

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

الصراع التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للعمال
“دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء-بأدرار“

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ :

* رحمانى محمد

إعداد الطالبتين:

❖ يحيى خديجة

❖ شنداد حياة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

«وقل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني في عبادك الصالحين».

صدق الله العظيم (الآية 19 من سورة النمل)

بكل ماتحمله السورة الكريمة في معناها السامي نحمد الله على فضله و نعمه و جزيل أمتنانه أن أنار بصيرتنا ووقفنا إلى إنجاز هذه المذكرة التي حظيت بإشراف الأستاذ المحترم (رحمانى محمد) فقد كان له و لتوجيهاته و إرشاداته و نصائحه و ما قدمه من زاد و معلومات ما أعاننا على إظهار هذا العمل إلى الوجدان.

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى كافة الأساتذة خاصة أستاذ قسم العلوم الاجتماعية (بوزيد على) وكل موظفي وعمال الجامعة.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.
إلى كل قارئ يمدنا بما يراه من ملاحظات و نقد كي تعم الفائدة.

الإهداء

أبدأ كلامي بالصلاة و السلام على خير الأنام ، أهدي هذا العمل المتواضع إلى من هم طريقي إلى الجنة إليكما يا تاجا وقاري أبوي الكريمان " بوجمعة " و " عقيدة " رعاهما الله بفضله و كرمه و جعلنا ذخرالها و إلى إخوتي " أحمد و عبد الله و عبد العزيز و يونس و لحسن و حسين و مزيان " و أختاي " نجوى و سارة " إلى شموعي المضيئة " رانيا ومونيا, حواء و محمد شعيب" حفظهم الله. كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف الفاضل الذي أمدنا بتوجيهاته و إرشاداته لإنجاز هذا العمل«رحماني محمد».

- إلى كل من لم يبخل علينا بمعلوماته وساعدنا سواء من قريب أو بعيد.
- إلى أساتذة قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، و عمال قسم علم الاجتماع.
- إلى مصدر العلم و المعرفة" دار الثقافة "و " المكتبة العمومية".
- إلى رفيقاتي دربي و مشواري الدراسي "زينب , فاطمة".
- إلى من ساعدتني في إنجاز هذا العمل "شنداد حياة".

خديجة

الإهداء

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذه المذكرة و الصلاة و السلام على اشرف خلق الله أجمعين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و أفضل التسليم .

ألى منبع الدفئ و روضة العطاء التي لولاها لما كنت في هذا المكان و الذي جاء في حقها قوله تعالى " و قضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا " أمي العزيزة «جمعة» حفظها الله و رعاها .

إلى روح والدي الطاهرة اسكنه الله فسيح جنانه إن شاء الله «بوجمة» رحمة الله عليه إلى القلوب الطاهرة الرقيقة الذين شاركوني حزني و همي ووقفوا معي في الحلوة و المرة إخواني أخواتي الكل باسمه .

إلى من وجوده يملأ حياتي بهجة و سرور و من كان سندا و عوناً لي يامن اختارني أن أكون شريكة في حياته «حمزة» .

أهدي تحياتي الحارة إلى عائلة «شنداد» «حداموا» «مازوز» «طمبولي» «بخنتي»

إلى كل الذين قدموا لي يد المساعدة من قريب أو بعيد و إلى كل أصدقاء الدراسة بدون إستثناء .

إلى أستاذي المشرف «رحماني محمد» و إلى من ساعدني و قاسمني متاعب و شقاء هذا العمل «ياحي خديجة» .

إلى كل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد الدراسة .

حياة

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
14 - 13	الفصل الأول : موضوع الدراسة
15	أولا : الإشكالية.
16	ثانيا : فرضيات الدراسة.
16	ثالثا : أهداف الدراسة.
17	رابعا : أهمية الدراسة.
17	خامسا : أسباب اختيار الموضوع
18	سادسا : نموذج الدراسة
23 - 19	سابعا : مصطلحات الدراسة.
30-23	ثامنا : الدراسات السابقة.
32-31	الفصل الثاني : الصراع التنظيمي مفهومه ومستوياته وأسبابه و نتائجه.
33	تمهيد
34	أولا : مفهوم الصراع التنظيمي.
35	ثانيا : مستويات الصراع التنظيمي.
35	1- الصراع على مستوى الأفراد.
36	2- الصراع على مستوى الجماعة.
38	3- الصراع على مستوى التنظيم.
40	ثالثا : مراحل الصراع التنظيمي.
40	1- المرحلة التقليدية.

40	2- مرحلة الفكر السلوكي.
41-40	3- المدرسة التفاعلية.
41	رابعا : أنواع الصراع التنظيمي.
41	1- الصراع الضمني.
41	2- إدراك الصراع .
42	3- الشعور بالصراع .
42	4- الصراع العلني .
42	5- ما بعد الصراع.
44-43	خامسا : أسباب الصراع التنظيمي.
46	سادسا : نظريات الصراع التنظيمي.
46	1- النظرية الماركسية.
48-47	2- النظرية المعاصرة .
49-48	3- نظرية التبادل الاجتماعي.
50-49	سابعا : نتائج الصراع التنظيمي.
51	خلاصة الفصل .
53-52	الفصل الثاني : الرضا الوظيفي مفهومه , نظرياته , مؤشرات .
54	تمهيد .
55	أولا : مفهوم الرضا الوظيفي.
55	ثانيا : نظريات الرضا الوظيفي.
57-56	1- مدرسة العلاقات الإنسانية.
58-57	2- نظرية ماسلو.
60-59	3- نظرية العاملين لهيرزبرج.
60	4- نظرية القيمة .
61-60	ثالثا : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.

60	1- دوران العمل.
61-60	2- معدلات الغياب.
61	3- معدل أداء العمل.
62-61	4- الشكاوي.
61	رابعا : محددات الرضا الوظيفي.
62	1- الأجر.
63-62	2- محتوى العمل.
63	3- فرص الترقية.
63	4- نمط الإشراف.
64-63	5- جماعة العمل .
64	6- ساعات العمل.
64	7- ظروف العمل المادي.
65-64	خامسا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
64	1- العوامل الشخصية.
65	2- عوامل متعلقة بطبيعة العمل.
65	3- عوامل متعلقة بتنظيم العمل داخل المنظمة.
67-66	سادسا : أهمية الرضا الوظيفي.
68	خلاصة الفصل
70-69	الفصل الرابع : تحليل و تفسير البيانات و عرض النتائج
71	تمهيد
71	أولا : مجالات الدراسة
71	1- المجال الزمني
80-71	2- المجال الجغرافي.
81-80	3- المجال البشري .
81	ثالثا : المنهج المتبع و أدوات الدراسة .

الفهرس

82-81	1- المنهج المتبع .
83-82	2- أدوات جمع البيانات .
84-83	رابعا : تحليل و تفسير البيانات
97-85	خامسا : عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .
100-99	خاتمة
107-102	قائمة المصادر و المراجع .
	الملاحق .

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	نموذج الدراسة	01
58	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	02
66	المجموعة الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	03
37	الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي	04
39	مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة	05
43	مراحل الصراع التنظيمي لبوندي	06
45	الأسباب التنظيمية للصراع	07
76	الهيكل التنظيمي لفروع المؤسسة و مجالات نشاطها	08

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
81	عدد الاستثمارات الموزعة و عدد الاستثمارات المستردة.	01
84-83	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة.	02
86-85	توزيع أفراد العينة حسب درجة و مستوى الصراع التنظيمي.	03
89-88	توزيع أفراد العينة حسب درجة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.	04
92	توزيع أفراد العينة حسب نمط الإشراف داخل العمل إلى الرضا الوظيفي للعمال.	05
93	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال.	06
94	توزيع أفراد العينة حسب تأثير غموض الدور في الرضا الوظيفي للعمال.	07
95	نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على لا يؤدي نمط الإشراف داخل العمل إلى الرضا الوظيفي للعمال	08
95	نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على كيف تساهم طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال.	09
96	نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على كيف يؤثر غموض الدور في الرضا الوظيفي للعمال.	10
97	يوضح علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال.	11

مقدمة :

في ظل التحولات و التغييرات التي تحيط بالمؤسسات ، كالعولمة و الأيدي العاملة و ظهور التكتلات، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة و متشابكة، و بالتالي فقد تحتم على المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل الصدفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لذلك.

لذا فقد اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته و اتجاهاته حول ظروف العمل المادية و الاجتماعية السائدة و توصلت بعض الدراسات أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا، واتجاهات و أهداف معينة هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات تعرف بالتنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي وتعارض الأهداف والصراع بين الأفراد والجماعات فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية و أنماط اتصال معينة، فهو يحدث في أشكال متعددة و على جميع المستويات، سواء داخل الفرد، بين الأفراد والجماعات و يمتد حتى بين المنظمات فالصراع التنظيمي أمر حتمي و طبيعي، لديه أسبابه ومراحله ونتائجه التي تختلف باختلاف حدته، و قد يختلف من حيث التطور والنمو والإبداع و بين الصراع الذي يصل لحد السلوك العدواني المضر للأشخاص و الجماعات والتنظيم و انعكاس ذلك على عدة جوانب كالرضا الوظيفي دوران العمل، التوتر النفسي و الغياب عن العمل.

إذ تتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من العنصر البشري الذي يتكون لأفراده انفعالات و مشاعر إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، و من خلال العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة، فالرضا الوظيفي يتمثل في ذلك الحماس الذي يصدر من العامل نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل.

حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله موقفه من العمل، و العلاقة بين العامل و الإدارة و العلاقة بين العامل و زملائه.

إلا أن هناك بعض التعقيدات التي تظل تحكم المنظمات فتؤدي بذلك إلى خلق شبكة معقدة من الصراعات و الخلافات و التناقضات التي تعرقل سير العمل، و هذا ما يؤثر

على عدم الرضا عن العمل مما يصدر عنه عدة مشاكل داخل المنظمة من خلال انخفاض معدلات الأداء و التغيب و دوران العمل .

و منه فقد حاولنا تقسيم دراستنا إلى أربعة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول: حيث قمنا فيه بعرض موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الإشكالية وصياغة فروضها، ثم أهمية الموضوع و أسباب اختباره وأهدافه و أخيرا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: و قد خصص لدراسة الصراع التنظيمي و ذلك بالتطرق إلى مفهومه و مستوياته و مراحلها و أسبابه بالإضافة إلى نظرياته و نتائجها.

الفصل الثالث: فقد عرضنا فيه الرضا الوظيفي ثم تحدثنا عن نظرياته و مؤشراتهم ثم محدداته و العوامل المؤثرة فيه، و أخيرا تحدثنا عن أهميته.

الفصل الرابع : و قد خصصناه لدراسة الخطوات و الإجراءات المنهجية من خلال منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات و محاولة تفريغها ضمن جداول بسيطة و أخرى مركبة ثم تحليل و تفسير هاته البيانات ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها ثم عرض نتيجة عامة لذلك.

أولاً : الإشكالية :

لقد شغلت المؤسسة الجزائرية و لا تزال حيزاً معتبراً في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

و نظراً للتحويلات و التطورات التي شهدتها المؤسسة لحد الساعة، و بالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيداً و لذلك جاء الاهتمام من قبل أصحاب المنظمات و الباحثين حول الظروف و الأسباب التي تعكر ظروف العمل و تؤثر سلباً عليها، حيث يلجا بعض الأطراف إلى الصراع بطريقة تلقائية حيناً و بطرق معتمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر و القلق و الخوف و الاعتراض و عدم الاستجابة و رفع الصوت و استخدام الألفاظ السيئة أحياناً و قد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي و تسديد الضربات، و غيرها؛ فيؤثر بذلك سلباً على الرضا عن العمل الذي يشكل دافعاً للإنجاز و على عطاء الفرد و دافعيته على مدى رضاه عن عمله و عدم إحساسه بالنجاح و التقدم فيه.

فالمؤسسات لا تستطيع أن تحقق النجاح و التفوق ما لم يشعر أفرادها في كافة المستويات في نطاق الحدود الممكنة؛ و التي تسهم في الوصول إلى النشاطات الإضافية التي تحقق لهم الفعالية و تقودهم إلى الإبداع و التفوق.

إلا أن هناك ظروف و أسباب تعكر صفو العمل، فانصب الاهتمام حول العوامل التنظيمية لظروف العمل، متمثلة في الأجر، و أسلوب الترقية و الاتصال التنظيمي و نمط الإشراف.

لذا أردنا دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة و نعتقد أن الصراع داخل التنظيم هو سبب عدم الرضا و ظهور مشكلات تنظيمية و هذا ما نحاول في هذا البحث أن نسلط عليه.

الضوء، و نكشف ثغراته، إي أننا نريد أن نكشف عن اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين و التي هي من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة .
و من هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة:

ما أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

الأسئلة الفرعية :

1- هل يؤثر نمط الإشراف داخل العمل على الرضا الوظيفي للعمال؟

2- كيف تؤثر طبيعة الاتصال في المؤسسة على الرضا الوظيفي للعمال؟

3- هل يؤثر غموض الدور على الرضا الوظيفي للعمال؟

ثانيا : الفرضيات :

- يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين.

1- يؤدي نمط الإشراف داخل العمل إلى الرضا الوظيفي للعمال.

2- تساهم طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال.

3- يؤثر غموض الدور في الرضا الوظيفي للعمال.

ثالثا : أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

* تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة و التعرف على درجة الصراع داخل المؤسسة.

* التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

* إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة .

* تهدف الدراسة التعرف إلى ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال بحث العوامل التي تسهم

في نشؤها بين الأفراد و كذا التعرف على الإستراتيجيات التي يمكن بموجبها توجيه

الاتجاه الذي يعود بالفائدة على الأطراف ذات العلاقة .

رابعاً : أهمية الدراسة :

إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها :

* تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق العديد من الباحثين لإجراء أبحاث و دراسات قد تسهم في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية لتصبح نظرة إيجابية فاعلة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، و لتسهم في إنجاح و تحقيق أهداف المنظمة.

* إن إدارة الصراع ، و تحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع و تفشيه في كل المنظمات تقريبا.

* تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بالرضا الوظيفي كعامل مؤثر في أداء و فعالية المنظمة و من ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيها و حتما الصراع أحد هذه العوامل.

خامساً : أسباب دراسة الموضوع :**1- الأسباب الذاتية:**

- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الصراع التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين.

- التعرف على البناء التنظيمي للمؤسسة و مميزاتها نقطة تثير التساؤل و تتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في المنظمة و التكيف مع مختلف أبعاد عملها (التنظيمية، الاجتماعية، البيئية) و ما يتبع هذا التكيف من إشباع الحاجات و إبراز للقدرات و الطموحات الشخصية.

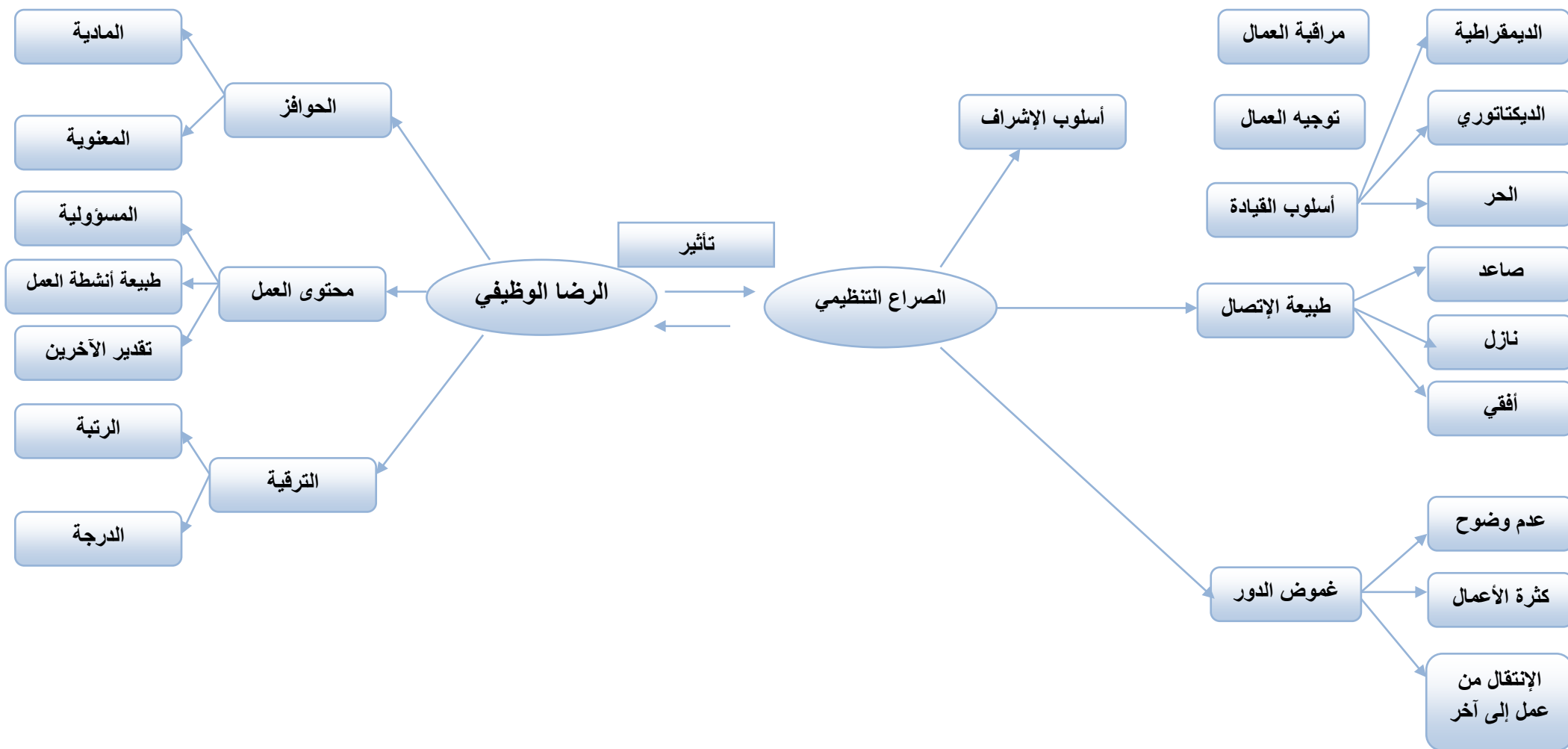
2- الأسباب الموضوعية:

- الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات و الضوابط التنظيمية التي تحكم علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الصراع التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، و ذلك من خلال اهتمامات المفكرين و علماء الاجتماع و منظرؤا التنظيم و ذلك لأن هذا الموضوع يعتبر موضوع متعدد الخصوصيات.

- هذه الدراسة تعتبر فرصة لتعرف العاملين داخل المنظمة بالصراع و محاولة تجنبه و زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي للعمل لتحقيق هدف كل عامل داخل المؤسسة.

الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة للصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي



سابعاً : مصطلحات الدراسة :

في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الاجتماع بشأن الصراع التنظيمي فقد وردت عدة تعاريف للصراع التنظيمي في كل الدراسات التي تناوله، بسبب اختلاف وجهات النظر، و بغرض توضيح مفهوم الصراع التنظيمي، سوف نعرض أهم التعاريف، لتوصل في الأخير إلى التعريف الملائم لموضوع الدراسة.

* الصراع :

لغة: نزاع أو خلاف أو تضارب و يعتبر نزاع مقصود بين أفراد و جماعات من أجل هدف واحد. و تعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف.¹

مما يعني أن الصراع عملية يقوم فيها الفرد أو الجماعة بالتضارب لتحقيق مصلحة شخصية.

الصراع اصطلاحاً : ترى النظرية الكلاسيكية أن الصراع عملية أو سلوك تنظيمي معطل و غير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس و العاملين أو بين العاملين مع بعض و يؤدي إلى تفتيت جهود العاملين و خفض درجة التعاون فيما بينهم و تقليل روح الجماعة وعد القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي فالصراع عبارة عن خلاف يحدث في حالة وجود أمر غير طبيعي، و منه تظهر وجهات عديدة و رغبة كل طرف في إبداء رأيه و اعتباره هو الرأي الأصح.²

ومنه نستنتج أن الصراع ناتج عن اختلاف بين المصالح والعاملين من اجل تحقيق الرأي الشخصي الأصح.

و قد عرف على أنه "نزاع مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، و تعبير عن هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للوصول إلى الهدف، و يظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر".³

ومنه فالصراع عملية مقصودة من اجل هزيمة الطرف الآخر، و يكون ذلك بشكل واضح.

¹ محمد على محمد وآخرون : المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية لطلاب قسم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص82 .

² بغدادي خيرة : الصراع التنظيمي و أثره على العامل في المنظمة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، 2014، العدد 16 .

³ فاروق مداس : مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003، ص150 .

كما يعرف الصراع على أنه "كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم".¹ و منه فالصراع عبارة عن تناقض في الأهداف و القيم و الاتجاهات و المشاعر التي تؤدي إلى سوء الفهم و التضارب، و سيطرة شخص على آخر، و قد يصل لحد المواجهة و التخريب لتحقيق المصالح و المكانة المرجوة.

عرفه (بدر) بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر، أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد أو أهداف المجموعات، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف و الرغبات.²

مما يعني أن الصراع عبارة عن تعارض لرغبات معينة، وذلك لعدم التوافق على الوسيلة المناسبة التي تتحقق أهداف و رغبات الفرد.

و قد عرف (البياني) الصراع التنظيمي على أنه "فكرة القتال أو المقاومة و الكفاح و الاحترام و التضارب في المبادئ كما أن الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة، و هذه التعددية تؤكد بوضوح العديد من القيم و الاتجاهات و الأهداف داخل التنظيم الواحد التي تؤدي إلى حدوث صراعات داخل التنظيم".³

نستنتج من خلال فكرة البياني أن الصراع التنظيمي يقوم أساسا على القتال و المقاومة؛ لفكرة التعددية مما يؤدي ذلك إلى حدوث الصراع داخل التنظيم. أما (بدلنج) فقد عرفه "بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".⁴

¹ محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع، دون ط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص85 .

² بدر حامد أحمد : قراءات في السلوك التنظيمي، بدون ط، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، 1994، ص194

³ البياني شهاب : الصراع الإداري "دوافعه و أطرافه و كيفية إدارته"، مقال، مجلة الوقائع الدولية .

⁴ محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2ط، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2004، ص363 .

مما يعني أن حالة التوتر و اللا استقرار التي يوجد بها الشخص أو أكثر أو جماعة هدفها الحصول على أعلى المراكز.

من خلال التعريفات فالصراع التنظيمي هو حالة تفاعلية تظهر على شكل خلافات أو اختلافات أو عدم توافق بين كيانات اجتماعية تشمل الجماعات و المنظمات، و يحدث الصراع التنظيمي جراء عوامل كثيرة .

* الرضا الوظيفي :

لقد تعددت التعاريف حول الرضا الوظيفي حيث انقسمت إلى عدة اتجاهات منهم من يرى أن الرضا الوظيفي انه إشباع للحاجات المادية و منهم من يرجعه إلى إشباع الحاجات المعنوية العاطفية، و بالرغم من الاختلاف إلا أنها متقاربة لحد كبير، وذلك من حيث رؤية الفرد كوحدة أساسية في المنظمة و مدى وجود الرضا الوظيفي من عدمه.

من خلال الاختلاف القائم يمكن أن نورد التعريف التالي :

فكلمة الرضا مأخوذة من الكلمة اللاتينية (satisfaction) التي تعني الرضا و الشعور بالارتياح و قد تعني أيضا الإشباع (satisfaction des besoins) أي إشباع الحاجات.¹

أما الوظيفي فنسبة إلى الوظيفة أو المهنة أو العمل، و المصطلح المركب (الرضا الوظيفي) أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل و كلها تحمل نفس المعنى و على العموم فإن الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد اتجاه مختلف الإشباعات المادية و المعنوية (النفسية و الاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. و بالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباعات أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.² من خلال ما سبق فالرضا الوظيفي يعتبر حافز للفرد لتحقيق مختلف الإشباعات بهدف تحقيق منافع كبيرة من وراء ذلك.

¹ المنهل سهيل إدريس : قاموس فرنسي عربي، دار الأدب، بيروت - لبنان، 2006، ص 1096 .

² عبد الوهاب سويسي : تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر، العدد 17، المجلد 2، 2008، ص 65 .

يعرف (إيدوين لوك) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.¹

مما يعني أن الرضا الوظيفي يتحقق بخروج الفرد بتقييم ايجابي دون تحديد الشئ المراد تقييمه.

يرى "العدلي" أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالفناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) و بيئة العمل مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل و المؤشرات الأخرى ذات العلاقة.²

إذا فالرضا الوظيفي هو نتيجة لعدة عوامل تقوم أساسا على مدى ارتياح و رضى النفس، مما يجعل الفرد قادر على القيام بعمله دون ملل.

أما "سوبر" فيرى أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته و ميوله و سماته الشخصية، و يتوقف أيضا على موقعه العلمي و طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى نموه و خبراته.³

مما يعني أن رضا الفرد يعتمد على الميول و السمات الشخصية و الطريقة التي تتماشى مع نموه و خبراته.

و يرى "هريبرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:⁴

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

مما يعني أن الرضا الوظيفي محصلة مختلف المشاعر التي تتكون لدى الفرد اتجاه عمله.

¹ صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي : ط1، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بدون بلد، 2001، ص211 .

² باجة حميد : دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير، جامعة نزوي السعودية، 2014، ص50 .

³ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في منظمات الأعمال، دون ط، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص211

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص212.

من خلال التعاريف السابقة نرى أن الرضا الوظيفي يعتبر موضوع فردي بحيث ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و من شخص لآخر.

ثامنا :الدراسات السابقة :

إن أهم قاعدة في البحث العلمي هو الإطلاع و قراءة كل ما كتب في موضوع البحث، لأن ذلك يمكن الباحث من تكوين فكرة عامة حول موضوع بحثه كما تمكنه من الإطلاع على النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون في موضوع بحثهم و من الدراسات السابقة للموضوع نذكر ما يلي :

الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : دراسة كامبا :

دراسة قم بها "كامبا" سنة (1993) عنوانها "أساليب إدارة الصراع عند مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا"

تمت الدراسة على مرحلتين على عينة الدراسة المكونة من (209) مديرا، و قد أظهرت الدراسة في المرحلة الأولى النتائج التالية :

- أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها في إدارة الصراع و بين كل من المستوى التنظيمي و الجنس .

- و أظهرت المرحلة الثانية النتائج التالية :

- أن المديرين الذين وصفوا أنفسهم على أنهم يستخدمون أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب و ذلك لأنهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب

متعددة.¹

¹ محمد رضا ثنية، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري)، حالات: قسنطينة- سطيف- بسكرة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري- قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية، 2007، ص 12، غير منشورة.

الدراسة الثانية : دراسة دون فان:

دراسة قام بها دون فان سنة 1993 بعنوان "الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدرها عمداء الكليات و عينة من رؤوسهم".

و قد أجريت الدراسة بجامعة و كليات ولاية وينكسون (Wisconsin)، و هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، و كذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع و بعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات. و قد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل و التسوية و الميل للمساعدة و بين فاعليتها. وقد وجد إن هناك أثرا محدودا للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، و تبين أن الأكثر شيوعا لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.¹

الدراسة الثالثة : دراسة هنكن و كيستون ودي:

دراسة قام بها كل من "هنكن و كيستون ودي" سنة 2000 بعنوان "أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس، و تكونت عينة الدراسة من (103) مدير من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.
- أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين هو أسلوب التعاون.
- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيل المديرين لها هو: أسلوب التعاون ثم أسلوب استخدام السلطة ثم أسلوب التجنب.

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي, دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة, كلية التجارة, قسم إدارة الأعمال, 2008, ص73, غير منشورة.

- كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.¹

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة ناصر قاسيمي، 2005

هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم و العمل تحت عنوان "الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية تطبيقية".

انطلق الباحث في دراسته من التساؤلين التاليين:

1- ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟

2- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم ؟

الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر

و تمثلت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير.

2- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع.

3- كلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي.

- اعتمد الباحث في دراسته على تقنية الاستبيان و دقق هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماده على تقنية المقابلة التي أجراها مع بعض المسيرين في الجماعات المحلية.

و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع و توتر العلاقات الرأسية و الأفقية منها تعطيل المهام الذي أما أن يكون غير معتمد أو يكون معتمد و بالتالي تكون

¹ القفل بسمية: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)، لولاية أدرار، تيبازة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماع تنظيم و عمل، 2015، ص21.

غير معتمد أو يكون غير معتمد و بالتالي تكون له أهداف يرمي إليها أشخاص أو جماعة ما وراءه.¹

- هناك طرق أخرى تتعلق بعدم تنفيذ الأوامر من طرف البعض أو سواء تنفيذها مما يدفع إلى تضييع الوقت في إعادة الإنجاز، و زيادة التسرع و عدو الانضباط، و كل ذلك من عوامل الضغط و التوتر و الصراع داخل التنظيم إذا علمنا أن هذا السلوك لما يكون معتمدا يعني أن تسيير الوسائل و التسيير بصفة عامة بدلا ما يوجه لزيادة فعالية العمل التعاوني فإنه يوجه للضغط على الآخرين و توجيه العلاقات و الانتقام من البعض، و كسب التأييد و الولاء جهات معينة داخل التنظيم.

- هناك بعض العيوب في الاتصال فقد لوحظ أن بعضا من المعلومات يتم الحصول عليه بطرق غير رسمية حتى من خارج التنظيم، و أن أنماط الاتصال المختلفة يقف منها المبحوثين مواقف مختلفة خاصة بين التقنيين و الإداريين فهناك من يفضل الاتصال المباشر و هناك من يفضل الإعلانات، غير أنه أمكن ملاحظة أهمية الاتصال وجها لوجه و فعاليته في حالة استغلاله لتحسين العلاقات و زيادة وتيرة التعاون أما إذا أسئى استغلاله فإنه يكون ذو آثار عكسية على العملية التعاونية .

- إن مختلف أشكال التعاون الرسمي و حتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعامل كبير هو تبادل المصالح، لكن ذلك لا يتم و لا يكون له معنى و قيمة إلا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية مختلفة هي العصب القرابية و الجهوية و السياسية و عصبية الجيل و المستوى التعليمي و غيرها، و بذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي إلى النسق التنظيمي لتؤثر في العلاقات الرسمية و غير الرسمية أما جوانب التعاون فتنتمثل في النواحي الرسمية التي منها عملية التسيير و التعاون على المهام اليومية، و كذا التعاون في حل المشاكل الشخصية و هذا ما يعبر عن عمق العلاقة.²

¹ محمد بن صافية: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية، 2015، ص24.

² محمد بن صافية: سبق ذكره، 25.

الدراسة الثانية : دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح (2008) :

الدراسة بعنوان "الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية، رسالة ماجستير. هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين النتائج الدراسة لكلتيهما. و هدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي و أهم أنواعه، ومراحلها، و مصادره. كما هدفت إلى:¹

دراسة الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، و استكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة.

و قد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين و الإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفا، تم جمع البيانات و المعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. و من بين نتائجها ما يلي:

• إن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر و الإسلامية منخفضة إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%).

• إن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، و لا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7%) أقل منها في جامعة الأزهر (56.4%)، حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين: محدودية الموارد، فعدم تحديد الصلاحيات؛ فعدم تحديد المسؤوليات، فتعارض الأهداف.

• إن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات النظر في كلتا الجامعتين.

¹ خميس أسماء: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج «توماس» و «كولمان» و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة لنيل كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2004، ص18-19.

• توجد علاقة بين الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي، و هي علاقة طردية.¹

الدراسة الثالثة: دراسة (غانم السحيباني، 2008 م):

الدراسة بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية السودان".

دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة مستويات الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى ضباط الأمن العام بمدينة الرياض و نظرائهم من ضباط الشرطة بمدينة الخرطوم لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى ضباط السعوديين و السودانيين. وقد افترض الباحث عدة تساؤلات منها : معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى ضباط الأمن العام بالرياض و ضباط الشرطة بالخرطوم، تحديد مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي للضباط باختلاف خصائصهم الديمغرافية، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي وتأثيرات ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الضباط . ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانته لقياس مستوى الرضا الوظيفي على أفراد الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية: إن مستوى الرضا الوظيفي لدى جميع أفراد الدراسة بلغ مستوى (4) ، (01) إلى مستوى مرتفع جدا من الرضا الوظيفي وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى ضباط الأمن السعودي عن نظرائهم الشرطة السودانية نحو جميع أبعاد الرضا الوظيفي ما عدا بعد الانتماء الذي شهد فروقا دالة إحصائية عند مستوى (0) ، (03) لصالح الضباط السودانيين؛ وجود تأثير قوى بين مستوى الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة نظرا لوجود علاقة ارتباط موجبة دالة عند مستوى (0) ، (01) للرضا و الأداء . وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية عن مستوى (0) ، (01) بين بعض أبعاد الرضا وأبعاد الأداء الوظيفي مما يشير إلى وجود تأثير بينهما.²

¹ خميس أسماء: سبق ذكره، ص19.

² جميلة صالح أبكر قطر، الطاهر أحمد محمد، الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية العلوم التجارية، العدد16، 2015، ص115.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابق نلاحظ أن اغلب هاته الدراسات جاءت متشابهة من حيث أهميتها، و أهدافها، و منهجها، و أدواتها، و سنوحى علاقتها بالدراسة الحالية، و فيما يلي عرضا لذلك:

1- من حيث الأهمية:

- فقد وجدت أنها تتصف بالتخصص، فمنها ما يهتم بالصراع التنظيمي من حيث مفهومه و انعكاساته و أسبابه، وكذلك في تحديد مستوياته و أنواعه و مراحلها، كذلك التعرف على أكثر الإستراتيجيات استخداما و أخرى تهتم بدراسة التغيير التنظيمي، كما تطرقت دراسات أخرى إلى دراسة الرضا الوظيفي و شرح كيفية التعامل مع الرئيس و مرؤوسيه، و ما إذا كانت مبنية على أسس الاحترام أو العكس كما توضح كيفية المشاركة في اتخاذ القرارات و ردود أفعال الموظفين و العمال حيال ذلك.

- أنها تركز على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

- ركزت الدراسات على استخدام المنهج الوصفي و لكن بمدخله المتعددة فمنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و منها من اعتمدت على المقارنة .
- طبقت على قطاعات متنوعة حيث طبق بعضها على مؤسسات حكومية و تعليمية.

- كما استخدمت الإستبانة و المقابلة كأداة للدراسة.

2- من حيث النتائج :

- توصلت الدراسات التي عرضت حول الصراع التنظيمي إلى أن أسباب الصراع التنظيمي تعود إلى غموض المهام، و تنفيذ الأوامر و غياب العدالة و تعارض الأهداف، إضافة إلى الصراعات الشخصية الناتجة عن الضغوط النفسية .

بالإضافة إلى تعارض الأهداف و محدودية الموارد و الاتصال و تعطيل المهام و عدم تحديد الصلاحيات و المسؤوليات.

- كما توصلت أغلب الدراسات إلى أن أسلوب التعاون الأكثر شيوعاً، ويعرف اختلافاً من حيث الاستخدام حسب بعض المتغيرات. و هذا راجع إلى طبيعة العينة ما بين أساتذة وطلبة و مدراء، و من هذه الدراسات دراسة (هنكن و كيستون ودي، 2000).

- أن بعض الدراسات السابقة حاولت التعرف على أفضل أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وعلى أسباب هذا الصراع التنظيمي، و لم تتعرض لمستوى وجود هذا الصراع، ومن هذه الدراسات (كامبا، 1993).

- أن بعض الدراسات السابقة حاولت التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي و أساليب التعامل معه و من هذه الدراسات (ناصر قاسيمي، 2005) (غانم السحبياني، 2008).

هذا و قد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري في الدراسة، و في إعداد أداة الدراسة.

و قد توصلنا من خلال الدراسات السابقة إلى :

* أنها حاولت استخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يكسب الجميع من استخدامها، و ذلك عن طريق توزيع (خطابات شكر) مثلاً، أو تقديم حوافز لأفضل إدارات متعاونة، و أفضل موظفين متعاونين.

* كما عملت هاته الدراسة على محاولة خفض الصراع التنظيمي قدر الإمكان و ضرورة إبراز جوانبه الإيجابية .

* كما حاولت توجيهه و زيادة وعي المديرين و العاملين بمفهوم الصراع التنظيمي و ضرورة المحافظة على مستوى معين لأن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، و لا تكاد منظمة تخلو من وجوده.

تمهيد :

المنظمة لا تزال في سكون دائم و توازن مستمر و لا تخلوا من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة ، مما قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات و المصالح الإدارية، و الذي قد ينشأ بين الرئيس والمرؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين الأعضاء في بيئة العمل، و لقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية كاعتبار الإنسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له، و اعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار و استقرار المنظمة و بالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة :

- أولا :** مفهوم الصراع التنظيمي .
- ثانيا :** مستويات الصراع التنظيمي.
- ثالثا :** مراحل الصراع التنظيمي.
- رابعا :** أسباب الصراع التنظيمي.
- خامسا :** نظريات الصراع التنظيمي.
- سادسا :** نتائج الصراع التنظيمي.

أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي :

لم يتفق العلماء على تعريف لتباين مدارسهم فقد عرفه "بوندج" بأنه :موقف يتصف بالمنافسة ، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضها ، و يسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر. وأن العدوانية تنتج عن الصراع الذي عرفه الإداريون بأنه "حالة تفاعلية تظهر عند عم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسحاب داخل الأفراد فيما بينهم أو داخل الجماعات فيم بينهم"¹.

اختلف العلماء و الباحثين في تعريف الصراع التنظيمي، و ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو لاختلاف الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم ، حيث نجد عرضاً لبعض تعريفاتهم :

فالقريوتي عرفه بأنه :

عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، و يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين و الوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى و عندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينها.²

إذن الصراع التنظيمي هو التناقض الذي يحدث بين الأقسام أو الإدارات بين بعضها البعض أو بين جماعات العمل داخل نفس القسم.

كما يعرف أيضاً على أنه فكرة القتال أو المقاومة و الكفاح و الاحترام و التضارب في المبادئ كما أن الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة.

الصراع التنظيمي : هو الصراع أو الخلاف الذي يحدث بين الجماعات أو الأقسام و الوحدات المختلفة الموجودة داخل التنظيم.³

و من خلال ما ورد من تعاريف فالصراع التنظيمي هو عبارة عن تضارب للوحدات و المصالح الإدارية أو التنظيمية و بين جماعات العمل لعدم الاتفاق على وسيلة

¹ العميرة محمد حسن : مبادئ الإدارة المدرسية ، بدون ط ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999 ، ص493 .

² معن محمد عياصرة ، مروان محمد بني أحمد : إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص34 .

³ علاء الدين عبد الغاني محمود : إدارة المنظمات ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص493 .

لتحقيق الأهداف أو الرغبات.

ثانياً : مستويات الصراع التنظيمي :

الصراع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الجماعات أو على مستوى التنظيم.

1- الصراع على المستوى الفردي :

نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته و يشبع حاجاته و رغباته بسهولة دوماً لصعوبات أو معوقات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض و الصراع الداخلي.

حيث ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات :

* **تعارض الدور :** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة و شعوره بعدم إمكانية إشباع لحاجاته من خلال الجماعة.¹

* **عدم إشباع الحاجات :** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو حافز معين و عندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع.

* **تعارض الأهداف :** عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض تتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف :

- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط.

- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط.²

نلاحظ من خلال ذلك انه لا يمكن ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك و القرارات التي يتخذها العامل ما إن كانت صائبة أم لا . فعدم صوابها أو مناسبتها للموقف ناتج عن عدم قدرة العامل على اختيار البديل المناسب سواء لاختلاف و تعارض الأهداف ، و هو ما يسمى بصراع الهدف . أو وقوعه في صراع الدور .

¹ حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دون ط ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، دون بلد ، 2004 ، ص 175 .

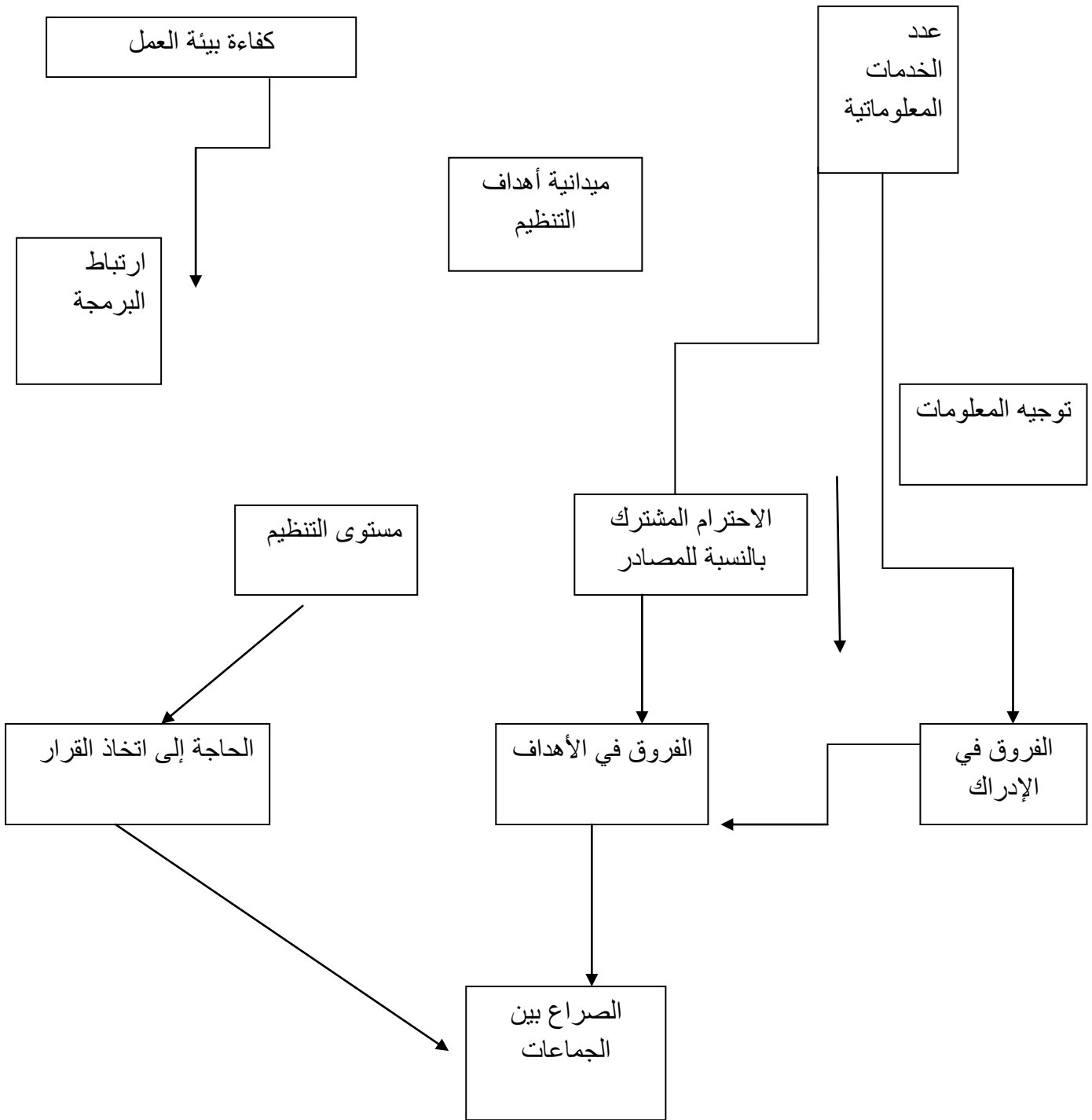
² رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دون ط ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 286 .

2- على المستوى الجماعي : يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء و الأهداف أو في آليات العمل كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم . لهذا نجد بعض العمال . يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل كما أنهم لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم.¹

نستنتج من خلال هذا المستوى أن على المؤسسة مسؤولية خلق الجو المناسب للعمل و تشجيع تبادل الثقة بين جميع الأطراف في مختلف المستويات التنظيمية ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي العمل على التعاون و التنافس البناء بعيدا عن الصراعات الهدامة.

¹ احمد ماهر : كيف تسيطر على صراعات العمل ، دون ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 16- 17 .

الشكل (02) : يوضح الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي



المصدر : أحمد ماهر ، المرجع السابق، ص 16

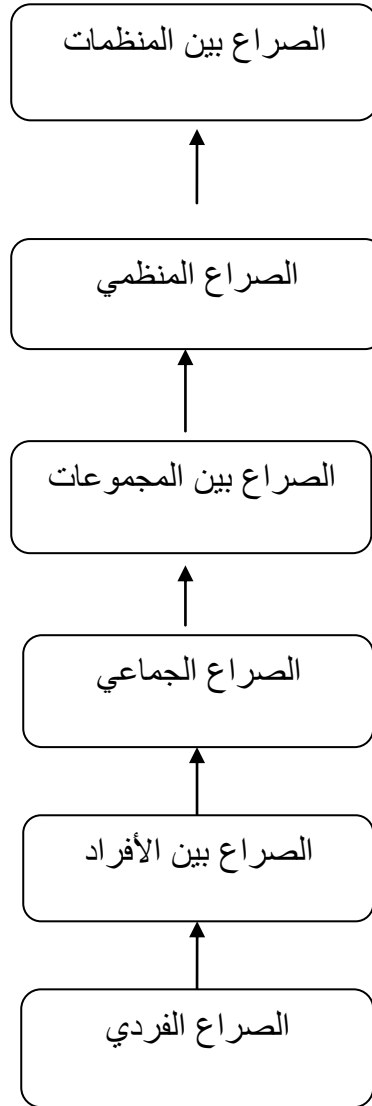
- 3- الصراع على مستوى التنظيم : و يأخذ أحد الأشكال التالية :¹
- * الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
 - * الصراع العمودي : يحدث بين المشرف و تابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف .
 - * الصراع بين الموظفين و الاستشاريين : و يحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار .
 - * صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله .
 - * الصراع بين المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف و صعوبات و معوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين .
- كما يشير (Invancevich a Matteson، 2002) إلى نوعين من الصراع هما:²
- 1- الصراع المنظم : و هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، و مثال ذلك من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة .
 - 2- الصراع الغير منظم : وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى و التذمر، و التأخر عن العمل ، و الغياب عن العمل كله أو تركه . كما أن هناك نوعين آخرين من الصراع هما :
 - 1- الصراع المخطط أو الإستراتيجي : و هو الصراع المقصود و الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية ، وينتج عنه عادة تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة.
 - 2- الصراع الغير مخطط : و هو الصراع العفوي غير المقصود و الذي ينتج ويتطور نتيجة للظروف و الأوضاع ، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.
- و منه فإن هذا النوع يحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية لان المنظمة في تعامل دائم مع الوسط الداخلي و الخارجي على حد سواء . و هي مجبرة على هذا ، حيث تحاول

¹ محمود عبد الفتاح رضوان : إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة - مصر ، 2012 ، ص 31 - 34 .

² اكرم محسن الياسيري ، و آخرون : مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (الصراع التنظيمي ، استراتيجيات إدارة الصراع ، الأداء الإستراتيجي) ، (الجزء الأول) ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015 .

تحقيق أهدافها و مطالبها مع مراعاة القيم الاجتماعية و الخصائص البيئية لمحيطها. سواء إن كانت مؤسسة خدماتية أو إنتاجية .

الشكل (03) : يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة



Sources : Judit R.Gordon ، “ Adignostic approach to organizational behavior ” ، 1993 p.304.

ثالث : مراحل الصراع التنظيمي :

كما اختلفت وجهات النظر و الآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يري أصحاب و رواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري و مهم لإنجاز المهام بفعالية .

أولاً : المرحلة التقليدية : تتطابق المفاهيم المنتظمة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930- 1940 بسبب ما قدمه هورثون من تجارب أشار إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عن عدم قدرة الإدارة عن إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم.¹ فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبي على أساس أن الصراع يرتبط بالرعب و الخوف و العقاب.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي: يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك و كذلك الصراع ، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم .

ثالثاً : المدرسة التفاعلية: تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات الأعمال كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد، و هناك مفهومين للصراع و يترتب على كل مفهوم آثار معينة منها:²

1. آثار المفهوم الإيجابي :

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .
- يساعد على تنمية المهارات و الأفكار و الإبداع .
- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة و كذلك الأفراد .

¹ محمد يوسف القاضي : القيادة الفعالة ، ط1 ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 361 .
² موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دون ط ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، دون سنة نشر ، ص 350 .

2. آثار المفهوم السلبي :

- رغبة الإدارة في معرفة و جهات نظر العاملين ينعكس سلبا على عملهم و إبداعاتهم .
- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية و من ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة .

- الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.¹
نلاحظ من خلال هذه المراحل أن أفكار المنحى التقليدي معاكسة لأفكار المنحى السلوكي و التفاعلي . و ذلك في تجنب الصراع من عدمه، و طريقة التعامل معه، و لذا يمكننا تقسيم مراحل الصراع إلى قسمين أولا النظرة التقليدية، و هي النظرة التشاؤمية و التي تدعو إلى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر، و مشتتا للأفراد و الجماعات و المنظمة ككل. أما ثانيا النظرة الحديثة و هي نظرة تفاؤلية للصراع. باعتباره فكرة مقبولة و بدرجة معقولة. حيث يسهم في دفع و تطوير الكفاءة و المهارات العمالية.

رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ و يتطور عبر أنواع أو سلاسل متعاقبة، يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع و ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه الأنواع أو طبيعتها إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه الأنواع. و من بين تلك النماذج نموذج (Pondy) :

يرى " Pondy " أن الصراع يمر بخمس أنواع هي:

1- الصراع الكامن (الضمني) : يكون في هذه المرحلة ظروف مسببة لنشؤ الصراع و التي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات فهي تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف و كذلك وجود حاجة إلى الاستقلال في العمل التي تسهم في وجود الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- إدراك الصراع : في هذه المرحلة يبدأ الأفراد بادراك وملاحظة الصراع و هنا يتخذ احد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة أو غير كافية.²

¹ محمود عبد الفتاح رضوان : سبق ذكره ، ص 30 .

² محمد رضا ثنية : إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري - قسنطينة - سطيف - بسكرة ، شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، 2007 ، ص 77 .

3- الشعور بالصراع (المحسوس): وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع مثل العدوانية و المجابهة و اللامبالاة أو حتى مراعاة للقواعد كنوع من العصيان و لكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق و توتر .

4- إظهار الصراع: ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تتاضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وهذا يعيق التغيير و يمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذ لم يتم السيطرة عليه و إدارته بشكل كفو باستخدام الإستراتيجيات الملائمة لحل الصراع¹.

5- ما بعد الصراع : وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع و التعامل معه بالإيجاب أو الكبت ، فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم ، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى كبت كل طرف شعوره بالصراع و يعاد إلى المرحلة الأولى ومن ثم تتعاضم أسبابه و يكون أكثر خطورة في المستقبل².

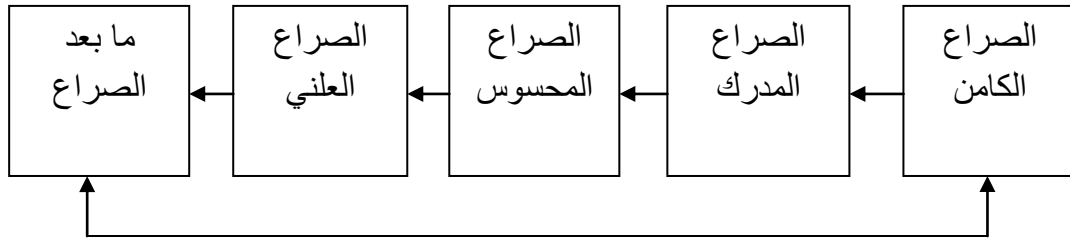
حيث تمثل هذه النوع مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون ، أو تسود حالة من عدم الرضا ، و بالتالي تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتمثل مرحلة مخرجات الصراع أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات

¹ رضوان محمود عبد الفتاح ، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2012 ، ص 37 .

² محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2005 ، ص 377 .

ويمكن توضيح هذه الأنواع وفقا لما ورد في الشكل التالي :

الشكل (04) أنواع الصراع التنظيمي ل (Pondy)



Daft a None: " Organizational Behavior نقلا عن : محمود سليمان العميان
 " by Harcourt College Publishers، USA، 2001: P.455.

خامسا: أسباب الصراع التنظيمي :¹

الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي :

- تباين شخصيات الأفراد و قيمهم وأخلاقياتهم ،الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر .
- اختلاف أو تعارض الأهداف و المصالح .
- الأنانية : حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعديا عليها .
- ضغوط الوقت و العمل و ما تسببه من توتر و عصبية ، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع .
- التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين فالفرد عادة ما يهتم بماذا يتصرف الآخرون هكذا .
- الخطأ في الاتصال ، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون هداما و ليس بناء فيكون رد فعل الفرد تجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من الخلافات و الصراعات .²

¹ أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، دون ط ، دون بلد ، 2000 ، ص 434 .

² محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دون ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص321 .

ونلاحظ من خلال ذلك أن الصراع داخل المنظمات ينبع من العلاقات بين الأفراد و من الخصائص الشخصية للأفراد ، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

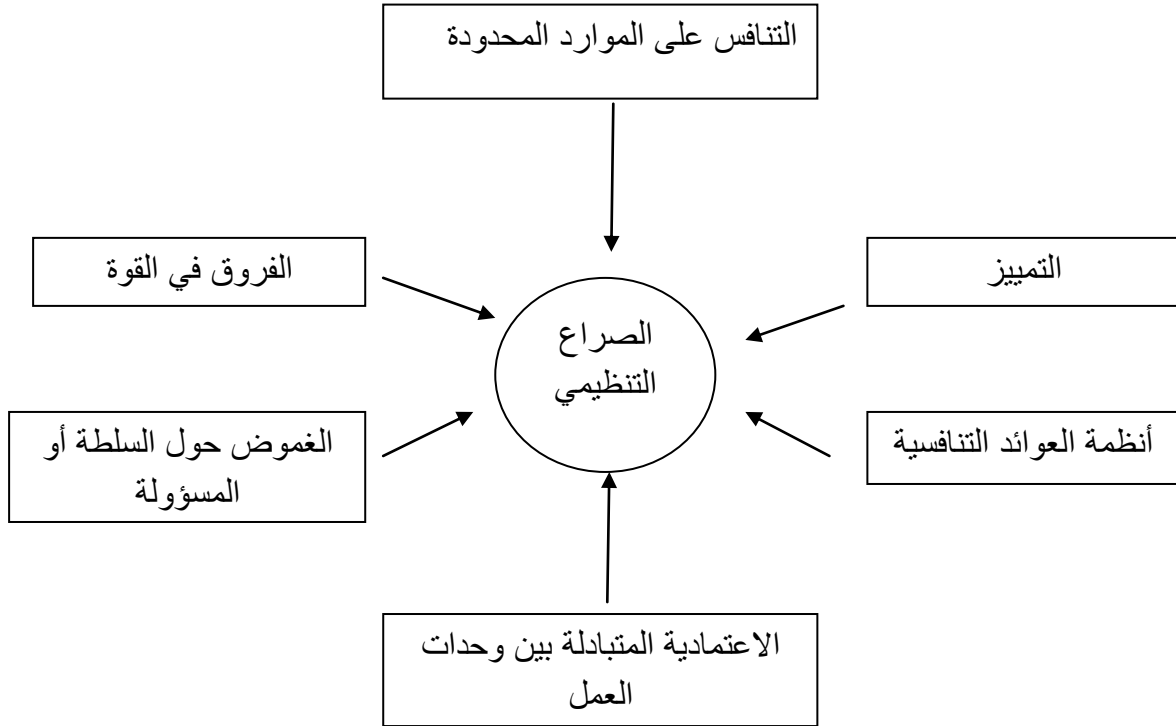
أهم الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي :¹

من الواضح أن من أهم الأسباب للصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد المحدودة ، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراعات تحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد ، فكل فرد يحاول المبالغة في ما يقدمه للمنظمة لكي يصل إلى نصيب عادل من الموارد المتاحة .

- الغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل.
- الغموض حول السلطة يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة.

¹ محمد سعيد سلطان ، المرجع السابق ، ص320 .

الشكل (05) يوضح الأسباب التنظيمية للصراع



المصدر : محمد سعيد سلطان : سبق ذكره، ص 321.

سادسا : نظريات الصراع التنظيمي :

أولا : النظرية الماركسية :

- إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة :

لقد أفترض كارل ماركس بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية ، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية و القيمية و العقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع و تكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة، و عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها.¹

و قد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي:

* كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

* كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

* كلما ازدادت الوحدة الأيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

* كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.

* كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق و ازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.²

مما سبق نلاحظ أن ماركس من خلال تتبعه للجذور التاريخية للصراع أنصب تركيزه على فكرة الصراع و التغيير، و هذا الصراع سيزول بعد قيام المجتمعات الاشتراكية و من ثم يصبح المجتمع خاليا من الصّراع.

¹ جوتان ، تيرنر : بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة سعيد فرج محمد ، دون طبعة ، دار المعارف ، القاهرة ، 2000 ، ص 109.

² ناصر قاسمي : سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية و تطبيقية) ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014 ، ص55.

ثانيا : النظرية المعاصرة :

مقاربة التحليل السوسيولوجي لميشال كروزية :

يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات، قام بتأسيس مركز علم الاجتماع التنظيمات كما قام في مركز الدراسات السوسيولوجية و معهد العلوم الاجتماعية للعمل "ISSI" بأبحاث ودراسات إمبريقية بحث فيها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية و أنماط التفاعل بين الأفراد.¹

و من بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين المستخدمين وعلاقات الصداقة ولاحظ نقص في العملية التبادلية ، و نقص التضامن و التعاون و شيوع الحقد و الغل و الكراهية و العدوانية و الصراع اتجاه المسيرين .

- لاحظ أيضا حراك اجتماعي بالمصنع كرحيل المستخدمين بسبب جملة من الظروف و المشاكل مثل اللامبالاة من قبل الإدارة بالعمال و تهميش المستخدمين نتيجة لعدم الدفاع عن مصالحهم و المناداة بحقوقهم.²

- توصل كروزيه إلى نموذج " التحليل الاستراتيجي " الذي ركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في :

إن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، و إنما لكل فرد أهدافه، و طموحاته الخاصة ، التي يمكن أن تكون معارضة أم لا لأهداف منظمة و هذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف أفراد المكونين لها.

- الحرية النسبية للفاعل في إي نوع من التنظيمات ، الفاعلين يملكون مجالاً من الحرية يمارسون فيها نوع من الاختيار .

- إستراتيجية الفاعل ، تتبثق دوماً من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة.³

¹ الزبير عون عيسى : تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة ، دراسة حالة المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الأغواط ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011-2012 ، ص 133 ، غير منشورة.

² رواج وهيبه : إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه ، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسكيكدة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة قسنطينة ، 2007 ، ص 29 .

³ الزبير عون عيسى : مرجع سابق ، ص134 ، غير منشورة.

فمن خلال وجود هذه المشاكل فقد اثر هذا على عمليات التعاون بين العمال و الوقوف في وجه السلطة التنظيمية ، و هذا ما أثر سلبا على سير التنظيم وفعاليته.

نلاحظ مما سبق أن ميشال كروزيه قد استنتج أن الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمات يبنون استراتيجيات ودية و تحالفية و يؤسسون سلطات فعلية و يقيمون أنساقاً من التحالفات متفاوتة من تحقيق الأهداف الجماعية بصفة عامة للمنظمة.

ثالثاً : نظرية التبادل الاجتماعي :

جورج هومنز :

لقد أضاف جورج هومنز معلومات جديدة يمكن تلخيصها أربع نقاط أساسية ، و قد وردت هذه الإضافات في الكتاب الذي نشره هومنز عام 1959 م و الذي يأخذ عنوان "السلوك الاجتماعي و أشكاله الأولية"، و الإضافات التي وهبها هومنز لنظرية التبادل الاجتماعي تقع في النقاط التالية :

1- إذا تكررت التفاعلات و الاتصالات و العلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة فإن هذا لا بد أن يؤكد على عواطف الحب و التعاون و التكالف ، و مثل هذه العواطف تقود إلى زيادة كمية التفاعلات بين أعضاء الجماعة .

2- إذا كان النشاط أو الفعالية التي يقوم بها الفرد في الجماعة مصحوبة بمكافئة مادية أو معنوية فإن الفرد صاحب الفعالية أو النشاط سيكرر هذه الفعالية رغبة في الحصول على المزيد من المكافآت المادية و المعنوية .¹

3- إن منح المكافآت للأفراد الذين يكونون العلاقات الاجتماعية أو الذين يقومون بأداء النشاط الاجتماعي لا بد أن يقوي هذه العلاقات ، التي تؤدي إلى خدمة أغراض المؤسسة أو المجتمع . و هنا يعني هومنز أن هذه المكافآت يجب ألا تعطى من جهة واحدة لان الجهة التي تستلم المكافآت يجب أن تردّها للجهة الثانية .

4- يعتمد هومنز على مبدأ جديد هو مبدأ "العدالة التوزيعية" إذ أن تكاليف العلاقة الاجتماعية يجب أن تكون مساوية لأرباح أو مردودات العلاقة لكلا الجانبين . و إذا اختل التوازن بين التكاليف و الأرباح فإن هذا سيقود إلى الظلم و التعسف الاجتماعي في

¹ روايح وهبية : سبق ذكره، ص 23 .

العلاقات الاجتماعية . كما أن العدالة التوزيعية يجب أن تستخدم في حالة الخصومات و النزاعات بين الأفراد و الدول.¹

وهذا يعني أن التهديد و الوعيد الذي يقوم به جانب يجب أن يتقابل مع التهديد أو الوعيد للجانب الآخر ، فإذا لم يستخدم الجانب الأول العنف و القوة ضد الجانب الثاني فإن هذا لابد أن يقود إلى هدر حقوق الجانب الأول . وهذا لا يتفق مع مبدأ "العدالة التوزيعية" و مبدأ كرامة الإنسان و الجماعة . بمعنى آخر أن السلام يقابل السلام و التهديد و الوعيد يقابل بمثله من لدن الأشخاص المتفاعلين .

سابعا : نتائج الصراع التنظيمي :²

أشار معظم الكتاب و العلماء و الخبراء المهتمين بدراسة الصراع إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدرا أو حافزا إيجابيا للأفراد و الجماعات ، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية :

1. النتائج السلبية :

- * قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للأفراد . بما يؤدي إلى اتجاهات و سلوكيات سلبية اتجاه الأفراد و بعضهم البعض .
- * الشلل في التصرف يرافق التوتر النفس الذي يؤدي إلى الإحباط و الغضب و عدم التأكد و ضعف النفس .
- * قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .
- * عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع ، و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق روح الفريق الواحد و بذلك يعوق العمل التعاون الجماعي .

¹ إحسان محمد الحسن : النظرية الاجتماعية المتقدمة ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005 ، ص 189 - 190 .

² صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، بدون ط ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 262 .

* قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء و الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة و العاملين في المنظمة .

و منه إذا فالصراع السلبي داخل المنظمة قد يؤدي إلى حدوث أضرار كبيرة بين الأفراد أو العمال، و قد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين و كيفية تصرفاتهم و شيوخ التسبب و انخفاض الروح المعنوية و كذلك أضرار جسمانية و أكثر منها نفسية .

2. النتائج الايجابية :

من بين النتائج الايجابية للصراع :

* يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوى الميول العدوانية .
* ينمو لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشحذ طاقات الناس ليمحو مبدأ معين ، إي انه يولد الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

* يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد العاملين في المنظمة.
* المشكلات التي قد تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفوا على السطح حيث تتم مواجهتها و بذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

* و نتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

* يساعد الصراع على اكتشاف فرص للتغير و التحسين المستمر.
* يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية و يعمل على نمو المنظمة.¹
ويتضح من خلال ذلك أن الصراع حقيقة واقعية في كل المنظمات ،ولكنه ليس بالضرورة يعتبر سلبيا، بل انه أحيانا ذا قيمة ايجابية للمنظمة ، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا و لكنه أيضا يكون ايجابيا و هذا يتوقف على بدائل العمل.

¹ عامر سالم : السلوك الإداري التنظيمي ، ط1 ، دار أسامة ، عمان ، 2007 ، ص 273 .

خلاصة الفصل :

إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي هذا إلى الإرباك و القلق و التوتر داخل المرافق التنظيمية مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف فلا يرد نموذج مثالي أو قواعد محددة للقضاء عليه أو الحدة منه لان الصراع ظاهرة مستمرة، و لكن يمكن التخفيف منه و ذلك بالعمل على القضاء و على الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع ، مثل هذا العمل يقضي إلى إعادة بناء تركيبة بشكل علمي ووفق أسس و تحسين العلاقات مثل العمل و التخلي عن الخلافات و التخفيض من الفروقات، حيث يتم ذلك من خلال زيادة المستوى الثقافي و عقد برامج التوعية و التثقيف.

تمهيد:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة و العاملين بها لضمان استمرار القوى العاملة بها، و خاصة ذوى المهارات و التخصصات الفنية و تنمية المبادرات و الإبداع لدى الأفراد، وإيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهد و الأداء، و أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل و تنمية مشاعر الانتماء و السلوك الإيجابي لدى العاملين، وفى هذا الفصل سنحاول التعرف على الرضا الوظيفي من خلال المباحث التالية :

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي.

ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي.

ثالثاً: مؤشرات الرضا الوظيفي.

رابعاً: محددات الرضا الوظيفي.

خامساً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

سادساً: أهمية الرضا الوظيفي.

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

يعتبر مصطلح الرضا الوظيفي من المصطلحات الشائعة الاستعمال لاسيما في العلوم المهتمة بدراسة الظروف المحيطة بالعمل، ببداية كتفيه ببعض الغموض من هنا كان لابد من تحديد لهذا المفهوم لأنه يندرج ضمن اطر معرفة متعددة ففي هذا الإطار يشار إليه في اللغة بأنه ضد السخط أو الإشباع أو الحاجة.¹

و لقد عرف فروم الرضا الوظيفي بأنه اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه. الرضا الوظيفي: مشاعر الفرد و أحاسيسه اتجاه العمل والتي يمكن اعتبارها انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل والجماعات التي تشاركه فيه و من سلوك رئيسه معه ومن بيئة العمل و بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.²

يعرف الرضا الوظيفي: مشاعر الفرد اتجاه وظيفته و الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة. وعرفه آخرون: على انه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته، كما يتضمن التقدير والانجاز و الإبداع و احترام الذات و تحمل المسؤولية و المنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.³

و منه يعتبر الرضا الوظيفي محصلة من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته و من مدى نجاح الشخص أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.

¹ ابن منظور: لسان العرب، ج1، دار صادر للنشر و التوزيع، بيروت، 1992، ص 323.

² محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات ، دون ط ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 219.

³ فاروق عبده فليح ، و آخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ص 259.

ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي:

أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية:¹

نظرية المؤسسة البشرية: تعرف غالبا بنظرية ليكيرت في الإدارة، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة البحوث التي قام بها مركز البحوث الأمريكي.

و تقف هذه النظرية على وصف العنصر البشري و تتشكل أفكارها من نتائج دراسات الهورثون و تتلخص هذه الأفكار فيما يلي:²

- أن العنصر البشري في العمل أهم العناصر، وان الإنسان في تركيبه المعقد و جوانبه النفسية والاجتماعية و الجسمية يتصلا تعاملًا وواعيًا معه، حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

- إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور و المكافآت المادية فحسب، حيث أن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين، أهمها الاحترام النفسي و احترام الآخرين. بمعنى أن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتئمون فيه، و لهذه الجماعات أثرها الكبير في تفكير أعضائها و اتجاهاتهم و قيمهم، و بالتالي على سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض و مع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجيتهم؛ مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لأفراد منفصلين.

إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بان يحقق لهم المناخ الملائم للعمل حيث نشبع حاجاتهم لاحترام الروح المعنوية، مما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية.³

وعلى هذا الأساس فان مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين، من خلال تحسين ميول الأفراد و توفير المطالب الاجتماعية و النفسية لهم.

وقد أكد علماء الاجتماع على أهمية الجماعة في دراسة مظاهر التماسك الاجتماعي في جو اجتماعي مشحون بالتوتر و الصراع المستمر داخ الجماعة يؤثر على تفاعلهم

¹ اندرو ويد سيزلاقي، و آخرون: السلوك التنظيمي و الأداء، الإدارة العامة للبحوث، السعودية 1991، ص 223.

² فرنسوني فؤاد حمد رزق: دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات، مكتبة الإدارة، مج14، ط1، 1408، ص 47.

³ الشواني صلاح: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، 1992، ص 89 .

الاجتماعي بوجه عام، بينما تزيد فيها العوامل القائمة على وجود الثقة المتبادلة و التكافل و تقارب الأفراد سواء عن طريق الجماعات الرسمية أو غير الرسمية.¹ و كان من أهم الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية هي المبالغة في الاهتمام بالعاملين على حساب جوانب التنظيم ، بل ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم و هو العنصر البشري و أغفلت جوانب التنظيم الأخرى.

ثانيا: نظرية ماسلو: ²

كانت أول دراسة استخدمت نظرية الحاجات لدراسة الرضا الوظيفي و هي دراسة ماسلو بعنوان " نظرية الحاجات" المكونة من خمس حاجات مرتبة من القاعدة إلى القيمة في شكل هرمي و كانت الحاجات على النحو التالي:

1- الحاجة الأساسية: تسمى أحيانا الفسيولوجية أو الطبيعية مثل: الأكل و الشرب و النوم و السكن و الراحة و هي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.

2- الحاجة إلى الأمن و الضمان: و هي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي و النفسي.

3- الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء: و تمثل الحاجة الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى عن الحاجات الأولية.

4- الحاجة إلى الاحترام و تقدير الذات: كالحاجة إلى الاحترام و التقدير من الآخرين و التمييز عنهم و يقول ماسلو: " إن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة".

5- الحاجة إلى تحقيق الذات : و تمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف و الطموحات التي الفرد في الحياة، و تعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات و تستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضيتين أساسيتين:

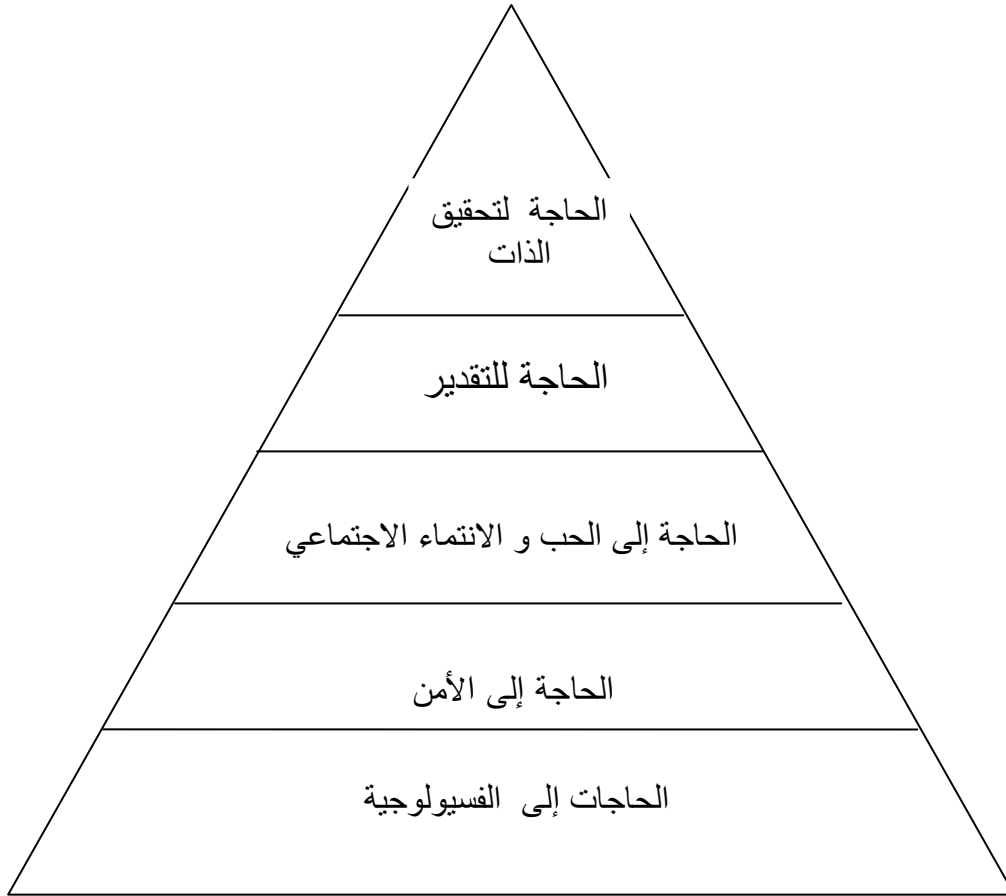
* أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.

¹ عبد الله محمد عبد الله : علم الاجتماع التربوية "النشأة و التطور و المداخل النظرية الحديثة و الدراسات الميدانية الحديثة"، دون ط ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 289 .

² سيان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها ، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 237.

* عندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، و لهذا فإن الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعا بالمقارنة مع الحاجات الدنيا¹.

الشكل رقم (06) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: المرجع السابق، ص 34.

ثالثا: نظرية العاملين لهيرزبيرج :

قام هيرزبيرج "HERZBERG" ورفقائه عام 1959م بدراسة شاملة لمائتين من المهندسين و المحاسبين في مدينة بشرج بالولايات المتحدة الأمريكية المعروفة دوافع

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، 1429 م، ص 47، غير منشورة.

العاملين و مدى رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، وثبت من نتائج تلك الدراسة:

* أن مشاعر السعادة و الرضا عند العاملين مقترنة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه، مثل الإنجازات و الاعتراف و التقدير من الزملاء و الرؤساء و الترقى الوظيفي.¹ حيث يمزج " هيرزبرج" بين مجموعتين من العوامل في مجال العمل:

أ- هناك مجموعة من العوامل التي تسبب في عدم رضا الفرد عن عمله أو وظيفته و تتعلق هذه العوامل حسب محيط العمل، أي الظروف الخارجية للعمل مثل الأجور ظروف العمل الإدارة و الرقابة، و الإشراف، ومستوى العلاقات مع الزملاء و المشرفين و تسبب عدم وجود هذه العوامل الإهمال، و التأخير و التغييب و الصراع و الرغبة في ترك العمل، ولهذا فإنه أطلق عليها العوامل الصحية و عملها هو عدم إبراز الرضا.²

ب- هناك مجموعة من العوامل التي تسبب عدم الرضا الوظيفي و هي التي تدفع إلى العمل و الأداء الجيد و الالتزام و الارتباط، أو تتعلق بالوظيفة نفسها حيث تشمل الإنجاز و التقدير لما يقوم به الفرد من قبل المسؤولين و التقدم في الوظيفة و النمو و التطور الذاتي، لذلك فقد سميت هذه العوامل بالدوافع، لأنها تدفع إلى العمل و تحسين الأداء و استمرار هذا التحسن.³

و هنا يتضح من خلال هذه النظرية التي ترى أن العوامل المسببة للرضا و عدم الرضا مختلفة، فالشخص الذي يتمتع بصحة جيدة فإن عدم وجود الألم لا يعنى ألا تكبت شعوره بالسعادة، فتوافر الحاجات الضرورية مثل الإضاءة و التكييف و الأثاث المريح رغم أهميتها قد تسبب القناعة لفترة قصيرة، و لكن بعد ذلك يبحث الموظف عن فرص التطور و تنمية المهارات و الإنجاز فإذا لم يحصل الموظف على هذه الفرصة فإن ذلك لا يعنى عدم الرضا لكن من ناحية أخرى يعني فشل في تحقيق الرضا، و هذه النظرية لم تسلم من الانتقادات التي ارتكزت على فكرة اختلاف قناعات و طموح الأفراد.

¹ عبد الله عبد المحسن المد لج: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003، ص35.

² محي الدين الأزهرى: الإدارة و دور المديرين أساسيات و سلوكيات ، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص272-276.

³ عبد الوهاب محمد على: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص166-167.

رابعاً: نظرية القيمة:

يرى "أدوين لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل قدرة العامل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد، و أنه كلما استطاع توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما أصبح راضياً عن العمل، و يرى لوك أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يدركه و انه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها مثل: احد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب تحقيق الذات و التقدير لكن وفقاً لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية¹. مما يعني أن نظرية القيمة تعتبر من المسببات الرئيسية بالإضافة إلى توفير العوائد التي تعود بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد بما يؤديه من عوائد، كما أنها تتناسب وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي، و تتناسب و رغباته و أسلوبه في الحياة.

ثالثاً: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:

إن مؤشرات قياس الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحاً من خلال المعدلات التالية:

1- دوران العمل: كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و معدل دورانه، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض².

2- معدلات التغيب: يعتبر مؤشر التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات لما لها من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة، و بالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم و الكيف من جهة أخرى، فنجد من يعرف التغيب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، و معدل التغيب لدى العاملين في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله³. وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل و أكثر حرصاً على الحضور على عكس عامل آخر فإنه يشعر بالاستياء تجاه عمله.

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص229.

² محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دون ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 204-206.

³ عيساوي وهيبه: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 1997، ص 73، غير منشورة.

3- معدل أداء العمل: حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة، و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عن كل فرد، فالحقيقة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان.¹

4- الشكاوي: تعتبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسية أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا و عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة و العكس صحيح.²

فالشكاوي إذن هي إحدى مؤشرات الرضا الوظيفي لذا وجب أخذها بعين الاعتبار من خلال دراستها و تحديدها بشكل دقيق حتى يتم تجنب أي اضطرابات أو توترات قد تظهر و تؤثر سلبا على المنظمة.

وأكثر من هذا فإن الرضا الوظيفي، يؤدي إل مؤشرات أخرى مثل: الالتزام الوظيفي التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة.

رابعا: محددات الرضا الوظيفي:

إن للإنسان مجموعة من الحاجات تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها كما أن هناك بعض العوامل و المحددات التي تجعل العامل راض عن عمله إن توفرت، أو مستاء من عمله وغير راض عنه إذا نقصت. كما تختلف من فترة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر و من فرد لآخر و تتمثل في:

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، دون ط، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 233.

² عيساوي وهيبة، المرجع السابق، ص75.

1- الأجر (Waage):

حيث أن الأجر لا يمثل م صدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، و أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الإحتياجات الأساسية للعيش.¹ فالأجر إذن بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات من خلال ما يتجه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

2- محتوى العمل (Jab contet):²

إن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إن أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، و طبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها و أيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

أ- **درجة تنوع المهام:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية ، أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، و العكس.

ب- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل.

ج- **استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

¹ بن مبارك كريمة، سلفاوي أمال: محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة الموصلات، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم علم النفس عمل و تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص13.

² فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط2، عمان، 2005، ص 262.

د- خبرات النجاح و الفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كما يثير لديه الإحساس بالفشل ، و تحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح و يحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. و أثر خبرات النجاح و الفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره و اعتزازه بذاته.

3- فرص الترقية (Promotional Opportunities):

وهنا يمكن القول أنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس . و يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها . فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة ، و العكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا على الترقية يحدث لديه استياء اكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.¹

4- نمط الإشراف (Style of Supervision):

إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه و الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين و المودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه .

5- جماعة العمل (Work Group):

يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد ،آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضاه عن العمل.²

¹ بوظيفة حمو ، دوفة أحمد ، لورسي عبد القادر : عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية ، دار طب الملكية للطباعة و النشر و التوزيع و الإعلام ، ط1 ، الجزائر ، 2007 ، ص54، غير منشورة .

² محمد الصريفي : السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2007 ، ص136.

6- ساعات العمل (Hours of Work):

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة و تزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة و الحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

7- ظروف العمل المادي (Physical working conditions):

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئته العمل و بالتالي على رضاه عن العمل و لقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل : الإضاءة، و الحرارة، و التهوية، و الرطوبة، و الضوضاء، و النظافة، و وضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل العديد من الباحثين و العلماء.¹

خامسا : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بالعديد من العوامل و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى المجموعات التالية:²

أولا:العوامل الشخصية: هي العوامل المتعلقة بالفرد الموظف حيث كشفت بعض الأبحاث أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة و قد دلت الأبحاث عن وجود علاقة إرتباطية بين العوامل التالية و هي شخصية الفرد، قيمة الشخصية ، مجموعة الانتماءات الخارجية ، تكامل أو تناقص الآراء التي يقوم بها الفرد و درجة استقراره في حياته، السن، درجة تعليمه، الجنس، أهمية العمل بالنسبة له، كلما زاد عمر الفرد زاد درجة رضاه عن العمل.

¹ حمدي ياسين ، على عسكر ، حسين الموسوي : علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الكتاب الحديث ، ط1 ، دون بلد ، 1999 ، ص35 .

² وجددي أحمد محسن : مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة ، عن أنظمة التعويض و الحوافز ، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية ، غزة ، 2004 ، ص 55، غير منشورة .

فهاته العوامل ترجع إلى الشخص نفسه و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم و سماتهم.

ثانيا: عوامل متعلقة بطبيعة الفرد: وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة و مدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات و إمكانيات الشخص و ميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة و المستوى الإداري للوظيفة.¹

حيث يقصد بالعمل الجهد الذي يؤديه الفرد و المتمثل في تنوع الأنشطة الوظيفية من خلال العلاقة مع الرؤساء، و زملاء العمل، بالإضافة إل تقدير الآخرين و الأجور و المكافآت المادية و الترقية و الاستقلال في العمل...إلخ.

ثالثا: عوامل متعلقة بتنظيم العمل داخل المنظمة: يقصد بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد و هي تصنف إلى عوامل تنظيمية (سياسات التنظيم و ظروفه)، و هذه العوامل غير مرتبة على قيام الفرد بوظيفة معينة و لكنها مرتبطة بسياسات المنظمة و لها تأثير على رضا العاملين عن وظائفهم و هي كالتالي : ساعات العمل ، ظروف العمل، (إضاءة، تهوية، تجهيزات مكتبية، إجراءات العمل، نظم الاتصال بالمؤسسة).²

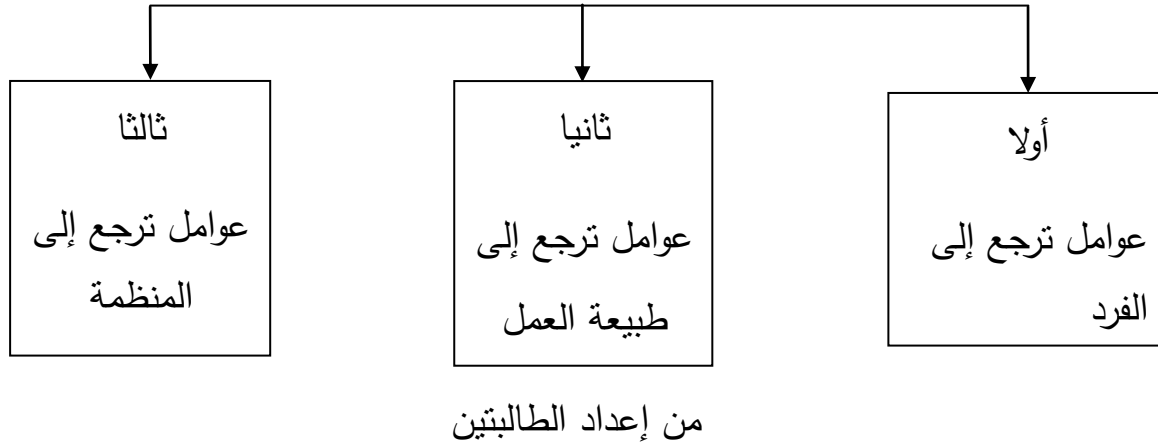
بالإضافة إلى أن هناك عوامل متعلقة ببيئة التنظيم و هي:

- علاقة الفرد بالإدارة.
- الجو الذي يسود داخل التنظيم.
- مدى توافر علاقات جيدة بالآخرين.
- البيئة التي ينتمي إليها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 175 .

² إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر : الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني ، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، حي الهرم الطالبية - فيصل، 2014 ، ص 64 .

شكل رقم (07) المجموعة الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



سادساً : أهمية الرضا الوظيفي:¹

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو عامة الإنتاج و تحدد مهارته مدى كفاية التنظيم و كفاءته، و قد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات و المؤسسات أن تخلفت و نقصت إنتاجيتها و هذا مما يدعوا إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية و علمية.

وقد تبين من خلال الدراسات في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المرتفع للعاملين يزيد من الإنتاجية و يقلل معدل دوران العمل، و يخفض من نسبة الغياب و يرفع معنويات العاملين ، و يجعل الحياة ذات معنى عند الأفراد.

و قد تطرقت الحنيطي إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حدد عددا من الأسباب التي تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي و هو على النحو التالي:

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

2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، محمد بن معيض جويعيد الوديتاني: الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة ، السعودية ، 1428 - 1429 ، ص 45-46 .

- 3- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه و خاصة مع عائلته، و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية في العمل.
- فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى الإنتاجية.
- وقد أشارت سعاد السلوم إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، و يتم التعرف على جوانب القصور و محاولة تلافيها. ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم و زيادة الإنتاجية.¹

¹ سعاد السلوم : عوامل ضغوط العمل التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1422- 1423 ، ص 32، غير منشورة .

خلاصة :

وفي الأخير يتبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد و المجتمعات فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه. فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المؤسسة، ومن هذه الظواهر معدلات دوران العمل، و معدلات الغياب و الشكاوي، معدلات الحوادث أثناء العمل و الرضا عن العمل و معدلات الأداء، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين و يساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، و لقد أكدت الكثير من الدراسات حول رضا الأفراد أن هناك من العوامل البيئية التي تشكل في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين، ومن هاته العوامل (الأجر و الترقية، جماعات العمل، نمط الإشراف، ظروف العمل و طبيعة العمل) و منها ما يتعلق بالأفراد أنفسهم مثل احترام الذات، شخصية الفرد و ظروفه، و قيم الفرد و على قوة المشاعر لديه و درجة تراكمها، و إذا ما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل أو يبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسريه من العمل، و منه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.

تمهيد:

بعد تقديم موضوع الدراسة و ما تضمنته من التساؤلات و الفرضيات و التعاريف الإجرائية وأهمية الدراسة و أهدافها و الخلفية النظرية لكلا المتغيرين . لجأنا إلى خطوة أخرى مهمة لفهم الظاهرة وكذلك للوصول إلى نتائج موضوعية دقيقة و معتمدة، هي الدراسة المنهجية التي سنتطرق إليها في هذا الفصل؛ والتي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية للوصول إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها. حيث سيتم التطرق إلى المنهج المتبع عينة الدراسة، حدود الدراسة، و الأدوات و تفسير البيانات.

أولا : مجالات الدراسة:

1- المجال الزمني:

تعد المرحلة الميدانية من أهم المراحل في دراستنا حيث انطلقت هذه المرحلة في شهر نوفمبر 2017م إلى غاية 25 افريل 2018 م،ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة قمنا بزيارة استطلاعية للمؤسسة و ذلك من أجل توضيح الفكرة العامة، و بعض النقاط المهمة حول موضوعنا، و بعد ذلك أخذنا الموافقة من المسؤول للاستفادة من بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة، و كان ذلك يومي 16-18 جانفي 2018م.

- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على الأفراد المبحوثين و جمعها و امتدت هذه الفترة ما بين 15 فيفري إلى 18 فيفري 2018م

- **المرحلة الثالثة:** تم توزيع البيانات و تحليلها بإضافة إلى تفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة و امتدت هذه المرحلة 10-25 افريل.

2- المجال الجغرافي:

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي شركة وطنية تتولى إنتاج وتوزيع الكهرباء و الغاز الطبيعي في الجزائر. و قد تم تأسيسها في عام 1969م، لتحل هيئة الكهرباء و الغاز الجزائر المؤسسة سنة 1947م (EGA)، أعطيت الحق الحصري في إنتاج و توزيع و استيراد و تصدير الكهرباء و الغاز في الجزائر، إلا أن هذا الحق الغي بموجب المرسوم

الرئاسي رقم 02-195 لسنة 2002م، الذي حول طبيعتها القانونية من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. و نهدف من هذا الفصل إلى التعرف على المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز على مديرية التوزيع بأدرار.

مدخل إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمديرية التوزيع بأدرار:

أولاً: نشأة و تطور المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز:¹

طرأت على الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز عدة تغيرات تتبلور في المراحل التالية:

1- الفترة ما بين (1947م - 1968م):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار الخاصة "LEBON" عام 1947 و التي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية و الغاز، و تأسيس شركة كهرباء و غاز الجزائر (EGA)، وفي الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية و المسمى (AAVEG).

2- الفترة ما بين (1969م - 1981م):

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب الأمر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969م و الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969م، بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر و التي ألغيت بموجب نفس الأمر، و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية، (باحتكار الإنتاج، و النقل، و التوزيع) و قد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات و القدرات الداخلية لها.

3- الفترة ما بين (1982م - 1994م):

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها و هي:

¹ معطيات مقدمة من قبل المكلف بالاتصال لدى مديرية التوزيع- أدرار .

- مؤسسة كهروكيب (KAHRKIB): المؤسسة الوطنية للأشغال و التركيبات الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 306/82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982م.
- مؤسسة كهريف (KAHIF): المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 307/82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982م.
- مؤسسة كغاز (KANAGAZ): المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، و التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 308/82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982م.
- مؤسسة أوتركيب (ETTERKIB) : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي: 309/82 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982م.
- مؤسسة إنيرجا (INERGA): المؤسسة الوطنية لإنجاز البنية التحتية للطاقة ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 601/83 المؤرخ في 20 أكتوبر 1983م.
- مؤسسة A-M-G: المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة، و بموجب قانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985م تم وضع شروط تطبيق نشاطات إنتاج و توزيع الطاقة، و ضبط حقوق و واجبات المؤسسة في ظل الاحتكار.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991م، تم تغيير الطبعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق، و بثت مجموعة من القوانين التي تم بناءا عليها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية:

- شركة النقل و الصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMOX).
- الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO).
- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAEIR).
- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة و التصفيح تحت الضغط (SIAS).
- شركة الوقاية و النشاط الأمني (SPAS).
- الشركة المختلطة للحراسة و أمن الأشخاص و الأشياء (SGS).¹

¹ معطيات مقدمة من قبل المكلف بالاتصال لدى مديرية التوزيع - أدرار, مرجع سبق ذكره.

رابعاً : الفترة ما بين (1995م-2001م):

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995م الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي و التجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (EPIC) و بقائها تحت وزارة الطاقة و المناجم، و بهذا تمتعت سونلغاز بالاستعمال المالي إضافة لتمتعها بالشخصية المعنوية، أصبحت تسيير حسب قواعد القانون العام في علاقاتها مع الدول.

خامساً: الفترة ما بين (2002م-2003م):

تميزت هذه الفترة بتغيير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري لتصبح شركة ذات أسهم (SPA)، و ذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في جوان 2002م، و الذي حدد النظام القانوني للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و حدد لها الأهداف التالية:

- نقل الكهرباء و الغاز لحاجات السوق الوطنية - الإنتاج-النقل- التوزيع و تجارة الطاقة الكهربائية في الخارج.
- توزيع و تجارة الغاز عن طريق القنوات في الجزائر و في الخارج.
- التنمية و التزويد بجميع خدمات الطاقة.
- دراسة و تطوير و إعادة تقويم كل أشكال مصادر الطاقة.
- تنمية كافة أشكال التعامل في الجزائر و خارج الجزائر، و بين الشركات الجزائرية و الخارجية.
- إنشاء الفروع و مشاركة جميع الشركات بالقيم المنقولة و رؤوس الأموال في الشركات الموجودة في الجزائر و خارجها.
- تنمية كافة النشاطات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالصناعة الكهربائية و الغازية.¹

¹ معطيات مقدمة من قبل المكلف بالاتصال لدى مديريةية التوزيع - أدرار, مرجع سبق ذكره.

سادسا: الفترة ما بين (2004م-2006م):

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 03 / 2005م و المؤرخ في 30 افريل 2005م الذي تضمن هيكلة قطاع توزيع الكهرباء و الغاز، حيث تم اختفاء مناطق التوزيع، و تقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى أربع مناطق (المديرية العامة للتوزيع الوسط المديرية العامة للتوزيع الجزائر، المديرية العامة للتوزيع الشرق، المديرية العامة للتوزيع الغرب).

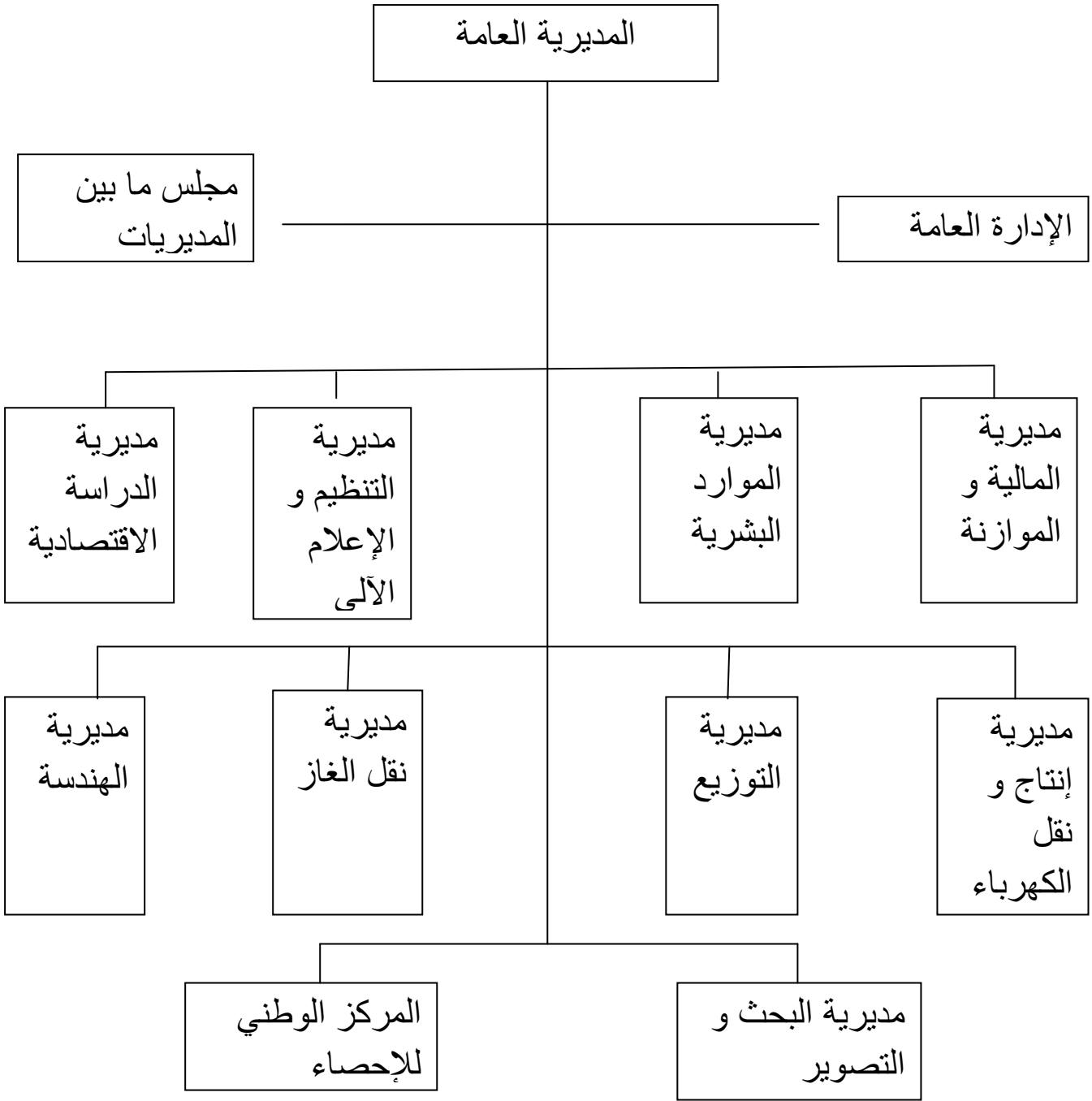
و بموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إل أقسام و أصبح كل قسم يحتوى على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الإستراتيجية العامة للتوزيع.

تعريف مديريةية التوزيع الكهرباء و الغاز بأدرار:

هي إحدى مديريات الجهوية التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران تأسست سنة 2005م بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، و ذلك لاتساع حجم زبائنها و زيادة احتياجاتهم، و يبلغ عدد الموظفين بالشركة 386 عامل مقسمة على جميع الدوائر.

و لقد استدعى وجود الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز على كامل التراب الوطني وجود فروع للمؤسسة و مجالات نشاطها، ووجود هيكل تنظيمي متين يناسب تقسيماتها المختلفة و هذا ما سنبرزه في النقاط التالية:

الشكل (08) الهيكل التنظيمي لفروع المؤسسة و مجالات نشاطها



المصدر: وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي يوضح تدرج المسؤوليات المتمثل في المستويين التاليين:

1- المستوى الأول: و يمثل المستوى الأعلى و يشمل الإدارات العامة التي تقوم بإنجاز الخدمات الداخلية للشركة، و يشتمل كذلك على مجلس المديرية، الذي ينسق بين مختلف المديرية و يختص بحل المشاكل التي تواجه الشركة.

2- المستوى الثاني: و يضم المديرية التي تصنف إلى مديريات وظيفية و مديريات عملية.

أ- **المديريات الوظيفية:** و تتكون من عدة مديريات تشترك في مهام التسيير و التخطيط دون العمل، و سنبينها بإيجاز كما يلي:

*مديرية الموارد البشرية: و تقوم بتخطيط السياسة الخاصة بالعمل و التوظيف الترقية و اعتماد سياسة التكوين بالإضافة إلى طب العمل و غيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

*مديرية المالية و الموازنة: تتسق هذه المديرية بين جميع الموازنات كالإنتاج و التوزيع و المبيعات، كما تقوم بعملية التنفيذ و المراقبة.

*مديرية التنظيم و الإعلام: و تتبنى مبادئ التنظيم بالشركة، و وضع برنامج التطوير و التحسين باستخدام الإعلام الآلي.

*مديرية الدراسات الاقتصادية: يسند لها إنجاز دراسات المدى الطويل، و قد تقوم بتنفيذ موازنة التخطيط الطاقوي.

ب- **المديرية العلمية:** تستند لها المهام التنفيذية، و أهم المديرية التابعة لها هي:

*مديرية البحث و التطوير: و تهتم بالتطورات الجديدة و آخر المستجدات التي تبرز في مجال الأعمال الإشرافية، كما تشرف على مختلف العمليات المنجزة .

*مديرية إنتاج و نقل الكهرباء: و تهتم بإنتاج و نقل الكهرباء بكافة أنواعها (توتر منخفض، متوسط، عالي) ثم تباع هذه المديرية الكهرباء لمديرية التوزيع التي تعمل على توزيعها على مختلف الزبائن.¹

*مديرية الهندسة: و تتمثل مهمتها في متابعة الإنجازات المتعلقة بقنوات التوزيع الخاصة.

¹ معطيات مقدمة من قبل المكلف بالاتصال لدى مديرية التوزيع - أدرار، مرجع سبق ذكره.

* مديرية نقل الغاز: و تتمثل مهمتها في نقل و بيع الغاز بجميع مستوياتها (ضغط منخفض، متوسط، عالي)، لمديرية التوزيع هذه الأخيرة التي تقوم أيضا بتوزيعه على الزبائن.

* مديرية التوزيع : تمارس هذه المديرية العمل التجاري حيث تشتري الكهرباء و الغاز من مديرتي إنتاج و نقل الكهرباء و نقل الغاز، تم تقوم بتوزيعها على الزبائن بمختلف فئاتهم. كما أن للمؤسسة أيضا هيكل تنظيمي تقوم عليه من أجل التسيير الحسن لها.

من خلال المخطط يتضح أن المديرية الجهوية للتوزيع تتمثل فيما يلي:

* مدير المديرية الجهوية: و من مهامه

- إمضاء الشيكات.

- عقد الاجتماعات.

- التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين(النقابة ، لجنة المشاركة).

- اتخاذ القرارات التسييرية و هو المسؤول الأول أمام المستويات العليا.

*الأمانة العامة: و هي مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه

- إستقبال زوار المدير و تحديد المواعيد.

- استقبال البريد الوارد، وإرسال البريد الصادر و تسجيلها.

- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات.

*مكلف بالإعلام و الاتصال:

- يحضر و يعلم الموظفين و الزبائن بكل المستجدات عن طريق المنشورات، الصحافة و

غيرها حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة.

- وضع و تنظيم العلاقات مع كل المتعاقدين.

*مكلف بالشؤون القانونية (القضائية):

- يكلف بكل العلاقات الخاصة بالمديرية الجهوية.

- متابعة تنفيذ القرارات القضائية، و مقاييس تحصيل الديون في كل الحالات.

*مكلف بالحماية و الأمن:

- و يكلف بوضع البرامج السنوية للتحسيس.

- تحضير جلسات لتوعية العمال ضد أخطار الغاز و الكهرباء مع المصالح التنفيذية.

- زيادة المشاريع (الشبكات الحديدية ، التوصيلات).
- توضيح و نشر أنواع الأخطار في ملصقات.
- *مكلف بالأمن الداخلي:
- وضع مخطط المناوبة لتطبيق الأمن الداخلي في المديرية الجهوية و المصالح التقنية للكهرباء و الغاز و المصالح التجارية و المقاطعات التجارية.
- إعلام مدير المديرية الجهوية بالطرق المستعملة في الحماية.¹
- وضع تقارير حقيقية حول وضعية الأمن الداخلي بالمديرية الجهوية.
- القيام بزيارات دورية في كل مصالح المديرية الجهوية لمراقبة وضعية الأمن الداخلي.
- *قسم العلاقات التجارية: يعتبر ذا أهمية بالغة، كونه يمثل همزة وصل بين المديرية و الزبون و يشمل قسم تجاري تقني، قسم التحصيلات، قسم مكلف بالزبائن و الخزينة و من مهامه:
- إرسال الفواتير و متابعة تحصيلها.
- توصيل أو ربط الكهرباء و الغاز.
- تحصيل ديون الشركة في أقرب وقت ممكن.
- الرد على شكاوي و احتياجات الزبائن.
- *قسم استغلال الشبكات:
- صيانة الشبكات الكهربائية، عن طريق المراقبة الدورية و أخذ القياسات و استعمال برنامج الإعلام الآلي.
- تحليل الأعطاب التي تتعرض لها الشبكة.
- الحفاظ على أمن و سلامة الأشخاص.
- *قسم معالجة المعلومات: و هو قسم حديث النشأة بالمديرية يعمل على معالجة المعلومات و البيانات الواردة عن طريق المعالجة الآلية و من مهامه:
- إصدار فواتير الزبائن.
- تخزين المعلومات في الأقراص لمواجهة احتمال و جود نزاعات.
- تسيير الشبكة الداخلية للاتصالات.

¹ معطيات مقدمة من قبل المكلف بالاتصال لدى مديريةية التوزيع - أدرار, مرجع سبق ذكره.

قسم الوسائل: و يحتوي على نوعين من الوسائل هما:

- وسائل العمليات العامة: و التي تعمل على تلبية احتياجات المديرية، من مكاتب، تجهيزات مكتبية، و وسائل عمليات الصيانة.

- وسائل الخطر: تستعمل من اجل تسيير سيارات المديرية من حيث التصليح،الصيانة، شراء قطع غيار، نقل العمال،نقل العتاد.

- قسم الموارد البشرية : وهو القسم الذي يهتم بعمليات التوظيف للمستخدمين، تسديد مستحقاتهم، حماية حقوق الموظفين، مراقبة واجباتهم، ضمان الصيرورة الدائمة بين مختلف عمال المصالح و ذلك من خلال توفير مناخ ملائم، رسكلة و تكوين الموظفين، تقييم مهام أداء الموظفين، متابعة أسر العاملين المتوفيين.

- قسم المحاسبة و المالية: هو قسم يهتم بدراسة جميع العمليات و تسجيلها محاسبيا، حيث يقوم بالإضافة للتسجيل المحاسبي المراقبة المالية، مراقبة الميزانية.

* أهداف المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بأدرار:
تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- الاعتماد بزبائن المؤسسة و تنمية مبيعاتها.
- التحكم في الديون من خلال محاولة و تحصيلها من الزبائن.
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة و مراقبة مدى تطبيقها.
- استمرارية التسيير من خلال (التحكم ، الاستغلال و الصيانة).
- وضع ميكانيزمات لتنمية الهياكل، و الصيانة و استغلال الشبكات.
- المحاولة قدر الإمكان من تقليص مدى إيصال زبائننا الجدد بالكهرباء و الغاز.
- التقليل من عدد الحوادث المهنية، و تحسين العمال و الزبائن بخطورتها.
- ضمان تمثيل جيد لشؤون الغاز على المستوى المحلي.
- التقليل من الطاقة الضائعة.¹

3- مجتمع الدراسة:

بما أننا بصدد دراسة حالة فإن المجال البشري لهذه الدراسة يتمثل في جمع الموظفين في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بولاية أدرار، لذا قمنا بإجراء المسح الشامل لمجتمع

¹ معطيات مقدمة من قبل المكلف بالاتصال لدى مديريةية التوزيع - أدرار, مرجع سبق ذكره .

الدراسة البالغ عدد مفرداته 60 عامل، حيث وزعنا 60 استمارة و لكن استرجعنا فقط 50 استمارة و عليه بلغت نسبة الردود 83.33% و هي نسبة صالحة لإجراء هذه الدراسة. الجدول رقم (01) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة و عدد الاستثمارات المستردة

اسم المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	النسبة المئوية	الاستثمارات المستردة	النسبة المئوية	الاستثمارات الضائعة	النسبة المئوية
المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز	60	100%	50	30%	10	83.33%

*صدق المحكمين:

تم عرض الاستمارة بعد تعميمها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة و ذلك للتأكد من وضوح و فهم الفقرات الواردة في الاستمارة، تم إجراء التعديلات المناسبة و المطلوبة و هم:

الأستاذ بوزيد على	أسماء الأستاذة المحكمين
الأستاذ بوهناف عبد الكريم	
الأستاذ حاجي خير الدين	
الأستاذ شياوي محمود	
الأستاذ مرموري بشير	

ثالثا : منهج الدراسة وأدوات الدراسة:

1- المنهج:

تختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث. و طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الذي يجب إتباعه، فهو بالتالي لا يقتصر على معلومات و بيانات فقط، بل يخضع إلى تصنيف و ترتيب و تحليل و تفسير لهذه البيانات.¹ و بما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج المتبع. فإن الدراسة الحالية المتمثلة في الصراع التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

¹ خميس أسماء : أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و "كولمان" و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، 2013-2014 ، ص85، غير منشورة .

الوطنية للكهرباء و الغاز. فإن المنهج الوصفي هو المناسب لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة و تصور النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، وكذلك لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة و تقديراتهم حول مستوى ممارسة الصراع التنظيمي، و كذلك لوصف مستوى تقييمهم للرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بأدرار.

2- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الوسائل والطرق و الأساليب المختلفة، التي يعتمد عليها في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإنجاز البحث. لذا وجب على الباحث انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك. ففي هذه الدراسة قمنا بالتزام الأدوات التالية: المقابلة و الاستمارة.

➤ المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة مهمة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات، حيث تعرف بأنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث و المبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص و الحصول على بعض البيانات الموضوعية."¹

و قد اعتمدنا على المقابلة من اجل جمع المعلومات الضرورية من أجل التوجه العلمي الصحيح لدراستنا. وقد قمنا بالمقابلة مع بعض الإداريين و ذلك لتوضيح الهيكل التنظيمي و توزيع العمال و المشرفين و الإداريين و المدراء و توضيح الأساليب المعتمدة و كذا الاستعلام عن ظروف العمل الموجهة للعمال.

➤ الاستمارة:

الاستمارة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. و تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.²

¹ طلعت إبراهيم لظفي : أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، بدون ط ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1995 ، ص 85 .

² محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، عقلة مبيضين : منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 63 .

وقد قمنا بالاعتماد على الاستمارة من أجل فتح المجال للمبحوث للإجابة عن الأسئلة بمصداقية و دقة.

حيث تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي و قد شملت 74 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور كالآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية و يحتوي على أربع أسئلة (01-04).

المحور الثاني: الصراع التنظيمي، و يحتوي على 35 سؤال من (1-35).

المحور الثالث: الرضا الوظيفي، و يحتوي على 34 سؤال من (36-69).

أولاً: تحليل وتفسير البيانات

الجدول رقم(02) يوضح المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة:

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية%
السـن	أقل من 30 سنة	5
	31 - 40 سنة	26
	41 - 50 سنة	11
	أكثر من 50 سنة	8
	المجموع	50
الجنس	ذكر	34
	أنثى	16
	المجموع	50
المستوى التعليمي	ابتدائي	00
	متوسط	2
	ثانوي	16
	جامعي	30
	دراسات عليا	2
	المجموع	50
الحالة الاجتماعية	أعزب	13
	متزوج	32
	مطلق	2
	أرمل	3
	المجموع	50
		64
		4
		6
		100

أقل من 05 سنوات	15	30%
ما بين 05 إلى 10 سنوات	15	30%
ما بين 11 إلى 15 سنة	9	18%
ما بين 16 إلى 20 سنة	4	8%
أكثر من 20 سنة	7	14%
المجموع	50	100%

نلاحظ من الجدول رقم (02) إن 52% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (31 - 40 سنة)، تليها الفئة العمرية (41- 50 سنة) بنسبة مئوية 22%، ثم تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة مئوية 16%، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، بنسبة مئوية 10% وهذا ما أوضحه لنا أفراد العينة التي أجريت معها مقابلات بأن الكثير من العمال استفادوا من التقاعد، و يدل هذا أن عنصر الشباب هو السائد بمؤسسة سونلغاز، و نلاحظ أيضا أفراد العينة من الذكور بلغت نسبتهم 68% أما نسبة الإناث فقد بلغت نسبتهم 32% وهذا ما يدل على أن نسبة الذكور أكثر من الإناث، كما نلاحظ أن و جل أفراد العينة عندهم مستوى جامعي فقد بلغت نسبتهم 60% من مجموع أفراد العينة؛ جاء مستوى الدراسي الثانوي في المرتبة الثانية بنسبة 32% و هو في الغالب لا أفراد سونلغاز كما أوضحه لنا رئيس مصلحة المستخدمين و هذا ما يدل على أن المستوى التعليمي مرتفع بالمؤسسة؛ ونلاحظ أيضا أن أفراد العينة من المتزوجون بلغت نسبتهم 64% ثم تليها نسبة العزاب بنسبة مئوية 26%، ثم تليها أقل نسبة للأرامل و المطلقين و التي قدرت نسبتهم على التوالي 6% و 4%، مما يدل على أن أغلبية المبحوثين من فئة المتزوجون و التي مثلت النسبة الأكبر، و هذا راجع إلى طبيعة الأجر و حاجة الفرد لتلبية متطلباتهم و احتياجاتهم العائلية.

أما من حيث مدة عملهم بالمؤسسة فإن أقل من 05 سنوات و ما بين 05 إلى 10 سنوات بلغت 30% من أفراد العينة، وفي المرتبة الثانية جاءت مدة الخدمة ما بين 11 إلى 15 سنة و قد بلغت نسبتها 18%، ثم تليها مدة أكثر من 20 سنة بنسبة 14%. و في الأخير مدة ما بين 16 إلى 20 سنة حيث بلغت نسبتها 8%، و يعزى ذلك إلى خروج أصحاب الخبرة بسبب إصدار القانون الجديد للتقاعد وتعويضهم بالشباب و هذا ما عبرت عنه النسب المبينة أعلاه.

عرض نتائج الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي و ذلك للإجابة على الفقرات الإستبانة بناء على القيم التالية: موافق بشدة (5) نقاط، موافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، معارض (2) نقاط، معارض بشدة (1) نقطة، وبذلك يتضح لنا أن الفئات: أقل من (3) تمثل توجهها منخفض، و أكثر من (3) تمثل توجهها عال بالإضافة أنه تم اعتماد الفئات التالية للحكم على وضع الفقرة عندما تكون إيجابية: من (3 - 3.5) تمثل توجهها متوسط، أكثر من 3.5 تمثل توجهها عال.

الشكل رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة و مستوى الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفقرات
1.19	3.44	50	01- يتم مراقبة العمال بشكل غير مباشر
1.12	3.60	50	02- مراقبة العمال تدفع بالعمال إلى مضاعفة الجهد
0.95	3.54	50	03- مراقبة العمال تفتح المجال أمام العامل للإبداع و الابتكار
1.09	3.24	50	04- مراقبة العمال تتم بشكل دائم
1.03	3.56	50	05- يشرف المدير على توجيه العمال بشكل منظم و مستمر
0.91	3.98	50	06- توجيه العمال يسهم في تنظيم الجو الداخلي للعمل
0.82	4.08	50	07- توجيه العمال يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة
0.82	4.12	50	08- توجيه العمال يشعروهم بالمسؤولية
1.26	2.90	50	09- لا يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل
1.22	2.74	50	10- بمفرده يتخذ المدير القرارات
1.25	3.08	50	11- يقوم المدير بفرض أوامره على العاملين
0.92	3.58	50	12- يحكم المدير بالطريقة التي يؤدي بها العمل
1.23	2.88	50	13- يتجاهل المدير آراء العاملين و يعتبر النقاش إهدار للوقت
1.10	3.62	50	14- يشجع المدير العاملين على الإبداع في العمل
1.08	3.66	50	15- يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
1.15	3.66	50	16- يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العاملين و احتياجاتهم
1.18	3.24	50	17- يقوم المدير بتتمية علاقات حسنة مع العاملين
1.05	3.60	50	18- يؤمن المدير بأهمية تحسين جو مقبول و مريح للمرؤوسين

1.03	3.60	50	19- يسعى المدير إلى توفير حاجات العاملين
1.21	3.40	50	20- يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة و التعليمات حرصا على مصلحة المرؤوسين
1.07	3.32	50	21- يهتم المدير كثيرا بسير العمل و يمنح العاملين الحرية في أداء العمل
1.14	3.58	50	22- يفوض المدير بعض سلطاته إلى بعض العاملين لأداء عملهم
1.33	2.74	50	23- لا يحاسب المدير العاملين المقصرين في أداء عملهم إيمانا منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم
1.14	3.70	50	24- تعمل الإدارة على الاتصال بالعمال بشكل مباشر
1.07	3.72	50	25- عند إصدار معلومات و قرارات من الإدارة إلى كل المستويات الإدارية تتخذ غالبا شكلا سريعا
1.00	3.82	50	26- تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة بكل الطرق و الوسائل إلى المرؤوسين
0.88	3.84	50	27- عند نقل المعلومات و القرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بتوطيها
1.16	3.58	50	28- أشكال الاتصال السائدة في مؤسستي تساهم في فعالية الأداء
1.26	2.78	50	29- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق عملية الاتصال
1.32	2.96	50	30- مهام و أهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة
1.31	3.42	50	31- عدم وضوح مهامي في العمل يؤدي إلى تشتت أفكارى و غموضها
1.20	3.68	50	32- تؤدي كثرة الأعمال إلى إهمال الدور الأساسي داخل المؤسسة
1.13	3.34	50	33- كثرة الأعمال دليل على ترسيخ مبدأ التغيير و تبادل المهام بين العمال داخل المؤسسة
1.27	3.42	50	34- كثرة الأعمال ناجم عن نقص الخبرات المتخصصة داخل المؤسسة
1.06	3.82	50	35- عدم الثبات في عمل واحد يؤدي إلى عدم التمكن من الخبرة
38.95 ÷35=	121.24 ÷35=	50	المجموع
1.11	3.46		

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن الفقرة (8) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال 4.12 و انحراف معياري (0.82) و في المرتبة الثانية الفقرة (7) بمتوسط حسابي (4.08) و انحراف معياري (0.82) و يمكن تفسير ذلك من خلال أن هذا البعد

(التوجيه) يرى أن أي نجاحات التي تحققتها المؤسسة إنما تعود للجهود التي يبذلها العمال داخل المؤسسة، كما أنه يرى أن أي فشل يعترض سير المؤسسة إنما يكون ضعف التوجيه و الإرشاد و ليس من العاملين و هذا أمر طبيعي حيث أن هذا البعد التوجيهي يكون من طرف الرئيس و ليس من طرف العمال فالرئيس هو الذي يقوم بفرض أوامره و ما على العامل إلا التنفيذ.

و تليها المرتبة الثالثة في الفقرة (6) بمتوسط حسابي (3.98) و انحراف معياري (0.91)، ثم الفقرة (27) بمتوسط حسابي (3.84) و انحراف معياري (0.88) و يمكن تفسير هذا البعد أنه يسعى إلى توجيه العمال و يساهم في تنظيم الجو الداخلي للعمل، وذلك لزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة كما أنه من المعلوم عند النقل المعلومات و القرارات للمؤسسين يقوم الرؤساء المباشرين بتوطيدها لذلك جاءت درجة الاستجابة لهذه الفقرات مرتفعة.

كما جاءت الفقرة (9) في المرتبة ما قبل الخيرة بمتوسط حسابي (2.88) و انحراف معياري (1.23) و يمكن تفسير ذلك من خلال أن المدير لا يشرك العاملين في حل مشكلات العمل مما يؤدي إلى خلق صراعات و نزاعات داخل العمل و عدم إعطاء فرصة للعاملين في إبداء رأيهم و يتجاهله و يعتبره إهدار الوقت و هذا ما يدعوا إلى الصراع.

وفي الفقرة (23) التي جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.74) و انحراف معياري (1.33) أن المدير لا يحاسب العاملين المقصرين في أداء عملهم إيماناً منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم و هذا ما أدى إلى نشوء خلافات في كيفية و أداء العمل بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال درجة الاستجابة المنخفضة في هذه الفقرة.

فالعامل داخل المؤسسة يحتاج إلى المراقبة الدقيقة بين الحين و الآخر، وذلك لإنجاز العمل المطلوب منه، و كذلك لمضاعفة الجهد و فتح المجال للإبداع و الابتكار، و بالإضافة إلى التوجيه المنظم و المستمر لتحسين سير العمل داخل المنظمة، و لكن في بعض الأحيان نجد المدير لا يقوم بإشراك العاملين في حل مشكلات العمل، و اتخاذه للقرارات بمفرده و التجاهل و هذا ما يخلق جو من التشاحن في وسط العمل، إلا أنه في بعض الأحيان يحرس على تحقيق الأهداف و تنمية العلاقات و تأمين جو مقبول و مريح

للمرؤوسين، و بالإضافة إلى توفير حاجات العاملين و التعامل معهم بمرونة في أداء العمل كما يقوم بتفويض بعض سلطاته لأداء العمل لكن لا يحاسب المدير في بعض الأحيان المقصرين في أداء العمل.

كما تعمل الإدارة على الاتصال بالعمال بشكل مباشر و أنها تتخذ غالبا شكلا سريعا و إضافة إلى نقل القرارات بكل الطرق و الوسائل فيقوم الرؤساء بتوظيفها، و لكن الهيكل التنظيمي يقوم بإعاقه عملية الاتصال و عد وضوح الأهداف و المهام لأن ذلك يؤدي إلى تشتت الأفكار و غموضها، إلا أن في بعض الأحيان تؤدي كثرة الأعمال إلى نقص الخبرات المتخصصة و عدم التمكن من الخبرة، و لكن في نفس الوقت قد تكون كثرة الأعمال دليل على ترسيخ مبدأ التغيير و تبادل المهام بين العمال داخل المؤسسة.

الشكل رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب درجة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفقرات
1.07	3.58	50	01- يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين
1.26	3.44	50	02- أتلقى الثناء من رئيسي عندما أقدم عمل جيد
0.97	3.90	50	03-التكليف بعمل قيادي يدفعني لتقديم الأحسن
0.98	3.82	50	04- إعطاء أوسمة ترفع معنوياتي
0.96	3.86	50	05- إعطاء شهادات تقديرية تشعرنني بالاعتزاز
1.06	3.96	50	06-أخذ دورات تدريبية ترفع من مستوى أدائي
1.50	3.12	50	07-أنا راض عن الترقيات التي منحت لي حسب المهام التي أقوم بها
1.21	2.58	50	08- تقديم تذاكر سفر للترقية
1.28	3.02	50	09- مكافآت العمل الإضافي جيدة
1.28	2.70	50	10-المواصلات من البيت إلى العمل و العكس
1.22	2.98	50	11- الجوائز المادية و العينية
1.20	2.82	50	12- القروض التي تقدم للعاملين تغطي بعض احتياجاتهم
0.69	4.04	50	13- يكمن الهدف من عملي في مدى تحملي للمسؤولية
0.84	3.98	50	14- الشعور بالمسؤولية اتجاه وظيفتي هو شعور بالانتماء للمؤسسة
0.70	4.10	50	15- قيامي بمسؤوليتي داخل مؤسستي يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة

1.02	3.66	50	16- تسبب طبيعة أنشطة العمل في مشاعر الرضا على محتوى العمل
1.01	3.84	50	17- تحديد طبيعة أنشطة العمل الخاصة بكل عامل تضيف الجو النظام داخل المؤسسة
0.83	3.90	50	18- طبيعة أنشطة العمل هي تجسيد لخاصية تقسيم العمل و التخصص من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
0.78	4.04	50	19- توضيح طبيعة أنشطة العمل يؤدي إلى الإبداع و تطوير المهارات
0.91	3.94	50	20- التقدير المتبادل بين الموظفين يكسبهم الشعور بالرضا عن وظيفتهم
0.95	4.16	50	21- التقدير و الاحترام بين العمال يجسد الجو الأخوي
3.09	4.58	50	22- التقدير المتبادل بين العمال يسهم في خلق روح التعاون بين العمال
0.95	4.06	50	23- التقدير المتبادل دليل على وجود توافق بين الأهداف العامة للمؤسسة و أهداف العمال
1.21	3.10	50	24- الترقية في الرتبة متاحة لجميع العمال
1.15	3.24	50	25- الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية
0.92	3.64	50	26- الترقية تقوم على أسس تنظيمية
1.23	3.52	50	27- الترقية حق يستفيد منه جميع العمال
1.20	2.88	50	28- الترقية تبنى على أمور المحاباة و الجهوية
0.72	4.20	50	29- الترقية هي فرصة لتطوير خبراتك و مهاراتك
1.19	3.90	50	30- الترقية زيادة في الأجر و تغطية احتياجات أكثر
0.78	4.10	50	31- الترقية فرصة لاعتلاء مناصب أعلى
0.84	4.12	50	32- الترقية فرصة لإعطاء جهد أكثر من أجل تطوير المؤسسة
1.34	3.44	50	33- الترقية في الدرجة متاحة لجميع العمال
1.31	3.58	50	34- عملي الحالي يقدم لي فرصة كبيرة للترقية و التقدم الوظيفي
37.65÷ 34= 1.10	123.8 ÷34= 3.64	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن الفقرة (22) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58) و انحراف معياري (3.09) يمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا البعد (محتوى العمل) أن المؤسسة تسعى لتحقيق التقدير المتبادل بين العمال و المساهمة في خلق روح التعاون و الرضا بين العمال لرفع محتوى العمل داخل المؤسسة، من خلال درجة الاستجابة في هذه الفقرة المرتفعة.

و كما جاءت في الفقرة (14) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.98) و انحراف معياري (0.84) و يمكن تفسير ذلك من خلال أن صاحب هذا البعد (محتوى العمل) أن الشعور بالمسؤولية اتجاه وظيفتي هو شعور بالانتماء للمؤسسة مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا اتجاه وظيفتهم.

ثم تليها الفقرة (04) بمتوسط حسابي (3.82) و انحراف معياري (0.98) و يمكن تفسير ذلك من خلال البعد للحوافز المادية و المعنوية كإعطاء أوسمة تزيد من رفع معنويات العامل من أجل بذل مجهود أكثر داخل المنظمة من خلال درجة الاستجابة المرتفعة و تأتي الفقرة (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44) و انحراف معياري (1.26) أن تلقي الثناء من رئيسي عند تقدم عمل جيد يساهم من رفع معنويات العامل مما يزيد رضاه عن عمله و بذل جهد أكثر من خلال درجة الاستجابة المتوسطة. ثم جاءت الفقرة (08) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.58) و انحراف معياري (1.21) في بعد الحوافز المادية و المعنوية أن المؤسسة لا تقدم تذاكر سفر للترقية و هذا ناتج عن تدهور الحالة الاقتصادية للبلاد و ذلك من خلال درجة الاستجابة المنخفضة.

ومن هذا المنطلق وجب على المؤسسة العمل على تحقيق الرضا و الوظيفي لموظفيها، و ذلك من خلال إشباع الحاجات الأساسية لهم من حيث التقدير المتبادل بين العمال و المساهمة في خلق روح التعاون و رضا العامل عن وظيفته، و الأجر المرتفع أو المناسب و خلق ظروف عمل مواتية و حسنة كتقديم الحوافز المادية و المعنوية كإعطاء أوسمة؛ لأن ما يرضى عنه العامل حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً.

فعلى الرئيس داخل العمل الاهتمام برفع معنويات العاملين وتقديم الثناء لهم من أجل تقديم الأحسن، وتعتبر الأوسمة والشهادات التقديرية والمكافآت والترقيات مكونات أساسية لرضا العامل وشعوره بالاعتزاز.

فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ولكن لا يعني عدم الاهتمام بها، لأن اختلال نظام الأجور والجوائز سيؤدي كل ذلك إلى استياء العاملين الذين ينعكس بأشكال عدة كالتغيب والتأخير عن العمل...إلخ، أما العوامل الدافعة فهي تلك التي يعتمد توفيرها على مقدار الأداء داخل العمل، وتشعر العامل بالمسؤولية كما تضيف النظام بالمؤسسة فتؤدي بذلك إلى الإبداع وتطوير المهارات وهذا ما يرسخ مبدأ الانتماء والولاء للمؤسسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع أسلوب القيادة و طبيعة الإشراف من خلال إجابات المبحوثين، كما تهدف إلى معرفة طبيعة الاتصال داخل مؤسسة سونلغاز للكهرباء و الغاز بأدرار، بالإضافة إلى معرفة تأثير غموض الدور في الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

*نتائج الفرضية الأولى:

- نمط الإشراف داخل العمل إلى الرضا الوظيفي للعمال.
- للإجابة عن الفرضية هذه استخدمنا الباحث المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و نتائج الجدول(05) تبين ذلك:

الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبرة
12	1.26	2.90	لا يشرك المدير العاملين في حل مشكلات العمل
15	1.22	2.74	بمفرده يتخذ المدير القرارات
11	1.25	3.08	يقوم المدير بفرض أوامره على العاملين
07	0.92	3.58	يحكم المدير بالطريقة التي يؤدي بها العمل
13	1.23	2.88	يتجاهل المدير آراء العاملين و يعتبر النقاش إهدار للوقت
03	1.10	3.62	يشجع المدير العاملين على الإبداع في العمل
02	1.08	3.66	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين
01	1.15	3.66	يحرص المدير على تحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة أهداف العاملين و احتياجاتهم
10	1.18	3.24	يقوم المدير بتنمية علاقات حسنة مع العاملين
04	1.05	3.60	يؤمن المدير بأهمية تحسين جو مقبول و مريح للمرؤوسين
05	1.03	3.60	يسعى المدير إلى توفير حاجات العاملين
08	1.21	3.40	يتعامل المدير بمرونة مع الأنظمة و التعليمات حرصا على مصلحة المرؤوسين
09	1.07	3.32	يهتم المدير كثيرا بسير العمل و يمنح العاملين الحرية في أداء العمل
06	1.14	3.58	يفوض المدير بعض سلطاته إلى بعض العاملين لأداء عملهم
14	1.33	2.74	لا يحاسب المدير العاملين المقصرين في أداء عملهم إيمانا منه بأن نضجهم كفيل بمراجعة قصورهم
1.14		3.30	مجموع المتوسطات

يتضح من خلال الجدول رقم(05) إن نمط القيادة العام قد تحصل على متوسط قدره(3.30 من 5) و هي درجة واقعة على مقياس ليكرت بين 1.80-2.6 أي بدرجة

منخفض، وهذا يعني أن أفراد العينة غير راضون على أسلوب القيادة المتبع، مما يدل على أن هذا النمط من القيادة يهتم بإنجاز العمل بدليل ما عبرت عنه فقرات الاستبيان؛ أي أنه لا يعطي الاهتمام البالغ للعاملين بتوفير جو مناسب لراحتهم النفسية و إشراكهم في اتخاذ القرار بشأن سير أعمالهم، كما يقوم بفرض أوامره و يتجاهل آرائهم و يعتبرها إهدار للوقت، ولا يسعى إلى التعامل بمرونة مع الأنظمة و التعليمات حرصا على مصلحة العاملين و هذا ما عبرت عنه فقرات الاستمارة؛ لكن هذا بدرجات متفاوتة بين أفراد العينة. فتبين أن المدير لا يهتم بالعاملين بقدر ما هو مهتم بإنجاز العمل، و هذا ما يسمى في علم الإدارة بأسلوب الإدارة العلمية، إذا الفرضية المطروحة و القائلة يؤدي نمط الإشراف داخل العمل إلى الرضا الوظيفي للعمال، وعليه أن أسلوب القيادة المتبع هو أسلوب الإدارة العلمية.

*نتائج الفرضية الثانية:

- تساهم طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال.
للإجابة عن الفرضية هذه استخدمنا الباحث المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و نتائج الجدول (06) تبين ذلك:

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
تعمل الإدارة على الاتصال بالعمال بشكل مباشر	3.70	1.14	05
عند إصدار معلومات و قرارات من الإدارة إلى كل المستويات الإدارية تتخذ غالبا شكلا سريعا	3.72	1.07	04
تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة بكل الطرق و الوسائل إلى المرؤوسين	3.82	1.00	02
عند نقل المعلومات و القرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بتوطيها	3.84	0.88	01
أشكال الاتصال السائدة في مؤسستي تساهم في فعالية الأداء	3.58	1.16	06
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق عملية الاتصال	2.78	1.26	03
مجموع المتوسطات	3.57	1.08	

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن مستوى طبيعة الاتصال بالمؤسسة تتم بشكل جيد و هذا بمتوسط قدر درجته (3.57 من 5) و عبرت عنه كل العبارات ما عدا العبارة رقم 06 (الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق عملية الاتصال) في المقياس الخاص بطبيعة الاتصال التي جاءت درجت متوسطه (2.78)، و جاءت العبارة رقم 04 (عند نقل المعلومات و القرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بتوطيدها) بدرجة عالية جدا، و فبتالي يمكن القول أن المعلومات و القرارات للمرؤوسين يقوم الرؤساء المباشرين بتوطيدها داخل مؤسسات سونلغاز، و بتالي تتحقق الفرضية القائلة: تساهم طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال مستواه عال.

*نتائج الفرضية الثالثة:

- يؤثر غموض الدور في الرضا الوظيفي للعمال.
- للإجابة عن الفرضية هذه استخدم الباحث المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و نتائج الجدول (07) تبين ذلك:

العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب
مهام و أهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة	2.96	1.32	06
عدم وضوح مهام في العمل يؤدي إلى تشتت أفكار و غموضها	3.42	1.31	04
تؤدي كثرة الأعمال إلى إهمال الدور الأساسي داخل المؤسسة	3.68	1.20	02
كثرة الأعمال دليل على ترسيخ مبدأ التغيير و تبادل المهام بين العمال داخل المؤسسة	3.34	1.13	05
كثرة الأعمال ناجم عن نقص الخبرات المتخصصة داخل المؤسسة	3.42	1.27	03
عدم الثبات في عمل واحد يؤدي إلى عدم التمكن من الخبرة	3.82	1.06	01
مجموع المتوسطات	3.44	1.21	

يلاحظ من خلال الجدول رقم (07) يؤثر غموض الدور في الرضا الوظيفي للعمال يتم بشكل ضعيف و هذا بمتوسط درجته (3.44 من 5) ما عبرت عنه العبارات ما عدا العبارة رقم 01 (مهام و أهداف العمل الذي أقوم به ليست واضحة) في المقياس الخاص بغموض الدور التي جاءت درجة متوسطها (2.96)، و جاءت العبارة رقم 06 (عدم الثبات في عمل واحد يؤدي إلى عدم التمكن من الخبرة) بدرجة عالية جدا، و المعروف

أن عدم الثبات في عمل واحد يؤدي إلى عدم التمكن من الخبرة و هذا يرجع إلى تعدد المهام مما ينقص من الخبرة المهنية، و هذا ما أو ضحناه في الجدول السابق.

- اختبار الفرضيات:

*اختبار الفرضية الأولى:

يبين الجدول رقم (08) نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على لا يؤدي نمط الإشراف داخل العمل إلى الرضا الوظيفي للعمال.

المتغيرات	العينة	قيمة R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
نمط الإشراف	50	0.13	0.36	غير دال
الرضا الوظيفي				

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و الرضا الوظيفي ضعيفة لكنها غير دالة إحصائياً.

حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة «أحمد يوسف اللوح، 2008م»؛ «غانم السحيباني، 2008م» لهذا لا تجده يفكر في مغادرة المؤسسة مما يجعله منسجم مع عمله و مرتبطاً بشكل أوثق بأهداف المؤسسة ويسعى دائماً إلى تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية و يبذل قصارى جهده في إنجاح المؤسسة و المحافظة عليها. و هذا ما تثبته البيانات الواردة في الجدول من الفقرات رقم: (09)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، (20)، (21)، (22)، (23).

و في الأخير نستنتج أن الفرضية الأولى و التي مفادها « يؤدي نمط الإشراف داخل العمل إلى الرضا الوظيفي للعمال » علاقة طردية .

2- اختبار الفرضية الثانية :

يبين الجدول رقم (09) نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على كيف تساهم طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال.

المتغيرات	العينة	قيمة R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	50	0.42	0.002	دالة
طبيعة الاتصال				

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال و الرضا الوظيفي بنسبة متوسطة و هي موجبة.

وهذا ما أشارت إليه دراسة «ناصر قاسمي، 2005» كما يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة و تفادي حدوث صراعات، وهذا ما بينته نتائج الفقرات (26)،(27)،(28)،(29)،(30)،(31).

وفي الأخير نستنتج أن الفرضية الثانية و التي مفادها « تساهم طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال » محققة.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

يبين الجدول رقم (10) نتائج معامل الارتباط بيرسون للتعرف على كيف يؤثر غموض الدور في الرضا الوظيفي للعمال.

المتغيرات	العينة	قيمة R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الرضا الوظيفي	50	-0.21	0.14	غير دالة
غموض الدور				

توجد علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نمط غموض الدور و الرضا الوظيفي. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة «كامبا، 1993م»، و دراسة «هنكن وكسون ودي، 2000م» لذلك فإن عدم تحديد الصلاحيات و المسؤوليات يعتبر أحد العوامل المهمة في حدوث الصراع التنظيمي و هذا ما تطرقت إليه الفقرات (32)،(33)،(34)،(35)،(36) و في الأخير نستنتج أن الفرضية الثالثة التي مفادها « يؤثر غموض الدور على الرضا الوظيفي للعمال » طردية.

و هكذا تبين من استخدام معاملات الارتباط بيرسون و سبيرمان أن هناك علاقة ارتباط موجبة فيما يخص تساهم طبيعة الاتصال في المؤسسة في الرضا الوظيفي للعمال، و كذلك تبين أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين نمط الإشراف داخل العمل و الرضا الوظيفي للعمال، و كذلك لا توجد علاقة إرتباطية بالنسبة للفرضية القائلة: يؤثر غموض الدور في الرضا الوظيفي للعمال.

الجدول رقم(11) يوضح علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي للعمال:

المتغيرات	العينة	قيمة R	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الصراع التنظيمي	50	0.26	0.06	غير دالة
الرضا الوظيفي				

بما أن مستوى الدلالة بلغ 0.06 و هي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 فإنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي عند عينة الدراسة.

بعد الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تبين أن الصراع التنظيمي لا يؤثر على الرضا الوظيفي للعمال، فبالنسبة لمؤسسة سونلغاز فقد وجدنا عدم مراعاة العمال بالصراع وقلة اهتمامهم به (يميل الانخفاض) والذي بلغ متوسطه الحسابي(3,46) كان نتيجة الرضا الوظيفي (يميل للارتفاع) والمقدر بمتوسط (3,64)، وهذا ما يترجم مدى عدم تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي 0,26.

خاتمة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان "الصراع التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز أدرار و نظرا لأهمية الدراسة فقد جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع لذا قمنا بعرض مفصل لمناقشة مختلف القضايا و المسائل الإمبريقية التي عالجت كل من الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي، و ذلك للتعرف على المتغيرات المتعلقة بطبيعة الإشراف و كذا الاتصال و التوجيه، و مدى تأثيره على الرضا الوظيفي.

و على هذا الأساس ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة ، حيث لا تخلو إي مؤسسة من المؤسسات من الصراع التنظيمي كما أنه موجود على كل المستويات و إن اختلفت شدته، فالصراع قد يوجد على مستوى الفرد، بين الأفراد و بين الجماعات.

ذلك أن انعكاساته تختلف باختلاف شدته، حيث تبين أن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض يشل المنظمة و يخلق جو من التكاثر و التراخي، مما يجعل الرضا الوظيفي للعمال يتأثر سلبا، كما أن وجود الصراع التنظيمي بمستوى عال يحطم العلاقات داخل التنظيم و يخلق جو من عدم الاستقرار، كما يدفع بالعمال لكسب موقف الصراع على حساب المهام و الأنشطة الموكلة لهم، رغم ذلك يبقى الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية يستفد منها حيث يزيد من حماس العمال و يدفعهم نحو أداء أعمالهم بشكل أفضل في جو من التعارض المقبول .

كما تبين أن الرضا الوظيفي يحظى بأهمية بالغة ، حيث يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل الهامة لتعزيز أداء الأفراد و مشاعر السعادة الإنسانية داخل المنظمة، و ذلك انطلاقا لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة و الرغبة في النمو و التقدم و تحقيق الأهداف الاجتماعية (الأجر ، ظروف العمل، طبيعة العمل و الإشراف، الترقيات)، من أجل رفع كفاءتهم و قدراتهم في القيام بالعمل.

و قد أثبتت نتائج الدراسة مما تناولناه في دراستنا عن الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز، حيث تبين أن الصراع التنظيمي سواء كان مرتفع أو منخفض و كذلك الرضا الوظيفي يسهمان في دفع الفرد إلى بذل الجهد و العطاء بأقصى الجهود في العمل.

حيث اتضح لنا جليا أن كفاءة الفرد في العمل دليل على مدى رضاه عن عملة بالرغم من حدوث بعض الصراعات و النزاعات التي تعكر صفو العمل، إلا أن ازدياد الفرد و عطاءه في العمل بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله و مقدار ما يتحصل عليه فعلا من العمل، و أن الرضا الوظيفي يتمثل في العوامل التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنجاز.

- على المؤسسة الاهتمام برغبات و حاجات العمال، و الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على الفرد و الجماعة.

- ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون، الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق و يحقق الرضا العام للجميع.

- تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، و البحث عن حلول جذرية، و تثبيت فكرة التعاون و المشاركة بينهم.

- الاهتمام بالعوامل و المتغيرات كالأجور و الرواتب و المكافآت و تحسين ظروف العمل المادية و الوظيفية و تحسين علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و توفير الخدمات الإرشادية و الاستماع لشكاوي العمال و حل مشكلاتهم الشخصية مع الزملاء و الرؤساء سيسهم في تقوية ولائهم و انتمائهم لإدارتهم و يزد من تمسكهم بوظائفهم و يحول دون تسربهم لوظائف أخرى.

- الاهتمام بالمراقبة و المتابعة الداخلية عن طريق الرئيس المباشر و محاسبة المقصرين المتقاعسين و مكافأة المجددين و المثابرين في العمل من خلال التوازن بين الحوافز و الإيجابية و السلبية تحقيقا لمبدأ الثواب و العقاب.

- تولي الاهتمام بالحوافز المادية و الحوافز المعنوية باعتبارها وسائل تسهم في رفع الروح المعنوية و سد الاحتياجات المادية.

- العدالة بين العاملين في إتاحة فرص الترقية.

- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و مشاورتهم.

- وضع لوائح تزيل غموض الدور في المهام التي توكل للعاملين.

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : المصادر :

- 1- ابن منظور: لسان العرب, ج1, دار صادر للنشر و التوزيع, بيروت, 1992 م.
- 2- ترجمة سعيد فرج محمد, بناء نظرية علم الاجتماع, دون ط, دار المعارف, القاهرة 2000م.

ثانيا : المراجع باللغة العربية:

- 1- إحسان محمد الحسن: النظرية الاجتماعية المتقدمة, ط1, دار وائل للنشر و التوزيع عمان, 2005 م.
- 2- أحمد سيد المصطفى: إدارة السلوك التنظيمي, رؤية معاصرة, دن ط, دون بلد نشر 2000م.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات, ط7, الدار الجامعية للنشر و التوزيع, الإسكندرية - مصر, 2007 م.
- 4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات, دون ط, الدار الجامعية للنشر و التوزيع , الإسكندرية, 2003م.
- 5- أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل, دون ط, الدار الجامعية الإسكندرية - مصر, 2006م.
- 6- اكرم محسن الياسيري, و آخرون: مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (الصراع التنظيمي, إستراتيجيات إدارة الصراع الأداء الإستراتيجي), الجزء الأول ط1, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان 2015م.
- 7- الشواني صلاح: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية, دون ط, دون دار نشر الإسكندرية, 1992م.
- 8- العميرة محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية, دون ط, دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان, 1999م.
- 9- اندرويد سيزلاقي, مارك والاس: السلوك التنظيمي و الأداء, الإدارة العامة للبحوث السعودية, 1991م.

- 10- إيهاب عيسى المصري, طارق عبد الرؤوف عامر: الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني, ط1, المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة, حي الهرم الطالبية - فيصل 2014م.
- 11- بدر حامد أحمد: فراءات في السلوك التنظيمي, دون ط, دار النهضة العربية القاهرة - مصر, 1994م.
- 12- حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال دون ط, دار الحامد للنشر و التوزيع, دون بلد نشر, 1999م.
- 13- حمدي ياسين, وآخرون: علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق ط1, دار الكتاب الحديث, دون بلد نشر, 1999م.
- 14- رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية, دون ط, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان, 2008 م .
- 15- رضوان محمود عبد الفتاح: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل, ط1 المجموعة العربية للتدريب و النشر, القاهرة, 2012م.
- 16- سيان المرسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها, ط1, دار مجدلاوي للنشر و التوزيع, عمان, 2004م.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في منظمات الأعمال, ط1, الدار الجامعية للنشر, بدون بلد نشر, 2001م.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في منظمات الأعمال, دون ط, الدار الجامعية للنشر , الإسكندرية , 2004م.
- 19- عامر سالم: السلوك الإداري التنظيمي, ط1, دار أسامة, عمان, 2007م.
- 20- علاء الدين عبد الغاني محمود: إدارة المنظمات, ط1, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2011م.
- 21- عبد الله محمد عبد الله: علم الاجتماع التربوية “النشأة و التطور و المداخل النظرية الحديثة و الدراسات الميدانية الحديثة”, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 1998م.
- 22- عبد الوهاب محمد علي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية, مكتبة عين الشمس القاهرة, 1993 م .

- 23- محمد الصريفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، 2007م .
- 24- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دون ط، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2013م.
- 25- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دون ط، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002م.
- 26- محمد يوسف القاضي: القيادة الفعالة، ط1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن 2015م.
- 27- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2005م.
- 28- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة النزاعات و الصراعات في العمل، ط1 المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة - مصر، 2012م .
- 29- محي الدين الأزهرى: الإدارة و دور المديرين أساسيات و سلوكيات، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993م.
- 30- معن محمد عيا صرة ، محمد بني أحمد: إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011م.
- 31- ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية و تطبيقية)، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014م .
- 32- واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006م.

ثانيا: المعاجم و القواميس:

- 1- المنهل سهيل إدريس: قاموس فرنسي عربي، دار الأدب، بيروت - لبنان، 2006م.
- 2- جوتان تيرنر: بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرج محمد، دون ط، دار المعارف، القاهرة، 2000م.
- 3- فاروق مداس: مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003م.

4- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع, دون ط, دار المعرفة الجامعية, مصر 2005م.

ثالثا: المجالات الملثقيات العلمية:

1- البياني شهاب: الصراع الإداري "دوافعه و أطرافه و كيفية إدارته", مقال, مجلة الوقائع الدولية.

2- بغدادي خيرة: الصراع التنظيمي و أثره على العامل في المنظمة, دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بورقلة, مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية, جامعة قاصدي مباح 2014م, العدد 16.

3- جميلة صالح أبكر قطر, الطاهر أحمد محمد, الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال, دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي , مجلة العلوم الاقتصادية, جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا , كلية العلوم التجارية, العدد 16, 2015.

4- عبد الصمد الأغبري: الرضا الوظيفي لدى عينة مديري مدارس التعليم العام بالمنظمة الشرقية (دراسة ميدانية), مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية (109ع), (169-197), مجلس النشر العلمي, جامعة الكويت, 2002م.

5- عبد الوهاب سويسي: تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية, مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة, جامعة الجزائر, العدد 17, المجلد 2, 2008م.

6- محمود البديوي: الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة, مجلة عالم السعودية, نوفمبر 2006م.

رابعا: الرسائل و المذكرات الجامعية:

1- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة, المملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية و التخطيط, جامعة أم القرى, 1429م.

2- الزبير عون عيسى: تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة, دراسة حالة المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الأغواط, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

- علم الاجتماع الاتصال في المنظمات , قسم العلوم الاجتماعية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2012م.
- 3- القفل بسمية: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز (سونغاز), لولاية أدرار, تيبازة, أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماع تنظيم و عمل, 2015.
- 4- باجة حميد: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي, أطروحة ماجستير, جامعة نزوي السعودية, 2014م.
- 5- بن مبارك كريمة, سلفاوي أمال: محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة الموصلات , مذكرة لنيل شهادة الليسانس, قسم علم النفس عمل و تنظيم, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2012م.
- 6- خميس أسماء: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج «توماس» و «كولمان» و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي, رسالة مقدمة لنيل كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل و تنظيم, تخصص السلوك التنظيمي, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية, 2004.
- 7- رواج وهيبة: إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه, دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال بسكيكدة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا, جامعة قسنطينة, 2007م.
- 8- سعاد السلوم: عوامل ضغوط العمل التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات, رسالة ماجستير, قسم الإدارة التربوية, جامعة الملك سعود, الرياض, 1423م.
- 9- عبد الله عبد المحسن المد لج : قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة, أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية, 2003م.
- 10- عبد الوهاب سويسي: تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية, مجلة علوم الاقتصاد و التسيير والتجارة, جامعة الجزائر, العدد 17, المجلد 2, 2008م.

11- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي, دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة, كلية التجارة, قسم إدارة الأعمال, 2008

12- محمد بن صافية: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية, دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بولاية أدرار, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل, كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية, 2015, ص24.

خامسا: المراجع بالغة الأجنبية:

- 1- Judit R.Gordon: Adignostic approach to organizational behavior
”, 1993 p.304.
- 2- Daft a None” Organizational Behavior “ by Harcourt College
USA ،Publishers, 2001 : P.455.

ملحق رقم 01: استمارة معلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أحمد دراية بأدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم : العلوم الاجتماعية

تخصص : تنظيم و عمل

استمارة بحث بعنوان :

" الصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي "

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز – بأدرار

ملاحظة : نرجوا منك أخي (أختي) العامل (ة) ملئ هذه الاستمارة بعلامة (x) في

الخانة المناسبة بكل دقة و مصداقية لإفادتنا في هذا البحث بما يمكننا من

استخلاص النتائج العلمية و نحيطك علما بأن المعلومات التي (تقدمينها) في هذه

الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض علمية و لكم خالص الشكر و التقدير .

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتان:

*رحماني محمد

❖ يحي خديجة

❖ شنداد حياة

السنة الجامعية : 2017 / 2018

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1- السن :

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

2- الجنس :

ذكر أنثى

3- المستوى التعليمي :

دون الابتدائي متوسط
ثانوي جامعي دراسات عليا

4- الحالة الاجتماعية :

أعزب / ة مطلق/ة
متزوج / ة أرمل / ة

5- الأقدمية في العمل :

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

المحور الثاني : الصراع التنظيمي :

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

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

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

المحور الثاني : الرضا الوظيفي :

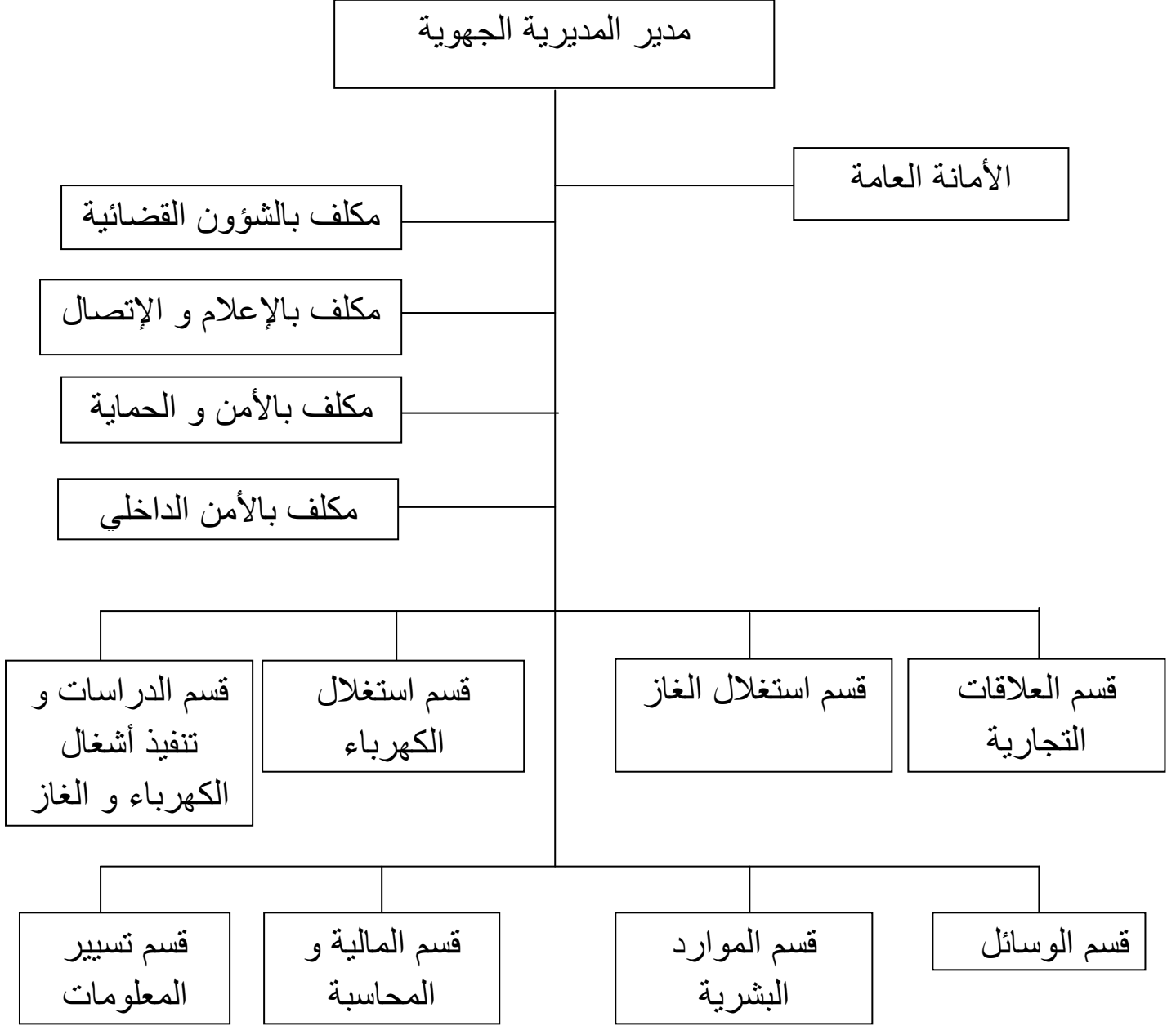
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات الحوافز المادية و المعنوية	
					36	يهتم رئيسي في العمل برفع معنويات العاملين
					37	أتلقي الثناء من رئيسي عندما أقدم عمل جيد
					38	التكليف بعمل قيادي يدفعني لتقديم الأحسن
					39	إعطاء أوسمة ترفع معنوياتي
					40	إعطاء شهادات تقديرية تشعرني بالاعتزاز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

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

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

ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية أدرار

كلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم: العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

الصراع التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للعمال

“دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للغاز و الكهرباء- بأدرار“

تخصص : تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ :

* رحمانى محمد

إعداد الطالبتين:

❖ يحي خديجة

❖ شنداد حياة

❖ لجنة المناقشة:

أ. رحمانى محمد	مشرفا ومقرا
أ. قدورى محمد	رئيسا
د. لعربى أحمد	مناقشتا

السنة الجامعية: 2018/2017