



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - بالجلفة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علوم اجتماعية



أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين مديرية التربية بالجلفة نموذجا

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

نصيرة ببول

إعداد الطالبان:

- علي بعجي

- عبد العزيز فدل

السنة الجامعية: 1440 - 1441 هـ / 2019 - 2020



الحمد لله كثيراً، والشكر لله جزيلاً، الذي كتب لنا

الحياة، حتى ننجز هذا العمل.

تقدم بأخلص الشكر إلى أستاذتنا ومشرقتنا الفاضلة

بلبول نصيرة التي وجهتنا وأرشدتنا خير توجيه وإرشاد، ومدت بحثنا هذا

بأفكارها المنيرة، منذ أن كان بذرة إلى أن أثمر

شكراً أستاذتنا الكريمة.

والى كل عمال جامعة زيان عاشور بالجلفة وكل من ساعدنا في انجاز هذا

العمل.

فهرس

الموضوعات

فهرس المحتويات

.....البسمة	
.....شكر وتقدير	
.....فهرس المحتويات	
.....مقدمة	الصفحة

الفصل الأول: الإطار النظري العام للدراسة

.....أسباب إختيار الموضوع	6
.....أهداف الدراسة	6
.....المصطلحات المتعلقة بالدراسة	7
.....الإشكالية	10
.....الفرضيات	11

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

.....تمهيد	13
------------	----

*المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي

.....المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي	14
.....المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي	16
.....المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي	18

*المبحث الثاني: مظاهر وأسباب الصراع التنظيمي ونتائجه

.....المطلب الأول: مظاهر وأشكال الصراع التنظيمي	21
.....المطلب الثاني: أسباب الصراع ونتائجه	26
.....المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي	43
.....خلاصة	46

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي للعاملين

.....تمهيد	48
------------	----

*المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

.....المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	49
--	----

- 51.....المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.....
- 51.....المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.....
- *المبحث الثاني:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشرات قياسه
- 55.....المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 58.....المطلب الثاني:مؤشرات قياس الرضا الوظيفي.....
- 69.....*خلاصة.....

الفصل الرابع:الدراسات السابقة

- 70.....*تمهيد.....
- *المبحث الأول:الدراسات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي
- 77.....المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
- 75.....المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
- *المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي
- 77.....المطلب الأول: الدراسات المحلية.....
- 81.....المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
- 87.....المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.....
- 88.....*تقييم الدراسات السابقة.....
- 91.....*الخاتمة.....
- 94.....*قائمة المراجع.....

مقدمة

إن تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الإهتمام بالعامل في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إلى المنظمة ككيان مادي بحت، أصبحت وحدة إجتماعية هادفة، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها، وتفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل تفاعلاتها المتشابكة بين أفرادها، فمهما كانت تجهيزات المنظمة متطورة، وموقفها المالي ممتازا، فإن مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها تمام.

لذا إهتم الباحثون بدراسة المورد البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته وإتجاهاته وإنطباعاته حول ظروف العمل الإدريية، والإجتماعية السائدة، وهذا ما عرف لاحقا بدراسة الفعل التنظيمي.

ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل فرد أو مجموعة أفراد، إتجاهات خاصة، وأهداف معينة، هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات، والتي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي، ومع تعارض الأهداف، والإتجاهات، ومحدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس، والصراع بين الأفراد أو الجماعات، فالصراع ظاهرة إجتماعية ناتجة عن تفاعلات إجتماعية، وينجم عن هذا الصراع آثار لعل أهمها ما يسمى بفعالية أداء التنظيم، ودرجة في تحقيق المنظمة لأهدافها.

فمن أجل تحقيق الفعالية في الأداء، سعت المنظمة إلى الإهتمام بالجوانب الإجتماعية لعمالها، مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم، تحاول المنظمة الوصول إلى توجيه أفرادها للشعور بالرضا الوظيفي، وتعزيز ولائهم، وإنتمائهم.

ومع مرور الوقت أصبح الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً لبقاء وولاء الفرد لمنظمتها، وأساساً لزيادة فعالية، وكفاءة أدائه، فالدور الأساسي للمنظمة هو دفع الأفراد والعمال للشعور بالرضا الوظيفي وإستغلال العوامل التنظيمية من رقابة لتحقيق ذلك.

والجد ير بالذكر أن الرضا الوظيفي ليس بعزل عن آثار الصراع، الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات، ومن خلال العوامل التنظيمية المتاحة المتمثلة في القيادة، والإتصال، والرقابة، تسعى المنظمة إلى جعل تأثير الصراع إيجابيا في الرضا الوظيفي، وهذا موضوع دراستنا .

فمن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن الآثار السلبية، والإيجابية للصراع وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين كغاية، ووسيلة للمنظمة الحديثة، ولتحقيق الفعالية التنظيمية فيها، لذلك كان هذا البحث بعنوان " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين "

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لِلدراسة

- أسباب إختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- المصطلحات المتعلقة بالدراسة
- الإشكالية
- الفرضيات

أولاً: أسباب إختيار الموضوع :

*أسباب ذاتية:

- رغبتنا في تناول هذا الموضوع لأنه يعتبر من المواضيع الأساسية في علم إجتماع التنظيم والعمل.

أسباب موضوعية:

- أهمية موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- إضافة بحثنا إلى قائمة البحوث الأكاديمية.
- معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي بالإيجاب أو بالسلب على الرضا الوظيفي للعاملين.
- معرفة نوع الصراع للمديرية محل الدراسة.

ثانياً: أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

- 1- تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المديرية.
- 2- تحديد الأثر المتبادل بين الصراع و الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية.
- 3- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المديرية.
- 4- محاولة الخروج بنتائج و إقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.

ثالثا:المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

الصراع:

لغة : الخصومة و المنافسة ، النزاع ، المشادة.

إصطلاحا : يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات و التصرفات مع بعضها

البعض مما يؤدي الى آثار تمزقية.¹

و يعرفه فاروق مداس بأنه نزاع مباشر و مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف

معين ، و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للوصول الى الهدف ، و يظهر في عملية

صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر.²

ومن خلال هذا التعريف نرى أن الصراع هو عملية إجتماعية و موقف يحاول فيه إثنان أو

أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه و منع الآخرين من تحقيق

ذلك و لو إقتضى الأمر القضاء عليه أو تحطيمه.

الصراع التنظيمي :

يعرفه " كوسر " أنه : كفاح حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية ، الأجر و الحوافز ،

حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم».³

¹ عبد المجيد لبصير ، موسوعة علم الإجتماع و مفاهيم السياسة و الإتصال و الثقافة العامة ،ص 221.

² فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع،ص151.

³ معن محمد العياصرة، مروان محمد نبي أحمد ،إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، ص 113

و يعرفه " بولدنج" 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 الآخر¹.

ومن هذا المنطلق نرى أن الصراع هنا هو تلك العملية التي يحاول الأفراد و الجماعات إلحاق الضرر أو التخلص من الطرف الآخر ، و ذلك للوصول إلى مناصب إدارية عليا أو إمتيازات داخل التنظيم.

الرضا الوظيفي:

فحسب محمد أحمد بيومي "هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم ، و تعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له ، و بين ما يتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته ، و تطابق بين ما هو كائن و ما ينبغي أن يكون² و من جهتهما ذهب كل من أحمد فاضل عباس و صالح الشنواي إلى أن الرضا الوظيفي هو درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد ، و النابعة من حاجاته الأساسية هي المأكل و المشرب ، و المسكن ، و حاجات الإنتماء ، و الحاجة إلى الإحترام و أخيرا حاجته إلى تحقيق ذاته³.

¹ محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ص 63.

² محمد أحمد بيومي ، القيم و موجّهات السلوك الإجتماعي، ص 69

³ أحمد فاضل عباس، صالح الشنواي ، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، ص 10.

أما "ستون" فيعرفه أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ، و رغبته في النمو و التقدم ، و تحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها .¹

مما سبق ذكره للتعريف الإصطلاحية السابقة نستخلص إلى أن الرضا هو مجموعة الأفكار و القيم و المعايير التي يرسمها الفرد حول عمله و التي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله و مع ظروف العمل التنظيمية ، و على أساسها يحقق طموحه و رغباته ، و تختلف هذه الإشباعات من فرد لآخر و كذلك يختلف في طبيعتها سواء كانت مادية أو إجتماعية ترتبط بالمكانة و المركز و الدور.

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، ص19.

رابعاً: الإشكالية:

تولى المنظمات أهمية بالغة للموارد البشرية، مما يجعل المختصون يلحون على الإهتمام بها في إطار التفاعل الذي يسعى لتحقيق التوازن بين الأفراد داخل المؤسسات .

يبقى النجاح مطمح أغلب المنظمات والتي تسعى إلى تحقيق الرضا والذي تحده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الدوافع والحوافز التي تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد، والرضا الوظيفي له أبعاده ونتائجه عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح التنظيمي، إن الحاجة إلى تعزيز رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية، ولكي تضمن الإدارة نجاح منظماتها عليها أن توفر مختلف الوسائل لإرضاء الأفراد العاملين بها، حتى تضمن ولاءهم وكفاءتهم لتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، وهذا لا يمنع من وجود إختلاف في وجهات النظر والمواقف خاصة عندما يتعلق بالأمر الإداري والتسييري للمؤسسة، مما يؤدي هذا الإختلاف أحيانا إلى بروز ما يعرف بالصراع داخل المؤسسات والذي تتعدد أوجهه وصوره فيكون بشكل عام مابين المصالح والوحدات من جهة أو مابين العاملين من جهة أخرى، أو ما بين الرئيس والمرؤوسين.

لذلك نحاول من خلال هذه الدراسة تناول أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية التي مرت بمراحل وتحولات بداية من مرحلة التسيير الذاتي وصولاً إلى مرحلة الإستقلالية والخصوصة، وكيف كانت أثناء هذه التحولات تعمل على تخطي الصراعات وتجاوزها ومحاولة بلوغ الرضا الوظيفي، وعليه سنحاول في دراستنا التركيز على هذا الجانب من خلال التساؤل التالي :

- ما هو أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

خامسا: الفرضيات

- يؤثر الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بين الأفراد و الجماعات داخل المديرية محل الدراسة.

- وجود عدة أسباب ومصادر للصراع التنظيمي عن طريق ما يحدث من تفاعل بين العاملين في مديرية التربية.

- إن الصراع التنظيمي له آثار على إتجاه العاملين ورضاهم سلبا كان أم إيجابا .

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: مظاهر وأسباب الصراع التنظيمي ونتائجه

المطلب الأول: مظاهر وأشكال الصراع التنظيمي.

المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: أسباب الصراع ونتائجه.

خلاصة

تمهيد

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن سبيل زيادة الإنتاج ، و تحقيق الفعالية في أداء التنظيمات ، و لذلك ذهبوا مذاهب كثيرة أحيانا كانت متناقضة ، فمن إعتبار الإنسان و الآلة شيئا واحدا إلى الإهتمام بحاجاته الجسمية إلى الإنتباه الى الجوانب الإنسانية إلى إعتبار الإنسان كائنا يجب إشراكه ، و إستشارته لأن له مشاعر و أفكاره و طموحاته و مبادرته ، و جوانب واسعة من إمكانية الإبداع و الابتكار في حالة توفر شروط ملائمة للعمل ، و يحاولون الإبتعاد قدر الإمكان عن كل ما يعيقهم . و لقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع بأنه ظاهرة سلبية ، و إعتبروه ظاهرة خطيرة تؤثر على إستمرار و إستقرار المنظمة . و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم بإعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها ، و إعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي و في توزيع المهام .

و في هذا الفصل نحاول البحث عن :

أولا : مفهوم الصراع التنظيمي

ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي ومراحله

ثالثا: مظاهر وأثار الصراع التنظيمي

رابعا: أسباب الصراع التنظيمي ونتائجه

● -المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي

●-المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي :

أولاً-مفهوم الصراع التنظيمي :

الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف، وعليه فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل لمواجهة التهديد والخطر الخارجي، حيث أن هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في بيئة العمل والميدان المهني والتنظيمي ويطلق عليها حسب أدبيات علم إجتماع العمل والتنظيم إسم الصراع التنظيمي، حيث أن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع ، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة «» " conflict فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك أو الخصام والصدام،إذا فالصراع يعني إشتقاق التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف .

ولم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا إتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية عن الأخرى، فقد إعتبرت المدرسة التقليدية " الكلاسيكية "الصراع أمراً خطيراً، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة.¹

¹ ممدوح، أحمد يوسف أحمد،الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، ص11.

نجد أن العلماء و الباحثين إختلفوا في إعطاء مفهوم للصراع التنظيمي، كما إختلفوا في أي مفهوم إداري آخر .وذلك لإختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو لإختلاف في الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم.

حيث تتعدد تعاريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين وإختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد التعريفات التالية :

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: " الصراع هو تنازع أو تناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضا بين جوانب وإتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة. " ¹ ويعرف: Boulding الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر.²

¹ شلابي ، زهير بوجمعة ،الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، ص92.

² العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ص363 .

يعرفه سيكيو sekiou وآخرون:

الصراع هو نتيجة تعارض أو تباعد في الأفكار، أوفي المصالح، أو في الإحترام بين طرفين أفراد)، بينهما علاقة مباشرة في بيئة العمل."

يرى هذا التعريف أن الصراع هو نتيجة لمختلف الأفكار أو الأهداف بين طرفين، توجد بينهم علاقة عمل، بحيث أن هذه العلاقة هي التي تدفعهم إلى ضرورة التعامل، وهذا ما يؤدي إل ظهور الصراع، غير أنه قد يكون الإختلاف مبعثا للتعاون والإنسجام.

المطلب الثاني:أنواع الصراع التنظيمي

أولا : أنواع الصراع التنظيمي: يمكن تقسيم الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي :

1- الصراع الفردي: و يحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد فتتجاذبه إتجاهات مختلفة في نفس الوقت، و ذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة، و يكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر، أو عندما يتوقع من الشخص دورا معينا لا يستطيع التجاوب مع هذا التوقع.¹

و يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الأفراد عندما يقوم بإتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة، و التوزيع الإجتماعي لنتائجها المتوقعة،و تكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل.²

¹ عاطف، جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، ص210.

² خليل محمد حسن الشماع و آخرون ، نظرية المنظمة ، ص29.

2- الصراع بين الأفراد :

يقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرون داخل المنظمة، و يعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى إختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حسيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية بين مختلف الأفراد.¹

فكل شخص له تجاربه و خبراته و تختلف نظرتة للأمور و من أمثلة ذلك :

- الصراع بين المدير و مرؤوسيه .

- الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري .

- الصراع بين العامل و المشرف.

-الصراع بين العامل و العامل.²

3- الصراع بين الجماعات: و يحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام و إدارات المنظمة

الواحدة، و يطلق عليه الصراع داخل الجماعة و تتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما

يلي:

- **صراع الدور:** و ذلك عند إختلاف توقعات الأفراد مما يؤديه الآخريين من أعمال و

أنشطة مثال ذلك قسم السكريتارية والحفظ والأقسام أدوار معينة .

¹ خليل ،محمد حسن الشماع و آخرون، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 304 .

² محمد ،قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات

الأعمال،ص 258.

- صراع إصدار الأوامر: و يتضح هذا النوع عند إتخاذ القرارات خاصة إختلاف المعايير و القيم بين الأفراد.

مثال: ذلك ما يحدث في إجتماعات مجلس الإدارة.¹

المطلب الثالث : مراحل الصراع التنظيمي

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

1- مرحلة الصراع الضمني :

يكون هناك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع ، و لكنه لم يحدث بعد ، و إنما لا يزال مدفوناً.²

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه ، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.³

و في هذه المرحلة يدرك فيها الفرد وجود صراع ، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن ، و تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل : الإعتماد المتبادل في العمل والأساسيات

¹ خليل ،محمد حسن الشماع و آخرون، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 305.

² حسن حريم ، مرجع سابق، ص 882 .

³ محمد حسن العمارة ، مبادئ الإدارة المدرسية ، ص 888 .

التنظيمية غير المحددة، و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، و الإختلاف حول الأهداف ،
و صعوبات الإتصال ، و قيم أفراد التنظيم ¹.

2- مرحلة إدراك الصراع:

يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود
إلى خلق الصراع. ²

و في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع ، حيث أنا المعلومات تلعب
دورا هاما بين الأفراد و الجماعات. ³

و ذلك بسبب خلل في الإتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما. ⁴

3- مرحلة الشعور بالصراع : في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين
الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا. ⁵

و تمثل هذه المرحلة تداخلات واضحا مع المرحلة السابقة ، و غالبا ما يصعب الفصل
بينهما ، و تتولد فيها أشكال الفلق المشجعة على الصراع ، و هكذا يتبلور الصراع بشكل

¹ سالمة عبد العظيم حسين ، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة ، ص 862.

² جمال الدين محمد مرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي ، ص 828.

³ واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ص 82 .

⁴ حسين محمود حريم ، تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، ص 880 .

⁵ إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ص 828 .

أوضح و أكثر تعبيرا عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه ، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.¹

4- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد و مجموعة العمال هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجابهة و العدوات و المشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية.² وتعتبر مرحلة قصيرة ، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها،وهنا يتم الصراع و تكون فيها مطالب متباينة³ . حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر ، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة ، المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى⁴ .

¹ خليل حسن الشماح ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة ، ص 800.

² عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 820 .

³ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق، ص 828 .

⁴ Uqu.edu.sa/files/2/tiny-mce/plugins/gf

المبحث الثاني: مظاهر وأسباب الصراع التنظيمي ونتائجه

المطلب الأول: مظاهر وأشكال الصراع التنظيمي :

الفرع الأول: أشكال الصراع

يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال، ويمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع ها :

أ- الأشكال الظاهرة للصراع: من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي :

أولاً: الإضراب :

يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ونقصد بالإضراب

التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن إحتجاج أو

التمسك بمطالب معينة.¹

ويحدث الصراع غالباً بين العمال والقيادة من أجل الزيادة في الأجور أو تحقيق أهداف

تخص العمال، ويعتبر الإضراب ظاهرة مستمرة في المنظمات في ظل تعارض مصالح

الجماعات، وبالتالي فإن السلطة تعتبر مصدراً أساسياً للصراع وهذا ما يوضحه التعريف

التالي للإضراب حيث يشي إلى الإضراب هو كل حركة قهرية من طرف مجموعة من

الأشخاص من أجل معارضة السلطات التي يخضعون لها).²

¹ طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، ص48 .

² خليلي أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، ص91.

ثانياً: التظاهر والإحتجاج :

في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدوثه، بحيث يلجأ أحد أطراف الصراع إلى التحرك للتغيير بالقوة وإرغام الطرف الآخر (الإدارة أو القيادة) من أجل الرضوخ لمطالبها وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر.

ب- الأشكال الخفية للصراع : تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي :

أولاً: التغيب :

نقصد بالتغيب عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين، وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال، والتي تعتبر بديل عن الإضراب، وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أوضاعهم .

ثانياً: التخريب:

هي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل وآلات العملية الإنتاجية في المنظمة، والسرقات والتعطلات غير المبررة، ومن خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.¹

¹ نفسه، ص 91.

ثالثا: ترك العمل:

هو التخلي النهائي عن منصب العمل باحثا عن محيط عمل أفضل، وغالبا ما يكون على شكل إستقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل. كل هذه الأساليب يلجا إليها الأفراد والجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود وعن وجود عدم الرضا عن العمل أو جو العمل ويعتبر هذا التعبير أكثر الأساليب شيوعا للتفريغ والتنفيس عن المكبوتات.

الفرع الثاني: مظاهر الصراع

- تشكيل النقابات العمالية:

إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف ، تظهر عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا و الخدمات المتنوعة ، كما تظهر هذه العلاقات إنتشار الصراعات داخل التنظيم ، و هذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال .

- تعريف النقابة:

تشمل جميع العمال الذين ينتمون الى منظمة أو شركة ما أو صناعة معينة ، بصرف النظر عن المهن التي ينتمون إليها ، و يعتبر هذا التكوين رأسي و يتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل : نقابة العاملين بالغزل و النسيج ، نقابة العاملين بصناعة الحديد و الصلب ، و أساس التجمع هو الإلتناء للصناعة.¹

¹ نفسه ، ص 92.

كما أنها عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات أو الصناعات التي ينتمون إليها ، و لذلك نجد أن أساس التكوين هنا هو المستوى الأفقي ، مثل نقابة الأطباء ، نقابة المهندسينالخ.¹

- دور النقابة:

- تحسين أجور العمال و تحقيق الأمان الإقتصادي لهم.
 - حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية و الإرتجالية.
 - ا لرعاية الإجتماعية لأعضاء النقابة من العمال و هذا كله يزيد من شعور العامل بالأمن ويجعله يشعر بقيمة عمله ، و أيضا فإن النقابة تمنح العامل فرصته في القيادة و التزعم².
 - المحافظة على صلة ودية و إجتماعية بين الأعضاء و الإلتزام بالقيم و المعايير سواء داخل النقابة أو في مواقع العمل .
- حيث يجد العامل نفسه راضيا عن عمله من خلال النقابات ، إذ أن النقابة تناقش مع العمال كيفية حل مشاكلهم ، كما تستمع الى شكاوهم ، و تمنع تعسف الإدارة عليهم³.

¹ عبد الغفار حنفي ، إدارة الأفراد بالمنظمات : مدخل وظيفي ، ص 802 ، 802 .

² طارق كمال ، علم النفس المهني و الصناعي ، ص 82 .

³ إعتقاد محمد علام ، علم إجتماع الصناعي ، ص 628 ، 620 .

مما سبق أن ذكرنا فإن التآزم و الحرمان ، و عدم إرضاء حاجات العاملين ، يؤدي الى تشكل نقابات تناقش كيفية حل مشاكلهم و الصراع القائم بينهم و بين الإدارة ، و ذلك لإيجاد حلول مشتركة لضمان حقوق العمال و إشباع حاجاتهم الإجتماعية و المادية ، و ذلك يؤدي الى الرضا عن العمل.

-2- الإضرابات العمالية:

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية و التي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما تسوء حاجات العمال . تعريف الإضراب :

- هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف و شروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات ، و بذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الإقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال . و يعبر الإضراب عن حالة الفوضى و التذمر و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و غيرها ، و يعبر عن عدم الرضا ، و يلجأ العمال الى الإضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها (الأجر ، طرق الإشراف ، الترقية) عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير¹.

¹ بدر الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، ص 888.

و هناك عدة أسباب للإضراب :

- إعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.

- ضعف الأجور و كثرة ساعات العمل.

- إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال في الإضراب بإعتباره نوع من العدوان

المشروع والمصرح به. تبني نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات.¹

يعتبر الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا و التذمر، فالإضراب شكل من أشكال التعبير

يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو عددهم كبير للمطالبة ببعض الحقوق يرون

أنها مهضومة و الوضعية التي يعيشون فيها و التي تعاكس طموحاتهم و تطلعاتهم، و قد

تكون هذه المطالب مادية كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير

بعض المسيرين ، و الأنماط التسييرية للمؤسسة، إذن الإضراب هو شكل من أشكال

الإحتجاج و التذمر و عدم الرضا .

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ونتائجه

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم ، و بفضل

إختلافهم في النوع و العمر و الثقافة و التعليم ، و كذلك بوسائل الإنتاج و الثروة و القوة²

¹ دي سيزالي أندرو ، مارك جي ، السلوك التنظيمي ، ترجمة أبو القاسم أحمد ، ص88.

² Pondy L ,organizationalitional conflit : conceptsand and model

., administrative science,1980,p 111

و بفضل أدوارهم المتباينة و مكانتهم ، فضلا عن الإختلاف في الملبس و المظهر ، و الأذواق الترفيحية ، و عدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة و ضعف الأفراد تجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة.

و لذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية داخلية و أخرى خارجية¹.

- 1- الأسباب الداخلية :

إن المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد مجحفة في حق العمل ، يؤدي الى عدم إرتياح الأفراد داخل عملهم و بتحقيق حاجاتهم و طموحاتهم في العمل ، إضافة الى بناء السلطة في المنظمة و كذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية و فرص الترقية².

¹ عبد الرزاق جليبي ، علم إجتماع الصناعي ، 92.

² علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ص 22.

و تتمثل الأسباب الداخلية هنا :

• نمط إتخاذ القرار :

أشار " تايلور " إلى أن العامل مطالب بالإهتمام بالعمل من حيث الإنجاز و التنفيذ ، في حين تهتم الإدارة بصناعة و إتخاذ القرار ، و تقدير كمية و نوعية العمل المطلوب ، كما نادى بمركزية إتخاذ القرار مركزا على هذه الوظيفة على المشرفين .

و أشار كل من " مارش " و " سيمون " الى أن التنظيمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل ، و التخصص ، و لهذا المبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم إتخاذ القرار ، بالإضافة إلى أهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية ، و خاصة إشراكها في عملية إتخاذ القرار ، حتى تكون لها الفاعلية ، و تحقيق أهدافها ، و ضرورة إختيار الأفعال السليمة ، و أهمية الوصول الى القرار النهائي ، و لدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة ، أولا الطابع العقلاني الرسمي ، و ثانيا على طابع الترشيد التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الأعضاء ، و ولاءتهم ، حسب طبيعة الأفراد ، و التركيز على أهمية الإشباع و الإختيار الأفضل للوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرار ، و إعتبره وسيلة هامة بين الإدارة و الأفراد.¹

¹ نفسه ، ص 22.

و من ناحية أخرى قام " جولدنر " بدراسة الجوانب الوظيفية ، حيث وضح أن كلما كان تطبيق القرارات ، و الإجراءات صارم داخل التنظيم ، كلما أدى الى تحويل الإنسان الى آلة ، و إقصاء الجوانب الإنسانية ، مما يؤدي الى إنغلاق التنظيم على ذاته ، و عدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث ، و بالتالي تطفو على السطح مشاكل ، و هنا يحدث صراع قائم بين متخذي القرار و منفذيه ، و هذا يؤثر على رضا العاملين ، فعلى المنظمة حسب " جولدنر " التنازل عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمروسيه . و إستنادا لهذا الطرح يجب الموازنة بين الإسهام و المكافآت ، و إتخاذ القرار داخل التنظيم ، و بناء على هذا فإن عدم إحساس الأفراد بالرضا و الإشباع ، يقضي تدريجيا على مستوى التنظيم ، و بالتالي البدء من مراعاة و الأخذ في الحسبان مشاركة العمال في إتخاذ القرار لكي لا يحدث صراع ، لأن العامل عندما يصبح مجرد آلة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالإحباط ، و بالتالي تنشأ صراعات بين الإدارة العليا صاحبة القرار و بين المرؤوسين ، و ذلك لتجاهل حاجاتهم الإجتماعية و التنظيمية معا ، و هذا يؤدي الى الشعور بعدم التعاون مع متخذي القرار ، و بالتالي تؤثر على الأداء و الإنتاجية ، و هذا يؤدي الى إحساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم ، و يصبح غير راضي عن عمله¹.

¹ عبد الرزاق جبلي ، مرجع سابق ، ص628.

و هنا يرجع الخلل في الهيكل التنظيمي ، و عدم تلاؤمه ، مع حاجات و أهداف التنظيم ، و أن الصراع يؤثر في أغلب الأحيان في رضا الأفراد ، و أدائهم الجيد ، و هو بذلك ظاهرة سلبية ، و هذا نظرا إلى الإهتمام بالموارد التقنية ، و إغفال جوانب عدة مرتبطة بالعلاقات الإنسانية ، و مختلف الجوانب الثقافية التي تتحكم في السلوك ، و هذا الإختلاف في التوجهات و الثقافات داخل التنظيم ، يدفع بالقادة عادة الى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي ، و لهذا يلجأ إلى تعظيم الإختلافات بينهم ، و لذلك تزيد حدة الصراع ، و هذا ما يؤدي بالقادة الى فرض سلطتهم مما يؤدي الى مناخ غير مريح للعمل ، إضافة إلى ظهور التكتلات داخل المنظمة ، و التفكك و التركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع ، مما يؤدي إلى حدوث الكثير من المناوشات التي تسودها قيم غير عقلانية ، و غير رشيدة ، و تتلشى أية آثار لفوارق الخبرة و المهارة أو الأقدمية ، فيكثر الأحقاد و تزداد الكراهية و هذا يؤدي إلى عدم الرضا .

• **الفروق في القوة**: إن تعدد الواجبات ، و إختلاف وظائفها يؤدي الى إحتتمالات أكبر و هي الصراع بين الوحدات على الموارد .

و من أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على نمط الإشراف لتقييم العمل هي دراسة " هوفستد" في شركة (أي، بي، أم) ، حيث إحتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا ، و المديرين في المستويات العليا ، و قد خلص "هوفستد" الى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي الى الإختلافات في القيم:¹

¹ عبد الرزاق جبلي ، مرجع سابق ، ص628.

• التوزيع الغير عادل في مراكز القوة.

• تجنب عدم التأكد : هو المدى الذي يشعر فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود

المرافق الغامضة .

• **الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة** : التمييز بين أدوار الرجل و المرأة و تدعيم سيطرة

الرجل ، في حين أن المرأة لا تفرق بينها و بين الرجل في الأدوار .

• **الفروق الجماعية** : حيث أن المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل¹

وبالتالي يحدث توتر خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية .

كما يرى كل من " لورنس بول" و "لورش" أن أصحاب التخصصات المختلفة ، لا يختلفون

في طريقة التفكير فحسب ، بل يختلفون في القيم و أن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الأساس

للتكامل و يتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات و عدم ترك

الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبيرة بفرض حله على الآخرين².

كما يرى "زميل " على أن مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الأفراد و

تعارضها داخل المنظمة ، و لتحقيق هذه المصالح يتم الإعتداء على مصالح الآخرين ،

فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل . كما يدخل

الأفراد في صراع بإعتبارهم ممثلين للجماعات و الأفكار العامة ، و أنهم يشعرون بالإحترام

¹ زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، ص 666.

² راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر ، ص 688،688 .

، و أنهم لا يعاملون من أجل دوافع شخصية ، و هكذا يؤدي النضال من أجل مصلحة عليا ، و التجرد من الإهتمامات الفردية .

و تدعو فكرة "زميل " الى تركيز كل القوى من أجل عمل موحد في إتجاه واحد ، و ميز " زميل" الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين ، و الصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات¹.

و تكلم "زميل " عن ثلاثة أسباب أساسية للصراع التنظيمي:

• السبب الأول : صراع بين أعضاء الهيئة الفنية و التسلسل الرئاسي حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها : الفروق الوظيفية ، الفروق في العمر ، التعليم الرسمي ، المكانة المهنية .

•السبب الثاني : الصراع داخل الإدارة العليا إن ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس أو خارجه ، يؤدي الى ظهور خلاف بين الفريقين ، و قد ساعد على إتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء المنتجين ، ووجود الأعضاء المعنيون في موقف ساندته مناصبهم الإدارية ، و يضاف الى ذلك أن تجربة إشراك العمال في الإدارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي لأعضاء مجلس الإدارة ، مما يؤدي الى إختلاف توازن تنظيم المجلس ، و ظهور توترات و صراعات .

• السبب الثالث :الصراع بين العمال و الإدارة هو صراع يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة ، فالإدارة تهدف دوما الى إستغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن ، و من

¹ سعد عبد مرسي بدر ، الإيديولوجية و نظرية التنظيم ، مدخل نقدي ، ص 822،822.

العوامل التي أسهمت في إتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في إستقطاب العمال لصالحها و إمتصاص إنفعالاتهم¹. ويبرز هنا " رالف دارندروف " معضلة هي أنه رغم شرعية القوة ممثلة في مفهوم السلطة و نمط إتخاذ القرار قد تكون هذه الشرعية ضمن ظرف زماني مكاني ، لما يتفق و مصالح من يملكون القوة في الوقت نفسه لا تتفق مع مصالح الخاضعين ، مما يجعل قبول هؤلاء لها مسألة ظرفية ، يمكن أن تتدخل عوامل في تشكيل أوجه الصراع و طرق ووسائل التعبير عنه كوجود نظام يتضمن نظام طرق قانونية ، تؤطر بدائل شرعية لفعل الصراع ، كالمفاوضات و اللجوء الى القانون ، الإضرابات ، و عدم وجود هذه البدائل الشرعية يمكن أن يؤدي الى أعمال العنف أو حتى الثورة².

و يميز "دارندروف" بين السيطرة و الخضوع ، و هما الثنائية التي تولد الصراع ، فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة ، أما الخضوع هو الحرمان من السلطة ، و بالتالي ينشأ صراع ، حيث أن مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها ، و في إتجاهها و هنا المصالح ترتبط برغبة الأفراد ، بفعل شيء ما ، و لهذا تمثل مصالح كامنة ، تختلف عن المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية³. و مجمل القول أن " رالف دارندروف " يرى بأن تفاوت القوة المتمثلة في القوة المتمثلة في السلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى

¹ مجدي أحمد بيومي ، محمد السيد لطفي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي :مدخل في علم إجتماع الصناعي ، ص 28،28 .

² إبراهيم عيسى عثمان ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، ص 28-22.

³ محمد عبد الكريم الحوراني ، النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ،ص 22.

كمصير للصراع ، فقد قسم البناء في التنظيم الى علاقات منظمة بين من يملكون السلطة و يمارسونها مقابل الخاضعين المنفذين للأوامر و قرارات الفئة الأولى ، فعملية الصراع إذا ترتبط بدرجة الوعي و التنظيم ، و هي دائمة بدوام اللامساواة في توزيع السلطة ، فحل المشكلات و التناقضات يولد دائما مشكلات و تناقضات جديدة ، و هكذا يمكن رؤية عملية التغيير كعملية أساسية مستمرة ، نتيجة العلاقات الجدلية بين أطراف الصراع ، و في هذه الحالة بين من يملكون السلطة و الخاضعين . أي أن رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات و الأقسام الأخرى ، يذهب بعض المشرفين إعتقاد أسلوب الديمقراطية با لضوابط ، و يذهب البعض الآخر في إعتقاد الأسلوب التسلطي ، و عدم إشراك العاملين و عدم إعطائهم الحق المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل الإدارة ، و بالتالي يؤثر هذا على العلاقات داخل التنظيم تأثيرا سلبيا مما يؤدي الى الإختلافات و الصراعات .

• مشكلات بيئة العمل

: ينشأ الصراع داخل الإدارة عن تعارض بين المصالح الشخصية و قد خلص " دالتون " الى أن الصراع ينشأ في الفروق الوظيفية بين الجماعتين ، أو الفرق في العمر ، و التعليم ، و الهبة المهنية ، و الإلتناء الى جماعات المكانة ، و كذلك حاجة أعضاء الهيئة الفنية الى تبرير وجودهم ، و الذين يتطلعون الى أوضاع فنية عالية ، يحصلون عليها فقط بموافقة المديرين ذوي السلطة الرئاسية.¹

¹ نفسه ، ص 22.

كما يذهب "بيرنز" و "ستالكر" الى وجود عدة عوامل تسبب نقص التعاون بين العلماء الصناعيين و المديرين ، الفئة الأولى تتطلع دوما الى طليعة التغيير و الترتيبات التنظيمية غير ملائمة ، و إختلاف التوجيهات العامة لكل الجماعتين . إضافة الى ذلك فإن أسلوب تقييم الأداء يشجع على الصراع خاصة صراعات داخلية بين الأقسام الإدارية . و قد لاحظ "كليمانتر" أن العداة ينشأ بين المديرين في المستوى الأدنى و المديرين في المستوى الأعلى.¹

و كذلك ركز "بوندي" على أن الصراع في التنظيم مصدره الإعتمادية المتبادلة بين أفراد التنظيم و سيطرة الرؤساء و رد فعل المرؤوسين لها.²

و يرى "رالف دارندروف" أن حدة الصراع و تطوره داخل وحدات التنظيم مصدره متأصل في علاقات السيطرة ، و تمهد هذه العلاقات الطريق الى توليد قوى تعمل على تكوين قواعد و إجراءات تحد من الصراع ، و تتمثل هذه القواعد و الإجراءات إرادة اولئك الذين يشغلون مراكز القوة بغض النظر عن كيفية شغلهم ، حيث أن الصراع يحدث بين طبقة العمال والإداريين من خريجي الجامعات الذين أسماهم "رالف دارندروف" بطبقة التكنوقراطيين .³

¹ محمد علي محمد ، علم إجتماع التنظيم: مدخل للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، ص 682 ، 682.

² أسامة علما ، الصراع ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ص 82.

www.t1t.net/book/save.php?action=save&id

³ إحسان محمد الحسن ، النظريات الإجتماعية المتقدمة : دراسة تحليلية في النظريات الإجتماعية المعاصرة ، ص 686.

كما يرى "بيرنهام" أن تكون طبقة وسطى عريضة من الموظفين و صغار الإداريين ، و تحسن كذلك ظروف بعض العمال الصناعيين ، و إنتماءاتهم الى القوى السياسية في المجتمع المعاصر هو مصدر من مصادر الصراع التنظيمي .¹

• الإختلاف في القيم و الوضع الإجتماعي و المستوى التعليمي

: هي مجموعة المعتقدات و الإفتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد أو جماعة معينة داخل العمل ، و يكون لها تأثير واضح على سلوك الأفراد داخل التنظيم ، حيث يقع صراع بين العاملين مع زملاء و مرؤوسين و رؤساء ، و يعود ذلك الى تضارب ، و عدم الإتفاق في وجهات النظر نظرا لتباين الثقافات و الخلفيات الفكرية و الإجتماعية و الإقتصادية .

و هذا ما ذهب إليه " والتون " و " دوتون " أن مصدر الصراع هو عدم توازن السلطة و الإختلاف في القيم و الأهداف .²

كما يرى "جون نورث " و "نيل" أن الفروق الإجتماعية تزيد من الصراعات خاصة عندما يتعلق الأمر بالسن و كذلك بالجنس . و كذلك يرى "داوس" و "ماسي" سنة أن الفروق في المستوى التعليمي له تأثير سلبي على العلاقات بين الأفراد في العمل و هذا ما يؤدي الى صراعات بينهم .³

¹ سليم العامودي ، علم إجتماع الصناعي، ص 680 .

²أسامة علما ، الصراع ، مرجع سابق ، ص 82 .

³ Song Michael X , R.jeffley thieme , Ibid,p , 342, 2006

و يرى "داوس" و "ماسي" أن تعدد الوظائف و تداخل الهيكل التنظيمي و إرتفاع حجم الصراع بين أفراد المنظمة.

●الإختلاف في العمر و مدة العمل الحالية:

إن الإختلاف في العمر و تسلم بعض الشباب لمهام رؤساء يسبب التوتر بينهم و بين من لديهم أقدمية في العمل و أكثرهم سنا ، لذلك ، ينشب صراع بينهم الشيء الذي يجعلهم في مواقف متباينة فيما بينهم.¹

●التكنولوجيا : لتوضيح العلاقة بين التكنولوجيا و البناءات التنظيمية ، حيث عرض

"فيلين" طبيعة سيطرة الآلات التكنولوجية على العامل ، و حسب وجهة نظره السوسيولوجية تظهر آراءه التشاؤمية ، الى جانب دراسات "بلونر" الذي يرى أن التكنولوجيا تنظم الإنتاج و الخدمات داخل مجالات التنظيمات ، و بالتالي العمال داخل التنظيم يحسون بالإغتراب . و كذلك كانت نتائج دراسات "ثمبسون" أكثر ثراء ، حيث إهتم بعلاقة التكنولوجيا بالأنماط التنظيمية و أثرها على تحديد طبيعة التنسيق و الضبط ، و إتخاذ القرارات و بالتالي فإن التكنولوجيا تؤدي الى تسريح العمال ، إضافة الى ذلك تحدث توترات بين العمال العاملين على التكنولوجيا و العاملين الغير مؤهلين للعمل عليها و بالتالي يحدث صراع في الإتصال بين الوحدات التنظيمية ، و إختلال التوازن في المنظمة و بالتالي تضيق للوقت و الجهد ، و تعطيل إنجاز أهداف المنظمة.²

¹ Song MichaelX , R.jeffley thieme, Ibid , p 342, 2006 ,

² عدنان يوسف العتوم ، علم النفس الإجتماعي ، ص 820.

و ذهب "سايلز" الى أن التكنولوجيا تؤثر على التغييرات البنائية للتنظيم ، حيث يقول بأن التفاوت في المهارات و تباينها من وحدة إدارية الى أخرى ، يمكن أن يؤثر على تصرفات العمال و سلوكهم و حتى أهدافهم المشتركة ، و هذا يؤدي إلى ظهور أشكال الصراع بين جماعات العمل ، من أجل تحقيق أكبر قدر من المنفعة ، و هذا التفاعل بين أفراد التنظيم لا يؤدي إلى التكامل و التوازن ، و عدم الإستقرار.¹

و تأتي دراسة "روبرت بلونر" الذي كشف عن حقيقة تأثير التكنولوجيا على التنظيمات ، حيث يرى أن التكنولوجيا تخلق لدى العامل إحساس بالضعف و شعورا متزايدا بالإغتراب عن ذاته ، و حتى عن عمله ، و عدم قدرتها على تكوين علاقات إجتماعية و روابط إنسانية ، و بذلك تتحول التكنولوجيا كقوى مغتربة عنهم.²

و مجمل القول فإن تأثير التكنولوجيا على الروابط و العلاقات الإجتماعية داخل محيط العمل ، حيث تجعل العلاقات الإجتماعية غير متلائمة مع طبيعة الأنماط الجديدة للتنظيم ، و تتحول إلى مشكلات تنظيمية ، تعبيرا عن رفض العمال للطرق الجديدة في العمل و التي تؤدي إلى نشوب توترات و صراعات ، و طالبو أفراد التنظيم بإدخال تغييرات على شروط العمل التي تساعد على تحسين ظروفها الإجتماعية و المادية ، و كذلك لتحقيق رضاهم.

كما أن دخول التقنيات الحديثة و الميكانيكية و الأتوماتيكية و الإعلام الآلي في عالم الشغل قد أصبح لها إنعكاسات واسعة على مستوى تنظيمات العمل ، و هذه التغييرات التقنية

¹ عبد هلال ، عبد الرحمن ، علم إجتماع التنظيم ، 8008.

² يوسف سعدون ، علم الإجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ص 88.

أصبحت تشمل شكل العمل و ما يصاحبها تغيرات في الأبنية التنظيمية ، و بالتالي تؤثر على علاقات أفراد التنظيم ، بالتالي قد تحدث توترات بين أفراد التنظيم ، و يتجلى هذا التأثير في ظهور ظاهرة التغييب و دوران العمل ، و نقص في مستويات الأداء و بالتالي تتأثر فعالية المنظمة التي بدورها تؤدي الى نقص في مستويات الإنتاجية ، فيخلق مناخ عمل غير ملائم ، و هذا يخلق توترات ، و شعور بعدم الرضا عن العمل ، الذي قد يؤدي الى ترك العمل و البحث عن عمل آخر.

- 2- الأسباب الخارجية:

إن عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام في المنظمة يؤدي الى الإختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء ، و عدم توافق في الأهداف ، و ذلك لوجود الفروق الفردية بين أفراد المنظمة ، إضافة الى التعصب للرأي ، و الحرص على المنافع الخاصة ، و التنافس على موارد محددة يؤدي إلى نشوء صراعات داخل التنظيم .¹

و يؤدي نشوء الصراع الى سيادة جو من التنافس غير الشريف ، و غياب التعاون ، و الإتصال المباشر بين المجموعات و داخلها ، و هذا حتما يؤدي الى غياب الحراك الإجتماعي و ذلك للتباين في قيم الجماعة و معتقداتها و أفكارها و بالتالي عد الرضا عن الجماعة و أنشطتها .²

¹ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنظيم الاجتماعات : لمدخل تطوير العمل بالمنظمة ، ص 28 ، 28.

² عدنان يوسف العتوم ، مرجع سابق ، ص 828 .

و يمكن حصر الأسباب الخارجية فيما يلي:

•التفاوت في الصفات الشخصية و الثقافية : هناك موظفين داخل التنظيم لديهم

شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي ، و لا تستطيع العمل مع الجماعة و ذلك

للتفاوت في الخلفيات الثقافية و الإجتماعية و التعليمية بين العاملين.¹

إن التفاوت في الصفات الشخصية كالسن و الجنس ، و القيم و الإتجاهات ، و المعتقدات ،

و المستوى الثقافي بين الأفراد ، و كذلك الإختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد

لظواهر ، و قد تختلف هذه المعاني من شخص إلى آخر بسبب التفاوت في الإلتماءات و

الأهداف ، و هذا يؤدي إلى الصراع بين أفراد التنظيم .

•حدوث الإزدواجية و التداخل في العمل :

يحدث الصراع هنا عندما يطلب العامل القيام بنفس العمل ، إضافة الى ذلك أيضا التغيير

في المركز و الوضع يسبب هذا تغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا

للعامل ، و إضطرابا في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على السير الحسن للمنظمة .

عدم التنسيق الكامل و الإختلاف في السرعة و الدقة ، يؤدي الى ظهور أوضاع تنظيمية

متناقضة ، خاصة عندما تتفرد ببعض الوحدات الإدارية بإنجاز المهام طالما لديها سلطة

كبيرة في إنجاز الأعمال ، و هنا العلاقة تعتبر غير تعاونية بين أفراد التنظيم ، و بالتالي

هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور صراعات.²

¹ زهير بوجمعة شلابي ، مرجع سابق ، ص 668.

² معن محمود عياصرة ، مروان محمد نبي أحمد ، مرجع سابق ، ص 86.

*- نتائج الصراع التنظيمي:

المورد البشري هو المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الإستقرار و الوئام الدائم ، لابد من أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخل المنظمة ، و لذلك فإن الصراع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا ،الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم .¹

1- **ضعف الرضا الوظيفي** : إن متغيرات العمر، و سنوات الخدمة ، و الإختلاف في المستوى التعليمي و التداخل في الأنشطة إختلاف الإتجاهات و القيم و التزاحم على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم ، و عدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي الى شعورهم بالإحباط و نقص الروح المعنوية و روح التعاون ، زيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فإنه يحدث تصادم، و عدم وجود إتصال فعال ، يؤدي إلى عدم الرضا .²

إن عدم الرضا عن الوظيفة ، أو عدم الرضا عن التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالموظف إلى عدم التعاون مع زملائه ، و إلى عدم إتقانه لعمله ، و إلى التغيب ، و إهمال مهامه الوظيفية ، و قد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل .³

¹ Merchants Christina,dening “ conflit management systems “ sanfrancisco ,

josseu – bass puublishers , 1996 , p 04 2

² عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 828 ، 828 .

³ كامل محمد غربي ، السلوك التنظيمي ، ص 868 .

2- دوران العمل : يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف الخسارة أو إستبدال الأفراد الذين سيتركها ، زيادة على ذلك تنقل عامل من

مصلحة إلى أخرى ، و هذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.¹

3- تدني أداء الأفراد العاملين : يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت و الحوافز إلى الصراع ، و هذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين ، و هذا يؤدي بصفة عامة الى نقص في أداء المنظمة.²

4- التغيب عن العمل : يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن إستياء العاملين من ظروف العمل ، و يرجع العامل عملية التغيب إلى المرض ، أو إلى ميعاد مع الطبيب ، أو مجموعة من المبررات القوية ، و لكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو واهية ، و هذه الظاهرة تفتت بسبب عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية ، بالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.³

5- إنخفاض مستوى الإنتاجية :

¹ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 822.

² سالمة عبد العظيم حسين ، مرجع سابق ، ص 622 .

³ محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 822 .

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها ، و تحقيق حالة من الرضا ، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب ، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي الى حالة عدم رضا و تتسبب في إنخفاض الإنتاجية.¹

إن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات ، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال ، و فقدانهم للحماسة للعمل يسبب حالة من عدم الرضا ، و هذا يؤثر على أداءهم ، و يؤدي إلى إنخفاض في مستوى الإنتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الإنتاجية و العكس .

المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

ذكر العديد من المفكرين أن الصراع التنظيمي له آثار سلبية تخل بفاعلية المنظمة و أنه له آثار إيجابية تسعى الإدارة بأن تستفيد منه بأقصى درجة ممكنة مما يعود بالفائدة على المنظمة .

الآثار الإيجابية : إن أصحاب الفكر الإداري يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون " أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة و يعتبر عنصرا فعال للتغير و عليه فالصراع يفيد المنظمة، على إعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع و تشجيعه للمبادرة الخلاقة و تطويره للأفكار الجديدة .²

¹ سليمان خالد عبيدات ، مرجع سابق ، ص 88.

² حسين، بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، ص 20.

و من أهم الآثار الإيجابية:

- تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات و يؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة .
 - يساعد الصراع التنظيمي على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد.
 - قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم مما هو أفضل.
 - إن عدم الإتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمل على إستبدال السلوك الغير مرغوب فيه إلى سلوك يرضى عنه الجميع.
 - يعمل الصراع التنظيمي على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع الجماعات الأخرى .
 - قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية .
 - يولد مزيد من الطاقة لدى الأفراد، حتى إن لم تكن النتائج بناءة، فإنه يوقظهم و يحركهم.
 - يعتبر الصراع أساسيا لتحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير¹
- الآثار السلبية : إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره يمثل إختلالا وظيفيا نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه،مثل فقدان إحترام الذات وضعف المقدرة على إتخاذ القرار والتي بدورها تؤدي إلى التأثير على نتيجة المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين وهذا بدوره يؤثر

¹ العتبي، طارق، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها ، ص 88.

على فعالية المنظمة عن طريق إضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع¹ .

ومن الآثار السلبية :

- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية .

- يؤدي الصراع إلى إنخفاض كفاءة وضعية الإتصال بين الأطراف المتصارعة .

- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.

- قد تؤدي الصراعات إلى إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود .

- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين .

- يعمل الصراع على تحطيم المعنويات وإهدار الوقت والجهد والمال مما يضعف من

مستوى الكفاءة والفعالية² .

¹ العميان، سلمان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ص (223) .

² بشيشي، بلال، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المكتبات الجامعية ،

خلاصة :

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

الفصل الثالث :

الرضا الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشرات قياسه

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد

لقد إهتم الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وعلم الإجتماع والعلوم الأخرى بموضوع الرضا الوظيفي للفرد أو الجماعة في بيئة عملهم لمحاولة معرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى رضاهم عن أعمالهم وتحقيق أهدافهم ومن ثم تقديم أداء جيد تستفيد منه المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة .

إذن الرضا الوظيفي هو تعبير عن حالة الفرد لتحقيق أهدافه داخل المنظمة والعكس يولد الصراع للفرد بما يعارض تحقيق تلك الأهداف، وقد ينعكس في صورة إستياء وعدم رضا عن الوظيفة وسنتعرض في هذا الفصل إلى كل مل يتعلق بالرضا الوظيفي للفرد .
و سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الرضا الوظيفي وأهم عوامله ومؤشراته.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم غموضاً ذلك لأنه حالة إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع فقد أشار " لوك" 1976 إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة فقط ويرجع هذا إلى عدم إتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى وجود تعاريف كثيرة خاصة الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية وسيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية وسنحاول في هذا الفصل إلى إعطاء أهم التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي¹.

الرفاعي: هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة :

العلاقة بين العامل و عمله وموقفه من عمله ،والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه².

¹ لوكيا، الهاشمي؛ بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ص 118.

² كريمة، بن مبارك؛ سلفاوي أمال ،محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد

والمواصلات،ص12.

أما شاول :هو الشعور النفسي بالقناعة و السرور والارتياح والذي يستمده الموظف من وظيفته، و جماعة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسي ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية و معنوية، وإستقرار)، ومن الإدارة المباشرة الإشراف ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.

أما الصراف وآخرون فيروا أن الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات الإتجاه الإحساس الإيجابي نحو العمل 'الوظيفية أو المهنة"، أو الشعور الإيجابي أثناء تأدية العمل ، أو التصور الايجابي للعمل ،وخلو محيط العمل من التوتر والقلق. وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة.¹ الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل" . وله تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية :

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.²

¹ هشام، عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ص 87 .

² عسلي، نورالدين. إدارة الصراع وآثارها على الرضا الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 2.

المطلب الثاني : أنواع الرضا الوظيفي :

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما :¹

-أ- الرضا العام :

يعرف بأنه الإتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأول بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب يفيد إلقاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله .

- ب- الرضا النوعي :

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الإجتماعية، ظروف العمل، أساليب الإتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

* بالنسبة للمؤسسة: ينعكس إرتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

المؤسسة في صورة :

- إرتفاع في مستوى الفاعلية.

- إرتفاع في الإنتاجية.

¹ سفاري ميلود ، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، ص 200.

- تخفيض تكاليف الإنتاج.

- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة.

*بالنسبة للموظف:

- إرتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوظيفة النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .

- الرغبة في الإبداع و الابتكار : فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن..... الخ وحاجات غير مادية من تقدير وإحترام، وأمن وظيفي... إلخ، مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة، زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .

- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي تو فرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة .¹

¹ نور الدين، شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، ص192.

الأهمية العامة للرضا الوظيفي .

- إشباع حاجات الفرد إشباعا كاملا في العمل .

- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكامنة في محيط العمل .

- خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد

المنظمة تحقيقها، فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة تزيد رضاه عن

الوظيفة ويزداد إرتباطه بها.¹

- بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من

الأهمية، لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله، فهو يصنع الاستراتيجيات،

ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع ويقوم، تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على

تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين، والإبقاء عليهم في

مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي .²

¹ أحمد، إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية،ص249.

² عادل، عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي،ص88-89.

- إنخفاض ملموس وواضح في مستوى الغيابات والتعارض ودوران العمل والحوادث، وتحقيق مستوى أمان عالي، وإنخفاض في السرقة والغدر والضياع والصراع وتوقف العمل .
 - إنخفاض الشكاوى والتظلم والإحباط في العمل مما ينعكس إيجاباً على المنظمة .
 - تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لإنجاز الهدف .
 - تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الإيجابي في ميدان العمل، وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفء في مجالات العمل كافة .
 - زيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين .
 - يجد الفرد رضاه عن عمله منفاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه .
 - القيم الإيجابية التي يحققها العمل للفرد ¹.
- أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل وظائفهم فمن الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم المهنية والشخصية ، وعن طريق دراسة الرضا والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي ذلك إلى العمل الخلاق والتجديد، كما أنه يساعد على التوافق المهني للفرد الذي يؤدي إلى النجاح في العمل، وبالتالي زيادة في الإنتاجية، كما أن تفهم دوافع العاملين، بحيث يمكن للمنظمة التوفيق بين أهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور الإستياء والتوتر داخل العمل. ²

¹ خيضر، كاضم حمود الفريجات وآخر ون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة ، ص119.

² محمد، أحمد سليمان؛ سوسن عبد الفتاح، الرضا الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، ص134.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشرات قياسه

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين، فمنها العوامل المادية و العوامل الإجتماعية و العوامل التنظيمية .

1- العوامل المادية : يعمل الفرد جاهدا دوما للحفاظ على جو مريح و مرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها و حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل إنجاز عمله الذي يعود عليه و على المؤسسة و المجتمع بصفة عامة بالرضا و الرفاهية المادية.

وهنا نوضح تأثير العوامل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين :

- الأجر: هو المصدر الأساسي لإشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته.¹

¹ عبد الباسط، محمد حسن، التنظيم الإجتماعي في المجتمع، ص 395.

حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه و يشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة، فالأجر هنا يعبر عن إستقرار العامل ودفعه لزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة وبالتالي تحقيق الإستقرار في العمل. وهذا ما أشار إليه تايلور عند دراسته للتنظيم والدافعية لدى العمال وذلك من خلال دراسة الوقت وقياسها بالأجور والمر دودية، و برغم من أن تايلور كان مدركا لأهمية العامل في عملية الإنتاج إلا أنه لم يعطيه الإهتمام اللازم من البحث والتحليل حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرق عقيمة في أغلب الأحيان مما يترتب عليها خسارة وتبذير في الجهد والأموال، ولذلك جمع بين الحركات الضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية، فإذا ما زادت الإنتاجية أمكن لكل من المنظمة والعاملين جني فوائدها فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح، ويحصل العمال على المزيد من الأجور والحوافز.¹

2-العوامل الإجتماعية: لا شك أن مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية تحول هام في الفكر الإداري، وكان لدراسة شهرة قدمها مجموعة من الباحثين التي كانت من نتائجها أن الحافز المعنوي له تأثير كبير على دافعية الأفراد للعمل. والأداء الأفضل، فحاجات الأفراد ليست جميعها مادية، لذلك لا بد من الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، لإحداث إشباع الحاجات الإنسانية ومن ثم تحقيق الرضا للعاملين.²

¹ صالح، بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، ص 187.

² لوكيا، الهاشمي؛ بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ص 2014.

وإنطلاقاً من هذا فإن نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها في ذلك يبنى على إشباع حاجات الأفراد الإجتماعية بجوار الإحتياجات المادية للوصول إلى أفضل حالات الرضا الوظيفي للعاملين.¹

فالعامل على إتصال مع غيره من الأفراد داخل التنظيم مشكلاً علاقات إنسانية إجتماعية، ولهذا تقوم علاقات التعاون مع بعضهم، لذلك يخلق جو إجتماعي يتحقق من خلاله الرضا عن العمل لدى أفراد المنظمة، وإنطلاقاً من تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ داخل التنظيم، ولذلك تم إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه.²

3- العوامل التنظيمية: تمثل العوامل التنظيمية إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الفرد ويشمل ذلك سياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي والمراكز الوظيفية وأسلوب الإدارة التي توجههم لبذل مجهودا أكثر لتحقيق أهداف المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين وهذه العوامل تشمل:³

¹ حافظ ، فرج أحمد، قضايا إدارية معاصرة، ص 145 .

² حسين ، عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم ، ص (69-86) .

³ وهيبه، غراممي، الإدارة الحديثة للمكاتب، ص 38.

أ/ نمط الإشراف وأثره على الرضا عن الوظيفة: وهناك عدة أنماط للقيادة واتخاذ القرار وهي :

- القيادة الفردية

- القيادة الديمقراطية

- القيادة المساهمة

- القيادة الغير موجهة (الفوضوية

ب/ نمط القيادة وأثره على تحقيق الرضا .

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية، إلا أنه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس

1- دوران العمل: توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا، ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذ أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر إستجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة .¹

¹ نجم، عبد الله العزاوي؛ عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، ص 354.

وهنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل نقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنطقة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكييف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو إجتماعية أو تنظيمية، ولذلك فإننا سنتناول دوران العمل كمظهر من مظاهر دوران العمل .

-2- مستويات الأداء:

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال والمهام الموكلة إلى كل منهم، إلا أن كلمة أداء لا تعني القيام بالأعمال أو إنجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في إستخدام موارد المنظمة فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط ولا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال إستخدام الموارد الخاصة بالمنظمة بطريقة فعالة وكفء¹.

والأداء يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، كما أنه عملي يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة، أي درجة الإنجاز بكفاءة وفعالية ويعكس الأداء مدى وفاء الموظف لمتطلبات العمل أو المهمة، ويعكس النتائج المحققة والمطابقة للأهداف المخطط لها، وهذا وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج².

¹ وهيبية، عيساوي، الثقافة التنظيمية، ص 85 .

² كامل، محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ص 80 .

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين :

- إرتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل أثر تجسيد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى إرتفاع التكاليف .

- إرتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه الأفعال وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا، الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية ونقادي المظاهر الناتجة عن حالة عدم الرضا والتمثلة في :

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

- تدهور الإنتاجية.

- التمارض لتسهيل عملية الغياب إتخاذ القرار بشأن عملية المغادرة النهائية في المؤسسة لتسهيل عملية الغياب.¹

3- معدلات التغيب : لقد تفشت ظاهرة التغيب في مؤسساتنا الإنتاجية و الخدماتية ، و

غيرها في الآونة الأخيرة نتيجة لمتغيرات إجتماعية و إقتصادية و ثقافية و غالبا ما تمثل

مؤشرا لوجود حالات عدم الرضا لدى العاملين .

¹ عبد المنعم عبد الحي ، علم إجتماع الصناعي ، ص 20 .

- تعريف التغيب : يعرفه " سارجيت فلورانس " بأنه الوقت الضائع في التنظيمات بسبب التغيب الذي يمكن إجتنابه.¹

و يعرفه طلعت إبراهيم بأنه : تخلف العامل عن الحضور الى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها .²

إن العامل المؤهل جيدا يصاحبه إنخفاض في التغيب ، بمعنى أن الرضا في العمل يزداد بزيادة مستوى التأهيل ، و العامل الأقل تأهيلا يتأثر بالمهام الموكلة إليه ، و بالتالي يخلق لديه شعور بعدم الرضا عن عمله و ينتج تبعا لهذا التغيب و إعطاء المبررات الواهية لغيابه عن العمل.³

¹ طلعت إبراهيم ، علم إجتماع الصناعي ، ص 36 .

² بشاينية سعد ، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، ص 26.

³ خالد حامد ، نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو إقتصادية في الجزائر ، ص 65،66.

كما أن التغيب من المظاهر الهامة لنزاعات العمل و ذلك كونه يتأثر بعوامل مختلفة ، مهنية و إقتصادية و إجتماعية ، و لذلك يقوم العامل في الغالب عن التعبير عن عدم رضاه عن العمل أو عدم تكيفه مع الوسط المهني ، مما يجعل التغيب عنده كظاهرة مرضية تثير إهتمام الباحثين ، و تشمل ظاهرة التغيب ما يلي:

- التأخر عن العمل أو التغيب الجزئي.
- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية للتغيب يعبر عن وجود حالات الصراع و عدم التكيف.

• التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبرراً ذلك بشهادة طبية.

و من هنا نرى أن التغيب فعل قصدي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه عن ظروف العمل المختلفة ، سواء كانت فيزيقية أو إجتماعية ، أو إقتصادية ، لأن العامل عندما يتغيب إما التقصير في الواجبات أو بتأخر عن العمل.

الفرق بين الغياب و التغيب : حتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين

مفهوم التغيب و الغياب " .¹

¹ عبد المنعم عبد الحي ، مرجع سابق ، ص 20.

التغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الإنقطاع عن العمل ، في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل حافلة العمال ، أو وقوع حادث للعامل ، و هو في طريقه الى العمل .

- **معدل الغياب** : معدل الغياب = عدد أيام الغياب في السنة $\times 011$ عدد أيام العمل لكل العاملين يستخدم معدل الغياب في الآتي:

- التعرف على مدى إنخفاض الروح المعنوية ، فكلما إرتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشرا على إنخفاض الرضا و الروح المعنوية .

- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة .¹

التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل .

4- مستويات الإنتاجية : إن الإنتاجية عبارة عن عملية يمارس فيها الناس المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل إنتاج و سلع إستهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم ، وفي عمليات الإنتاجية كيف الناس موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيميائية بالإعتماد على أدوات عمل .²

¹ www.hrdiscussion.com

² أحمد طرطار ، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ص93.

كما تشير الإنتاجية إلى تعزيز عملية الإنتاج ، إن تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية ، كما أن زيادة المخرجات في حين إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، كذلك فإن زيادة المخرجات بمعدلات أعلى من زيادة المدخلات يعني زيادة في الإنتاجية ، كما أنه يمكن تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمنظمات والمجتمعات ، وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل صوري الوسائل أو المصادر لتحسين الإنتاجية ومن لا يستطيع فإنه يفشل وبالنسبة للأفراد ، فإن هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد ، وللمكائن فإن هذا يعني إعادة التصميم أو الإستغناء عن الماكنة ، أما بالنسبة للشركات فإن هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال ، وأخيرا فيما يتعلق بالمجتمعات فإن هذا يعني إعادة التنظيم ولا سيما للنواحي الإجتماعية والسياسية¹.

¹ سليمان خالد عبيدات ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، ص 3 29.

المجموعات التي تكون الإنتاجية عندها على مستوى عالي هي المجموعات الموجهة من قبل مشرفين متسامحين نسبيا و يعطونها فرصة للمشاركة في التوجيه ، أما الإشراف الصارم لديه هدف إستقطاب المرؤوسين لإنتاج المزيد ، لكن يستطيع أيضا إحساس التبعية للعاملين ، و بهذا يتم تحفيزهم ، فمن خلال نتائج دراسات النظريات نجد أن المؤثر في الإنتاجية أساسا واضح و يكون الإشراف ، حيث أن المشرف الذي يعطي فرصة للعمال إعطاء القرار فيما يخص العمل ، يكون العمال هنا راضون على العمل و على المشرف ، و هذه الطرق قادرة أن تعطي إنتاجية عالية.

أما العامل الأخير المؤثر في الإنتاجية هو أن رؤساء العمال يكونون مهتمين أكثر بعمالهم أكثر من العمل فترتفع الإنتاجية على خلاف رؤساء العمال الذين يهتمون بنسب الإنتاج فقط . و العامل الثالث الذي يؤثر في الإنتاجية و هو أسلوب التأطير ، حيث أن المشرفين الأكثر إنتاجية يمضون وقتهم أكثر في تنظيم العمل على المدى القصير و الطويل ، و المشرف الأقل إنتاجية يعطي أقل من نصف وقته في التأطير ، و لذلك فالتناسب بين تنظيم العمل و بين الإنتاجية يزيد من إرادة الأفراد في الإنتاج.¹

¹ Pierre desmarez , la sociologie industrielle aux états-unis ,armand colin editeur, paris ,

France ,1986,p 101 ,102 .

الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية، فإنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير، في الأمور المادية والمعنوية. أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، أو إنسحاب الموظف الى بيئة عمل أخرى بحثاً عن التقدير، والعدالة، والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته. إن أحد الأسباب التي تؤدي الى مثل هذا الوضع هو وجود فجوة بين المسؤول الأول، وبين العاملين، وهي فجوة قد يملؤها شخص واحد فقط، يستطيع بأساليبه الخاصة توجيه المنظمة وفقاً لمعايير الخاصة دون إعتبار آراء ومسؤوليات الآخرين وحقوقهم إن هذه الفجوة تعني عدم وجود قنوات إتصال بين الرئيس والمرؤوس وأن قناة واحدة فقط هي التي تمر بها كافة القرارات، أما البقية فليس أمامهم سوى إنتظار هذه القرارات ومقابلتها بالدهشة، والحوار حولها خلف أبواب مغلقة.

من أن مثل هذه البيئة هي بلا شك بيئة لا تحقق الرضا الوظيفي، إلا لعدد محدود جدا من العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير الخاصة التي يضعها وينفذها شخص واحد.¹

¹ يوسف القبلان ، الرضا الوظيفي ، <http://www.alriyadh.com>

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق و إجراءات العمل ، أو ترشيد معايير الأداء ، و إنما يتطلب الأمر أيضا الإهتمام بالجوانب الإجتماعية للعاملين وذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة رضاهم وفقا لدرجة إشباع حاجاتهم ، فكلما زادت هذه الدرجة من الرضا و تتعدد المجالات التي تكون موضعا لرضا الفرد في العمل مثل : فرص التدريب ، فرص الترقية ، الإشراف ، ظروف العمل المادية ، و صحية العمل و العلاقة معها.

و كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل ، و قدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في رضائه و ساعد على إثارة دافعيته نحو الأداء الفاعل ، كما أن الرضا هو محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة و مدى إدراك الفرد لعدالتها ، و بالتالي يكون معدل الإنتاجية مرتفع.¹

¹ أحمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، ص 682.

خلاصة:

وفي الأخير يتبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد و المجتمعات ، فهو الأساس الذي يحقق التوافق والضمنان للعاملين ويساعد على حسن الأداء كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته وإذا ما زادت قوة إستيائه من العمل فإن ذلك يظهر على أعماله، ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف أي مؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

تمهيد

المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي

المطلب الأول: الدراسات المحلية

المطلب الثاني: الدراسات العربية

المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات المحلية

المطلب الثاني: الدراسات العربية

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

تقييم الدراسات السابقة

تمهيد

لجاناً في هذا الفصل عوض الجانب التطبيقي الى الدراسات السابقة والتي تعرف هذه الأخيرة بأنها كل الدراسات المتصلة بالموضوع مما تم نشرها بأي شكل من الأشكال بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية .

وقد يكون النشر بواسطة المحاضرات أو الأحاديث المذاعة صوتاً وصورة، أو تقديمها لمؤسسة علمية للحصول على درجة علمية أو على مقابل مادي أو لمجرد الرغبة في المساهمة العلمية.

وذلك نظراً الى جائحة كورونا كوفيد 19 التي مست العالم ككل والجزائر خاصة، مما أدى الى غلق أغلب المؤسسات وغلق خطوط النقل العمومي للمسافرين وفرض إجراءات صحية صارمة كالحجر المنزلي، التباعد الجسدي، التعقيم، ارتداء الكمامة... إلخ.

باعتبار أن دراستنا المعنونة ب*أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين* لم نجد لها دراسات مطابقة إنما دراسات مشابهة، إما تحتوي على المتغير الأول (الصراع التنظيمي)، أو المتغير الثاني (الرضا الوظيفي)، وانطلاقاً من الدراسات السابقة تعتبر منطلق البحوث الأكاديمية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الدراسات المتمثلة في الآتي:

الدراسات المتعلقة بمتغير (الرضا الوظيفي):

*الدراسات المحلية (الجزائرية):

الدراسة الأولى :

قام بها الطالب "عمر حمداوي" دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة . بعنوان "الرضا

الوظيفي و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة" - السنة الجامعية 2003/2002.

جاءت الدراسة في خمسة فصول:

الفصل الأول : موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: ماهية الرضا الوظيفي و الاتجاهات المفسرة له.

الفصل الثالث : المنظور السوسيولوجي للمؤسسة الجامعية.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية و التقنيات.

الفصل الخامس: تحليل البيانات و عرض نتائج الدراسة.

-تناولت الإشكالية سؤال رئيسي : ما دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة

الجامعية؟

و قام الباحث بصياغة التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤل الاول : ما دور الأجور في زيادة رضا الأستاذ الجامعي ؟

التساؤل الثاني : ما دور إشباع الحاجات الفردية في شعور الأستاذ الجامعي بالرضا

الوظيفي ؟

التساؤل الثالث : ما هي أهداف المركز التي تمكن تحقيقها من خلال رضا الأستاذ

الجامعي؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الرضا في أنها تعتبر باعث أساسيا و محركا لطاقت و رغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للموظف مزيد من الارتياح النفسي و الاستقرار الاجتماعي ، و المزايا المادية و المعنوية مما يؤدي إلى الرضا عن وظيفته و عن نفسه و عن معيشته ، كما أن غياب الرضا أو عدم فعالية نظامه ينعكس سلبا على النفسية و الاجتماعية للموظف.

- عينة البحث : أساتذة الجامعة.

- المنهج المستخدم : المنهج الوصفي.

- نتائج الدراسة:

✓تميل مفردات الدراسة الى الانقسام بين الرضا و عدم الرضا و أن درجة عدم الرضا العام تزيد عند الأساتذة المبتدئين أكثر من غيرهم.

✓عدم رضا أغلب الأساتذة في المركز الجامعي - خنشلة - عن الجوانب المادية وخاصة الأجر الذي يتقاضونه.

✓كشفت الدراسة عن أن الظروف المادية المحيطة بالعمل متوسطة على العموم فهي لا تساعد بعض الأساتذة على تأدية مهامهم بشكل جيد.

التعليق على الدراسة:

تم التركيز في البحث هذا على متغير الرضا الوظيفي وذلك من خلال الاستعانة عينة قدرها 10 بالمئة والتي كانت كافية لإثبات صحة الفرضيات، وقد استعان ببعض أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، وفي الأخير توصل الى مجموعة من النتائج التي تجيب عن تساؤلاته.

الدراسة الثانية:

قام بها الطالب " قويدر حوة " من جامعة زيان عاشور بالجلفة بعنوان علاقة الرضا الوظيفي بأداء العاملين (دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية الجلفة) في علم اجتماع التنظيم والعمل لسنة 2015-2016.

-إشكالية الدراسة:

-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشباع الحاجات المادية والمعنوية وأداء العاملين في المؤسسة؟

فروض الدراسة:

-الفرضية العامة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين داخل مؤسسة مديرية التجارة لولاية الجلفة.

-الفرضيات الفرعية:

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشباع الحاجات المادية للعاملين في المؤسسة؟

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم الرسمي والأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

- أهمية الموضوع والرغبة الشخصية في تناوله.

- التعرف بالرضا الوظيفي وإزالة الغموض عنه ومعرفة ومكوناته.

- تحسيس الإدارة بدور المورد البشري وإشباع حاجاته المادية والمعنوية.

- معرفة الموجود بين المفاهيم النظرية والواقع العلمي.

- التعرف بنظام الحوافز وكيفية صياغة نظام ملائم للمؤسسة.

- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.

- إبراز أهمية التنظيم الرسمي في تحقيق استقرار العامل.

وكان عدد مجتمع البحث الكلي الخاص بدراسة (184) عامل وكان عدد العينة (60)

عامل أي عينة عشوائية بسيطة 30% وقد استعان الطالب بإستمارة الإستبيان كأداة لجمع

البيانات وتوصل إلى النتائج التالية:

إنطلقنا في دراستنا هذه من فرضية صفرية وهي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

الرضا الوظيفي وأداء العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة وبعد عرض النتائج وتحليلها

إحصائيا وسيبولوجيا والتطرق إلى الفرضيات الجزئية والتي من خلالها توصلنا إلى عدم

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشباع الحاجات المادية والمعنوية وأداء العاملين وأيضا

عدم وجود علاقة بين التنظيم الرسمي وأداء العاملين وحسب الجدول (09) والذي يوضح قيمة معامل الارتباط بين الأداء والرضا الوظيفي والتي تساوي 0,07 بدرجة حرية 11 بالمئة يتضح لنا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

*الدراسات العربية:

الدراسة الثالثة:

قام بها الطالب " حبيب سميح خوام " من الإكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية شبكة الجزيرة الفضائية " وهي أطروحة تحضيرية لإدارة الأعمال.

-فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ارتفاع درجة أداء الموظفين تعزى إلى زيادة معدل الرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

1-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى قبول الموظف النفسي عن وظيفته (مدى شعور بالنجاح ، وأهمية وظيفته).

2-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى بيئة العمل الداخلية (مكان العمل والعلاقة بين الموظفين والعلاقة بين الموظفين ومرؤوسيهـم).

3-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في زيادة معدل أداء الموظفين تعزى إلى مدى رضاه عن الأجر والحوافز والترقيات.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين بشبكة.
 - 2- التعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين.
 - 3- قياس مدى إرتباط زيادة مستوى الرضا بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى الموظفين
 - 4- قد شمل مجتمع البحث عينة عشوائية مكونة من 100 عامل من المجتمع الأصلي
- 1000 عامل (إعلاميين ومذيعين وصحفيين ومدراء ومشرفين .. الخ وهم عمال القناة داخل دولة قطر فقط) وقد إستعان الباحث بإستمارة إستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصل إلى نتائج

التالية :

وسوف نلخص نتائج التي توصل لها الباحث في النقاط التالية:

- هناك شعور واضح لدى الموظفين في الشبكة بأنهم يقدمون للعمل أفضل ما عندهم.
- هناك موظفين في الشبكة أصحاب خبرات كثيرة مع الرغم أن العمل داخل لجزيرة التي هي صرح إعلامي عالمي يزيد خبرات الموظف في كثير من المجالات.
- هناك إدراك لدى الموظفين بأن طبيعة الوظيفة في الشبكة الجزيرة تحقق لهم صورة إجتماعية جيدة.

- أن للعامل دور كبير ومساعد في الأداء الوظيفي ، حيث أننا قمنا ببحث مسألة الراحة النفسية للموظف مع زملائه في العمل وتبين أن معظمهم له رأي واحد في ذلك.

- هناك شعور بعدم الرضا تجاه سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة.

-هناك شعور بأن سياسة الشركة تقوم على التمييز في المعاملة بين الموظفين وهذا الشعور يتشارك به نسبة كبيرة من الموظفين.

التعليق على الدراسة:

سعت هذه الدراسة الى التعرف على الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على الأداء الوظيفي،حيث تم تحديد مجموعة تساؤلات سعى للإجابة عنها وذلك بالإستعانة بمنهج البحث المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، مما توصل الى النتائج المرجوة.

الدراسات المتعلقة بمتغير (الصراع التنظيمي):

***الدراسات المحلية (الجزائرية):**

الدراسة الرابعة:

قام بها "ناصر قاسمي" دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري".أطروحة دكتوراه دولة في علم إجتماع التنظيم 2002/2004 .

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل الصراع التنظيمي،أي مناقشة العلاقة بين ظاهرة الصراع وفعالية التنظيم الإداري.

إشكالية الدراسة تحت التساؤل:

ماهي عوامل الصراع وأثرها في الفعالية التنظيمية ؟

وأسئلة جزئية تحت :

- ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر؟

طرح الباحث فرضيات هي:

*الفرضية الأولى:تسهم بعض الأفعال الرسمية والغير رسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

*الفرضية الثانية:كلما إبتعدت الإدارة عن الإستماع للموظفين وإشراكهم في إتخاذ القرار والإستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

*الفرضية الثالثة:كلما تجانسة الخصائص الشخصية والإجتماعية للموظفين تراجع الصراع وإزداد التعاون التنظيمي.

عينة الدراسة : شملت 96 مبحوثا وإختار العينة بالصدفة.

نتائج الدراسة:أن عوامل الصراع التنظيمي هي تناقض مصالح العصبية القائمة على الولاء والحماية والتوصية كقيم إجتماعية تتداخل مع قيم التنظيم وتكون هذه العصبية إما قرابية أو جهوية أو من نفس التكوين داخل التنظيم أو خارجه كالعشائر.

تناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات وتعقد الإجراءات القانونية وغموضها.

قصور قنوات الإتصال وإحتكار المعلومات والتفرد بالقرار.

كما بينت هذه الدراسة أن الصراع قد يكون بين المدير ونائبه وبين التقنيين والإداريين، وبين الإطارات والرؤساء وبين الأجيال المختلفة وبين الفاقدين للسلطة والمالكين لها.

التعليق على الدراسة:

ركزت الدراسة على الأبعاد التنظيمية بشكل عام وحلت بعض القيم الإجتماعية المستمدة من البنية العصبية والعشائرية للمجتمع الجزائري، حيث توصلت إلى نتائج مهمة بإتباع التحليل الخلدوني لمفهوم العصبية، ضف الى ذلك عدم إستخدام المدخل السياسي بشكل واضح غير أنها إعتمدت على بعض العوامل السياسية تحديد السلطة والولاء والتحزب، المصالح الشخصية.....، وربطتها بحدوث الصراع التنظيمي مستخدمتا التحليل الإستراتيجي لمشيل كروزيه.

الدراسة الخامسة:

قام بها الطالب "صلاح" عنتر بعنوان "الصراع في المؤسسة الإستشفائية لعين أزال - سطيف - . السنة الجامعية 2010 - 2009 .

التساؤل الرئيسي :

- ما هي أسباب الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية ؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى : يؤدي التنافس على المصالح الى الصراع بين الممرضين في المؤسسة

الإستشفائية .

الفرضية الثانية: يؤدي عدم وضوح الصلاحيات الى الصراع بين الممرضين في

المؤسسة الإستشفائية.

الفرضية الثالثة: يؤدي غموض الدور الى الصراع بين الممرضين في المؤسسة

الإستشفائية.

الفرضية الرابعة: يؤدي التفاوت في الصفات الشخصية الى الصراع بين الممرضين في

المؤسسة الإستشفائية.

أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في ظاهرة إنسانية جد هامة " الصراع " ، و يعالج هذا البحث

الصراعات لفئة سوسيو مهنية مهمة و هي فئة الممرضين ، و كذلك لمعرفة الأسباب

الحقيقية للصراع يمكن الإدارة من رسم أساليب معينة لإدارته بصورة علمية للحفاظ على

توازن المؤسسة ، و منه تساهم الدراسة أيضا في زيادة وعي إدارتنا بأهمية الصراع أي

لموضوعنا أهمية عملية.

العينة : فئة الممرضين في مستشفى عين أزال - سطيف-

المنهج المتبع : المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا.

أدوات جمع البيانات : الإستمارة و الملاحظة.

نتائج الدراسة:

- أن الممرضين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب إستخدام النفوذ و إحتكار السلطة

وإستخدام الوساطة ، و كذلك التنافس على الإمتيازات ، كل هذا أدى الى عدم الرضا هذا يدل على وجود الصراع.

-التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح الصلاحيات و يؤدي الى الصراع.
-الإتجاهات بين الشباب و الكهول بسبب الفارق في السن ، و عموما فالمعارضة تعني ضمنيا وجود الصراع الكامن.

-تعارض الإهتمامات ووجود الخلاف بين الجنس و السن يؤدي الى الصراع.

التعليق على الدراسة:

نجد أن هذه الدراسة عمدة على إيجاد عدة نتائج بعدة تساؤلات طرحها الباحث وذلك بالإستعانة بمنهج وصفي وأدوات بحث كالإستمارة والملاحظة..

*الدراسات العربية:

الدراسة السادسة:

قام بها الطالب "أحمد يوسف أحمد اللوح" بعنوان الصراعات التنظيمية و إنعكاساتها على الرضا الوظيفي". دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية. وهي مذكرة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة - في الجامعة الإسلامية بغزة .
السنة الجامعية 2002 .

مشكلة الدراسة :من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي " :ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر

بغزة؟"

تساؤلات البحث من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟

- ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟

- ما هي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعتين ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية الديموغرافية التالية :الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي

،المستوى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ، مكان العمل.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات البحث: الإستمارة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئة الأكاديميين والإداريين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث يبلغ إجمالي عدد الأكاديميين والإداريين في الجامعة الإسلامية 819 موظفاً، بينما يبلغ عدد الأكاديميين والإداريين في جامعة الأزهر 519 موظفاً، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة 1338 موظفاً.

نتائج الدراسة:

- ✓ أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر و الإسلامية منخفضة.
 - ✓ أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ، و لا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية : حيث تبرز هذه الأسباب في : محدودية الموارد ، عدم تحديد الصلاحيات ، تعارض الأهداف.
 - ✓ إن هناك إستخداما متوسطا لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، حيث حلت هذه الإستراتيجيات كالتالي : إستراتيجية التنازل ، فإستراتيجية التعاون ، فإستراتيجية التسوية ، فإستراتيجية التجنب ، فإستراتيجية التنافس.
 - ✓ أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل الجامعتين حسب الترتيب : الرضا عن العمل ، الرضا عن الإمكانيات و الأدوات ، الرضا عن العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، الرضا عن الراتب ، الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة
- التعليق على الدراسة:

كانت الدراسة تسعى لتعرف على إنعكاسات الصراع على رضا العاملين بجامعة الأزهر والإسلامية والتي إنطلقت من مجموع تساؤلات التي قام بها الباحث بإختيار عينة متكونة من 1338 موظف أي المجتمع الأصلي وقد إستعان بأداة البحث المتمثلة في الإستبيان وقد توصل في الأخير إلى مجموع الإجابات المتعلقة بالأسئلة المطروحة.

الدراسة السادسة:

بعنوان " أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية في وزارة التربية في

اليمن ،وهي مذكرة لنيل ماجستير لسنة 2006.

الإشكالية :

ومن خلال المظاهر المختلفة للصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؛ يمكن صياغة

مشكلة الدراسة بصورة بسيطة على النحو الآتي:-

هناك إنخفاض في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم، فما هي

مسبباته؟

وهل له علاقة بالصراع التنظيمي وأساليب إدارته؟

فروض البحث:

حتى يمكن التعرف على أنواع الصراعات التنظيمية الموجودة بإدارات التربية والتعليم في

اليمن، وأكثرها حدة وكيفية التوصل إلى إدارتها؛ إستهدفا لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في

تلك المكاتب وإرتفاع إنتاجيتهم.

يفترض البحث الفروض التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات

الإدارية المختلفة.

- أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضي كثيراً من العاملين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع

التنظيمي؛ وفقاً لمتغيرات الدراسة (المستوى الوظيفي، والجهة، والعمر، والخبرة، والمؤهل).

- توجد علاقة إرتباط عكسية بين أسلوب التجنب (عدم التدخل) في إدارة الصراع والرضا

الوظيفي.

- توجد علاقة إرتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة (الإجبار) والرضا الوظيفي.

. حدود البحث:

وقد إقتصرت الدراسة على نوعين من الحدود هما الحدود الجغرافية والحدود الموضوعية.

أهمية البحث:

إن هذه الدراسة تمثل أهمية تطبيقية؛ حيث تعتبر أداة تشخيصيه مهمة، وتقدم حلولاً

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

المديرون منها في معرفة أشكال وأساليب إدارة الصراعات الشخصية والتنظيمية الموجودة،

وتأثيرها على الرضا الوظيفي؛ حتى يمكن زيادة فعالية المنظمة.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من أهمية قطاع التعليم في حياة الشعوب هذا

القطاع الذي ستم هذه الدراسة من خلاله؛ فالتعليم يعتبر مفتاح التقدم والنمو لأي

مجتمع، والأساس في تحضره ورقبه، وباعتبار التعليم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، فقد إنتهجت الحكومة اليمنية سياسة دمج المؤسسات التعليمية، وتوحيد المناهج الدراسية في شهر يوليو عام 2001م، وبناءً على ذلك أصبحت وزارة التربية والتعليم تحمل على عاتقها مسئولية التعليم الأساسي والثانوي، ويحتك بها جميع المواطنين تقريباً، والمؤسسات التعليمية تعاني الآن من مقاومة هذا الدمج والتوحيد، الذي يعتبر أحد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين بها وعدم رضائهم، وهنا تأتي أهمية نتائج مثل هذه الدراسات؛ والتي نتوقع أن تحدد العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وتقدم حلولاً عملية لترشيد الصراع التنظيمي، بما يخدم تحقيق الرضا الوظيفي، بهدف رفع مستوى الأداء والنهوض بأجهزتنا التعليمية؛ لتحقيق أهدافها السامية بأعلى كفاءة وفعالية.

منهجية الدراسة :

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

العينة: يشمل مجتمع البحث العاملين في عموم مكاتب التربية والتعليم باليمن

أدوات البحث : الإستمارة ، المقابلة.

نتائج الدراسة:

وإذا إستطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعا جديداً للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث

توافقاً نفسياً وإجتماعياً لديه لإرتباطه بالنجاح في العمل، ولكن هذا لا يعني أن هذه الدراسة ستركز على علاقة الرضا بالأداء أو علاقة الصراع التنظيمي بالأداء لأن الكثير من الدراسات والأبحاث قد خاضت في هذه المواضيع بإستفاضة، ولكنها ستركز على دراسة علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي، كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، وهناك إفتقاراً على مستوى الماجستير والدكتوراه، وخصوصاً في اليمن فلم يطرق موضوع الصراع التنظيمي، عدا رسالة واحدة؛ أشار الباحث إليها في الدراسات السابقة، وكذلك موضوع الرضا الوظيفي لم يأخذ حقه من الإهتمام بحيث يغطي جميع جوانبه، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات والأبحاث؛ للكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والأساليب المختلفة لإدارته، وتأثيرها على درجة الرضا الوظيفي للعاملين.

التعليق على الدراسة:

نلاحظ أن الباحث ركز على أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي في وزارة التربية باليمن، والتي إعتد فيها على عينة متكونة من جميع العاملين في مكاتب التربية والتعليم، فإعتد على المسح الشامل ولأن موضوع الدراسة يتعلق بدراسة الصراع التنظيمي، فإنه كان لزاماً التعرض الى جميع الفئات السيسيومهنية التي تشكل مجتمع الدراسة.

***الدراسات الأجنبية:**

في الأخير سنعرض الدراسات الأجنبية مع العلم بقلة المعلومات لذلك سنعرض الدراسات

الأجنبية في شكل ملخص:

لقد حظيت مشكلة الصراع التنظيمي بإهتمام الباحثين الغربيين، حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من المفكرين المختصين في المجالات التنظيمية، ومن هذه الدراسات:

الدراسة السابعة:

دراسة (Plowman, 2005) بعنوان " الصراع والإدارة الإستراتيجية والعلاقات العامة.".

وقد أُجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن هذا النموذج الإحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكلٍ إيجابي، وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

*تقييم الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نجد أن سبب إخفاق المشاريع التنموية المختلفة في المؤسسات ، هو عدم مراعاة البعد الإنساني و الإجتماعي للفرد داخل التنظيم خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تستورد التكنولوجيا ، و معها أساليب التسيير التي هي خاصة ببيئة عمل ذات مستوى علمي و ثقافي معين ، و بالتالي لم تكن هذه الأساليب التنظيمية تلاءم محيط العمل في إدارة الأفراد و الجماعات في المؤسسات الجزائرية
ففي الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي كشفت عن:

أن العلاقة بين المشرف و مرؤوسيه ، إذا كانت مبنية على أساس الإحترام المتبادل و التقاهم و التشاور يساعد على خلق جو من الإطمئنان و الرضا على المشرف و على الوظيفة ، و إذا إتسمت هذه العلاقة بسوء التقاهم و عدم الحوار فسيضفي هذا الوضع الى بيئة عمل مشحونة بالتوتر و التذمر ، و تؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للعاملين، و أن المشاركة في إتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالإنتماء داخل المؤسسة .

أما في الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي كشفت على النتائج التالية:
أن إحتكار السلطة و النفوذ و التداخل في المهام و الإتجاهات بين الشباب و الكهول بسبب الفارق في السن و تعارض الإهتمامات ووجود الخلاف بين الجنسين يؤدي الى الصراع ،زيادة على ذلك كثرة الإجراءات ، و كثرة الدرجات السلمية ، و الإهتمام بحرفية القوانين ،و نسيان تحقيق الفعالية ، يؤدي الى تحويل أهداف المنظمة الى أهداف خاصة ، و هذا ينعكس على العمليات داخل التنظيم و هي التوجه نحو الصراع .

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

و في الدراسات الغربية فقد جرى التوصل الى أن الصراع حتمية داخل المنظمات و أنه علينا تتبع إدارة إستراتيجية لحل هذه المشكلة لأنها تؤثر على الأداء و الفعالية .

خاتمة

خاتمة :

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة الخارجية ومع تزايد المنافسة فرض على كل مؤسسة في الوقت الحالي ضرورة إتخاذ أحسن الأساليب للتصدي لها، ويعتبر الإهتمام بالعنصر البشري خصوصا العمال منه، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التغيير والتقدم، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال العمل التنظيمي والذي ينقسم بدوره إل قسمين إما التعاون أو الصراع، له أثر إيجاب أو سلب على أداء ورضا الفرد عن عمله. من خلال بحثنا هذا حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة تأثير بين الصراع والرضا الوظيفي، وقد قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول إثنين منها نظرية والثالث كان دراسات سابقة وذلك مراعاة لطبيعة الموضوع والذي يهتم بجانبين أساسيين هما الجانب الإقتصادي وهو تحسين دور المنظمة ودورها الإنتاجية، ومن الجانب الإجتماعي حيث يجب الإهتمام بالفرد ككائن إجتماعي تعتمد عليه المؤسسة في أدائها.

ففي الجزء النظري تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية لتغيرات الدراسة والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث بحيث تناولنا الصراع من خلال تعرفه وإبراز أهم الأسباب الكامنة وراء تواجده وظهوره في المنظمة، ثم إلى مراحل حدوثه إذ يعتبر الصراع عملية تتم بصفة مرحلية متسلسلة وليس دفعة واحدة، ثم أظهرنا أهم الآثار السلبية والإيجابية لوجود الصراع داخل المؤسسة، ثم تناولنا الصراع من خلال تعريف الصراع بصفة عامة و الصراع بصفة خاصة ، بعد ذلك حاولنا إعطاء بعد نظري للرضا الوظيفي من خلال تعريفه وأهم العوامل المؤثرة فيه ثم آثار الرضا وعدمه على الفرد والمؤسسة.

أما في الفصل الثالث والذي حاولنا فيه التحقق من كل الفرضيات النظرية بالمرور إلى الدراسات السابقة وقد إختارنا مديرية التربية لإجراء دراسة ميدانية إلا أنه تعدر ذلك بسبب جائحة كورونا.

لقد إنطلقنا في بحثنا هذا من مجموعة من الفرضيات ، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة إختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والدراسات السابقة.

بداية بالفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود عدة أسباب، ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل بين أفراد وجماعات المنظمة، وهذا ما أظهرته الدراسة في جانبها النظري إذ يتم تقسيم العوامل المؤدية لحدوث الصراع إلى قسمين أولاً عوامل تنظيمية ومتمثلة أساساً في البيئة الداخلية للمنظمة وثانياً عوامل شخصية متعلقة بالفرد والمتمثلة في شخصية الفرد. أما الفرضية الثانية والتي ترى أن الصراع له آثار على اتجاه العمال ورضاهم الوظيفي، سلباً كان أو إيجاباً وذلك حسب هذا الصراع، وقد تم إثباتها من خلال إجراء الدراسة النظرية والدراسات السابقة معاً في الجانب النظري توصلنا إلى وجود أثر كبير لصراع كظاهرة في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، الذين يخضع رضاهم الوظيفي لكل المؤثرات الموجودة في المنظمة.

أما الفرضية الثالثة هي الأخرى تم إثباتها فتأثير الصراع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات إجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، هو أهم سمة ملازمة للصراع مما يجعلها تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

في الأخير يبقى تحقيق الرضا الوظيفي للعنصر البشري في المؤسسة أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء العامل وولائه للمنظمة و من ثم الحفاظ على مكانتها و تعزيز دورها و منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال.

من خلال تناولنا لدراسات سابقة لهذا الموضوع إكتشفنا عدة جوانب له إلا أن الوباء المنشور في الجزائر خصوصا والعالم عامة حال دون تناولها و إرتأينا أن نقترح كعناوين لأبحاث و مذكرات يمكن للباحثين تناولها و إفادة المجتمع بها ونذكر من هذه المواضيع ما يلي:

-أثر الصراع على تسيير العنصر البشري في المؤسسة.

- دور البيروقراطية في خلق الصراع في المؤسسات العمومية.

-علاقة المناخ التنظيمي بنمط إدارة الصراع في المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أحمد ، طرطار . 1993. الترشيد الإقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- إحسان دهش ، جلاب . 2011. إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . الأردن: دار الصفاء.
- إحسان محمد ، الحسن . 2010 . النظرية الاجتماعية المتقدمة : دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ، ط8. عمان ، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع .
- أنس عبد الباسط ، عباس . 2011. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال : العلوم السلوكية،، ط1، عمان، الأردن: دارالمسيرة للنشر والتوزيع.
- إعتقاد، محمد علام . 1994 . دراسات في علم الاجتماع التنظيمي . مصر : مكتبة الأنجلو
مصرية
- إعتقاد، محمد علام . علم إجتماع الصناعي : التطور و المجالات ، ط2 . مصر: مكتبة الأنجلومصرية.
- بوفلجة ، غياث . مبادئ التسيير البشري. ط2، الجزائر : دار الغرب للنشر و التوزيع.
- بشاينية ، سعد . 2002 . تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية. الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة .
- محمد حسن، العمامرة . 1999. مبادئ الإدارة المدرسية الحديثة. ط1 ، الاردن : دار البتراء .

- أحمد فاضل، عباس، صالح الشنواي .1972. مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد. لبنان :
جامعة العربية بيروت.

- وهيبة، غورامي. 2010 . الإدارة الحديثة للمكتبات . الجزائر:الديوان الوطني
للمطبوعات الجامعية .

- زهير بوجمعة، شلابي. 2011 . الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة . ط1 ، عمان ،
الاردن: دار اليازوردي.

- العميان، محمود سلمان .2004 . السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال.ط4.الأردن:
دار وائل للنشر.

- محمد سعيد أنور سلطان . 2003 . السلوك التنظيمي . د ط . مصر: دار الجامعة
الجديدة بالإسكندرية.

- حسين محمود، حريم. 2006 . تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل
ط 3.عمان ، الاردن : دار حامد.

- حسين عبد الحميد أحمد، رشوان . الإدارة و المجتمع : دراسة في علم إجتماع الإدارة .
مؤسسة شباب الجامعة . مصر: د ط ، الاسكندرية.

- طلعت ، إبراهيم لطفى . علم إجتماع الصناعي. ط1 . مصر: دار غريب للنشر و
التوزيع .

- يوسف سعدون . علم الإجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية.
الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية بقسنطينة .
- عاطف، جابر طه عبد الرحيم. 2009. السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. مصر: الدار الجامعية.
- خليل محمد حسن، الشماع و آخرون . 2009 . نظرية المنظمة .ط4. الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- حسين عبد الحميد أحمد ، رشوان . علم إجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر و التوزيع .
دط . مصر : القاهرة.
- محمد عبد الكريم ، الحوارني . النظرية المعاصرة في علم الاجتماع : التوازن التفاضلي ،
توليفة بين الوظيفة و الصراع . ط1. عمان ، الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع .
- معن محمود ، عياصرة ، مروان ،محمد نبي أحمد . إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير . ط1. عمان ، الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع .
- محمد أحمد، سليمان ، سوسن عبد الفتاح ، وهب . الرضا و الولاء الوظيفي : قيم
وأخلاقيات الأعمال . ط1 . عمان ، الأردن: زمزم ناشرون و موزعون.
- نجم عبد الله ،العزاوي ، عباس حسين ، جواد . الوظائف الإستراتيجية في إدارة
الموارد البشرية . عمان ، الأردن: دار اليازوردي للنشر و التوزيع .
- سلامة عبد العظيم، حسين . 2010 . إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة
عمان ، الأردن: دار البتراء .

- سليمان خالد ، عبيدات . 2008 . مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات . عمان
الأردن: دار المسيرة .
- سعد عبد مرسي، بدر. الإيديولوجية نظرية التنظيم : مدخل نقدي . د ط . مصر
الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- حريم ، حسين. 2000 . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات
الأعمال. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة .
- العميان، سلمان محمود . 2004 . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان :
دار وائل للنشر.
- محمد أحمد، بيومي . 2006 . القيم و السلوك الاجتماعي . مصر: دار المعرفة
الجامعية .
- عبد الغفار، حنفي . 2002 . السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. دون طبعة .
مصر: الدار الجامعية بالإسكندرية .
- عبد الرزاق، جلبي . دس . علم إجتماع الصناعي . دون طبعة ، مصر : دار المعرفة
الجامعية بالإسكندرية.
- علي ،السلمي . 1994 . تطور الفكر التنظيمي . وكالة المطبوعات . د ط . الكويت .
- مدحت محمد ، أبو النصر. إدارة و تنظيم الإجماعات : لمدخل تطوير العمل
بالمنظمة. الطبعة الأولى . مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر بالقاهرة .

- إبراهيم، بن علي الملحم . 2002. علماء الإدارة و روادها في العالم : سيرة ذاتية و -
إسهامات علمية و عملية . د ط . المملكة العربية السعودية: بحوث و دراسات الرياض.
- إبراهيم عيسى ،عثمان . 2008. النظرية المعاصرة في علم الاجتماع .د ط. الاردن:
دار الشروق بعمان .
- مجدي أحمد ،بيومي ، محمد السيد، لطفي . 2009. الكفاءة التنظيمية و السلوك
الإنتاجي: مدخل في علم إجتماع الصناعي . د ط . مصر : دار المعرفة الجامعية
بالإسكندرية.
- حسين، حريم. 2003 . إدارة المنظمات . الطبعة الأولى .الأردن: دار حامد للنشر
والتوز عمان .
- جمال الدين، محمد مر سي، ثا بت ،عبد الرحمان إدريس. السلوك التنظيمي. مصر:
الدار الجامعية بالإسكندرية.
- د ي سيزالي ،أندرو، مارك، جي والاس.1991.السلوك التنظيمي. ترجمة أبو القا سم
أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية.
- صالح، بن نوار. فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية .ط 2.قسنطينة : دار الفائز
للنشر والتوزى.
- عبد الباسط، محمد حسن. 1978. التنظيم الاجتماعي في المجتمع .القاهرة: مكتبة
غريب .

- لوكنيا، الهاشمي، بومنقار، مراد. 2014. المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- وهيبه، غرامي . 2010. الإدارة الحديثة للمكتبات. د. ط. الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
- العتبي، طارق . 2002. الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها. دراسة مسحية لوجهات نظريضايط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض: رسالة ماجستير : كلية الإدارة : جامعة نايف.
- اللوح، أحمد يوسف . 2008. الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي : دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية .
- عاطف، جابر طه عبد الرحيم. 2009. السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. مصر: الدار الجامعية.
- كامل، محمد المغربي. 2007. الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين. ط1. الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- هشام، عادل عبد الرزاق. 2010. القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أحمد، إبراهيم أحمد . 2000. الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. د. ط. القاهرة: دار الفكر العربي .

- مصطفى، أحمد..2008 . إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2
مصر: دارالفكر العربي بالقاهرة.

الرسائل و المذكرات:

- العتبي، طارق. 2002. الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها : دراسة مسحية
لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض:رسالة ماجستير : كلية الإدارة
: جامعة نايف .

- عسلي، نورالدين . 2009. إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين :دراسة
حالة مؤسسة مطاحن الحضنة.مذكرة ماجستير:قسم علوم التسيير.الجزائر:جامعة الجزائر.

- كريمة، بن مبارك؛ سلفاوي أمال . 2012 . محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها
لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات. مذكرة ماجستير: قسم علم النفس. ورقلة: جامعة
قاصدي مرياح.

- بشيشي، بلال. 2015 . أساليب إدارة الصراع التنظمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي
لدى العاملين في المكتبات الجامعية .مذكرة ماستر : قسم المكتبات. تبسة : جامعة العربي
التبسي .

- نور الدين، شنوفي . 2005 . تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية
الإقتصادية .مذكرة الدكتوراة:العلوم الاقتصادية . جامعة الجزائر .

- وهيبة، عيساوي. 2012 .الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي .مذكرة
الماجستير.جامعة تلمسان.

المعاجم و القواميس:

- عبد المجيد لبصير ، موسوعة علم الإجتماع و مفاهيم في السياسة و الإقتصاد و الثقافة العامة . الجزائر دار الهدى بعين مليلة .
- فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الإجتماع ، الجزائر: دار مدني.

المجلات:

- حسين، بورغدة. 2005 . إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. العدد 5 .سطيف: جامعة سطيف.

المراجع بالأجنبية:

- "Organizational Conflict: Concepts and Models" ،- P. ، No. 12، Vol. 2، Administrative Science Quarterly، 1966
- Christina Merchants ،dening، conflit management " 1996
- Pierre desmarez.1986 . la sociologie industrielle aux étatsunis
- France .، paris ،armand colin editeur.