- 67
- الخلاصة..... 68

الخاتمة

نتائج و توصيات

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

## فهرس الجدول

صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
50	يبين سلم ليكرت	1
50	يوضح مضمون الاستبيان	2
50	يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي	3
50	يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي	4
51	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير الجنس والسن	5
52	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير الخبرة	6
53	يوضح قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	7
54	يبين عرض التعديلات الملحقة باستبيان بالنسبة لمتغير الرضا	8
54	يبين الفقرات التي تم حذفها من متغير الرضا الوظيفي	9
55	ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد القيادة	10
55	ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الاتصال	11
56	ارتباط كل فقرة والبعد بالنسبة لبعد الجماعة العمل	12
56	ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الإشراف	13
57	ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الأجر	14
57	ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الرضا عن الترقية	15
58	بين ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الرضا عن الظروف العمل	16
58	ارتباط كل بعد بالمؤشر العام بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي	17
58	ارتباط كل بعد بالمؤشر العام بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي	18
59	يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي و أبعاده	19
59	يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي و أبعاده	20



60	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس	21
61	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن	22
61	توزيع عينة الدراسة الأساسي حسب الخبرة	23
63	العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي	24
63	العلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الأجر	25
64	العلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الإشراف	26
64	العلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الترقية	27
65	العلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الظروف العمل	28

## فهرس الأشكال

صفحة الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
01	نمودج متغيرات الدراسة	1
09	مراحل الصراع التنظيمي	2
11	مستويات الصراع التنظيمي	3
17	دينامكية الرضا الوظيفي	4
21	سلم الحاجات عند ماسلو	5
24	عوامل الرضا العام عن العمل	6

### مقدمة:

تعتبر المنظمات الإدارية إحدى دعائم التفاعل الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين أفراد المنظمة يعد العنصر البشري فيها أو معبر عن حقوقها وتفاعلها بقدر ما يبذل من جهد في أدائه ما يظهر فاعليته بالمنظمة فهو أهم مورد تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيمي يسوده التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة في ما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة الشائعة في المنظمات .

وتبقى المنظومة محكومة بشبكة معقدة في ظل العلاقات الداخلية والخارجية المتشابكة بين الأفراد بمصالحهم وطباعهم المختلفة كما تجمعهم نوازع ومصالح ورغبات متباينة والتي تؤدي بشكل طبيعي إلى وجود حالات من خلافات وتناقضات التي قد تتطور إلى مرحلة من الصراع بين أفراد التنظيم وهذا ما يخلف آثار مختلفة عليه وعلى التنظيم على حد سواء .

هذا ما سخر للمنظمات بالاهتمام بدراسة رغبات الأفراد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجهه سلوكه إزاء العمل الذي يؤديه نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وذلك من خلال الاهتمام بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم من اجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم ، فان المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل .

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

أصبح الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً لبقاء وولاء الفرد لمنظمتهم وأساساً لزيادة فعالية وكفاءة أدائه والجدير بالذكر انه ليس بمعزل عن آثار الصراع الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات من خلال ما سبق سنحاول الكشف عن الآثار السلبية والايجابية للصراع التنظيمي وتأثيره عن الرضا الوظيفي للعاملين كغاية ووسيلة للمنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية فيها.

### 1.I. الإشكالية الدراسة :

لا تستطيع أية المنظمة أن تعمل بكفاءة عالية دون التوصل و التفاعل بين لأفراد و الجماعات المختلفة في شتي أجزاء المنظمة و مستوياتها المختلفة ، و بالتالي فا الصراعات التنظيمية أمر حتمي في سائر المنظمات حيث تعد من المشكلات الإدارية الرئيسة التي يواجهها المدراء في أعمالهم اليومية و تتوافق علي كفاءة و فعالية العاملين في المنظمة علي تسوية الصراعات التنظيمية بحيث هذه الأخيرة تؤثر علي الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة التي هي بدورها تحتاج إلي عناية فائقة و اهتمام كبير من الرؤساء و ذلك لتحقيق أهدافها المنظمة .

و من هذا المنطلق نطرح الإشكال التالي :

هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة ؟

### 2.I. فرضيات الدراسة :

و تتفرع مشكلة الدراسة التي تتمثل في الفرضية الأساسية لهذا البحث إلى التساؤلات التالية:

- ✓ هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن ظروف العمل؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الترقية ؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الأجر ؟
- ✓ هل هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الإشراف ؟

### 3.I.. أهداف الدراسة :

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي.
- ✓ تعرف على الواقع الرضا الوظيفي
- ✓ معرفة سلوك العامل داخل المؤسسة و مدى ناثره بالصراع.
- ✓ تعرف على مستويات الصراع لدى الموظفين في المنظمة .
- ✓ استغلال نتائج المتحصل عليها من الدراسة من اجل التوقف صراع وتحسين أكثر من رضا الموظفين والتزامهم .

#### 4.I. أهمية الدراسة :

تعود أهمية البحث إلى أهمية العامل البشري داخل المنظمة و ضرورة الاهتمام بيه و المحافظة عليه لأنه مصدر التميز للمنظمات المعاصرة لما يملكون من معارف و خبراته ومهارات ضرورية يجب استغلالها وتنميتها عن طريق تحقيق رغباتهم و طموحاتهم .

#### 5.I. تحديد المفاهيم:

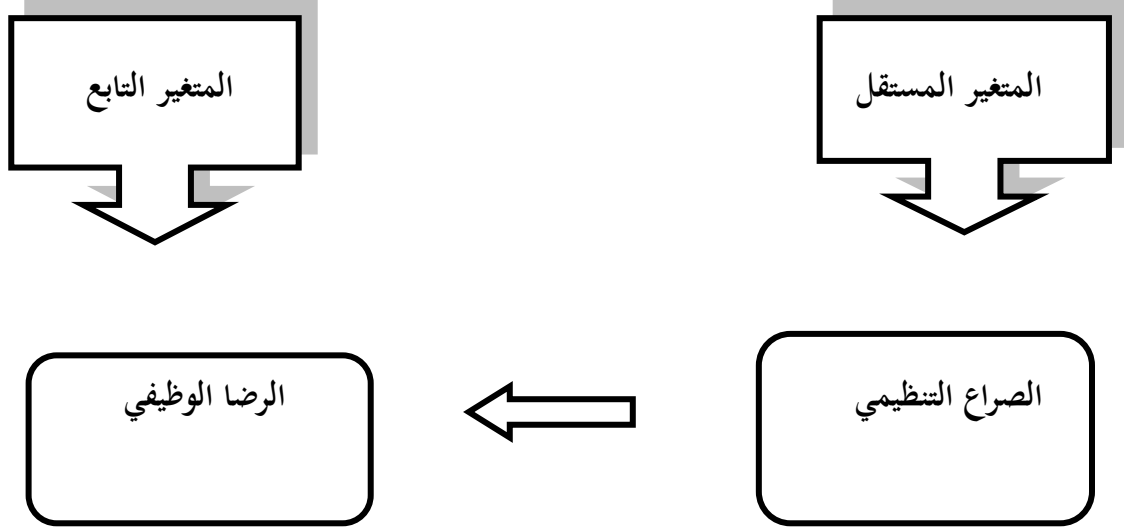
##### 1.5.I. مفهوم الصراع التنظيمي:

- لغة: هو النزاع و الخصام و الخلاف
- اصطلاحاً: هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح و الأهداف بين الأفراد و الجماعات و المنظمات.
- يعرفه مار شاو ساميون: "الصراع هو اضطراب و تعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل" (87 ديري، 2010؛ 2)
- يقصد بالصراع التنظيمي حدوث خلافات داخل المنظمة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

##### 2.5.I. مفهوم الرضا الوظيفي :

- لغة: الرضا ضد السخط؛ ارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه؛ أحبه و أقبل عليه (إبراهيم؛ د ت؛ ص5).
- اصطلاحاً: حدد فرم مفهوم الرضا عن العمل بأنه "الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها و يشغلونها حالياً ....."(عبد الحي؛ 1984؛ 20 .)
- يقصد بالرضا الوظيفي هو محصلة الاتجاهات النفسية للعمال نحو عوامل متعددة.

نموذج المتغيرات الدراسة



الشكل رقم (01): المصدر من إعداد الطالبة



## 1.II. الصراع التنظيمي

## تمهيد:

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

## 1.1.II. مفهوم الصراع التنظيمي و مكوناته:

## 1.1.1.II. مفهوم الصراع التنظيمي:

- الصراع هو ظاهرة ذات أبعاد متناسبة التعقيد بالغة التشابك يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة فعرّفها في مستوياتها المختلفة : فرضية كانت أم جماعية و أيضا في أبعادها المتنوعة : ثقافية ، نفسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية .. الخ ( عبد الفتاح ، 2012 ، 09 )
- الصراع هو إرباك أو تعطيل العمل و بوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى الصعوبة المفاوضة و الاختيار بين البدائل ( عبد الفتاح ، 2012 ، 27 )
- " هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح بين الأفراد و الجماعات و المنظمات.(ديري، 2011، 285،

## ➤ مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهة نظر محددين :

- النظرة الكلاسيكية ( التقليدية): " الصراع شيء غير مرغوب فيه و يجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد و التدريب، و إعادة التنظيم و يعتبر نقص و قصور ناتج عن الهيكل التنظيمي ( عبد الفتاح ، 2012، 28،
- النظرة الوظيفية ( السلوكية ) : الصراع ظاهرة طبيعة ، حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة ، و لا يمكن التخلص منه ، بل ينبغي إدارته وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه . ( عبد الفتاح ، 28.29)



## ➤ مجموعة تعاريف الصراع:

لقد تناول الكثير من علماء النفس و الإدارة الصراع بالتعريفات ومفاهيم متعددة و من أهمها ما يلي :

## ➤ تعريف مارشال و ساميون ( marchand simoun ) :

" هو حالة اضطراب و تعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجهها لفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل

## ➤ تعريف ليفت:

" الصراع نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط فباتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين "

## ➤ تعريف COSER سيزار:

" هو الكفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم " (ديري ، 2011 ، 287)

## ➤ تعريف ليكرت :

" يعرف الصراع على أنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء .

" ( بوفلجة ، دت ، 143 )"

➤ و قد عرفه البعض فقال أن الصراع يحدث حينما يظهر عدم اتفاق حول موضوع أو قضية معينة أو حينما تولد

الانفعالات العدائية احتكاكا بين الأفراد و لجماعات .

➤ و البعض عرفه بأنه عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق

تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف و مقاصد الطرف الآخر و بالتالي القيام

بسلوك معين قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى و استمرار الصراع .

## II.1.1.2. مكونات نشوء الصراع التنظيمي:

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي :

المثير، الاستجابة والتفاعل .

➤ المثير: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل البيئة والمنظمة أو الفرد.

➤ الاستجابة: فيتضمن ردود فعل نفسية جسمية أو سلوكية تجاه الصراع.

➤ التفاعل: و يتم بين العوامل المثيرة للصراع المستجيب لهذه العوامل ، و ينشأ من هنا الصراع.

(اللوح، 2008، 13) .

## II.1.2. مصادر الصراع التنظيمي وأسبابه :

إن دراسة ظاهرة الصراع بينا لأفراد و الجماعات داخل المنظمة دفعت العلماء والباحثين عناهم الأسباب و المصادر التي

ينبعث منها الصراع .

### II.1.2.1. مصادر الصراع التنظيمي :

➤ معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

تمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجودها مما يترتب عليه وضوح الواجبات و المسؤوليات

المعطاة لكل وظيفة .

➤ معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:

تظهر في البيئة الداخلية و الخارجية و تتمثل في اللغة المستعملة، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه

التصرف بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية وزيادة التكاليف ( عبد الفتاح، 34، 2012، 35)

## II.2.1.2. أسباب الصراع التنظيمي :

من أهم أسباب الصراع:

- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون .
  - الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكارا لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
  - الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس و مشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس و مشاعر الآخرين.
  - الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
  - صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دورا معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
  - التغيير في السلطات و الصلاحيات: التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع و خاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
  - عدم تكافؤ السلطة و المسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات و المسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
  - التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي
  - الاختلاف في الثقافة و القيم و العادات و التقاليد
  - حدوث تداخل و ازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.
  - المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات.
  - المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
- (ديري، 2011، 288، 289).

كما يرجع فيلد مان وارنولد flidmanarmold أسباب الصراع إلى سببين رئيسيين هما :

- تنسيق العمل بين الجماعات:

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للصراع التنظيمي، لأن مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل، كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد العمل و الواجبات و توضيح الأدوار، و إذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث الصراع.

#### ● أنظمة الرقابة التنظيمية :

تعتبر الرقابة و المتابعة المصدر الثاني للصراع، و تتمثل مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

- تداخل و تشابك الموارد و قلتها ، حيث تعتمد الإدارات و الأقسام و الأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر و من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث الصراع .
- تنافس أنظمة الحوافز ، لا شك أن تصميم نظم الحوافز المكافآت و المنح و الترقيات و غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على الجماعات العمل .
- استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز و دفع العاملين، قد تنجح المنظمة في ذلك أو تفشل مما يؤدي إلى الصراع ( فيله ، عبد المجيد ، 2005 ، 132 ، 133 )

### II.1.3. أشكال الصراع التنظيمي :

يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال و يمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع هما:

#### II.1.3.1. الأشكال الظاهرة للصراع :

من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر مايلي :

- **الإضراب:** يمثل الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع و نقصد به التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة
- و يحدث الصراع غالبا من العمال و القيادة من أجل الزيادة في الأجور و تحقيق أهداف تخص العمال.

- التظاهر و الاحتجاج : في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتعبير بالقوة و إرغام الطرف الآخر ( الإدارة ) من أجل الرضوخ لمطالبها و إجبارها لضرورة التفاوض لحل الصراع و تحقيق مطالب الجماعة التي قامت بالتظاهر .

### II.2.3.1. الأشكال الخفية للصراع :

تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي :

- التغييب : نقصد بالتغييب عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر ، و قد يكون التغير وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال و المشرفين و غالبا ما يكون التغييب الفرصة المتاحة للعمال و التي تعتبر بديلا عن الإضراب و هذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم .
  - التخريب : هي تلك السلوكيات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل و آلات العملية الإنتاجية في المنظمة ، و السرقات و التعطلات غير المبررة ، من خلال الإشراف في استعمال الموارد الأولية .
  - ترك العمل : هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل و غالبا ما يكون على استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل المشرف أو عدم الرضا عن جو العمل .
- ( سواكري، 2001،2002، 48، 50 ) .

### II.4.1. مراحل الصراع التنظيمي و مستوياته :

#### II.1.4.1. مراحل الصراع التنظيمي :

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث لذلك فالصراع يمر بالمراحل التالية:

- مرحلة الصراع الكامن ( الضمني ): و هنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع و لكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى الاستقلالية و تشعب الأهداف
- ( محمود، عبد الفتاح، 2012،

" يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منها الصراع و لكنه لم يحدث بعد وإنما لايزال مدفونا "

### ➤ مرحلة الصراع المدرك:

و في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الجماعات أو الأفراد و تلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصال دورا مهما في تغذية صور و مدركات هذا الصراع(علي، 2008، 10).

### ➤ مرحلة الشعور بالصراع :

تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة و غالبا ما يصعب الفصل بينهما، تتولد في هذه المرحلة أشكال من القلق الفرد أو الجماعي المشعة على الصراع و غالبا ما يتبلور الصراع بشكل واضح و أكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته تتمثل هذه المرحلة بشعور الأفراد المتصارعين بالإحباط والقلق والتوتر ويبدأ أحد أطراف الصراع بإظهار بعض ردود الأفعال

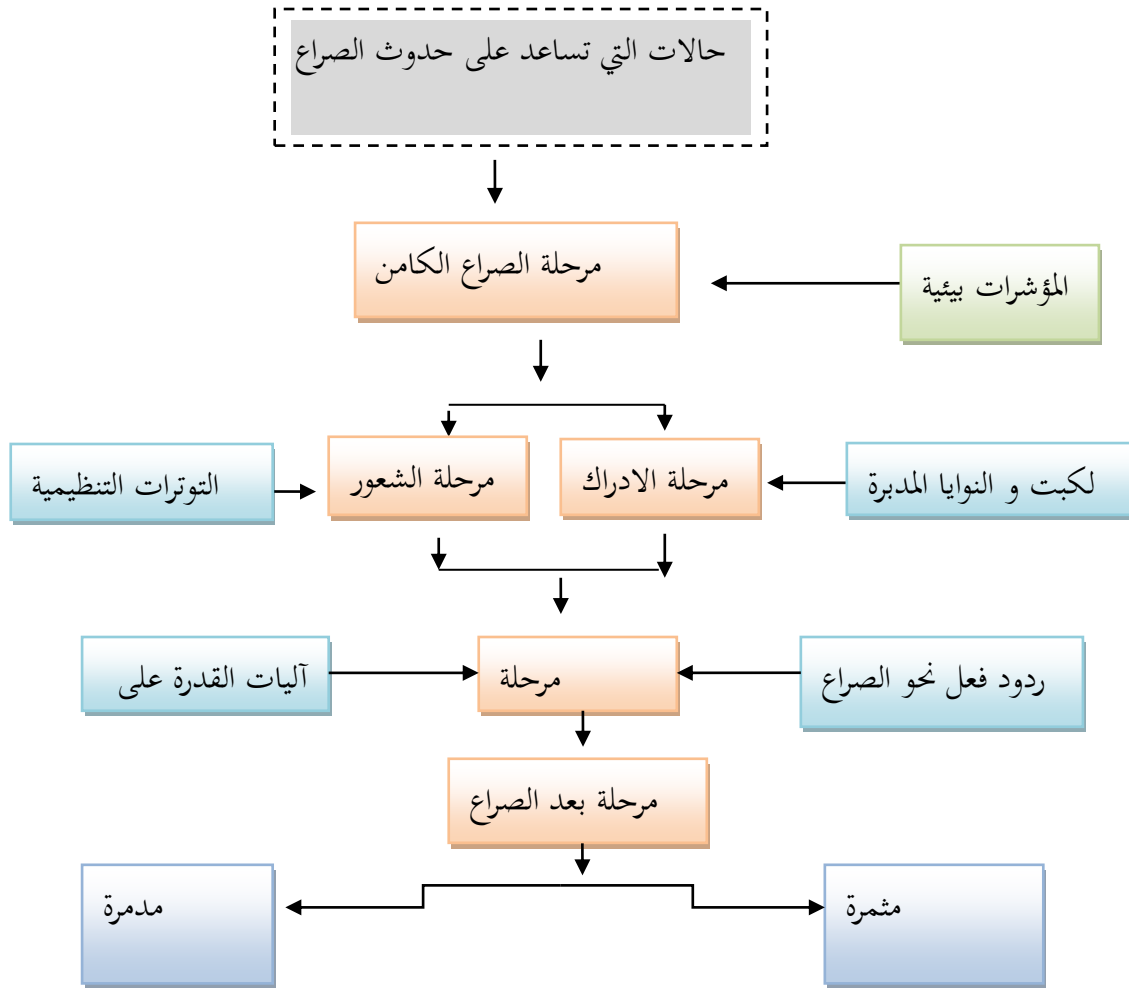
### ➤ مرحلة الصراع العلني:

بممارس الفرد أو الجماعة فبهذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع، أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الممارس بأساليب مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات العلنية و قد يأخذ الصراع صورا أخرى كلا للامبالاة.

### ➤ مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد والجماعات أو المنظمات و يحصل هنا أحد الأمرين أولهما أن موقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا و لايمكن حله أو معالجته ، و هذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة ، و الإضرار بها و بأهدافها المسطرة و ربما إلى إزالتها نهائيا و ثانيهما و هو الأكثر احتمالا ، حيث يشار إلى اعتماد الأساليب الكفيلة بمعالجة الصراع ، و تحقيق حدته بين الأطراف المتصارعة و محاولة تحقيق الرضا بينهما ، فإذا ما حصل ذلك ، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد ، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتّم عليها و اهتمت بإيجاد الحلول الوسطى أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ، و يعيده مجددا على وفق المراحل الذي بدأها ، و هكذا لا بد لإدارة المنظمة من إتباع أنجح الأساليب لمعالجة الصراع و حله دون الإضرار بها و بأهداف المنظمة .

مراحل الصراع التنظيمي و العلاقات فيما بينهما و المؤشرات التي تؤثر على كل مرحلة



الشكل رقم (02) المصدر : (احمد يوسف احمد لوح، 2008، 42)

## II.2.4.1.1. مستويات الصراع التنظيمي:

على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي إلا أن معظم كتب الإدارة يتفقون على المستويات التالية .

## ➤ الصراع داخل الفرد نفسه : ( الصراع الذاتي )

و يتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه ، و عادة ما يكون للإحاطات التي يواجهها الفرد في حياته و عمله آثار على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي .( فيله و عبد المجيد ، 2005 ، 133 )

## ➤ الصراع بين الأفراد :

يحدث هذا النوع من الصراع بين فرد و آخر، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة لاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أول اختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ودافعهم وتنشئتهم الاجتماعية . ( فيله و عبد المجيد ، 2005 ، 133 ) .

## ➤ الصراع ضمن الجماعات الواحدة:

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبر ضمن جماعة العمل الواحدة ، و التباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير ، و قد يتخذ نمط الصراع الوجداني ، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف ، مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل ( مهدي ، 2005، 194 )

## ➤ الصراع بين الجماعات :

يحدث الصراع حول سياسات العمل أو نتيجة عوامل شخصية و غالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة ، و في هذه الحالة يسعى اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع و الابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة . ( مهدي ، 2005 ، 194 )



تتعدد أنواع هذا الصراع بتنوع أطرافه، كما أن دائرته و مجالاته تكون أكثر اتساعاً و تنوعاً من نظيرتها في دائرة الصراع الفردي. ( محمود عبد الفتاح، 2012 ؛ 12 )

### ➤ الصراع بين المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليس مقتصرة على داخل المنظمة فقط ، وإنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية ، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها مكونون عاملون ، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع و التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط السلوك الذي يلائمهم ( الحكاك ، 1975 ، 374 -376)

بالتالي يمكن القول أن لصراع يدور بين المنظمات في ظل الأسواق المتنافسة حول الموارد، أنصبة السوق، و التسابق نحو المستهلكين.

- يوضح الشكل التالي مستويات الثلاث للصراع التنظيمي :

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة؛ جمود؛ بطئ التأقلم؛ نقص الأفكار الجيدة؛ غياب التحدي .	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية؛ نقد ذاتي؛ تأقلم؛ بحث عن حلول المشكلات؛ تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية؛ عدم التعاون؛ تعاون الأنشطة؛ صعوبة التنسيق.	منخفضة

الشكل رقم (03) المصدر: (احمد يوسف احمد لوح، 2008:20)

## II.5.1. آثار و نتائج الصراع :

أصبح الصراع أمراً حتمياً لدى كل المنظمات، و تتوقف بتأثر نتائج الصراع على عدة عوامل مثل حدة الصراع و مدته. ليس لكل الصراعات و النتائج آثار سلبية ، فهناك آثار إيجابية تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد.

## II.1.5.1. الآثار الإيجابية :

- يثير لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال.
- يساعد على حل المشكلات المكبوتة عندما تطفو على السطح .
- يمكن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المتصارعة .
- من خلال إدارة و حل الصراع تلتزم الأطراف المتصارعة بالحلول بشكل أكثر منفذ يقبل .
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الأخر بشكل جيد.
- الصراع يشجع الاهتمام بالأفكار و التوجهات الجديدة و تسهيل الإبداع والتغيير.
- الصراع يدعم متخذي القرار مما يدفعهم لاتخاذ قرارات أفضل .

## II.2.5.1. الآثار السلبية :

- المشاعر و العلاقات السيئة بين الأقسام و الأفراد في المنظمة وبالتالي تقليل التعاون بينهم.
- يحول الصراع الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة .
- يربك العمل و يضر بالمعنويات.
- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل لإدارته . (ديري، 2011، 291-292)

ويمكن أن نذكر نتائج سلبية أخرى هي:

- ضعف الرضا الوظيفي

إن عدم الرضا عن الوظيفة أو عدم الرضا عن التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه و إلى عدم إتقان عمله و إلى التغيب و إهمال مهامه الوظيفية و قد يكون عدم الرضا شديد الدرجة ترك العمل ( غربي ، د ت : 312)

- دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها ، زيادة عن ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى و هذا تعبير عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها. ( سلطان 2002 : 488)

- تدني أداء الأفراد العاملين :

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت و الحوافز إلى الصراع و هذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين و هذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة .

- انخفاض مستوى الإنتاجية:

يهدف هذا المصطلح إلى درجة قدرة المنظمة على تحقيق و تحفيز جيد للعاملين بها ، و تحقيق حالة من الرضا لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب ، و تشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا و تتسبب في انخفاض الإنتاجية ( عبيدات ، 2008 ، 33 ) .

## خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يتبين لنا أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداهما حسب نمط التعامل معها. إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو سبب للتدمير والهدم . حيث تتوافر في بيئة المنظمات ظروف وممهدات لنشوء الصراع. وهي متعددة ما بين تنظيمية، وشخصية، واجتماعية. وقد تظهر في المستويات المختلفة للفئات العمالية من الفردي إلى الجماعي إلى الجماعات فالمنظمات. و تتبلور كل هذه الأسباب لمدة زمنية غير محددة. ليزر لنا صراع ذو درجة ومرحلة ما تحدها قوة و كثرة الأسباب . ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال. وعلى قدر المرحلة والأسباب والمستويات تحدد آثار الصراع لسلبية و إيجابية.

## II.2. الرضا الوظيفي

### تمهيد:

الرضا الوظيفي يمثل الاتجاهات التي يحملها الفرد نحو المنظمة، والذي يستند المجموعة من أسس التي ترتبط بيه ارتباطا وثيقا و تشمل علي الدوافع ، الحوافز ، الحاجات و التوقعات ، حيث يتضح من ذلك الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد ، ولا تتحقق أهداف أي منظمة إلا برضا الأفراد العاملين فيها لذلك حظي موضوع الرضا الوظيفي في المنظمات بأهمية بالغة من الباحثين و الدارسين في العلوم الإدارية، السلوكية و النفسية ، و ذلك مند مطلع ثلاثينات القرن الماضي . لقد أعطت الدراسات القديمة و الحديثة منها جوانب الرضا عن بيئة العمل ، وكذلك اثر الرضا من عدمه على سلوك العنصر البشري في المنظمات .

### II.2.1. مفهوم الرضا الوظيفي ومراحل حدوثه :

#### II.2.1.1. مفهوم الرضا الوظيفي

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل المفكرين و الباحثين والاختصاصيين في مختلف المعرفة الإنسانية لما يتسم بيه الرضا الوظيفي من أهمية في توجيه الإنسان في تحقيق أهدافهم أهداف المنظمة

- فيعرف الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الإنتاج (عبد الفتاح، 2012، 94، 95)
- يعرف الرضا الوظيفي أيضا أنه " مشاعر الفرد تجاه وظيفته و الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة (فيله، 2005، 295)
- فالرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس بيه الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم بيه من عمل و ذلك لإشباع احتياجاته و رغباته و توقعاته في بيئة عمله . (عبد الفتاح ، 2012 ، 96).

#### ➤ مجموعة تعاريف الرضا الوظيفي:

لا يوجد لحد الآن اتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي و ذلك بسبب اختلاف اختصاصات الباحثين المهنيين بدراسته و نذكر منها ما يلي:

- تعريف هيرزبرغ (Harz berg) :

الرضا الوظيفي هو حالة السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بوظيفة ذاتها و بأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل "

- تعريف فروم (vroom) :

" يرى الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية "

- تعريف شافر (Scheffer) :

الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور يرتبط بالإشباع الفعلي لاحتياجات الفرد و يقول بان هذا الشعور يكون متأثرا بمتغيرات الفرد النفسية "

- تعريف لعديلي:

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل النفسية " محتوى الوظيفية و بيئة العمل الداخلية و عوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة "

- تعريف كامل و البكري :

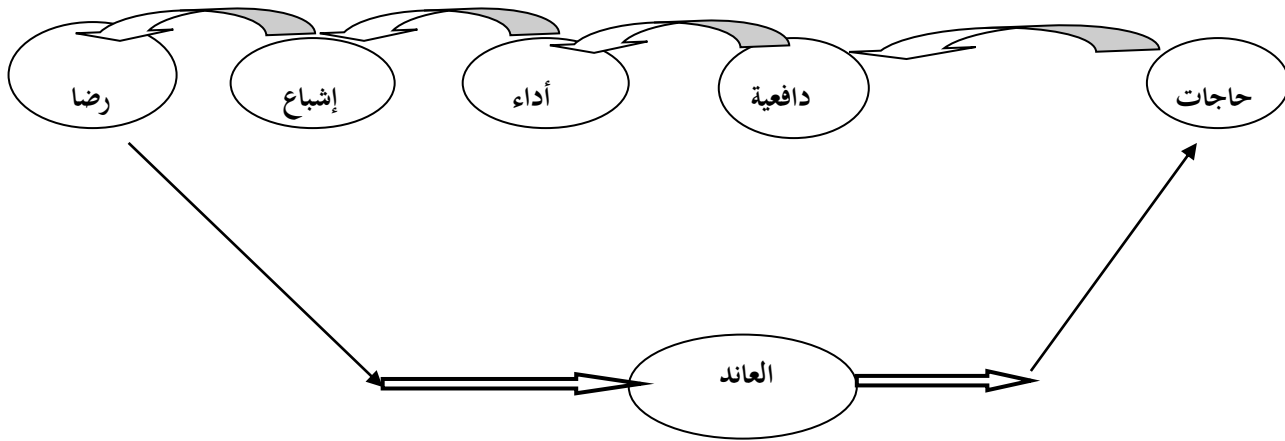
" الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته و إشباع حاجاته و رغباته التي يتطلبها و ذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد و العوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها و العوامل المرتبطة بمحيط العمل ". (هاشم، 2010، 85).

## II.2.1.2. مراحل حدوث الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة ، وينشطون في إعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف ، ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه, أي أن الأداء سيؤدي للرضا ، وحين نظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولية عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق ممن التفاعلات يتم علي النحو التالي :

- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- **الدافعية :** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها .
- **الأداء :** تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .
- **الإشباع :** يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .
- **الرضا:** إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تنسني من خلال إشباع حاجاته.(شوقي، دن، ص120)

الشكل التالي يوضح ديناميكية الرضا الوظيفي



الشكل رقم (04) : ديناميكية عملية الرضا (سلطان، 203، 313).

## II.2.2. أهمية الرضا الوظيفي و خصائصه :

### II.2.2.1. أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام من علماء النفس و ذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل ، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات و العاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع .

(عبد الفتاح ، 2012 ، 96)

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لديهم في المؤسسات المختلفة
- إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل.
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات الفرد و طاقتها لكامنة في محيط العمل.
- خلق توازن بين قدرات الفرد الخاصة و المهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع و منافع متعددة بقدر ما يزيد رضا الوظيفي و يزداد ارتباطه بوظيفته و عمله.

( إبراهيم ، 2000 ، 249 ، 250 )

- بالرغم من المعدات و التكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية ، لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله ، لان المورد البشري هو الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة فهو يضع الإستراتيجيات و يرسم الأهداف و ينفذها و هو الذي يتابع و يقيم .
- تقديم المساعدة للمديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين، و الإبقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فعاليتهم و أدائهم الوظيفي.(هاشم،88،2010،89)
- انخفاض في مستوى الحوادث و تحقيق مستوى أمان عالي، و انخفاض في مستوى السرقة و الغدر
- و الصراع و توقف العمل .
- انخفاض في الشكاوي و التظلم و الإحباط في العمل مما ينعكس إيجابيا على العمل.
- تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.



- تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل و هذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفء في مجالات العمل كافة.
- سيادة روح الثقة و التعاون بين القيادة الإدارية و الرؤوسين و بين العاملين وأنفسهم مما يساهم بتحقيق الإنجاز الفعال في هذا المجال ( الفريجات و آخرون ، 2009 ، 119).

## II.2.2.2. خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن تحديد أهم الخصائص الرضا الوظيفي :

- **تعدد المفاهيم وطرق القياس** :أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلي تعدد التعريفات وتباين حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الدين تختلف مداخلهم و توجهاتهم حول الرضا الوظيفي و هذا يشير إلي عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي
- **النظر إلي الرضا الوظيفي علي انه موضوع فردي** :غالب ما يتم النظر إلي الرضا الوظيفي علي انه موضوع فردي لذا فان ما يمكن إن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا الشخص آخر ،فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات دوافع متعدد و مختلفة من وقت إلي آخر وقد هذا كله علي تنوع طرق القياس المستخدمة .
- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتدخلة للسلوك الإنساني**:نظر إلي تعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف إلي آخر ومن دراسة إلي أخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدارسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك المدرسات .
- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول** :يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات ويؤدي الشعور بالتففة في العمل و الولاء و الانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف التنظيم .
- **يتميز الرضا الوظيفي بخاصية الارتباط بسياق تنظيمي**:الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف من خلال الفرد عن نفسه في العمل و إدارته بما يحقق النجاح الشخصي له و للتنظيم بصفة العامة.

➤ الرضا الفردي عن عنصر معين لا يعتبر دليلاً حول رضا عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يعتبر دليلاً كفيًا حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما إن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة إن يفعل ذلك عند الآخرون إن فعل ليس بالضرورة إن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم. (الجريد، 2007، 48).

### II.3.2. نظريات الرضا الوظيفي :

يشير تعبير الرضا الوظيفي في العمل إلى تلك الظاهرة المتعددة الأبعاد ، و التي تحتوي على أجزاء مختلفة ، بحث تختلف الأجزاء المكونة لحالة الرضا الوظيفي من نظرية إلى أخرى ، بحيث بينت النظريات أن الرضا الوظيفي لا يمكن أن يتحدد لعامل واحد فقط و إنما هناك جملة من العوامل التي يمكنها أن تنمي الشعور بالرضا لدى الأفراد في وسط العمل و من أهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا ما يلي (الخوي ، 2004 ، 24)

#### II.3.2.1. نظرية ماسلو للحاجات (MA slow):

قدم ماسلو تدرجا هرميا لمستوى حاجات الإنسان ، واعتبر الحاجة إلى تقدير الذات محل قمة الهرم و هي ترتبط بما يحفز الفرد إلى الإنجاز والإبداع والإنتاج و على ذلك كلما حقق العمل إشباعا للحاجات ، كان العمل مرضيا عنه .

و هذه الحاجات تنظم حسب نظام أولويات معين فإذا ما أشبع الإنسان احتياجاته فمنه يرتفع إلى إشباع الحاجات الكامنة على المستويات الوسطى و العليا (المعزي ، 2004 : 24)



شكل رقم ( 05 ) هرم ماسلو لإشباع الحاجات

- **الحاجات الفيزيولوجية:** تقع هذه الاحتياجات أدنى درجات السلم و تشمل الحاجات الأساسية للإنسان مثل : الأكل ، النوم ، المأوى و هي أكثر الحاجات هيمنة و سيطرة ، ففي حالة عدم إشباعها تتلاشى كافة الحاجات الأخرى
- **الحاجة إلى الأمن :** تظهر أهمية الحاجة إلى الأمن بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية و تتضمن الحاجات الخاصة بالأمن كل من الحماية من المخاطر المادية ، الحماية من التدهور الصحي ، الحماية من التدهور الاقتصادي ، تجنب المخاطر غير متوقعة .(عسكر ، 1981 ، 37)
- **الحاجة إلى الانتماء :** عندما تشبع الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة إلى الأمن تبرر حينئذ الحاجة إلى الانتماء ، فالإنسان اجتماعي بطبعه يكره العزلة أو لإنفراد و لهذا يقوم بتكوين أسرة و يعمل كل ما بوسعها للمحافظة عليها و يرغب الفرد أيضا في اتخاذ مكانة في جماعته ، و يكافح لتحقيق أهدافه في ظل الجماعة و في إطار أهدافها ، و يعتبر تعطيل هذه الحاجة من الأسباب الأساسية لحالات عدم التوافق و سوء التكيف
- **الحاجة إلى التقدير :** تسمى أيضا بالحاجة الذاتية ، و تمثل موقفا أعلى في سلم ترتيب الحاجات عند " ماسلو " و يمكن إدراكها حسب تصوره من جانبين :

–**جانب داخلي:** يتعلق بالمكانة الذاتية و الحاجات المتعلقة بالثقة بالنفس، الاستقلال و القدرة على الإنجاز و الأهمية و المعرفة.

-**جانب خارجي** : يتعلق بالسمعة ، الحاجة لأن يكون للفرد وضعاً اجتماعياً و التقدير من الآخرين و كسب احتراماً للآخرين

➤ **الحاجة لتحقيق الذات** : تمثل هذه الحاجة قمة هذه النظرية و هي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته و ممارسة قدراته ، و مواصلة تطوير شخصيته ، و القدرة على الإبداع و الابتكار ، كما يرى " ماسلو " هذا التطلع لأن يكون الشخص كما يستطيع أن يكون (بن رزوق ، 2008 ، ص 55)

### II.2.3.2. نظرية آلدرفير :

اعتمد " بتون آدر فير **piton aldraiver** " في بناء نظريته على أساس أطروحة ماسلو ، فهو يحتزل فئات ماسلو (5) إلى (3) فقط هي :

- **حاجات الوجود** ، تشبه الحاجات الأساسية من (حاجات فيزيولوجية والأمن) عند ماسلو.
- **حاجات الانتماء** : و هي تابعة للتفاعل الاجتماعي عند ماسلو
- **حاجات النمو** : و هي تقابل حاجات المستوى الأعلى أي رغبة الفرد في تحقيق ذاته ، و الفرق بين نظرية " ماسلو " و نظرية " آلدرفير " هو أن هذا الأخير لا يأبه لفكرة الهرمية في ترتيب الحاجات (بن رزوق ، 2008 ، 56)

### II.3.3.2. نظرية ماكلياند :

تتقارب هذه النظرية مع نظرية ماسلو في تدرج الحاجات حيث يرى " ماكلياند " أن لدى جميع الأفراد و بدرجات متفاوتة ثلاث (3) حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعتهم و توحيد سلوكهم و هذه الحاجات هي : " الحاجة إلى القوة " الحاجة إلى الانتماء و الاندماج " الحاجة إلى الإنجاز " فالأفراد الذين لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز و السلطة و هم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم كسب القوة أما الأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فإنهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين و إشباع علاقة صداقة جديدة و هم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .

أما الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز فإنهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق و هؤلاء يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤدي لتحمل المسؤولية الشخصية ، و ذلك في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف (خوجة ، 2005 : 205)

#### II.4.3.2. نظرية العاملين:

بحيث توصل " فردريك هرزبرغ" إلى فكرة أساسية في هذه النظرية أنه توجد مجموعتين من العوامل في ميدان العمل ، إحداهما تدعى العوامل المحفزة أو الدافعية و هي التي تشكل الرضا الوظيفي ، كالإنجاز و الاعتراف و تقدير الذات و المسؤولية ، أما الثانية فهي العوامل الوقائية و هي التي تسبب عدم الرضا كالأجر ، سياسة المؤسسة ، ظروف العمل ، العلاقات بين الرؤساء و الزملاء ، مما دفع إلى دراسة هذه العوامل بحيث

➤ **العوامل الدافعية:** هي العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع السلوك ، و توفر هذه الأخيرة شكل جيد يؤدي إلى حماس و دافعية إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا .

➤ **العوامل الوقائية :** هي العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الفرد عمله ، فتوافر هذا العامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر استياء و عدم الرضا أما عدم توافرها بشكل جيد أو بشكل سيئ سيؤدي إلى ظهور عدم الرضا لدى الفرد (خوجة ، 2005 : 206)

#### II.5.3.2. نظرية التوقع لفروم Vroom :

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان عندما يقوم بجهد معين في عمله يأمل للوصول أو لتحقيق مستوى معين من الأداء ، فدافعية الشخص للأداء عمل معين تتحكم فيه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء و درجة التوقع من الفرد .

حيث يرى فروم التوقع، هو احتمال حصول الإنسان على شيء ما من عمل أو سلوك معين يرى بان التوقع يقوم على الافتراضات التالية:

- أن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله و من البيئة.
- أن الأفراد العاملون يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات
- أن الناس مختلفون في حاجاتهم و أهدافهم .

- أن القرارات المبنية على سلوك معين ستؤدي إلى نتائج مرغوب فيها (شهادة و آخرون ، 2002 ، 201).

### II.6.3.2. نظرية التعاون للولر:

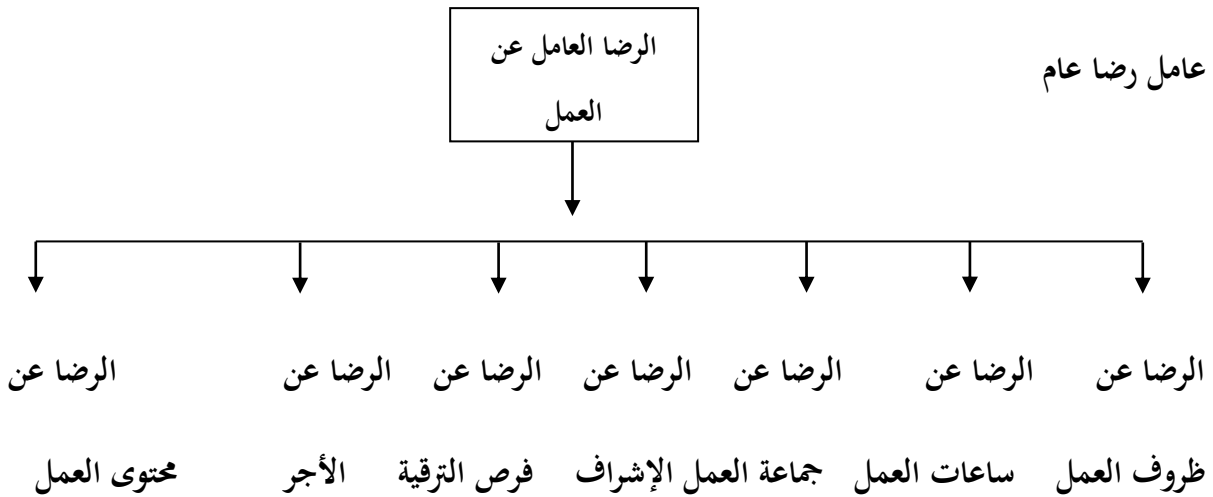
أساس هذه النظرية هو تحديد درجة رضا الفرد عن عمله مقارنة بين ما يحصل عليه الفرد بالفعل و ما يجب أن يحصل عليه الفرد في نظره.

إذا كان توقع العامل يتعارض مع ما حصل عليه فلا يكون هناك رضا عن العمل كما يرى "لولر" أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في وظيفته هي تقريبا واحدة و ذات علاقة بثلاث أبعاد هي :

- الراتب (الأجر)
- الإشراف
- الرضا عن العمل نفسه. (عاشور ، 1983 : 153)

### II.4.2. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

الرضا عن العمل عامل العام يمثل عوامل فرعية و هي:



الشكل رقم (06) عوامل الرضا عام عن العمل

يمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا كما احتواه الشكل السابق:

الرضا عن الجمر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل = الرضا عن العمل.

(فيليه، 2005، 261)

و بالتالي تتناول العوامل التالية المختصرة للرضا :

## II.1.4.2. عوامل تنظيمية:

➤ الأجر : حيث أن الأجر يمثل مصدر إشباع الحاجات المادية و الاجتماعية للأفراد العاملين ، و قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا الوظيفي ، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل و العكس صحيح .

ويتجه بعض الباحثين "كهرزبرغ" و آخرون إلى القول أن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا ، و إنما فقط تمنع عدم الرضا و هذا الرأي عليه بعض التحفظات التي منها :

- أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات كما أن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد و حاجاتهم نحو العمل .

- أن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات أخرى غير الحاجات الاقتصادية، الحاجة لتمييز و رمز للتفوق و النجاح (عباس، 2000، 178)

➤ الإشراف : يتضمن الأسلوب المتبع درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه و مدى مشاركتهم لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، مدى تقدير الرئيس لمؤوسيه و مدى اهتمامهم بشكاويهم و أخذه بمقترحاتهم ، و مستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس و مؤوسيه

- إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله و الأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامهم بشؤون المؤوسين و حمايتهم لهم (هاشم ، 2010 ، 107)

➤ **محتوى العمل** : يمثل محتوى العمل و ما يتضمنه العمل من مسؤولية و صلاحية و درجة تنوع في المهام التي يتضمنها العمل من مسؤولية و صلاحية و درجة تنوع في المهام التي يتضمنها و درجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء و التي تسمى بالتحميل العمودي كلما شعر الفرد بأهمية و هو يؤدي هذا العمل و هو بالتالي يزداد إرضاءه عنه ، و هذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهرزبرغ و هالمان

➤ **الترقية** : أن المنظمة التي تتيح للأفراد العاملين فرصة للترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم حيث أن الأفراد الكفوئين لديهم طموحات و تصورات عن العمل و الأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور و الترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد و طموحاتهم (عباس، 178، 2000)

➤ **جماعة العمل** : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدرة التي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يفوق لإشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد في عمله .

و يلاحظ أن اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثل مصدرا لإشباع، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا (عباس، 2000: 179)

➤ **ساعات العمل** : بقدر ما توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت بقدر ما يزيد الرضا عن العمل و العكس صحيح بقدر ما تتعارض ساعات العمل مع وقت راحة الفرد باستخدامه لهذه الحرية بقدر ما ينخفض مستوى الرضا لدى الأفراد ، و هذا يتفق نسبيا مع الأهمية التي يعطيها الفرد العامل لوقت الراحة.

➤ **الظروف الفيزيائية** : تؤثر الظروف الفيزيائية من تهوية و إضاءة و رطوبة ، حرارة و ضوضاء و نظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و رضائه عنها كما تؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران و العيابات ومعدلات الحوادث و الأمراض ، فكلما كانت ظروف العمل جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل (عباس ، 2000 ، 179 )



## II.2.4.2. العوامل الشخصية :

- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي و احترام الذات و العلو في قيمتها و قدراتها كلما كانت أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم و قدرتهم أو عدم الاعتدال بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .
- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا و اجتماعيا زاد استياء الفرد (هاشم ، 2010 : 109)
- الرضا العام عن الحياة : يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ، أما التمساء و الغير راضين عن نمط حياتهم العائلية و الاجتماعية فإنهم عادة ما يكونوا مستاءين و لهم مشاكل و صراعات تنظيمية .
- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و في التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا ، أما الأفراد الذين ينفعلون بسرعة و ينهارون فورا فإنهم ما يلبثوا أن يكونوا مستاءين من وظائفهم(سلطان ، 2002 : 203).

## II.5.2. مؤشرات الرضا الوظيفي :

## II.1.5.2. مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

- التغيب: يعتبر مشكل التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات ، لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي ، داخل المؤسسة من جهة و بالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم و الكيف من جهة أخرى .

فالتغيب هو " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها "

(لظفي، 1982، 59)

➤ **دوران العمل:** وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل، و هو يعبر كذلك عن تنقل العامل من عمل لآخر داخل المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى نتيجة العوامل نفسية و اجتماعية و أخرى مادية. فدوران العمل هو " اسم يطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم و إحلال آخرين جدد محلهم "

➤ **الإضراب:** يعتبر الإضراب من أهم المؤشرات عدم الرضا و التذمر ، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة ، و يعني الإضراب كذلك التوقف الجماعي عن العمل لحين حدوث تغيرات في المكافآت أو ظروف العمل و المطالبة ببعض الحقوق التي يرونها مضمونة و قد تكون هذه المطالب مادية بحتة كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل ( المطالبة بتغيير بعض المسيرين و الأنماط التسييرية للتنظيم الصناعي (سلهاط ، 2000، 118، 120)

➤ **الشكاوي:** وهي تلك النسبة من الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤوليتهم أو النقابات العمالية أو حتى زملائهم ، و هذه النسبة تدل عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه ، فكلما كانت نسبة الشكاوي مرتفعة من طرف العمال لمرووسيهم ، سواء كانت موضوعية أولا ، بمعنى سواء كانت شكاوي أو شكاوي واهية مرتفعة ، كلما كان ذلك تعبير عن عدم الرضا و عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المنظمة و العكس صحيح .

➤ **التخريب و اللامبالاة:** يعمل العامل داخل نسق اجتماعيو صناعي يتفاعل معه ومع كلا لتأثيرات الإيجابية والسلبية لهذا التنظيم والعامل المنسجم مع أهداف المنظمة تكون معنوياته مرتفعة وبالتالي أداءه جيد.

ولكن في الحالات التي لا يستطيع العامل تحقيق طموحاته و تحقيق ذاته و الانسجام مع المحيط الذي داخل إطاره فإنه يؤثر سلبا على أدائه و نتيجة ذلك هو عدم رضاه عن عمله الشيء الذي ينعكس بالسلب على مدى اهتمامه و انضباطه أثناء تأديته لواجباته .

و ينجر عن هذا أنواع عديدة من إهمال واللامبالاة و قد يصل الأمر إلى أبعد الحدود منعدم الرضا و الذي يتحول إلى تخريب متعمد لأدوات الإنتاج أو تخريب الإنتاج في حد ذاته.

و لهذا فإن هذه السلوكيات التي يمكن اعتبارها عدوانية و الناتجة عن عدم الرضا تؤثر تأثيرا كبيرا على السير الحسن للمنظمة و تكبدها خسائر فادحة (بليور، 1994-1995، 87)

➤ **التمارض:** هو ظاهرة من ظواهر عدم الرضا و الإحباط النفسي الذي يواجهه العامل ، و يتجلى من خلال الحالات المرضية المقنعة التي يلجأ إليها العامل قصد الابتعاد عن العمل ، و هذا ما يطلق عليه " انسحاب العامل من العمل " تهربا من الواقع المعاش داخل التنظيم الصناعي الذي ينتمي إليه ، أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء قيامه بعمله ، سواء كان هذا نفورا من الوظيفة أو المشرفين عليه أو لجماعة العمل بصفة عامة (بليور، 1994. 1995: 87)

و بالتالي التمارض هو أداء العامل للمرض و ذلك من خلال الضغوط النفسية التي تواجهه داخل المنظمة أو خارجها .

## II.2.5.2. مؤشرات الرضا الوظيفي:

### ➤ مستوى الأداء :

يعتبر أداء الفرد للمهام المكلفة بها بكفاءة و فعالية من أهم أولويات المنظمة ، و يمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية هي " كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ، و نمط الأداء "

### ➤ الالتزام الوظيفي:

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الرغبة الشديدة لاستمرار الفرد كعضو في المنظمة و الاستعداد لبذل مجهود عال من أجل المنظمة و يقوم أفراد المنظمة من خلال التعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها ، ينعكس رضا الفرد عن عمله بالتمارض الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل بها و شعوره بالانتماء إليها و الولاء لها و التضحية من أجلها و هذا ما نلاحظه في المؤسسات اليابانية التي يشعر عمالها بأنهم يكونون أسرة واحدة و هذا هو سر نجاح المنظمة اليابانية .

### ➤ سلوك الفرد: لقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه بالاتجاه زملائه و اتجاه عمله،

بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه ببقائه في هذا العمل وكسب ود الآخرين . (حرير، 2003، 100)

### خلاصة:

و من هنا نستنتج أن موضوع الرضا هام و حساس جدا كونه يتعلق بمشاعر و أحاسيس الفرد اتجاه العمل الذي يمارسه والعلاقة القائمة بين هذه الأحاسيس و الرضا لديه.

ومن ثم فإنه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعددة الإبعاد يتمثل في هذا الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لأشرافهم وكذلك من المنشأة؛ المنظمة والبيئة اللتين يعمل فيهما. و من طبيعي أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف.

## 1.3.I. الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المنهج المتبع	نتائج الدراسة	الملاحظات
ناصر قاسمي رسالة دكتوراه 2005	الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري . دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر	دراسة حالة .	- من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري ، و كيف يعمل ، فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ، و مغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة ، و عدم استشارتها. - من خصائصه السرية ، و كثرة الإجراءات و تعقدها ، - كثرة الدرجات السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك - الاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ، و نسيان تحقيق الفعالية - تحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة ، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم و هي التوجه نحو الصراع .	- إثارة مظاهر الصراع يؤثر في فعالية التسيير الإداري - دور الإدارة في تراجع الصراع داخل التنظيم .
فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر ماجستير 2008	أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي(دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)	المنهج الوصفي التحليلي .	- تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالتالي: نمط القوة والسيطرة، التسوية، التجنب، التنازل. - أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة. أما نمط التعاون فهو غير واضح الاستخدام.	معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي؛ بمستوياته الثلاث (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم) كشفت الدراسة عن أثر بعض المتغيرات الشخصية على

الصراعات التنظيمية مع دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية.	- يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام، إلا أنه أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في تأثيره على التطور التنظيمي.			
تناولت هذه دراسة القيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية وعلاقتها بالصراع التنظيمي -الباحث اعتبر القيم الاقتصادية سبب الأول لظاهرة الصراع التنظيمي .	-غالبية العمال المنفدين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع لمركب ، هم كبار في السن مما يوحي بأنهم مستقرون مهنيا. -أن معدل الخبرة المهنية الأغلب العمال كان كبيرا، مما يدل على أنهم قد توظفوا تقريبا مع فتح المركب لأبوابه. -إن هناك اتجاهها ايجابيا لدي الباحثين نحو متغيرات الدراسة ذلك إلى مدى اهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة الموضوع. -أوضحت نتائج متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم (الربح والإنتاج القيم الاجتماعية (التعاون وانتماء).	المنهج الوصفي التحليلي	القيم التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي . (دراسة ميدانية علي العمال المنفذين بمركب الجارف والرافعات بقسنطينة )	عثمان قدور ماجيستر 2009

<p>-التحديد الدقيق لمهام العاملين تجنباً للصراعات</p> <p>-دراسة مواقف الصراع وتشخيصه</p> <p>-تشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع.</p>	<p>-هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة</p> <p>-أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة.</p> <p>-جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة تنازلياً:التعاون، التسوية؛الحل الوسط، التنازل المجاملة، السيطرة، التجنب.</p> <p>-وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات</p> <p>-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء</p> <p>-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي الوظيفي.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها علي الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة</p>	<p>ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي ماجيستر 2017</p>
--	--	-------------------------------	--	--

## II.3.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المنهج المتبع	نتائج الدراسة	الملاحظات
دراسة إيناس فؤاد نواوي فلمبان ماجيستر 2007	الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي . ( لدى المشرفين التربويين ومشرفات التربويات بمكة المكرمة)	المنهج الوصفي المسحي و المنهج الوصفي الإرتباطي	-إن كل من مشرفين التربويين و المشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالي من الرضا الوظيفي -وجود علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي والأبعاد التزام التنظيمي .	-التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي - الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالات الاجتماعية
زرقة احمد الماجستير 2008	فعالية القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء دراسة حالة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمدينة - الجزائر	المنهج لموجي و المنهج الوصفي التحليلي	- أن غالبية العمال غير راضين عن آلية الاتصال - أن الطريقة المعتمدة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين هي الطريقة الرسمية - أن غالبية العاملين غير راضين عن الأجر والترقية؛	تركيز على معرفة الأثر الذي تخلفه القيادة الإدارية على كل من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين



<p>فهم بعض أبعاد الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات من خلال دراسة الاتجاهات و توصل إلى الارتباط موجب بين المتغيرات</p>	<p>- ثمة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والصورة الانطباعية الداخلية والخارجية والرضا الوظيفي . - وضح تحليل الانحدار إن الثقافة التنظيمية هي أهم المتغيرات المستقلة في تشكيل الصورة الانطباعية الداخلية والخارجية وفي تحقيق الرضا الوظيفي</p>	<p>المنهج الكمي</p>	<p>العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية :تطبيقا على الكليات التقنية في السعودية</p>	<p>عبد الله البريدي ماجستير 2008</p>
<p>اعتبار أن السلطة هي أحد أهم المتغيرات المستقلة لانعكاساتها و دورها الفعال في رفع مستوى الرضا الذي يعتبر مؤشرا حقيقيا لاستفادة المؤسسة من الموارد البشرية</p>	<p>-المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة - كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام و الثقة و التعاون و الانسجام و التفاهم، و زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية، و اعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة. - كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة.</p>	<p>المسح بالعينة</p>	<p>السلطة و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة</p>	<p>مزيوة بلقاسم ماجستير 2009</p>

## 3.3II. الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

اسم الباحث	عنوان الدراسة	المنهج المتبع	نتائج الدراسة	الملاحظات
أحمد يوسف أحمد اللوح ماجستير 2008	الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي (دراسة مقارنة لوجهات نظر -غزة-)	المنهج الوصفي التحليلي	-إن مستويات الصراع داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة -أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ، و لا تؤدي إلى صراع بين العاملين -توجد علاقة بين الاستراتيجيات المتبعة في الإدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي ، وهي علاقة طردية . -إن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات علي الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات النظر في كلتا الجامعتين . -إن هناك استخداما متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي التالي إستراتيجية التنازل إستراتيجية التعاون؛ التسوية ، التجنب التنافس .	كشفت الدراسة عن أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية حسب مستويات الصراع وأسبابه .

<p>-التعرف على أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم؛ لمواجهتها.</p> <p>-التعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع، والأساليب الفعلية في المؤسسات التعليمية في اليمن.</p> <p>تحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية في اليمن.</p> <p>-التعرف على أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.</p>	<p>-وجود علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.</p> <p>- أهم أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في محدودية الموارد، تعارض الأهداف، عدم وضوح الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات علي التوالي.</p> <p>-أن هناك عدة أساليب مستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي، أهمها أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، يليه أسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنافس، وأن الرواتب لا تحقق مستوى المعيشة المناسب.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، ولاية الجزيرة، السودان</p>	<p>دارين عز الدين عابدين حمدتو ماجستير 2015</p>
<p>التعرف علي أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مع معالجة و تصحيح الصراعات التنظيمية لرفع مستوى الرضا الوظيفي</p>	<p>- أظهرت الدراسة إن الصراع التنظيمي يؤدي دائما إلى إعادة البناء التنظيمي الجيد و توزيع انسب للمهام و الوجبات في المنظمات</p> <p>- أن مخرجات للصراع التنظيمي في الغالب ما تعمل علي تحقيق مستوي عالي من العدالة و المساواة بين</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي.</p>	<p>اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الخطوط الجوية السودانية</p>	<p>ماهر الطيب دوليب درجة الماجستير 2016</p>

	<p>العاملين.</p> <p>- أن الصراع التنظيمي يرفع من درجة الرضا عن طريق المعالجات الجيدة التي تحدث بعد الصراع و اهتمام الإدارة بمشكلة الصراع و إتباع الأساليب العملية لحله.</p> <p>- أن الهيكل التنظيمي الجيد يساعد علي تسهيل عمليات الاتصال ويعمل علي تفادي الصراع التنظيمي مستقبلا من خلال التقارير المستمرة وعمليات الاتصال الدائمة.</p>			
--	---	--	--	--

تمهيد:

بعدها تمت الدراسة النظرية من خلال عرض مختلف المفاهيم الأساسية و المرتبطة بموضوع البحث ، سوف يتم من خلال هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في شركة الإسمنت بني صاف باعتبارها أهم المصانع المنتجة للإسمنت في الجزائر والتي سعت إلى تطوير العجلة الاقتصادية الوطنية من خلال توزيع نشاطها توسيع قاعدة خدماتها .

### III.1.1. الإجراءات المنهجية للدراسة :

يتضمن هذا العنصر عرضا لكيفية تصميم الدراسة الميدانية ، حيث تطرقنا إلى منهج الدراسة، عينة الدراسة كما بينا حدودها ، و كذلك كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها و تباثها و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث حيث قسم إلى جزئين .

#### III.1.2.1. منهج ومجتمع الدراسة:

##### III.1.2.1..1. المنهج المستخدم :

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة، يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائص و أبعاد في إطار معين و تحليلها استنادا للبيانات و محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها ، وبالتالي وصول إلى نتائج قابلة للتعميم .

#### III.2.2.1. مجتمع الدراسة:

و هم عمال شركة الاسمنت بني صاف من مجتمع الدراسة الإجمالي لعدد عمال الشركة و يقدر ب 413 عامل.

#### لمحة تاريخية عن الشركة :

تأسست شركة الإسمنت و مشتقاته الثانية بني صاف شهر سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية " Creusot Loire" المعروفة بمنشآتها الكبرى ،انتهى بنائها سنة 1978 بتكلفة 10396000.000 و قد

بدأ إنتاجها الفعلي في 1979 تحت اسم S.N.M.C. بطاقة إنتاجية قدرت بمليون طن سنويا بحيث كانت تابعة للشركة الأم الجزائر عند إعادة الهيكلة للمؤسسة و هي موزعة كالتالي :

- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق E.R.C.E
- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للوسط E.R.C.C
- مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب E.R.C.O.

- و في 1997/12/28 تفرعت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O. إلى "04" شركات مستقلة هي كالتالي.

- شركة الإسمنتزهانة S.C.I.Z، سعيدة S.C.I.S. شركة توزيع مواد البناء S.O.D.M.A.C. بني صاف S.C.I.B.S.

- تم إيواء الشركة الوطنية لمواد البناء S.N.M.C، ابتداءا من سنة 1989 شهدت استقلالية في التسيير حيث أصبحت وحدة تابعة للمجمع الجمهوري لإنتاج الإسمنت غرب E.R.C.O.

#### ➤ طبيعة الشركة :

شركة الإسمنت بني صاف تعتبر ذات طابع عمومي اقتصادي و التي هي شركة ذات أسهم SPA و هي فرع من فروع المجمع الجمهوري لإنتاج الإسمنت الغرب E.R.C.O المتواجدة على مستوى وهران و التابع لشركة تسيير المساهمات لصناعة لإسمنت SGP-GICA الواقعة في الجزائر العاصمة.

#### ➤ الموقع الجغرافي للشركة :

تقع شركة الإسمنت بني صاف ولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف على ارتفاع 185 متر على سطح البحر، تقدر مساحتها الإجمالية ب : 420 هكتار ، أما المواد الأولية المستعملة فهي : الحجر ، الكلي ، الطين و موقعها عللا بعد 600م جنوب المصنع .

#### ➤ الهيكل التنظيمي العام لشركة الإسمنت بني صاف ( الخصائص و مهامها) :

إن نجاح أي شركة هو وصولها إلى أهدافها الموجودة راجع إلى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلائم و يوافق حجم النشاط و توزع مهامها دون أن تمهل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها و يمكن أن أوضح التنظيم العام لهذه الأخيرة على النحو التالي :

و يتضح من الشكل ما يلي :

### ➤ مدير الإدارة العامة :

توجد مديرية الإدارة العامة في أعلى الهياكل التنظيمية و التي يترأسها المدير العام (DG) الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة و تتمثل مهامه في:

- تمثيل الشركة داخليا و خارجيا.
- الحفاظ على الشركة .
- إبرام الاتفاقيات و العقود.
- تحديد و تجهيز مخطط الاستثمار للشركة .

و يتم مساعدته من طرف المكاتب التالية :

- المستشار: الذي يقوم بتقديم النصائح و الإرشادات للرئيس المدير العام بالإضافة إلى المساهمة في وضع الخطط الإستراتيجية في المستقبل.
- مدير الاستغلال: يقوم بتسيير و متابعة استغلال الطاقات البشرية.
- مدير المراجعة: المكلف بوضع السياسات العامة و التفتيش و مراقبة الحسابات.
- المستشار القانوني: يهتم بوضع الأدوات القانونية و مراقبة تطبيقها.

### ➤ مدير المالية و الحاسبة :

مهمتها الأساسية هي وضع السياسات المالية و التسجيلات المحاسبية و تنقسم إلى ثلاث " 3 " مصالح:

- مصلحة المحاسبة العامة: المتكونة من ثلاثة أقسام:
- قسم المشتريات: مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات.
- قسم المبيعات: مهمته معاينة الملفات الخاصة بالمشتريات.

- قسم التسجيلات المحاسبية : مهمته العمليات المحاسبية و حساب النتائج.
  - مصلحة المالية و الميزانية: مهمتها الإشراف على وضع الميزانية الشهرية و السنوية للشركة من خلال وضع البرامج التقديرية للشركة (تقدير المبيعات و المشتريات)
  - مصلحة المحاسبة التحليلية: والمثلة في تحديد تكلفة المداخلات و المخرجات بمتابعة العمليات التي تتم على مستوى المخزن، و القيام بعملية الجرد الشهري و السنوي للمواد الأولية و المنتجات.
- مديرية الموارد البشرية:

تتمثل مهامها في تسيير الموارد البشرية من خلال المصالح التالية :

- مصلحة المستخدمين: تقوم بالتكفل و التسيير الإداري للمستخدمين من خلال:
  - تحديد المهام و الأجور المناسبة لكل عامل .
  - مساندة رزنامة عمل المستخدمين و مراقبة الحضور و الغياب (المواظبة)
  - التكفل بالتشغيل و منع تراكم الأيدي العاملة لعدم عرقلة أهداف الشركة .
- مصلحة الشؤون الاجتماعية: يتمثل دورها في خلق الجو المناسب للعمل من خلال التكفل بجميع المسائل المتعلقة ب:
  - الضمان الاجتماعي.
  - التأمينات الاجتماعية
  - ملف التقاعد.
  - التكفل بالمنح العائلية للعمال و متابعتها .
  - التكفل بالعمال الذين يتعرضون لحوادث العمل.
 و تشكل هذه المصلحة من :

المراسل الاجتماعية « correspondent social » و يتمثل دوره في :

- متابعة أمراض العمال و حوادث العمل .
- متابعة المنح العائلية للعمال .



- تكوين ملفات خاصة بالعمال المصابين أو المرضى و تقديمه للضمان الاجتماعي في مجال المنح العائلية.  
المساعدة الاجتماعية يتمثل دورها في:

- تقديم المساعدة للعمال المرضى و العاجزين عن التنقل لإجراء فحوصات طبية .
- تقديم المساعدات لأبناء العمال المرضى .

المطعم و العيادة :

- المطعم: و يشرف على تسييره الخواص المتعاقدين مع الشركة و يتولى تقديم وجبة الغداء (الفطور والعشاء)
- العيادة: و تضم طبية و أربعة ممرضين، و يتمثل دورها في: \* متابعة الأمراض المهنية.

\* تقديم الإسعافات الأولية.

\* متابعة العمليات الطبية أثناء العمل

- **مصلحة الوسائل العامة:** مهمتها صيانة المنشآت و مختلف التصريحات، كما تشرف على حظيرة السيارات و كذا متابعة و نقل العمال إلى جانب السهر على نظافة المحيط و الأمن.
- **مصلحة التكوين:** و تكمن مهمتها في إعداد مخطط لتكوين العمال في إطار أهداف الشركة و كذا تطبيقه لغرض تحسين كفاءات العمل و بالتالي الزيادة في مردودية الإنتاج.
- **مصلحة الإعلام الآلي:** و تتمثل مهمته في:

- صيانة الأجهزة الإلكترونية و الأسلاك و إصلاح العطل الموجودة في البرامج و الأنظمة.

➤ **المديرية التجارية:**

تلعب المديرية التجارية دورا فعالا في المؤسسة باعتبارها همزة وصل التي تربط المؤسسة بالعالم الخارجي (موردين، زبائن) و تضم هذه المديرية أربع "4" مصالح هي:

مصلحة التموين - مصلحة دراسة السوق - مصلحة متابعة المبيعات - مصلحة البرمجة و البيع.

و تتمثل مهامها في :

- إنجاز التقارير و المستندات (الشهرية ، الثلاثة ، السداسية ، السنوية)

- مراقبة و متابعة الكميات المباعة يوميا للوحدة التجارية سودماك SODMAC

- دراسة الفرق بين الكمية المتوفرة و الكمية المتحصل عليها يوميا .

- إعداد برامج البيع و الشراء للوحدة و متابعة تنفيذها.

- توزيع الإسمنت.

- إجراء دراسة السوق.

### ➤ مديرية الإنتاج:

و المتمثلة في الأقسام التالية :

● قسم الموارد الأولية: يشرف على جلب المواد الأولية من المحاجر، حيث يتكون من ورشة استغلال

المحاجر، ورشة صيانة الآلات، ورشة التكسير، ورشة المواد المضافة.

● مصلحة مراقبة النوعية : تتمحور و مهامها في:

- تنظيم، تنسيق و مراقبة عمليات النوعية للمواد المستعملة.

- البحث و تطبيق تقنيات المراقبة الجديدة و المتطورة.

● مصلحة الشحن و الإرسال: و تتمثل مهامها في:

- شحن الإسمنت في الأكياس .

- تصنيف الأكياس.

و تضم هذه المصلحة :

مصلحة الدراسات و التخطيط: و تتمثل مهامها في:

- ضمان و تأمين استمرارية تسيير التصنيع.

- السهر على احترام معايير الإنتاج.

مصلحة تسيير المخزون: و تكمن مهامه في:

- إعداد و تحديد الطلبيات من أجل إعادة تموين المخازن.

### ➤ المديرية التقنية:

- قسم التصنيع: و يضم "3" ثلاث ورشات، ورشة طحن المواد الأولية، ورشة الطهي في الفرن، ورشة طحن الإسمنت.
- قسم الوقاية و الصيانة : و المتمثل في " 4" أربع مصالح ، مصلحة الآلات ، مصلحة الكهرباء ، مصلحة الاستعمال، مصلحة الميكانيك.

وتضم كل مصلحة مجموعة من الكهربائيين والميكانيكيين إلى جانب مجموعة من المهندسين دورهم الأساسي صيانة الآلات و إصلاح أي عطب عرقل صيرورة الإنتاج بالإضافة إلى مجموعة مسؤولة عن الآلات المتنقلة كآلات الحفر و الشاحنات.

### ➤ دائرة المحيط و الأمن:

مهمتها الاعتناء بالبيئة المحيطة بالمصنع و الحماية من الأخطار الطبيعية و الصناعية و حساب كمية الموارد الأولية الضائعة في الهواء كذلك العمل على توفير الأمن الداخلي و الخارجي و تقديم إرشادات للعمال من خلال الوقاية و التنبيه بالإضافة إلى مراقبة التوقيت.

كما تعتمد الشركة في تسيير عمالها على نظامين:

- نظام **BIGGRH** هو عبارة عن برنامج مدمج متكامل يحتوي على كل المعطيات المطلوبة أي عامل من عمال المؤسسة منذ أن تم توظيفه حتى يوم تقاعده بما في ذلك الحوافز و الجزاءات و العقوبات و الخبرة و المؤهلات و العقود و الترقيات و الإجازات المقدمة له حيث يقوم العامل بمجرد توظيفه بتقديم ملف معنوي إلى مصلحة تسيير الموظفين و من تم يحول هذا الملف إلى مصلحة التسيير المهني حيث يتم إدخاله إلى النظام بإعطائه ترقيم معين .

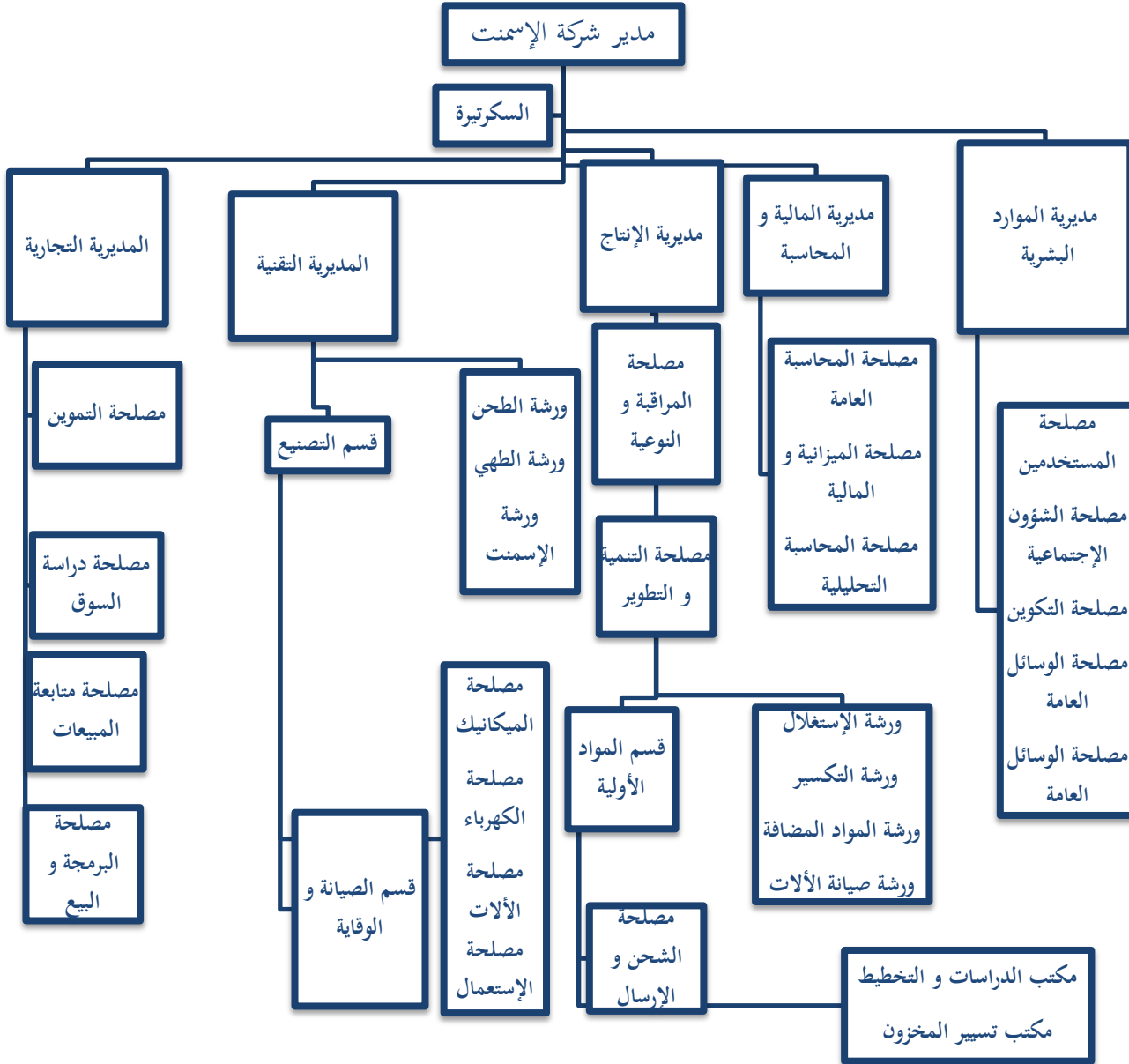
- برنامج **TIME REPORT** و الذي يساعد فيالعمال حسب نشاطاتهم في المؤسسة بحيث نجد أن المديرية العامة تصنف إلى مديريات ثم إلى أقسام ثم إلى مصالح و تصنيف برامج العمل حسب الوظائف و ب 8

ساعات صمم أيضا برنامج TIME REPORT للمساعدة في مراقبة برامج العمل و العمال نظرا لسهولة استخدامه في تطبيق مراقبة الوقت يعمل هذا النظام أوتوماتيكيا مع البصمة التي تتعرف على بصمات الفرد التي تثبت حضوره و غيابه و تتمثل مهام هذا النظام في :

- تسجيل أوقات دخول و خروج كل عامل

- مراقبة و تسجيل الغيابات و العطل بأنواعها و الإجازات بأنواعها

## الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف



## III.1.2.1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر لدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في البحث الميداني و ذلك لما لها من أهمية و ذلك عن طريق مساعدة الباحث على تطبيق أدوات الدراسة.

## أهداف :

- بلورة موضوع البحث و صيانتته بطريقة أكثر إحكاما
- تحديد المفاهيم الأساسية ذات صلة بالموضوع.
- تكوين قدر من المعرفة لينطلق منه الباحث في بحثه.
- التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع البحث و الدراسة.
- يمكن تحديد القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع البيانات و بالتالي يمكن تعديل تعليمات هذه الأدوات.
- تحديد الصعوبات و محاولة حلها.

يمكن تحديد ما تستغرقه الدراسة الميدانية من وقت

## III.1.2.1. أداة الدراسة الاستطلاعية :

## ➤. الاستبيان:

يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث يسمح بطرح أسئلة على أفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع و فرضيات الدراسة.

## ➤ بناء الاستبيان:

قمنا بتركيب الاستمارة استنادا على ما ذكر في الجانب النظري إضافة إلى الإطلاع على بعض الدراسات السابقة بالخصوص دراسة دارين عز الدين عابدين حمدتو (2005)

و قد تم الاعتماد على سلم ليكارت الحماسي كما هو مبين في الجدول كمتقياس للإجابة

• الجدول رقم-01- يبين سلم ليكرت "

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

اعتمدنا على ثلاثة متغيرات و هي: الجنس - السن - الخبرة

و بالتالي تمكنا من إعداد استبيان مكون يحتوي على 49 فقرة موزعة في متغيرين هما متغير الصراع التنظيمي و متغير الرضا الوظيفي و لكل متغير أبعاد و فقرات خاصة به.

• الجدول رقم -02- يبين مضمون الإستبيان :

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
الصراع التنظيمي	القيادة	7 فقرات (من الفقرة 1 إلى الفقرة 7 )
	الاتصال	7 فقرات (من الفقرة 8 إلى الفقرة 14)
	جماعة العمل	7 فقرات (من الفقرة 15 إلى الفقرة 21)
الرضا الوظيفي	الرضا عن الأجر	7 فقرات (من الفقرة 22 إلى الفقرة 28)
	الرضا عن الإشراف	7 فقرات (من الفقرة 29 إلى الفقرة 35)
	الرضا عن الترقية	7 فقرات من الفقرة 36 إلى الفقرة 42
	الرضا عن ظروف العمل	7 فقرات (من الفقرة 43 إلى الفقرة 49)

بحيث أدرج في مقدمة الاستبيان تمهيد يعرف العامل على طريقة الإجابة بحيث كان المطلوب منهم هو وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

كما أن هناك فقرات ذات اتجاه موجب و أخرى ذات اتجاه سالب.

• الجدول رقم -03- يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي.

الفقرات ذات الاتجاه الموجب	الفقرات ذات الاتجاه السالب
1-2-3-4-5-8-9-10-12-13-14-	6-7-11-15-16-19
17-18-20-21	

- الجدول رقم -04- يبين توزيع الفقرات من حيث الاتجاه بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي.

الفقرات ذات الاتجاه السالب	الفقرات ذات الاتجاه الموجب
-46-45-44-43-42-41-40-32-26	-31-30-29-28-27-25-24-23-22
49-47	48-39-38-37-36-35-34-33

طريقة إعطاء الأوزان: لقد خصصنا في الفقرات ذات الاتجاه الموجب الوزن خمسة (5) لفئة موافق بشدة ، الوزن أربعة (4) للفئة موافق ، الوزن ثلاثة (3) لفئة المحايد، الوزن اثنان (2) لفئة غير موافق، و الوزن واحد (1) لفئة غير موافق بشدة، أما بالنسبة لفقرات ذات الاتجاه السالب فقد أعطي لفئة موافق بشدة الوزن واحد (1) ، و لفئة موافق الوزن اثنان (2) و لفئة محايد الوزن ثلاثة (3) ، و لفئة غير موافق أربعة (4) و لفئة غير موافق بشدة الوزن (5)

### III.2.2.1. خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية :

لقد تم اختيار عينة مكونة من 30 عامل من مجتمع الدراسة الإجمالي لعدد عمال المؤسسة و يقدر ب 413 عامل و الجداول التالية تبين خصائص العينة الاستطلاعية:

### ➤ الجدول رقم -05- يبين توزيع العينة على حسب متغير الجنس و السن

الجنس					السن	
إناث		ذكور				
/	/	/	/		25 سنة و أقل	
% 50	05	% 30	06		35-26 سنة	
% 40	04	%60	12		45-36 سنة	
% 10	1	%10	2		أكثر من 46	
% 100	% 33.33	10	% 100	%66.66	20	المجموع
المجموع الكلي 30						



بين الجدول رقم (05) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بحيث تقدر نسبتهم ب 66.6 % ومن بينهم 60 % تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة ثم تليها 30 % لمن تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة و تليها 10 % لمن تتراوح أعمارهم أكثر من 46 سنة أما لمن يبلغون من العمر 25 سنة و أقل فلا يوجد. أما نسبة الإناث تقدر ب 33.33 % و من بينهم نسبة 50 % لمن تتراوح أعمارهم ما بين 26-35 سنة ثم تليها 40 % لمن تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة و تليها 10 % لمن تتراوح أعمارهم أكثر من 46 سنة ثم 0 % لمن تتراوح أعمارهم من 25 سنة و أقل .

➤ الجدول رقم -06- يبين توزيع العينة على حسب متغير الخبرة .

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
3.3%	1	5 سنوات و أقل
23.3%	7	6-10 سنة
53.3%	16	11-15 سنة
20%	6	أكثر من 16 سنة
100%	30	المجموع

يبين الجدول رقم (06) أن العمال الذين تراوحت سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة تقدر نسبتهم ب 53.3 % و تليها نسبة 23.3% لمن تراوحت سنوات الأقدمين لديهم من 6 إلى 10 سنوات ثم 20 % لمن تتراوح لديهم سنوات الخبرة أكثر من 16 سنة ثم تليها 3.3 % لمن لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات .

### III.3.2.1. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

استنادا على النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق الاستبيان على العينة المذكورة سابقا فقد استعملت لدراسة الخصائص السيكومترية للأداة المستعملة في الدراسة .

➤ صدق الاستبيان :

لقد اعتمدنا في الدراسة على الطرق التالية لدراسة صدق الاستبيان:

تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذ المشرف ثم على لجنة التحكيم المكونة من أساتذة مختصين و البالغ عددهم 4 و على المشرف من ميدان الدراسة بمصنع الإسمنت و ذلك لتأكد من صحة و ثقة الفقرات الخاصة بالاستبيان.

#### • صدق المحكمين :

تم عرض الاستمارة المتكونة من 49 فقرة على أربعة أساتذة من المركز الجامعي " بالحاج بوشعيب عين تموشنت و جامعة تلمسان، و ذلك لمعرفة ما إذا كانت العبارات واضحة و ملائمة لقياس الأبعاد و لقد كانت إجابات المحكمين بالأغلبية على وضوح الفقرات و قياسها لما وضعت لقياسه مع وجود بعض التصحيحات في الصياغة و حذف بعض الفقرات .

#### الجدول رقم-07-يبين مجموعة أساتذة المحكمين

الاسم و لقب الأستاذ	الجامعة
1. إبراهيم اوجامع	بالحاج بوشعيب عين تموشنت
1. بن يحي حوسين	بالحاج بوشعيب عين تموشنت
1. عبد الحق العشايشي	ابو بكر بلقايد تلمسان
1. احمد سماحي	ابو بكر بلقايد تلمسان

#### • التعديلات الملحقة بأداة الدراسة :

استنادا على نتائج التحكيم تم إبقاء مجموعة من العبارات و حذف البعض منها و إجراء بعض التعديلات على عبارة أخرى و هي كالتالي.

الجدول رقم -08- يبين عرض التعديلات الملحقة باستبيان بالنسبة لمتغير الرضا

البعد	فقرة	الصياغة الأولى	الصياغة الثانية
الرضا عن الإشراف	35	لدي الثقة الكافية برئيسي في حرصه علي و على العمل معا	لدي الثقة الكافية برئيسي في حرصه علي و على تسيير العمل
الرضا عن ظروف العمل	43	أشعر في أغلب الأحيان أنني في المكان الغير المناسب	أشعر في أغلب الأحيان أنني في مكان غير مناسب للعمل

تم حذف بعض الفقرات و هي كالتالي :

الجدول رقم -09- يبين الفقرات التي تم حذفها من متغير الرضا الوظيفي .

البعد	الفقرة
الرضا عن العمل	- سبق و تعرضت لتدين بسبب أجري المنخفض - غالبا ما أشعر بالرغبة في طلب زيادة الأجر
الرضا عن الترقية	- أنا راض عن عملي ووضعتي في المؤسسة

➤ صدق الاتساق الداخلي (البنائي): و قد اعتمدت حساب معامل الارتباط برسون بين كل بعد و المؤشر

العام على البرنامج الإحصائي SPSS (Ver22) و كانت النتائج كالتالي :

أولا : بعد كل فقرة و البعد :

- الجدول رقم -10- يبين ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد القيادة :

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.70	0.01
2	0.78	0.01
3	0.90	0.01
4	0.85	0.01
5	0.78	0.01
6	0.55	0.01
7	0.80	0.01

- الجدول رقم -11- يبين ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الاتصال .

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.71	0.01
2	0.73	0.01
3	0.63	0.01
4	0.65	0.01
5	0.41	0.01
6	0.59	0.01
7	0.54	0.01

- الجدول رقم -12- يبين ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد جماعة العمل

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	0.77	1
0.01	0.79	2
0.01	0.70	3
0.01	0.85	4
0.01	0.57	5
0.01	0.61	6
0.01	0.61	7

- الجدول رقم -13- يبين ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الرضا عن الأجر

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.01	0.91	1
0.01	0.92	2
0.01	0.88	3
0.01	0.72	4
0.01	0.46	5
0.01	0.69	6
0.01	0.88	7

• الجدول رقم -14- بين ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الرضا عن الإشراف

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.77	0.01
2	0.65	0.01
3	0.69	0.01
4	0.69	0.01
5	0.68	0.01
6	0.60	0.01
7	0.77	0.01

• الجدول رقم -15- بين ارتباط كل فقرة و البعد بالنسبة لبعد الرضا عن الترقية

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.79	0.01
2	0.74	0.01
3	0.69	0.01
4	0.69	0.01
5	0.64	0.01
6	0.54	0.01
7	0.51	0.01

- الجدول رقم -16- بين ارتباط كل فقرة مع البعد بالنسبة لبعد الرضا عن ظروف العمل

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.55	0.01
2	0.63	0.01
3	0.54	0.01
4	0.63	0.01
5	0.63	0.01
6	0.55	0.01
7	0.58	0.01

ثانيا : بين كل بعد و المؤشر العام

- الجدول رقم -17- بين ارتباط بعد بالمؤشر العام و ذلك بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي:

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة	0.79	0.01
الإتصال	0.68	0.01
جماعة العمل	0.65	0.01

- الجدول رقم -18- بين ارتباط كل بعد بالمؤشر العام و ذلك بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا عن الأجر	0.78	0.01
الرضا عن الإشراف	0.86	0.01
الرضا عن الترقية	0.68	0.01
الرضا عن ظروف العمل	0.66	0.01

## ➤ الثبات :

بالنسبة لثبات الاستبيان فقد تم الاعتماد على اختبار " الفاكرونباخ " بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS و كانت النتائج كما هي مبينة في الجداول التالية :

- الجدول رقم -19- يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الصراع التنظيمي و أبعاده:

الأبعاد	معامل الثبات
القيادة	0.88
الإتصال	0.64
جماعة العمل	0.82
متغير الصراع ككل	0.83

- الجدول رقم -20- يبين معامل الثبات بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي و أبعاده :

الأبعاد	معامل الثبات
الرضا عن الأجر	0.89
الرضا عن الإشراف	0.82
الرضا عن الترقية	0.62
الرضا عن ظروف العمل	0.63
متغير الرضا الوظيفي كلي	0.88

أما فيما يخص معامل الثبات الكلي للاستمارة فهو يساوي 0.92 و هو ثبات مرتفع.



## III.1.3.1. الدراسة الأساسية :

و من خلال الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من جمع المعلومات حول الدراسة الميدانية للموضوع و التأكيد من أن الأداة واضحة و مفهومة من حيث الأبعاد و الفقرات.

و استنادا على التعديلات التي تم فرزها من خلال الدراسة الاستطلاعية باشرنا في القيام بالدراسة الأساسية و كان الهدف منها إثبات أو نفي الفرضيات المصاغة في البحث و ذلك باستعمال أداة البحث التي تم التأكد من صدقها و تباثها .

## III.1.3.1.1. عينة الدراسة الأساسية :

➤ مجتمع الدراسة: هم عمال شركة الإسمنت بني صاف.

➤ عينة الدراسة: تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 70 عامل من المجتمع الأصلي المقدر ب

413 عامل بحيث كان توزيعا عشوائيا تم استرجاع 63 استمارة من مجموع 70 حيث تم استبعاد اثنين

(2) و ذلك لعدم الإجابة على كل الأسئلة و ضياع خمسة (5)

➤ توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول رقم -21- يبين توزيع العينة الأساسية حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
65.1	41	ذكور
34.9	22	إناث
%100	63	المجموع

يبين الجدول رقم (21) أن عدد الذكور 41 بنسبة 65.1% من عينة الدراسة الأساسية و عدد الإناث 22 بنسبة 34.9% .

➤ توزيع العينة حسب الجنس :

• الجدول رقم -22- يبين توزيع العينة الأساسية حسب السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
3.2	2	25 سنة و أقل
30.2	19	من 26 إلى 35
57.1	36	من 36 إلى 45
9.5	6	أكثر من 46
<b>%100</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>

بين الجدول رقم(22) توزيع العينة حسب السن حيث قدرت أعلى نسبة ب 57.1% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة ثم تليها نسبة 30.2% التي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة ، تم تليها بنسبة 9.5% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 46 و أكثر أما نسبة 3.2% فكانت للأفراد الذين هم ما بين سنة و أقل .

➤ توزيع العينة حسب سنوات الخبرة :

• الجدول رقم -23- يبين توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
6.3	4	أقل من 5 سنوات
22.2	14	من 5 إلى 10
46	29	من 11 إلى 15
25.4	16	أكثر من 16
<b>%100</b>	<b>63</b>	<b>المجموع</b>

يبين الجدول (23) أن فئة الأفراد التي تتراوح أقدمتهم ما بين 11 و 15 سنة يمثلون أكبر نسبة التي تقدر ب 46%، ثم تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 16 سنة و أكثر بحيث تقدر ب 25.4% ، ثم تليها فئة

الأفراد التي تتراوح سنوات أقدمتهم ما بين 6 و 10 سنوات بحيث تقدر نسبتهم ب 22.2% و آخر نسبة قدرت ب 6.3% للأفراد الذين تتراوح سنوات أقدمتهم من 5 سنوات و أقل

### II.1.2.3. الإجراءت الدراسة الأساسية:

➤ **الحدود المكانية :** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة " شركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت (S.C.I.B.S).

➤ **الحدود الزمنية:** قمنا بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 01-04-2018 إلى 27-04-2018

➤ **الأداة المستخدمة في الدراسة الأساسية :** لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان كأداة للدراسة الأساسية بحيث تم التأكد من صدقها و ثباتها و من خلال الدراسة الاستطلاعية .

➤ **الأساليب الإحصائية :**

استعنا في دراستنا هذه على البرنامج الإحصائي SPSS (Ver22) و ذلك من أجل معالجة البيانات والذي هو باختصار لعبارة ( statisticalpackaje for social sciences ) التي تعني الرزمنة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، و ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- النسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

### III.2. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

#### III.1.2. عرض نتائج الدراسة الميدانية :

بعدها تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سنحاول في هذا العنصر عرض نتائج فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها .

## III.1.1.2. الفرضية الأساسية : وجود العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي

- الجدول رقم -24- يبين العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة "R" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.66	العلاقة بين الصراع و الرضا الوظيفي

يبين الجدول رقم (24) العلاقة بين الصراع و الرضا الوظيفي ، فمن خلال يتبين أن قيمة "R" المحسوبة تساوي 0.66 عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عند مقارنة "R" المحسوبة مع "R" الجدولية التي تساوي 0.32 عند درجة الحرية 61 ، فوجد الباحث أن "R" المحسوبة أكبر من "R" الجدولية و منه تم قبول فرضية البحث و رفض الفرض البديل و بالتالي تبين وجود علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و بالتالي يرى الباحث أن الفرضية التي مفادها وجود علاقة بين الصراع و الرضا الوظيفي قد حققت .

- الجدول رقم -25- يبين العلاقة الإرتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الأجر

مستوى الدلالة	قيمة "R" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.39	العلاقة بين الصراع و الرضا عن الأجر

يبين الجدول رقم (25) العلاقة الإرتباطية بين الصراع و الرضا عن الأجر ، فمن خلاله تبين أن قيمة "R" المحسوبة تساوي 0.39 عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عند مقارنة "R" المحسوبة مع "R" الجدولية التي تساوي 0.32 عند درجة الحرية 61 فوجد الباحث أن "R" المحسوبة أكبر من "R" الجدولية و

منه تم قبول فرضية البحث و رفض البديل و بالتالي تبين وجود علاقة و منه تحققت العلاقة الارتباطية الدالة إحصائيا بين الصراع و الرضا ع الأجر .

• الجدول رقم -26- يبين العلاقة الارتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الإشراف

مستوى الدلالة	قيمة "R" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.61	العلاقة بين الصراع و الرضا عن الإشراف

يبين الجدول رقم (26) العلاقة الارتباطية بين الصراع و الرضا عن الإشراف، فمن خلاله تبين "R" المحسوبة تساوي 0.61 عند مستوى الدلالة 0.01، عند مقارنة "R" المحسوبة مع "R" الجدولية التي تساوي 0.32 عند درجة الحرية 61، فوجد الباحث أن "R" المحسوبة أكثر من "R" الجدولية و منه تم قبول فرضية البحث و رفض الفرض البديل و بالتالي تبين وجود علاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الإشراف و بالتالي يرى الباحث أن الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الإشراف قد تحققت

• الجدول رقم -27- يبين العلاقة الارتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الترقية:

مستوى الدلالة	قيمة "R" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.55	العلاقة بين الصراع و الرضا عن الترقية

يبين الجدول (27) العلاقة الارتباطية بين الصراع و الرضا عن الترقية فمن خلاله تبين أن قيمة "R" المحسوبة تساوي 0.55 عند مستوى الدلالة 0.01، عند مقارنة "R" المحسوبة مع "R" الجدولية التي تساوي 0.32 عند درجة الحرية 61 فوجد الباحث أن "R" المحسوبة أكبر من "R" الجدولية و بالتالي تبين وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الترقية و بالتالي : تحقيق الفرضية التي تقول وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الترقية أي قبول فرضية البحث و رفض الفرض البديل .

- الجدول رقم-28- يبين العلاقة الارتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن ظروف العمل

مستوى الدلالة	قيمة "R" المحسوبة	
دالة عند مستوى الدلالة 0.01	0.61	العلاقة بين الصراع و الرضا عن ظروف العمل

يبين الجدول (28) العلاقة الارتباطية بين الصراع و الرضا عن ظروف العمل فمن خلاله تبين أن قيمة "R" المحسوبة تساوي 0.61 عند مستوى الدلالة 0.01

و عند مقارنة "R" المحسوبة مع "R" الجدولية التي تساوي 0.32 عند درجة الحرية 61 فوجد الباحث أن "R" المحسوبة أكبر من "R" الجدولية و منه تم قبول فرضية البحث و رفض الفرض البديل و بالتالي تبين وجود علاقة ارتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن ظروف العمل بالتالي يرى الباحث أن هذه العلاقة قد تحققت .

### III.2.2. تفسير نتائج الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا العنصر مناقشة و تحليل المعطيات التي تم عرض نتائجها في العنصر السابق.

### III.1.2.2. فرضية الصراع التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي :

نستخلص من الجدول رقم (24) إلى أنه توجد علاقة ما بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي ، فالصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية و الاجتماعية التي يواجهها الفرد أثناء أدائه لعمله، بحيث يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعمال و يعتبر العامل جوهر و أساس المنظمة فتحقيق رضاهم يؤدي بالإيجاب على أدائهم من جهة و زيادة الإنتاجية من جهة أخرى و منه تحقيق أهداف المنظمة و هذا ما أثبتته الدراسات السابقة كدراسة دارين عز الدين عابدين حمدتو حول العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من خلالها توصل إلى أن الأفراد غير راضون عن الترقية .

فالصراع في المنظمة ظاهرة طبيعية وأن حدوث هذه الظاهرة لها جوانب ايجابية و سلبية و بالتالي إدارة الصراع بطريقة غير فعالة تؤدي إلى زيادة في مظاهر ممارسات الصراع التخريبية و لهذا يجب التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلا مما يؤدي إلى مخرجات ايجابية منتجة.

### III.2.2.2. فرضية الصراع التنظيمي و علاقة بالرضا عن الأجر:

نستخلص من الجدول رقم (25) إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الأجر و بالتالي فالعمال غير راضيين على الأجر مما يعني أن الأجر لا يتناسب مع المتطلبات المعيشية خاصة ما إذا كانت أسرة كبيرة و إذا ما قارن العامل عمله بعمل زميله في نفس العمل لكن الأجر من العوامل التي يؤدي إلى وجود صراع بالمؤسسة فغياب العدالة في توزيع الأجر يدفع العمال إلى شعورهم بالتهميش و من تم التحرك للمطالبة بحقوقهم و الدخول في صراع من أجل ذلك و هذا ما توصلت إليه الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية 1952 التي تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل و العكس صحيح.

فدفع الأجر للعمال بشكل عادل و يتلاءم مع طبيعة كل عام و تسديدها في وقت محدد و ثابت يؤدي إلى التخلص من الصراعات التنظيمية.

### III.2.2.3. فرضية الصراع التنظيمي و علاقته بالرضا عن الإشراف:

نستخلص من الجدول رقم (26) على أنه توجد علاقة إرتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الإشراف ، و من خلاله تبين أن العمال الغير راضيين عن نمط الإشراف مما يعني أنه لا توجد مساندة من قبل الرؤساء أو المشرفين عند الطلب ، فمن الممكن أن طبيعة الإشراف هي مشكل في تقييد أفكارهم و بالتالي يسبب لهم إحساس بالضغط. فعدم اعتراف المشرف بعمل مرؤوسيه يؤدي إلى حدوث صراعات بين المشرف و مرؤوسيه و ذلك لإحساسهم بالتهميش و انعدام أهميتهم في المؤسسة.

و قد أجريت دراسات في جامعة ولاية أوهايو تقوم على أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذين يقيم علاقته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين يحقق رضا عال بين المرؤوسين. مما يؤدي إلى التقليل من الصراعات التنظيمية.

**III.2.2.4. فرضية الصراع التنظيمي و علاقته بالرضا عن الترقية :**

نستخلص من الجدول رقم (27) على أنه توجد علاقة ارتباطيه بين الصراع التنظيمي و الرضا عن الترقية و من أهم أسباب الصراع التنظيمي هي الترقيات فالتمييز بين العمال في منحهم للترقيات يدفعهم إلى الاختلاف و التناحر ، وهذا الشعور للموظف بالظلم مقارنة مع زملائه ، بحيث أن العمال ذوي الخبرة في العمل يريدون المحافظة على سلطتهم و العاملون الحديثين يريدون اكتساب مركز عمل أعلى و من هنا يحدث الصراع فكلما زادت فرص الفرد في الترقية اكبر زاد رضاه عن العمل.

و هذا ما بينته دراسة كوناوي و آخرون 1998 على وجود علاقة ارتباطيه دالة بين فرص الترقية و الرضا الوظيفي . بحيث أن الترقية عند أفراد عينة الدراسة شكلت مصدر عدم رضا كما من الممكن أن تكون من أحدهم أسباب الصراع التنظيمي عند العمال

**III.2.2.5. فرضية الصراع التنظيمي و علاقته بالرضا عن ظروف العمل :**

بحيث نستخلص من الجدول رقم(28) على وجود علاقة إرتباطية بين الصراع التنظيمي و الرضا عن ظروف العمل ، فالعامل لا يمكنه العمل في بيئة لا توفر له أبسط متطلبات ووسائل العمل و بعدم توفر جو ملائم للعمل من تهوية ، إضاءة ، عملية تكييف و ضوضاء يؤثر سلبا على العمال فالمحيط الفيزيقي من شأنه أن يساهم في تحفيز العمال على العمل و للّجوء المريح و المطمئن دور كبير في إحساس العمال بالراحة مما يؤدي إلى زيادة رضاهم و تقليل الصراعات التنظيمية.

فاهتمام الإدارة بتوفير الظروف الملائمة للعمل من خلال إعداد دراسات و تساؤلات عن أحوال العمال و عن مشاكلهم قصد حلها يقلل من تدمرهم و بالتالي يؤدي إلى انخفاض نسب التعرض للصراعات



## خلاصة :

من خلال دراستنا التطبيقية تأكدنا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث ، بحيث يتواجد الصراع داخل المنظمة و ذلك لعدة أسباب كان من أهمها أربع (4) مؤشرات و التي تمثلت في الرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقية و الرضا عن الإشراف و الرضا عن ظروف العمل.

و بالتالي في حالة عدم رضا العامل عن إحدى هذه المؤشرات يؤدي إلى خلق صراعات داخل المنظمة.

### خاتمة العامة:

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدي الموظفين في الشركة اسمنت بيني صاف، حيث تم تطرق إلى تعرف علي الصراع تنظيمي و الرضا الوظيفي، باعتبار الأول يعبر عن تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة أما الثاني فهو يتعلق بمشاعر الفرد العامل واتجاهات نحو وظيفته والعوامل المتعلقة بها . الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المؤسسات مع ضرورة الاهتمام به.

### ➤ نتائج الدراسة :

- عدم الرضا عن الحجم العمل الذي يؤديه و عدم ملائمتها لقدراته الشخصية .
- عدم الرضا عن الطريقة التي يقوم بها الرئيس المباشر في الإدارة لحل مشاكل إدارية .
- الرضا عن مشاركة في اتحاد القرار .
- عدم تساوي في فرص الترقية يؤدي إلى نشوء الصراع دخل المنظمة كما تشكل مصدر الرضا.
- دفع الأجور للعمال بشكل عادل يتلاءم مع طبيعة كل عام و تسديدها في وقت محدد و ثابت يؤدي إلى التخلص من الصراعات التنظيمية.
- عدم اعتراف المشرف بعمل مرؤوسيه يؤدي إلى حدوث صراعات بين المشرف و مرؤوسيه و ذلك لإحساسهم بالتهميش و انعدام أهميتهم في المنظمة.
- اهتمام الإدارة بتوفير الظروف الملائمة للعمل يؤدي إلى انخفاض نسب التعرض للصراعات.
- وجود العلاقة ارتباطيه بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي .

### ➤ التوصيات:

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، يمكن تقديم بعض الإقتراحات و هي كآتي :

- استمرار في توطيد العلاقات ما بين الزملاء و الرؤساء لما في ذلك من أثر كبير في ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي .
- ضرورة تفعيل أنظمة الحوافز و المكافآت و ذلك كمدخل لحد من الصراع التنظيمي .

## الخاتمة العامة

- وجود نظم إداري واضحة وسياسات محددة بخصوص الانتدابات و البرامج التدريبية ،تحديد دقيق لمسؤوليات كل موظف ،و بالتالي حد من تداخل المسؤوليات بين الموظفين.
- أهمية زيادة وعي لدي العاملين في مصنع بظاهرة الصراع ومظاهرها على مستوي الأفراد وعلى مستوى المنظمة.
- ضرورة إيجاد نوع من توافق بين مصلحة المؤسسة و مصالح الموظفين.
- وضع الرجل مناسب في مكان مناسب من أجل تحقيق و حد من الصراعات .
- من جيد للشركة أن ترفع من درجات الرضا الوظيفي عن طريق المعالجات الجيدة التي تحدث بعد الصراع و اهتمام الإدارة بمشكلة الصراع و إتباع الأساليب العلمية لحله.
- من الضروري للشركة أنفي الصراع التنظيمي أن تعمل في التركيز على مخرجات الصراع و عليها تحقيق مستوى من العدالة و المساواة بين العاملين.
- بناء هيكل تنظيمي جيد يعمل علي مبدأ التكامل في العمل و يمنع التداخل في سلطات مما يقلل من الصراعات و على إزالة الضغوط من العاملين .
- إعادة إجراء هذه الدراسة على عينات في منظمات أخرى بهدف استفادة من نتائج لتوضيح العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استمارة استبيان

تحية طيبة و بعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لتحضير ونيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد تخصص " اقتصاد وتسيير المؤسسات

" تحت عنوان " الصراع التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي " و تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف

على العلاقة التي تجمع الصراع التنظيمي مع الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الاسمنت .

(دراسة حالة " شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت " ).

يشرفني مشاركتكم في ملئ هذا الاستبيان، ونحيطكم علما أن المعلومات التي سوف تدلون بها ستحاط بقدر كبير

من السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير نشكركم على مساهمكم الفعالة التي لها دور كبير في مساعدتنا لحل إشكالية البحث في إطار البحث

العلمي.

ملاحظة: الإجابة على الأسئلة تكون بوضع العلامة (X) في المكان المناسب

من إعداد الباحثة : فقيه نجيمة

## محتوى الاستمارة

### البيانات الشخصية.

(1) الجنس :

أنثى

ذكر

(2) السن:

من 26 إلى 35 سنة

اقل من 25

أكثر من 46 سنة

من 36 إلى 45 سنة

(3) الخبرة :

من 5 إلى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

أكثر من 16 سنة

من 11 إلى 15 سنة

## المحور الأول :الصراع التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>القيادة</b>						
01.	يشرك القائد العاملين في تخطيط العمل					
02.	يشجع القائد العاملين على الإبداع					
03.	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها					
04.	يعترف القائد بما أقدمه من عمل					
05.	يراعي القائد قدرات العاملين في توزيع الواجبات عليهم					
06.	لايهتم القائد بتحقيق التعاون بين العاملين					
07.	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل					
<b>الاتصال</b>						
08.	تصليني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب					
09.	تتصل الإدارة بي خلال فترات منظمة أثناء قيامي بعملتي					
10.	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة					
11.	أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة					
12.	اتصل بالإدارة من خلال مسؤولي المباشر					
13.	الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لنا بسرعة					
14.	نادرا ما نلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتنا					
<b>جماعة العمل</b>						
15.	علاقتي بزملائي تنتهي بانتهاء عملي					
16.	اشعر بالراحة عندما اعمل بعيدا عن زملائي					
17.	احظي بالاحترام و التقدير من طرف زملائي في العمل					
18.	اشعر بالسعادة أثناء تواجدي مع زملائي					
19.	اشعر بعدم الثقة بزملاء العمل في بعض الأحيان					
20.	نتعاون فيما بيننا لانجاز المهام المطلوبة					
21.	أكن لزملائي في العمل مشاعر الود و الاحترام					

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الاجـر</b>						
01	أنا راضي على مرتبي الشهري					
02	يتناسب راتي الشهري مع جهدي المبذول في العمل					
03	الحجم الساعي الذي اعمله يساوي قيمة اجري					
04	يتناسب راتي مع متطلبات المعيشة					
05	أنتخلى عن مناصبي الحالي إذا عرض علي منصب آخر بأجر اعلى.					
06	الأجر عادل في قطاعي مقارنة بالقطاعات الأخرى					
07	اجري يتناسب مع مستواي العلمي					
<b>الإشراف</b>						
08	يأخذ المشرف شكاوي العمال بعين الاعتبار					
09	أنا راضي عن نمط الإشراف في المؤسسة					
10	توجد روح التفاهم بيني و بين رئيسي في العمل					
11	ينتابني شعور عدم الثقة في الرؤساء في بعض الأحيان					
12	يشرك المشرف في بعض الأحيان العمال في اتخاذ القرار					
13	يحسن المدير التصرف مع العمال					
14	لدي الثقة الكافية برئيسي في حرصه علي و على سير العمل					
<b>الترقية</b>						
15	أنا راضي على فرص الترقية في المؤسسة					
16	تمنح الإدارة فرص الترقية للجميع					
17	العمال على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية					
18	هناك عدل في الترقية في المؤسسة					
19	الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية					
20	هدفي في الترقية هو الزيادة في الأجر					
21	إن أردت الترقية فيجب البحث عن وظيفة أخرى					
<b>ظروف العمل</b>						
22	اشعر في اغلب الأحيان أنني في مكان غير مناسب للعمل					



					أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل	23
					إن الضوضاء في عملي تجعلني أتركه من الحين إلى الآخر	24
					التهوية في مكان عملي رديئة	25
					الخصوصية غير موجودة في مكان عملي	26
					درجة الحرارة ملائمة خلال السنة	27
					عدم توفر الوسائل الوقائية في محيط العمل	28

قائمة المراجع:

- ☞ أنجرس ، موريس .(2006). منهجية البحث- العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات علمية .ترجمة صحراوي ،بوزيد وآخرون ). الجزائر: دار القصة للنشر.
- ☞ أحمد يوسف احمد اللوح.(2008) الصراعات التنظيمية و انعكاساتها علي الرضا الوظيفي .رسالة ماجستير .الجامعة الإسلامية بغزة.
- ☞ إبراهيم أحمد ، أحمد .(2000). الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية . مصر:دار الفكر العربي .
- ☞ إبراهيم، جمال. مزبان، حمزة. (د.ت). دور علم النفس الصناعي والتنظيمي في تكوين وتنمية رأس المال البشري بالمنظمات. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
- ☞ بوفلحة، غياث .(د.ن). مبادئ التسيير البشري. الطبعة الثانية. الجزائر: دار الغرب للنشر و التوزيع.
- ☞ بلعير، طاهر (1994،1995). " الاستقرار في العمل " . رسالة ماجستير. جامعة متنوري قسنطينة، قسم علم الاجتماع والتنمية.
- ☞ بن رزوق، العياشي.(2008). " الرضا الوظيفي و دافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي و الجامعي "، رسالة ماجستير، جامعة بوزريعة معهد علم النفس و علوم التربية
- ☞ الحكاك ، حسن .(1975). نظرية المنظمة دراسة علمية في المنظمة و التنظيم، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة النشر .
- ☞ حريم، حسن.(2003). إدارة المنظمات. الطبعة الأولى. الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- ☞ خوجة ، عبد العزيز .(2005). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل.وهران: دار المعارف.
- ☞ الجريد ، (1995) دراسات معاصرة في التطوير الإداري .دار الفكر الأردن.
- ☞ خلوفي ، سامية .(2003-2004). الإطار المتوسطة و الرضا في العمل." رسالة ماجستير. جامعة الجزائر: معهد علم الاجتماع.
- ☞ ديري،محمد زاهد. (2011). السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى.عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

## قائمة المراجع

- كهد ربيع محمد؛ شحاتة.(2006). أصول علم النفس الصناعي، الطبعة الثالثة، القاهرة : دار غريب للطباعة النشر و التوزيع.
- كهد سلهاط ، إبراهيم .(2002-2000). النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي. "رسالة ما جستير ،جامعة المنتوري قسنطينة ،قسم علم الاجتماع و التسير وتنمية الموارد البشرية.
- كهد سواكري طاهر .(2002-2001). "الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية" ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية علم الاجتماع.
- كهد شوقي طريف.السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، دت ،دط ، لقاهرة:مكتب غريب .
- كهد سلطان، محمد سعيد (2002) السلوك الإنساني للمنظمات، دار الجامعة للنشر و التوزيع
- كهد عاشور، أحمد صقر.(1983) . إدارة القوى العاملة.بيروت: دار نفضة العربية للنشر و التوزيع .
- كهد عبد الحي، عبد المنعم. (1984). علم الاجتماع الصناعي. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- كهد عباس، سهلية.(2000) . إدارة الموارد البشرية .عمان :دار وائل للنشر و التوزيع.
- كهد عسكري؛علي . (2003 ، 2004) . الدافعية في مجال العمل .منشورات ذات،الجزائر.
- كهد عياصرة، معن محمود ؛ نبي أحمد، مروان محمد .(2008) .إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل والتغير
- كهد الطبعة الأولى.الأردن: دار الحامد.
- كهد عبيدات سليمان خالد .(2005).مقدمة في إدارة إنتاج والعمليات،عمان :دار الميسر.
- كهد عبد الفتاح، محمود . (2012) . إدارة النزاعات و الصراع في العمل . مصر : دار الكتب المصرية.
- كهد عربي، كامل ، محمد .(د.ت) . السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية ، عمان : دار الفكر .
- كهد فيلة ، قاروق عبده ؛ عبد المجيد ، محمد .(2005) . الطبعة الأولى . السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،عمان: دار المسيرة للنشر.
- كهد الفريجات ، خيضر كاظم حمود و آخرون .(2009). السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة:مكتب الجامعة .
- كهد مهدي، عباس. ( 2005) ،إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديروا المدارس الثانوية في الأردن و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين .مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، عمان.

## قائمة المراجع

---

- كھ المومني ، واصل جميل. (2011). المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية. الطبعة الأولى . الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- كھ هاشم، عادل عبد الرزاق.(2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، الأردن دار:اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- كھ لطفي، طلعت إبراهيم.(1982).علم الاجتماع الصناعي. الطبعة الأولى،الرياض:مكتبة عكاظ للنشر التوزيع.

## قائمة المراجع

---

# فهرس المحتويات

# فهرس الجداول

# فهرس الاشكال



# مقدمة عامة

# الإطار العام للدراسة

# الإطار النظري و الدراسات السابقة

# I.1. الصراع التنظيمي

تمهيد

II.1.1. مفهوم الصراع التنظيمي و مكوناته.

II.2.1. مصادر الصراع التنظيمي و أسبابه .

II.3.1. أشكال الصراع التنظيمي

II.4.1. مراحل التنظيمي و مستوياته

II.5.1. آثار و نتائج الصراع التنظيمي

خلاصة.

## II.2. الرضا الوظيفي

تمهيد

II.2.1. مفهوم الرضا الوظيفي و مراحل حدوثه

II.2.2. أهمية الرضا الوظيفي و خصائصه

II.2.3. نظريات الرضا الوظيفي

II.2.4. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأهميته

II.2.5. مؤشرات الرضا الوظيفي

خلاصة

## II.3. الدراسات السابقة

II.1.3. الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي

II.2.3. الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي

II.3.3. الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

### III. الإطار الميداني للدراسة

( دراسة حالة بشركة الإسمنت بني صاف S.C.I.B.S )

III.1. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

III.2. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها .

الإطار الميداني

دراسة حالة بشركة الأسمنت بني صاف



خاتمة عامة

# قائمة المراجع

الأملا حق

