



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الإعلام والاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي بعنوان:

تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي

- دراسة حالة في مؤسسة الأشغال العمومية بولاية مستغانم -

تحت إشراف الأستاذة :

د. لمياء مرتاض نفوسي

من إعداد الطلبة:

جلول كلثوم

الكروري عمر

أمام اللجنة المناقشة المشكلة من السادة الأساتذة

طبيعة العضوية	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسة	محاضر	د. بوعدة حسينة
مشرفا ومقررا	محاضر	د. لمياء مرتاض نفوسي
عضوا مناقشا	محاضر	د. لحياني فطيمة

السنة الجامعية: 2020-2021

اهداء

وجد الإنسان على وجه البسيطة، و لم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي
جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون من الشكر و الإهداء

وأولى الناس هما الأبوان رحمهما الله

إلى أصدقائي الذين اشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور

أهديكم مذكرتي المتواضعة

شكرو تقدير

في بادئ الأمر وقبل كل شيء أشكر وأحمد الله تعالى على ما مكنتني من
إتمام هذا البحث المتواضع

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الدكتورة " لمياء مرتاض نفوسي " التي
قامت بدورها بتكوينني طوال مساري الدراسي ولم تبخل علي بتوجيهاتها
المعرفية

وكما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة والدكاترة المكونين للجنة المناقشة على
إعطاء جانب من الاهتمام ببحثي المتواضع وإثرائه بتدخلاتهم وتقييمهم .
وإلى كل من ساهم من بعيد أو قريب في هذا العمل..

فهرس المحتويات

	مقدمة
الإطار المنهجي للدراسة	
	تمهيد
18	الدراسة الاستطلاعية و نتائجها
20	الدراسات السابقة و المشابهة
27	أسباب اختيار الموضوع
27	الهدف من الدراسة وأهميتها
28	الإشكالية
30	صياغة الفرضيات
30	تحديد الإطار المفاهيمي
33	نوعية الدراسة
34	المنهج المستخدم
35	التقنيات المستخدمة
36	مجتمع البحث و المعاينة و العينة
39	الإطار الزماني و المكاني
40	الخلفية النظرية المتبناة كإطار تفسيري للظاهرة المدروسة
الإطار النظري للدراسة	

43	تمهيد
الفصل الأول : الصراع التنظيمي	
44	تمهيد
45	1.1 مراحل الصراع
48	2.1 مستويات الصراع التنظيمي
51	3.1 نتائج الصراع التنظيمي
52	4.1 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
54	خلاصة
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي	
55	تمهيد
56	1.2 أهمية الرضا الوظيفي
58	2.2 محددات الرضا الوظيفي
60	3.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
63	4.2 مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
65	خلاصة
66	خلاصة الإطار النظري
الجانب الميداني للدراسة	
68	تمهيد
69	بطاقة تقنية عن مديرية الأشغال العمومية

	الفصل الأول أسباب الصراع التنظيمي
73	تمهيد
74	تحليل المقابلات
79	استنتاج
	الفصل الثاني تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للموظفين
80	تمهيد
87	تحليل المقابلات
88	استنتاج
89	مقارنة نتائج الدراسة بالفرضيات
90	استنتاج عام
92	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

40	مراحل عملية الصراع	الشكل (01)
43	مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة	الشكل (02)
51	هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية	الشكل (03)
54	المجموعة الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	الشكل (04)

ملخص الدراسة :

إن الصراعات ظاهرة تسود مختلف المؤسسات أو المنظمات، بحيث يمكن أن تكون هذه صراعات بين الموظفين مع بعضهم البعض و بين الموظفين و الإدارة، لهذا هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي داخل مؤسسة مديرية الإشغال العمومية لمستغانم، وقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في معالجة الموضوع وذلك بتوزيع عينة مكونة من 20 موظف من المجتمع الأصلي لموظفي المؤسسة المختارة بطريقة المعاينة الغير احتمالية العرضية إلى جانب أداة الدراسة المتمثلة في المقابلة و الملاحظة حيث امتدت هذه الدراسة من 15 مايو إلى 10 جوان . وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي :العمال يقرون بوجود الصراع بالمؤسسة، ولكن لا يرتبط هذا الصراع بسلم الترقية الموجود في المؤسسة ويمكن أن يرجع ذلك إلى أسباب أخرى هي عدم توفر المؤسسة على نظام حوافز و النمط البيروقراطي السائد في تسيير المؤسسة و من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى انه يوجد صراع داخل المؤسسة و هو صراع الطبقات و المتمثل في الصراع بين الموظفين و الإدارة حيث يؤثر هذا الأخير في الرضا الوظيفي للموظفين .

الكلمات المفتاحية :

✓ الصراع التنظيمي

✓ الرضا الوظيفي

✓ الترقية

Résumé de l'étude :

Les conflits sont un phénomène qui prévaut dans différentes institutions ou organisations, de sorte qu'il peut s'agir de conflits entre les employés les uns avec les autres et entre les employés et la direction, de sorte que le but de l'étude est d'identifier les causes de conflit organisationnel au sein de l'institution de la Direction de l'occupation publique de Mostaghanem et s'est appuyé sur la méthode de cas d'étude pour traiter le sujet en distribuant un échantillon de 20 employés de la communauté d'origine des employés de l'institution sélectionnés de la manière de l'examen qui n'est pas accessoire ainsi que l'outil d'étude représenté par l'entrevue et L'étude, qui s'est déroulée du 15 mai au 10 juin, a conclu une série de conclusions qui étaient les suivantes: Les travailleurs reconnaissent l'existence d'un conflit dans l'établissement, mais ce conflit n'est pas lié à l'échelle de promotion qui existe dans l'établissement et peut être dû à d'autres raisons: le manque d'incitations et le modèle bureaucratique qui prévaut dans la gestion de l'établissement et grâce à nos recherches, nous avons constaté qu'il y a un conflit au sein de l'établissement, qui est le conflit des classes. Le conflit entre les employés et la direction a une incidence sur la satisfaction au travail des employés.

Mots-clés:

- ✓ Conflit organisationnel
- ✓ satisfaction au travail
- ✓ promotion

مقدمة

بعد الاستقلال، لم تكن هناك مؤسسات كبيرة أو صناعات متطورة تستقطب عددا كبيرا من الجزائريين، يعني ذلك أنه لم يتشكل مجتمع صناعي في الجزائر، حيث كان أغلب الجزائريين فلاحين، رغبة منهم في المحافظة على هويتهم .

ولاختصار الطريق واللاحق بالمجتمعات المتقدمة، فرض على الدولة الجزائرية الحديثة تحديات، فكان خوض تجربة التصنيع، وكان الخيار هو جلب الآلاف من العمال الريفيين إلى مؤسسات ضخمة متخصصة في الصناعات الثقيلة والتحويلية، وجعلها قوة عاملة، وكانت النتيجة انهيار معظم المؤسسات، وأصبحت تعيش مشكلات تنظيمية .

وبسبب هذه الخلفية التي عاشتها المؤسسات الجزائرية مازالت تعيش مشكلات كثيرة بسبب عدم تكيف الفرد الجزائري مع التكنولوجيات المستحدثة والأساليب

التنظيمية المصاحبة لها. ولقد انتبه المسؤولون إلى هذه المشكلة، وحاولوا إيجاد حلول لها كإعادة الهيكلة المالية والاقتصادية، ثم استقلالية المؤسسات العمومية وآخر حل كان الخصوصية، أو تصفية المؤسسات.

ومع تطور الحياة وتقدم العقل البشري وزيادة مطالبه، أخذ تنظيم العمل مظاهر عديدة جعلت الجزائر تدخل مرحلة هامة من الإعداد للسياسات التنموية في شتى المجالات، ويلعب العنصر البشري دورا كبيرا في إنجاح هذه السياسات والخطط من خلال المشاركة في تنفيذها، ولا يتحقق هذا دون إتاحة فرصة لإشباع حاجات الموظف وتحقيق رضاه لمواصلة مسيرة التنمية والوصول إلى الأهداف المنشودة. المسطرة من طرف المؤسسات.

وقد أضحى الرضا الوظيفي للموظفين من الموضوعات المهمة، لأن العنصر البشري هو أهم موارد المؤسسة. فبالرغم من تطور التكنولوجيات، إلا أن العقل البشري هو الذي يديرها و يحركها، بحيث أصبح لزاما على القائم بالاتصال تقديم خدمات تعود بالنفع عليه وبالتالي على التنظيم.

فبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إلا هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط والتنظيم والتي تلعب دورا في التأثير فيه، وأحد أهم العوامل المؤثرة فيه هو الصراع داخل التنظيم بين أفراداه.

وقد لقي موضوع تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للموظفين اهتمام العديد من المفكرين، حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال يثير النقاش في مختلف الدوائر العلمية، خاصة مع التطور العلمي الحاصل في العالم في دراسة طرق وأساليب التنظيم داخل المنظمات . وتبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية و الخارجية، والتي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات الصراع من خلافات وتناقضات ونزاعات التي تتطور من مرحلة الصراع بين أفراد التنظيم إلى مرحلة الصراع التنظيمي، مما سيؤثر مباشرة في جو العمل السائد، وهذا يخلق عدم الرضا عن العمل. وهذا التأثير يتجسد في عدة مشكلات تنظيمية يعبر الفرد العامل من خلالها عن عدم رضاه. ومحاولة منا الإحاطة بجميع نواحي الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة أطر. الإطار الأول:

تمثل في الإطار المنهجي الذي بدأنا فيه باستعراض الدراسة الاستطلاعية وعرض نتائجها، ثم الدراسات السابقة لموضوعنا. وكذلك تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة. وبعد ذلك، قمنا بعرض الإشكالية مع تحديد الرهانات المرتبطة بموضوع الدراسة. بعد ذلك، تم تحديد المفاهيم المعتمدة في الدراسة، ثم قمنا بصياغة الفرضيات محاولين الإجابة عنها. وكذلك حددنا مجتمع البحث والعينة والمعينة، وأيضا الإطار المكاني والزمني للدراسة ثم الخلفية النظرية المتبناة.

الإطار الثاني:

قمنا بمفصلته إلى فصلين اثنين. في الفصل الأول تم التعرض إلى الصراع التنظيمي، وذلك بعرض مفصل عن مراحل، ومستوياته، ونتائجه واستراتيجياته.

أما الفصل الثاني منه فتطرقنا فيه إلى الرضا الوظيفي وأهميته، ومحدداته، والعوامل المؤثرة فيه، ومؤشرات قياسه.

الإطار الثالث:

من خلال هذا الفصل حاولنا إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الراهنة، بداية بتقديم بطاقة تقنية عن المؤسسة محل الدراسة، ثم استعراض نتائج الدراسة الميدانية من خلال العرض الكيفي للمعطيات وذلك بعد تجميع المعلومات وتحليلها من خلال أداة المقابلة والملاحظة.

ثم، عرض النتائج، فمقارنة نتائج الدراسة بالفرضيات لتبيين مدى صحتها، وصولاً إلى الخاتمة

وفي الأخير، عرضنا قائمة المراجع المعتمدة في دراستنا، وقائمة الملاحق التي تمت الإشارة إليها.

وبدئ ذي بدء، سنشرع في عرض الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي

تمهيد:

قبل الشروع في عرض الإطار النظري و ما تضمنه من مسائل نظرية مرتبطة بطبيعة الدراسة، نشرع الآن في عرض مرحلة لا تخلو من الأهمية في البحث العلمي والمتمثلة في الإطار المنهجي للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى خطوات منهجية والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية ونتائجها، فعرض الدراسات السابقة والمشابهة، فتحدد أسباب اختيار الموضوع، ثم تبين الهدف من القيام بهذه الدراسة.

حينئذ، سنقوم بعرض الإشكالية فصيغة الفرضيات فتحدد الإطار المفاهيمي، بتحديد أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة. ثم نصل إلى تبين نوعية الدراسة فالتقنية الموظفة، مع تبين طبيعة مجتمع البحث والمعاينة وعينة الدراسة، وصولاً إلى تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة (حدود الدراسة). وفي الأخير، سنقوم بعرض الخلفية النظرية المتبناة كإطار تفسيري للظاهرة المدروسة، للإحاطة بكل الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية و نتائجها:

الدراسة الاستطلاعية هي البحوث التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها و إخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة، وتيسر التعمق في بحثها في مرحله لاحقة. و"تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية كبرى في نموذج البحث الكلاسيكي الذي عادة ما ينتهج الاستنباط، إذ عادة ما تسبق العمل الميداني في حد ذاته: يتم من خلالها تجريب التقنية (أو التقنيات) المتبناة بتعديل محتواها مما يقرب الباحث من عينة بحثه، وتحديد الإشكالية والتساؤلات والفرضيات بشكل أدق، وأيضا المفاهيم والمتغيرات الأساسية. كما سيتمكن الباحث فيها من التعرف على الدراسات السابقة.

وفي الأخير، تمكّنه هذه المرحلة من التخلي عن المسلمات الخاطئة.¹

وقد قمنا بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة الممتدة من 20 أبريل إلى 15 مايو 2021 بمديرية الأشغال العمومية بولاية مستغانم والتي أتاحت لنا فرصة لملاحظة سيرورة العمل فيها و التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراعات داخل المديرية، وكذلك تأثير هذا الأخير في الرضا الوظيفي للموظفين، هادفين بذلك في الأخير إلى :

1- التعرف على ميدان الدراسة

2- معرفه مدى قابلية الموضوع للدراسة

3- اختبار أداة البحث المناسبة و إمكانية دراسة الفرضيات

و عليه قمنا بصياغة سؤال عام ميداني بالشكل التالي :

-كيف يؤثر الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي؟ وما هي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع؟

و النتيجة كانت سؤالين فرعيين هما :

-هل تعتبر الترقية من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراع داخل المؤسسة؟

-كيف يؤثر الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي؟

¹ لمياء مرتاض-نفوسي، تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، الجزائر، دار هومة، 2017، ص.171

حيث قمنا بإعداد دليل مقابلة يحتوي على جملة من الأسئلة التي تنفع الإمام بالظاهرة المدروسة. ومن خلال تجميع الإجابات حول هذه الأسئلة خلصنا إلى نتائج الدراسة الاستطلاعية التالية:

- تعتمد المؤسسة على سلم ترقيته خاص بها.
 - لا توجد بيروقراطية في التعامل مع الموظفين
 - وجود مشاكل تعيق العمل.
- وقد زادت نتائج الدراسة الاستطلاعية المتواضعة من تهمسنا للموضوع، حيث استطعنا أن نقوم ببعض التعديلات حول الموضوع وطريقه طرحه، انطلاقا من النتائج التي أسفر عنها البحث الاستطلاعي. وعليه، قررنا:
- حذف متغير البيروقراطية من الفرضية الأولى و إبقاء متغير الترقية فحسب
 - الإبقاء على المتغير الأساسي المستقل في الدراسة المتمثل في الصراع التنظيمي وحذف المتغير التابع للدراسة الذي هو الأداء الوظيفي واستبداله بالرضا الوظيفي.

2. الدراسات السابقة و المشابهة :

تكمن أهمية تعرض الباحث للدراسات السابقة في تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- "تكوين خلفيه نظرية عن الموضوع

- انه ليس الوحيد الذي يدرس الموضوع وإنما سبقه إليه آخرون وبذلوا جهدهم فيه، فإن ذلك من شأنه أن يوفر على الباحث الجهد في اختيار الإطار النظري العام للموضوع العام".²

- لقد تم تناول موضوع دراسة من قبل أكثر من باحث ومن زوايا متعددة .

فهناك دراسات متعددة بحثت عن أسباب عدم الرضا وربطها بمتغيرات أخرى كالإشراف والسلطة، و دراسات تبحث عن أسباب ومصادر الصراع وآثاره.وعليه، سنحاول عرض بعض الدراسات التي أجريت بالجزائر.

- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

➤ الدراسة الأولى: السلطة و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية –البوني-

الدرجة : ماجستير علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

اسم الطالب : مزيوة بلقاسم

اسم المشرف :إسماعيل قيرة

السنة الجامعية : 2008-2009

التساؤل المركزي :

ما علاقة طبيعة السلطة بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة

الاستشفائية؟

التساؤلات الفرعية :

-ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالشعور بالانتماء لدى عملي المؤسسة الاستشفائية

؟

-ما علاقة طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرار العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية ؟

²فضيل دليو، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة، في: تحت إشراف: فضيل دليو، دراسات في المنهجية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2011، ص.ص 37-44

-ما علاقة تداخل الصلاحيات بين سلطة إدارية و سلة مهنية بولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية؟

الفرضيات

الفرضية العامة : هنالك علاقة دالة بين طبيعة السلطة و مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية

الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى :

هنالك علاقة دالة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية

- الفرضية الفرعية الثانية :

هنالك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية و استقرار العاملين في المؤسسة الاستشفائية

- الفرضية الفرعية الثالثة :

هنالك علاقة ارتباطيه بين تداخل الصلاحيات و مستويات الولاء لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية

المنهج : المسح بالعينة

العينة : ممرضي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة عبد الله نواورية – البوني –

أدوات البحث : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

نتائج الدراسة:

المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة الاستشفائية

كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام و الثقة و التعاون و الانسجام و التفاهم

وزيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية ، واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية

كلما زادت رغبة الاستقرار لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية

كلما زاد تداخل الصلاحيات انخفضت مستويات ولاء العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية

➤ الدراسة الثانية:

الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بالمركز الجامعي خنشلة

إعداد الطالب عمر حمدوي

السنة الجامعية 2008 2009

الدرجة : ماجستير في علم الاجتماع التنظيمي

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

وقام الباحث بصياغة التساؤلات الفرعية التالية :

التساؤل الأول : 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 كيفها من خلال رضا الأستاذ الجامعي؟
عنه البحث : أساتذة الجامعة

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي

أدوات جمع البيانات : الملاحظة المقابلة الاستبيان

نتائج الدراسة :

تأمين مفردات الدراسة إلى الانقسام بين الرضا وعدم الرضا وان درجه عدم الرضا العام تزيد عند الأساتذة المبتدئين أكثر من غيرهم
عدم الرضا اغلب الأساتذة في المركز الجامعي خنثلة عن الجوانب المادية وخاصة الأجر الذي يتقاضونه
كشفت الدراسة أن الظروف المادية المحيطة بالعمل متوسطه على العموم فهي لا تساعد بعض الأساتذة على تأدية مهامهم بشكل جيد.

- الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

➤ الدراسة الثالثة :

الصراع في المؤسسة الاستشفائية لعين أزال سطيف

اسم الطالب :صالح عنتر

اسم المشرف : العيش عبد العزيز

السنة الجامعية :2009 2010

الدرجة ماجستير في علم اجتماع التنظيم

تساؤل الرئيسي:

ما هي أسباب الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية؟

الفرضيات

الفرضية الأولى :

• يؤدي التنافس على مصالح إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية

الفرضية الثانية :

• يؤدي عدم وضوح الصلاحيات إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية

الفرضية الثالثة :

• يؤدي غموض الدور إلى صراع بين ممرضين في المؤسسة الاستشفائية

الفرضية الرابعة :

- يؤدي التفاوت في الصفات الشخصية إلى الصراع بين المرضين في المؤسسة الاستشفائية

نتائج الدراسة :

إن المرضين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب استخدام النفوذ واحتكار السلطة واستخدام الوساطة وكذلك تنافس على الامتيازات كل هذا أدى إلى عدم الرضا هذا يدل على وجود صراع

التدخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضع الصلاحيات يؤدي إلى الصراع الاتجاهات بين الشباب وكهول بسبب الفارق في السن وعموما في المعارضة تعني ضمنا وجود الصراع الكامل

العينة : فئة المرضين في مستشفى عين ازل سطيف

المنهج المتبع : المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا أدوات جمع البيانات : الاستمارة، والملاحظة

➤ الدراسة الرابعة

الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري

الدرجة : رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم

دراسة حاله الجماعات المحلية بولاية الجزائر

اسم الطالب : ناصر قاسمي

اسم المشرف : مصطفى بوتفوشة

السنة الجامعية : 2004 2005

تساؤلات الدراسة:

ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

كيف يؤثر الصراع في فعاليات تسيير هذا التنظيم؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

● تساهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير رسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعاليته التسيير
الفرضية الثانية:

● كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع
الفرضية الثالثة:

● كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وزاد التعاون التنظيمي
المنهج المتبع : دراسة الحالة
أدوات البحث : الاستمارة، المقابلة
العينة : موظفي ولاية الجزائر
نتائج الدراسة:

من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري و كيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية، و مغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينه وعدم استشارتها ومن خصائصه السرية وكثره الإجراءات وتعقدها وكثرت الدرجات السلبية لدرجة لا تعرف المسئول عن هذه المهام او تلك، والاهتمام بتطبيق حرفيه القوانين، ونسيان تحقيق الفعالية، وتحويل الأهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، زيادة على ما يترك من النسق تنظيمي من أشكال الخاصة من العلاقات انعكاس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل تنظيم هي التوجه نحو الصراع.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها :

1. أن الظروف المادية المحيطة بالعمل متوسطة على العموم لا تساعد بعض الموظفين على تأدية مهامهم بشكل جيد.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالانتماء داخل المؤسسة.

3. إن الموظفين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب استخدام النفوذ واحتكار السلطة واستخدام الوساطة وكذلك التنافس على الامتيازات. كل هذا أدى إلى عدم الرضا مما يولد صراعات داخل المؤسسة
4. التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضع الصلاحيات
5. من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري؛ و كيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية، و مغلق داخليا.

- التعقيب على الدراسات السابقة

إن معظم الدراسات التي تم عرضها اعتمدت على الدراسات الوصفية التحليلية مع اختلاف في حجم العينات، بحيث تناولت معظمها مسألة الصراع التنظيمي أي نفس المتغير المستقل و نفس المتغير التابع الرضا الوظيفي. تختلف دراستنا مع هذه الدراسات في طبيعة المعاينة حيث وظفنا في دراستنا المعاينة غير احتمالية العرضية. هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تشابهت دراسة واحدة مع دراستنا من حيث المنهج (دراسة الحالة) و اختلفت باقي الدراسات مع دراستنا.

3. أسباب اختيار الموضوع:

كأي دراسة، هنالك أسباب جعلتنا نختار القيام بهذه الدراسة، وهي كالتالي:

1. البحث عن كيفية حدوث صراعات وكيفية تأثيرها في الرضا الوظيفي لدى الموظفين
2. محاولة إيجاد حلول للصراعات داخل المؤسسة وعدم الوقوع فيها من أجل اختصار الوقت والجهد للمؤسسة
3. التعرف على درجة الرضا الوظيفي في ظل وجود صراع تنظيمي

4. الهدف من الدراسة وأهميتها:

تهدف الدراسة للكشف عن الأسباب و الوظائف الكامنة للصراع التنظيمي و عن نوعية العلاقات التي يخلفها الصراع التنظيمي وتقديم بعض النتائج التي من شأنها أن تساهم في التعامل مع الصراع التنظيمي، وتقييم الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة. كما نود تسليط الضوء على واقع الصراع التنظيمي في مؤسسة مديرية الأشغال العمومية لمستغانم نظرا للأهمية التي تحتلها هذه الأخيرة في تقديم خدمات فعالة للأفراد و الجماعات.

وتكمن أهمية الدراسة الراهنة في أهمية الموضوع نفسه المتمثل في الصراع التنظيمي داخل المنظمة وكيفية تأثيره في الرضا الوظيفي، ويعتبر مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام من طرف العديد من المفكرين في مختلف المجالات والتخصصات.

و بالتالي يمكن أن تكون هذه الدراسة موجهة للقائم بالاتصال للمساعدة على فهم بعض

المشاكل التنظيمية داخل العمل

5. الإشكالية:

يمر أي تنظيم في سيرورة حياته بمشاكل تعيق من عمله و تأخذ وقتا و جهدا لإيجاد الحلول لها. و تنعكس بالدرجة الأولى على المنظمة و الفرد، مما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى خلق جو من التوتر و الصراع داخل التنظيم، ويؤثر سلبا في الأهداف المسطرة للتنظيم و التي هي بدورها من مهام العاملين و الرؤساء.

والصراع أمر طبيعي في التنظيمات المختلفة، لأنه ناتج عن عنصر التفاعل بين الإدارة و الموظفين أو بين الموظفين و رؤساء الأقسام، و ذلك في إطار العمل حيث يعبر عن وجهات نظرهم و التي تتحكم فيها الفروقات الفردية من شخص إلى آخر، حيث يقع الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، إذ تختص بعض الأعمال و الوظائف بمهام التنفيذ و تطبق صلاحيات التصرف المستقل، و يختص البعض الآخر بمهام التوجيه و الرقابة و صنع القرار، و هذا ما يخلق جوا من التوترات و الحساسيات، و بالتالي يؤثر في الرضا الوظيفي خاصة إذا كان توزيع السلطة يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة و تدرج محدد للأفراد و الجماعات، و الذي يتيح الفرصة لظهور صراعات بين المرؤوسين و الرؤساء.

وبالرغم من التطور التكنولوجي الذي عرفه العالم و الذي مس المنظمات بمختلف أنواعها و أشكالها فان العنصر البشري هو الدعامة الأساسية في أي منظمة كانت، لأنه هو من يسيرها و يتحكم فيها، حيث يكتفي رضا الموظفين في أي منظمة بأهمية كبيرة بالنسبة إلى العامل نفسه و كذلك بالنسبة إلى المنظمة التي يعمل بها، إذ يعتبر الرضا مؤشرا يستند إليه في تحقيق الأداء الجيد و انجاز أهداف المؤسسة، و ذلك لارتباطه بمستوى إشباع حاجات الأفراد و كذلك طموحهم. و هنا تتضح أهمية الرضا لأن الفرد في المؤسسة يحتاج إلى عناية فائقة واهتمام كبير، و ذلك عن طريق استغلال القدرات البشرية و تحريكها و تطويرها و إشباع حاجاتها النفسية و الاجتماعية والاقتصادية، و إيجاد برامج و سياسات خاصة بنمط تسيير و تحفيز و تنمية العنصر البشري باستمرار و خلق بيئة ملائمة للعمل و المعاملة الجيدة و المساواة، كلها تؤدي إلى تحقيق أفضل أداء.

ومن هذا المنطلق، أردنا دراسة اثر الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي داخل مؤسسة الأشغال العمومية لولاية مستغانم و التي مرت بمراحل منذ مرحلة الاستقلال إلى غاية وقتنا الحاضر. و في ظل هذه المراحل عرفت هذه المؤسسة تحولات على المستوى التنظيمي، وقد كانت و مازالت تعاني العديد من المشكلات التنظيمية. ووقد كان يصعب في أغلب الأحيان تكيف الموظف الجزائري مع الواقع الاقتصادي الجديد الذي لم تراعى فيه الخصائص الثقافية و الاجتماعية و العوامل النفسية الخاصة به.وتعتبر الصراعات الموجودة داخل المؤسسة الجزائرية إفرازات مباشرة أو غير مباشرة لهذه التحولات.

وعلى هذا الأساس، في دراستنا هذه سنحاول الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى صراعات و التي من بينها الترقية، و البحث عن إن كان فعلا يتأثر الرضا الوظيفي بحالات الصراع الموجودة داخل المؤسسة.

وعليه تم طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يؤثر الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قمنا بتحديد سؤالين فرعيين اثنين:

1. هل تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي؟

2. هل يؤثر الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي؟

6. صياغة الفرضيات

تعتبر الفرضية إجابة مؤقتة عن سؤال البحث، كإطار موجه للدراسة. وقد قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

❖ تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي

❖ يؤثر الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي

7. تحديد الإطار المفاهيمي:

المفهوم هو "تصور ذهني عام ومجرد للظاهرة أو أكثر و للعلاقات الموجودة بينها." ³ وقد تم استخدام المفاهيم التالية في هذه الدراسة.

الصراع التنظيمي:

اصطلاحاً : يعرفه " كوسر " أنه : «كفاح حول القيم و السعي من أجل الترقية المهنية ، الأجر والحوافز ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم و من خلال "كوسر" فإن الصراع التنظيمي هو تعارض القيم و الاتجاهات ، و كذلك صراع حول الموارد المحدودة ، و إدراك هذا التعارض يؤدي بالفرد إلى الاعتقاد أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته ، و بالتالي استخدام أساليب إدارية للتخلص منه ⁴ .

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 امتيازات داخل التنظيم، كمجموعة من المشاكل التنظيمية تحدث داخل التنظيم نتيجة التفاعل بين المستويات الموجودة في الهيكل التنظيمي أو خارجه التي تكون بين الموظفين.

و يقصد به التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي، على مستوى الأقسام و الوحدات الإدارية، و الأعضاء، و البناء الطبقي . و يستخدم الباحثون مؤشرات مختلفة لدراسة الصراع

³موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، مصطفى ماضي، ب ط، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004 ص158

⁴معن محمود عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص 18

التنظيمي، و عموما هناك اتجاهان في دراسة الصراع التنظيمي هما: دراسة الصراع داخل المنظمة Intra organizational conflit و هو الصراع بين الأقسام او الصراع على المستوى الشخصي او الجماعي ، و الصراع بين المنظمات Inter organizational.⁵

إجرائيا : و على ضوء التعريفات السابقة نقصد إجرائيا بالصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ، لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات و ذلك بين طرفين أو أكثر، و عند ما يدرك أحد الأطراف أنالوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه و أهدافه. فهو مجموعة من المشاكل التنظيمية تحدث داخل التنظيم، نتيجة التفاعل بين المستويات الموجودة في الهيكل التنظيمي أو خارجه.

الرضا الوظيفي :

اصطلاحا : لقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي و كثر استعمالاته، خاصة في البحوث التي تتناول إدارة المنظمة ، حيث احتلت مشكلة الرضا الوظيفي حيزا و أهمية كبرى في علم الإدارة والعلوم الاجتماعية ،ورافق ذلك تعدد التعاريف حول الرضا الوظيفي التي تسعى إلى تحديد المقصود بالرضا الوظيفي.

فحسب محمد أحمد بيومي "هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ، و تعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له ، و بين مايتطلع إليه الإنسان بأن تحققه له وظيفته ، و تطابق بين ما هو كائن و ما ينبغي أن يكون⁶.

إجرائيا :

أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

⁵محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخلا للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية ص306
⁶محمد احمد بيومي، القيم و موجهات السلوك الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 69

الترقية:

اصطلاحاً: الترقية في الاصطلاح تناولتها العديد من الأبحاث والدراسات، الأمر الذي جعل العلماء يعطون لها تعريفات متباينة كل حسب اختصاصه واتجاهاته العلمية فقد تتشابه التعريفات في نقاط وقد تختلف في أخرى وفي ما يلي نورد بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الترقية.

فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية: هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والمراتب.

وتعني الترقية هنا نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية ويرى أيضاً أن الترقية هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤولية التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية.⁷

ويشير هذا التعريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل وترقيع شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية يعرف محمد أنس قاسم جعفر الترقية على أنها تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر⁸

إجرائياً: ومنه يمكن استنتاج تعريف إجرائي للترقية على أنها هي اختيار أكفاء العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى، من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم

⁷ أحمد زكي يدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط، 1978، ص 332
⁸ محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973،

الإداري، أي أن شاغل الوظيفة الجديدة يتحمل واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة.

8. نوعية الدراسة:

تهدف البحوث الكيفية إلى استخراج المعاني المستترة وراء الظواهر المدروسة بتحديد السياق الذي تتشكل فيه حيث تركز على التفكير الاستقرائي وعلى طريقه بحث مرنة و معدة و عليه فان نوعية دراستنا كيفية لان الموضوع المراد دراسته المتمثل في الصراع التنظيمي لا يمكن معالجته إلا كفيًا، وذلك من أجل استخراج المعاني الضمنية ومحاولة فهمها.

وتطبق الدراسات الكيفية أو النوعية على "بعض الظواهر الاجتماعية والإنسانية خاصة و التي تتطلب الفهم ثم التأويل نظرا لتعقدها ولا يمكن دراستها كميًا".⁸

9. المنهج المستخدم:

تتطلب بعض البحوث التعمق في الدراسة و لكن ليس على مجموعات أو تجمعات كبيرة، بل على حالات خاصة من خلال تطبيق منهج دراسة الحالة. هذا النوع من البحوث يسمى كذلك بالبحوث المونوغرافية التي تنصب على "حالة عمل مؤسسة أو تحقيق حول حدث، شخصية خاصة أو شاهد مميز"⁹ بشكل معمق. لكن كيف يمكن لدراسة حالة من الحالات أن تكون مفيدة في البحوث الكيفية؟

تضم دراسة الحالة "معلومات متعددة و مدققة قدر الإمكان بغرض إدراك و فهم كل الحالة المدروسة"¹⁰ بحيث يكون هذا التدقيق و التعمق في البيانات المجمع كفيلا بان يمنح

⁸لمياء مرتاض نفوسي، هندسة البحث الكيفي، ب ط ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2018، ص.85

⁹Maurice Angers, op.cit, p.66

¹⁰Paul de Bruyne, Jacques Herman, Marc de Schoutheete, **Dynamique de la recherche en sciences sociales**, France, PUF, 1974, p.211

للباحث نظرة شاملة عن الحالة أو الحالات المدروسة ألا يكون العدد المحدود لهذه الحالات معرقلا أمام قابلية تعميم النتائج المتوصل إليها على حالات مماثلة.¹¹

من خلال هذا نرى أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو منهج دراسة الحالة وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع دراستنا الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي و كيف يتعلق الأمر بدراسة حالة مديرية الأشغال العمومية بمستغانم ومن هنا يمكن إن نقوم بتعريف منهج دراسة الحالة حيث يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة او موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

10. التقنيتان المستخدمتان: المقابلة و الملاحظة

بغية القيام بهذه الدراسة، قمنا بتوظيف كل من المقابلة والملاحظة.

1. المقابلة:

المقابلة هي "تقنية مباشرة تمكن الباحث من جمع معطيات مباشرة من الميدان بطرح مجموعة من الاسئلة على مجموعة من المبحوثين."¹¹

وقد انتهجنا في هذه الدراسة تحديدا

1. المقابلة نصف موجهة او غير المقتنة*

يعد هذا النوع من المقابلة الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية.سُميت كذلك لأنها ليست مفتوحة بشكل كلي، كما أنها لا تحتوي على عدد كبير من الأسئلة التي ستوجه مسار المقابلة بشكل تام. في هذه الحالة، تُطرح على المبحوث مجموعة من الأسئلة استنادا إلى دليل المقابلة المحضر مسبقا.¹²

*انظر الملحق رقم (01)

¹¹المياء مرتاض نفوسي، تقنيات البحث الكيفي: المقابلة، مرجع سبق ذكره، ص.ص 75-76

¹² المرجع نفسه، ص.141

وقد تم توظيف التحليل الموضوعاتي في دراستنا هذه. ويتم من خلال هذا التحليل تقليص المعطيات المجمعة في المقابلات التي تم إجراؤها.

فيتم تحديد المواضيع والمواضيع الفرعية التي تُستخرج من كل موضوع. يقوم الباحث بهذا النوع من التحليل عند القراءة المتعددة لكل مقابلة. فالمواضيع لا تظهر دائما من الوهلة الأولى. فهي تتحدد تدريجيا عند كل قراءة، خصوصا المواضيع الفرعية.¹³

2. الملاحظة:

تعتبر الملاحظة أقدم شكل لجمع المعطيات، استخدمها العلماء لتجميع المعطيات من الميدان الذي هو محل الدراسة. تستخدمها علوم الطبيعة لملاحظة الظواهر الطبيعية على اختلافها، وأيضا العلوم الإنسانية لملاحظته الحياة الاجتماعية وتصرفات الأفراد. والأداة التي بواسطتها يتم جمع المعطيات اعتمادا على الملاحظة.¹⁴

ولقد اعتمادنا على الملاحظة المكشوفة بما أننا وضنا هدفنا من القيام بهذه الدراسة للمبحوثين، بملاحظة كيفية عملهم وتعاملهم في إطار العمل.

11. مجتمع البحث و المعاينة و العينة

يعتبر مجتمع البحث "مجموعة الأفراد أو العناصر التي لها خصائص مشتركة والتي يهتم بها الباحث"¹⁵ تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى. ويتمثل مجتمع بحثنا في جميع موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية مستغانم موزعين على أربعة مصالح.

وقد قمنا في هذه الدراسة بمعاينة غير احتمالية عرضية

وهو نوع من المعاينة "يكون فيها احتمال انتقاء عنصر من عناصر مجتمع البحث ليصبح ضمن العينة غير معروف و الذي لا يسمح بتقدير درجة تمثيلية العينة المعدة بهذه الطريقة.

¹³لمياء مرتاض-نفوسي، مرجع سبق ذكره، ص.194
¹⁴ المرجع نفسه، ص169

¹⁵Luc Bonneville, Sylvie Grosjean, Martine Lagacé, **Introduction aux méthodes de recherche en communication**, Canada, Gaëtan Morin, 2007, p.88

(وصنفها) عرضية و هي سحب عينة من مجتمع البحث حسبما يليق بالباحث، و هي تلك المعاينة غير احتمالية و التي تواجه صعوبات اقل أثناء انتقاء العناصر " 16
أما عن حجم العينة فتمثل في عشرين عنصرا، تتلخص سماتهم تبعا للجدول الموالي:

جدول رقم (01) يبين السمات العامة للمبحوثين

رقم المبحوث	الجنس	السن	المستوى التعليمي	الرتبة المهنية	الخبرة المهنية
01	أنثى	43	الثالثة ثانوي	كاتب مديرية رئيسي	20
02	أنثى	51	الثالثة ثانوي	كاتب مديرية رئيسي 02	22
03	أنثى	42	شهادة ليسانس في الحقوق	ملحق إدارة رئيسي	18
04	أنثى	31	ماستر في الحقوق تخصص إدارة عامة	متصرف	07
05	أنثى	40	شهادة ليسانس	متصرف إداري	09
06	ذكر	36	ليسانس في علوم الإعلام والاتصال	ملحق إدارة	05
07	ذكر	42	ثالثة ثانوي	كاتب مديرية	17
08	أنثى	40	ليسانس في العلوم القانونية والإدارية	رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية	14
09	أنثى	39	ماستر في العلوم القانونية والإدارية	متصرف محلل	07
10	أنثى	34	التكوين المهني (تسيير المارد البشرية)	ملحق رئيسي للإدارة	07
11	أنثى	48	جامعي	مهندس دولة في الأشغال العمومية	20

¹⁶ موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 311

الإطار المنهجي

27	كاتب	الثالثة ثانوي	49	ذكر	12
14	رئيس مكتب	ماستر	42	ذكر	13
09	تقني سامي	مهندس دولة	38	ذكر	14
05	إداري	ليسانس في علوم الإعلام والاتصال	30	ذكر	15
04	عون امن	التكوين المهني	28	ذكر	16
07	خبير في الإعلام الآلي	مهندس دولة في الإعلام الآلي	33	ذكر	17
15	مهندس دولة في الأشغال العمومية	ماستر 02	45	ذكر	18
12	سكرتيرة الأمانة	الثالثة ثانوي	42	أنثى	19
05	محاسبة عامة	ماستر في العلوم القانونية والإدارية	28	أنثى	20

التعليق:

يبين الجدول أعلاه السمات العامة للمبحوثين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الرتبة المهنية، الخبرة المهنية). ويتبين من خلال الجدول أعلاه بأن الإناث تفوق عدد الذكور. أما بالنسبة إلى أعمار أفراد العينة فكانت تتراوح ما بين 28 سنة إلى 51 سنة. أما بالنسبة إلى مستواهم التعليمي فأغلب أفراد العينة خرجي جامعة، وهذا ما يدل على أن لديهم مستوى تعليمي عال، حيث أغلب مستواهم يتراوح ما بين ليسانس وماستر.

أما فيما يخص الاقدمية في المؤسسة فهي تتراوح ما بين 04 سنوات إلى 22 سنة خبرة.

12. الإطار الزمني و المكاني

الإطار الزمني:

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية التي بدأت في 20 افريل 2021 إلى غاية 15 مايو 2021، حيث قمنا بالتعرف عن قريب على مختلف مصالح المؤسسة و سير العمل بها و إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين و خاصة مدير الموارد البشرية وذلك من اجل جمع بعض المعلومات عن الهيكل التنظيمي، وأيضا تعدادها البشري و جمع كل المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة. و كذلك محاولة مناقشة موضوع الدراسة مع بعض إطارات الموظفين في المؤسسة.

أما المرحلة الثانية فقد قمنا فيها بإجراء المقابلات مع المبحوثين من تاريخ 25 مايو 2021 و انتهت بتاريخ 01 جوان 2021، حيث قمنا بتجميع المعطيات للشروع في تحليلنا.

الإطار المكاني:

أجريت هذه الدراسة على مديرية الأشغال العمومية لولاية مستغانم و التي تقع قي وسط المدينة تحديدا حديقة بوجمعة محمد .

13. الخلفية النظرية المتبناة كإطار تفسيري للظاهرة المدروسة :

نظرية الصراع عند كارل ماركس

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية ، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم وصاحب النظريات و الأفكار الأكثر إثارة للجدل طوال هذه السنوات ، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي. "إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي " هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي ، ولعل ذكر الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس ، بل إن هذا التمييز و التأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر ، رغم سقوط الاشتراكية قبل نهاية القرن العشرين .

الملاحظ أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع ، فالخلاف الجوهرى بين أنصار الاتجاه الوظيفي المحافظ وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع و وظيفته داخل المجتمع ، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات و الطبقات الاجتماعية و يتجه نحو التوتر و التغيير ، و أن النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في توزيع القوة ، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف، و يمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من

خلال استخدام القوة ، أي أن منظور الصراع لا يتصور الأنساق الاجتماعية على أنها انساق تتضمن مواقف صراعية ويتسم موقف الصراع في غالب الأحوال بعدم التوازن في القوة¹⁷ .

¹⁷ محمد علي محمد ، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص105

إسقاط النظرية على الدراسة:

من خلال تبني هذه الخلفية النظرية و التي تتحدث عن الصراع الطبقي، فبدلاً من أن يكون الصراع الذي تحدث عنه كارل ماركس بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج و الطبقة الكادحة، فإن دراستنا تناولت الصراع ولكنه من طبيعة تنظيمية الموجود داخل التنظيم و المتمثل خاصة في الصراع الموجود بين الموظفين و الإدارة، أي بين الموظفين والمسؤولين، بوجود عدم توازن في القوى مما يؤدي إلى خلق مواقف صراعية.

و بعدما انتهينا من عرض الإطار المنهجي المعتمد في هذه الدراسة ، ننتقل الآن إلى عرض الإطار النظري التوثيقي.

الإطار النظري

تمهيد:

يعد الإطار النظري في البحث العلمي خطوة مهمة تساعد الباحث على الإحاطة بالموضوع نظريا وتوثيقيا. ويتفرع هذا الإطار في دراستنا إلى فصلين اثنين. يتم فصل الفصل الأول المعنون **بالصراع التنظيمي** إلى أربعة محاور. يخص المحور الأول مراحل الصراع، أما المحور الثاني فيخصص مستويات الصراع التنظيمي. أما المحور الثالث فيستعرض نتائج الصراع التنظيمي. وفي الأخير، توضح عبر المحور الرابع إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي.

أما الفصل الثاني فهو الخاص **بالرضا الوظيفي** و الذي تضمن أربعة محاور، والمتمثلة بداية في تبين أهمية الرضا الوظيفي، ثم من خلال المحور الثاني يتم تحديد محددات الرضا الوظيفي. أما المحور الثالث فيستعرض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. وفي الأخير، يتم تحديد مؤشرات قياس الرضا الوظيفي عفي المحور الرابع.

بادئ ذي بدء، سنشرع في عرض الفصل الأول من الدراسة النظرية التوثيقية.

1-الصراع التنظيمي:**- تمهيد:**

لا يمكن أن تكون المؤسسة في سكون دائم وتوازن مستمر، ولا تخلو من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة، مما يسفر عن خلق صراع بين الوحدات والمصالح الإدارية، والذي قد ينشأ بين الرئيس والمرؤوسين أيضاً. فمن الصعوبة بمكان تجنب الصراع بين الأعضاء في بيئة العمل، ولقد كان أغلب الباحثين يمثلون الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية باعتبار الإنسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له وبدون مراعاة طموحاته في فضاء العمل، واعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر في استمرار واستقرار المنظمة. وبالتالي، فهو من هذا المنظور لا يخدم المصلحة العامة للمنظمة. وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الصراع التنظيمي من خلال المحاور التالية :

1. مراحل الصراع
2. مستويات الصراع التنظيمي
3. نتائج صراع تنظيمي
4. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

1. 1 مراحل الصراع:

تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج والأكثر شيوعاً أو انتشاراً نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي LEWIS PONDY ، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع

1- **مرحلة الصراع الخفي (LATENT CONFLICT)** : في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع ، ويحتمل أن يتطور إلى صراع ، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفوناً أو خفياً.

2- **مرحلة إدراك الصراع (perceived conflict)** : وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

3- **مرحلة الشعور بالصراع (FELET CONFLICT)** : وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع ، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة

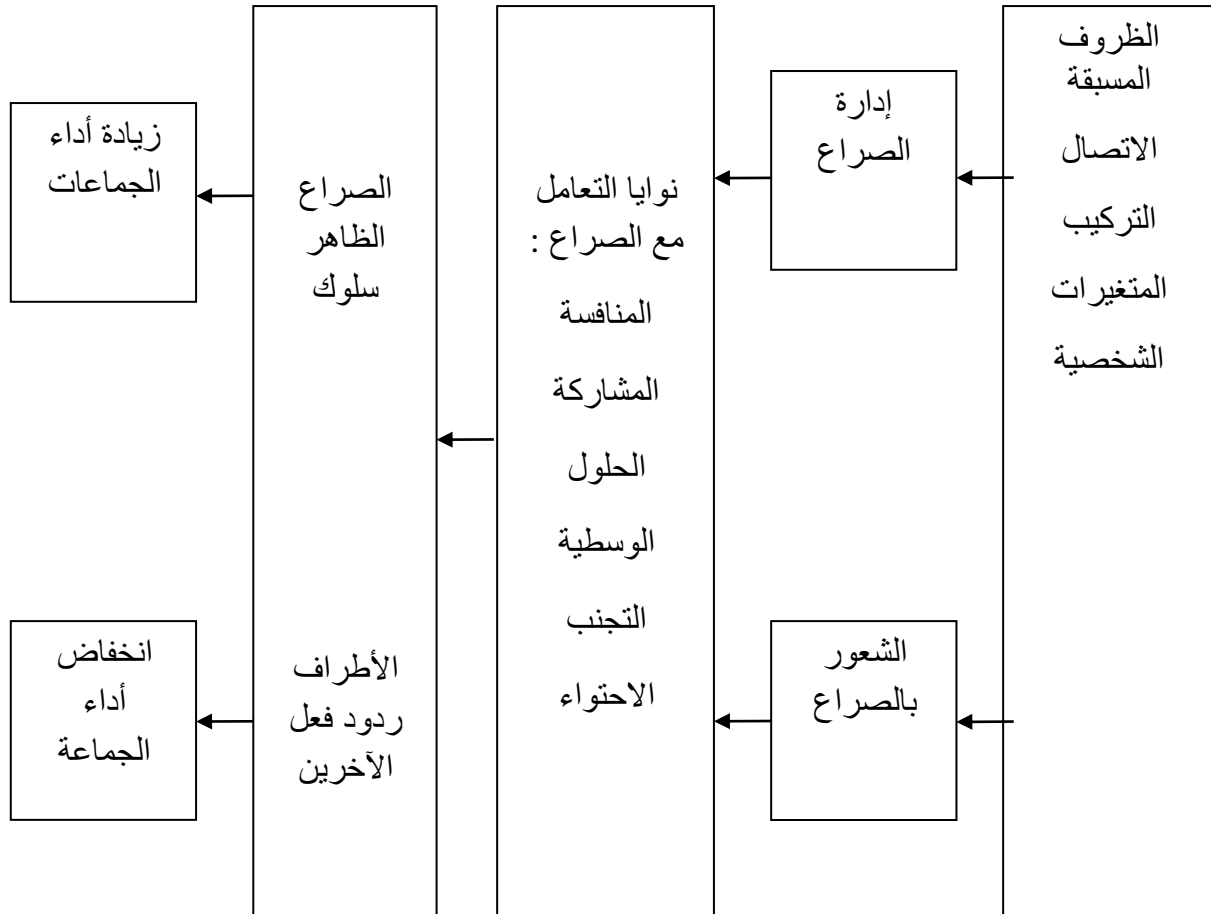
4- **مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر (MANIFEST CONFLICT)** : وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه ، وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معاً ، وهذا السلوك مدمراً مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة

5- **مرحلة ما بعد تسوية الصراع (CONFLICT MANGEMENT)** : (AFTERMATH) تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته ، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً ، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً ، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع ، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً. ومن المهم جداً ملاحظة و تتبع المراحل الأولى في الصراع لان حل الصراع حينئذ ، سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة و من ناحية أخرى ، فان عدم

وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفيا و ليس أن الصراع غير موجود.¹⁸

¹⁸ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية تطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص37

شكل رقم (01) : مراحل عملية الصراع



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات و ضغوط

العمل، ط1 دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص43

1. 2 مستويات الصراع التنظيمي :

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات أربعة هي :
 صراع داخل الفرد، وصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات داخل المنظمة ويمكن أن يحدث صراع بين مؤسسات العمل، لكن على مستوى أشمل وأكبر¹⁹.

❖ الصراع داخل الفرد :

يتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه ، وقد يكون للإحباطات والمثبطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله أثارا سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي حيث يكون عائقا بين الفرد وتحقيق أهدافه وينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية ، مثل الانسحاب ، أو التطرق أو قبول حل وسط ن أو بديل آخر²⁰ .

حيث ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات :

تعارض الدور : شعور الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة .

عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ، ناحية هدف أو حافز معين ، وعندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الصراع .

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

- أهداف متعارضة ذات مزايا فقط .
- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط²¹ .

❖ على المستوى الجماعي :

¹⁹تروالدي ريجيو،ترجمة: فارس حلمي،المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي،الجامعة

الأردنية،عمان،1999،ص377

²⁰بوفلجة غياث،مقدمة في علم النفس التنظيمي،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2006،ص48

²¹رافدة الحريري،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية،ب ط،دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان،2008،ص286

يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف ، أو في آليات العمل ، كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباع حاجاتهم لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل كما أنهم لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم²².

❖ الصراع على مستوى التنظيم :

ويأخذ الأشكال التالية :

-الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه .

الصراع العمودي: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة

لتحقيق الأهداف .

الصراع بين الموظفين والاستشاريين : ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار .

صراع الدور: ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدورا متعددة في مجال عمله .

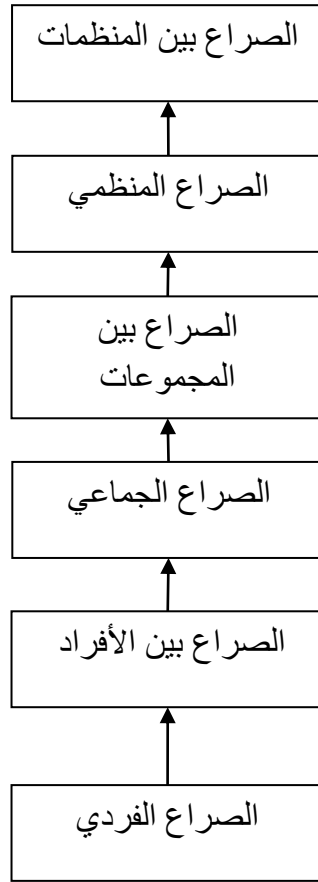
الصراع بين المنظمات: يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات

بمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق، أو الموردين.²³

²²احمد ماهر، مرجع سابق، ص16-17

²³ أكرم محسن الياسيري و آخرون، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص90

الشكل رقم (02): يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة



المصدر : فاروق عبدوا فلييه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة مؤسسات
التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005ص73

1. 3 نتائج الصراع التنظيمي :

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

❖ أولاً . النتائج السلبية :

1. قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسمانية للأفراد . بما يؤدي إلى اتجاهات و سلوكيات سلبية اتجاه الأفراد و اتجاه بعضهم البعض .

2. الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط و الغضب و عدم التأكد و ضعف النفس .

3. قد يدفع كل طرف من الأطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على المصلحة الكلية للمنظمة

4. عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع ، و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق الفريق الواحد و بذلك يعوق العمل التعاون الجماعي .

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

ومنه إذا فالصراع السلبي داخل المنظمة قد يؤدي إلى حدوث أضرار كبيرة بين الأفراد او العمال ، وقد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين و كيفية تصرفاتهم و شيوع التسبب و انخفاض الروح المعنوية و كذلك أضرار جسمانية و أكثر منها نفسية²⁴

❖ ثانياً . النتائج الايجابية :

من بين نتائج الايجابية للصراع ؛

1. يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية .

²⁴صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ب ط، دار الجامعة للنشر و التوزيع، لإسكندرية، 2004، ص.ص

2. ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشدذ طاقات الناس ليمحوا مبدأ معين ، أي أنه يولد الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية .
3. يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد العاملين في المنظمة .
4. المشكلات التي قد تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفو على سطح حيث تتم مواجهتها و بذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة .
5. ونتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها .
6. يساعد الصراع أيضا على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة²⁵ .

1. 4 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

من وجهة النظر الحديثة فإن الخطوة الأولى في إدارة الصراعات بشكل يجعل أثارها إيجابية هو تحليل ماهية الصراع من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي ، أو تنظيمي أو على مستوى التنظيمات المختلفة ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع ، وبعد هذا التشخيص الذي لا بد منه يتم بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع .

ويمكن تلخيص أهم الإستراتيجيات الممكن إتباعها على النحو التالي :

❖ أولا. تخفيف حدة الصراع :

يحدد مارش وسايمون أربع عمليات أساسية يمكن أن يدار من خلالها الصراع وهي :

1. **إقناع الأطراف المختلفة بالوصول لحل وسط:** فالحل هنا يقوم على محاولة حل التناقضات من خلال إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع حيث يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف ، بحيث لا يكسب كل ما يريد ولا يخسر كل ما يره بل يتم الوصول إلى حلول وسط يجد فيها كل طرف من أطراف الصراع فائدة محققة من حل الصراعات .

²⁵ عامر سالم، السلوك الإداري و التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2007، ص273

2. **المكاشفة:** يقوم هذا الأسلوب بجمع أطراف النزاع ليقدم كل منهم ما يراه من مشاكل للطرف الآخر، بحيث تتم المكاشفة بشكل صريح يظهر المشاكل للسطح بدل إخفائها، ولا شك أن هذا الأسلوب ليس دافعا دائما، إذ يستلزم وجود مدير جيد يضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون استفزاز الطرف الآخر مما قد يؤدي إلى تفاقم الأمور بشكل أكبر، من هنا تظهر أهمية المدير .

3. **محاولة الوصول إلى حلول نهائية:** ترضي جميع الأطراف وتلاقي الإجماع وهذا الأمر يتطلب الوصول إلى حلول مرضية لكافة الأطراف بحيث يحقق كل طرف مطالبه بشكل كامل .

4. **وضع أهداف عليا** تلزم أطراف النزاع بإعطائها أولوية على أهدافها الخاصة إلى الأهداف العامة²⁶

❖ **ثانيا :** ويمكن للرئيس الإداري كأحد السبل التقليدية لحل الصراعات أو على الأقل التقليل منها اتخاذ الخطوات التالية:

1. **تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد :** فتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة إدارية هو عنصر أساسي من عناصر التنظيم من شأنه القضاء على مسببات كثيرة للتناقضات وانعدام الروح التعاونية، إذ من شأن ذلك تقليل التنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته.
2. **ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي :** يتحمل الرئيس من أجل حل الصراعات مسؤولياته وسلطاته التي بموجبها يستطيع حسم الخلافات وإلزام العاملين تحت إمرته باحترام قراراته وتنفيذها
3. **توضيح الأهداف العامة:** والتي يجب على كافة الأقسام والدوائر داخل التنظيم إعطائها الأولوية في حال تعارض الأهداف الفرعية معها .
4. **الاستعانة بالجهات الاستشارية :** كمركز الخبرة الاستشارية لحل التناقضات.²⁷

²⁶خضير كاظم حمود الفرحات و آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان، 2009، ص.ص 328-329

²⁷سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص.ص 171-172

- خلاصة:

إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي إلى الإرباك والقلق والتوتر داخل المرافق التنظيمية، مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف. فلا يعتبر نموذجاً مثالياً أو قواعد محددة للقضاء عليه أو الحد منه، لأن الصراع ظاهرة مستمرة، ولكن يمكن التخفيف من آثاره السلبية وذلك بالعمل على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره. عمل كهذا يقضي على إعادة بناء تركيبة بشكل علمي ووفق أسس وتحسين العلاقات، مثل العمل على التخلي عن الخلافات والتخفيض من الفروقات، حيث يتم ذلك من خلال زيادة إدارة استراتيجيات الصراع والتي تعمل للتخفيف من حدة الصراع.

2- الرضا الوظيفي:

- تمهيد:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين بها، لضمان استمرار القوى العاملة بها، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات التقنية وتنمية المبادرات والإبداع لدى الأفراد، وإيجاد دوافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء. وأضحى من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى الموظفين.

وفي هذا الفصل، سنحاول التعرف على الرضا الوظيفي من خلال المحاور التالية :

1. أهميه الرضا الوظيفي
2. محددات الرضا الوظيفي
3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
4. مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

2. أهمية الرضا الوظيفي:

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

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

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

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسة المختلفة.
2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
3. إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه و خاصة مع عائلته، و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية في العمل. فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى الإنتاجية²⁸.

²⁸ إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، محمد بن معيض جويعيد الوديناني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية ، جامعة أم القرى، السعودية، 1428 - 1429 ، ص.ص 45—46.

وقد أشارت سعاد السلوم إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيتها. ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية²⁹.

²⁹سعاد السلوم، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض ، 1422- 1423 ، ص 32.

2. محددات الرضا الوظيفي

ونتناول فيما يلي العوامل أو العناصر المختلفة للرضا :

❖ الأجر :

حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، و أن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع فقط مظاهر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في المجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

❖ محتوى العمل: Content Job

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا. فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل. وطبيعة أنشطة العمل ، وفرص الإنجاز التي يوفرها ، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا.

❖ درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام

لعمل عالية. أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، والعكس.³⁰

❖ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية

التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل. وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

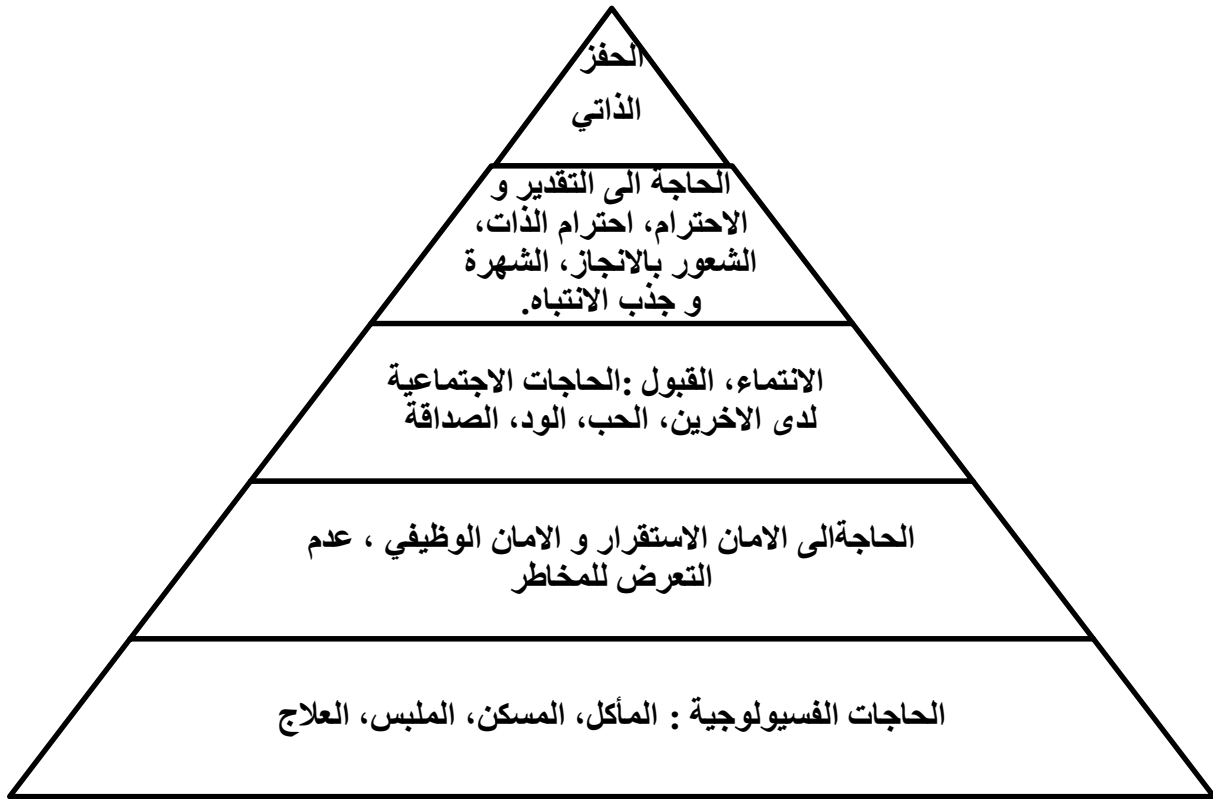
❖ استغلال الفرد لقدراته : إن استخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم

ماسلو للحاجات³¹

³⁰ فاروق عبدو فبييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر و التوزيع ،ط2، عمان ، 2005،ص261

³¹ المرجع نفسه،ص262

الشكل (03) هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية



المصدر : أمينة خير توفيق، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات و كفاءة الأداء التنظيمي،

ط1، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، 2011، ص101

❖ **خيرات النجاح والفشل في العمل** : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل. وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويجرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه . وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته

❖ **فرص الترقية Opportunities Promotional**

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه³².

2. 3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بالعديد من العوامل و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى المجموعات التالية: ³³

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

³² فاروق عبدو فبييه، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص262

³³ وجدي أحمد محسن، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة، عن أنظمة التعويض و الحوافز، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص 55.

2. **عوامل متعلقة بطبيعة الفرد:** وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات و إمكانيات الشخص و ميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة و المستوى الإداري للوظيفة³⁴

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

3. **عوامل متعلقة بتنظيم العمل داخل المنظمة:** يقصد بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد وهي تصنف إلى عوامل تنظيمية (سياسات التنظيم و ظروفه)، و هذه العوامل غير مرتبة على قيام الفرد بوظيفة معينة و لكنها مرتبطة بسياسات المنظمة و لها تأثير على رضا العاملين عن وظائفهم و هي كالتالي : ساعات العمل ، ظروف العمل، (إضاءة، تهوية، تجهيزات مكتبية، إجراءات العمل، نظم الاتصال بالمؤسسة).³⁵

بالإضافة إلى أن هناك عوامل متعلقة ببيئة التنظيم و هي:

- علاقة الفرد بالإدارة.

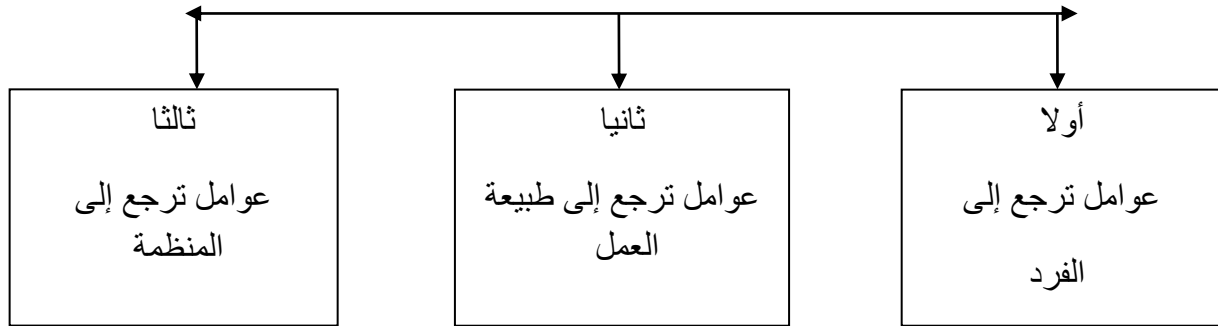
- الجو الذي يسود داخل التنظيم.

- مدى توافر علاقات جيدة بالآخرين.

- البيئة التي ينتمي إليها.

³⁴صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 175.
³⁵إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني ، ط1، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، حي الهرم الطالبية فيصل، 2014 ، ص 64

شكل رقم (04) المجموعة الرئيسية للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر : بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص94

2. 4 مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:

- إن مؤشرات قياس الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحا من خلال المعدلات التالية:
1. **دوران العمل:** كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دورانه، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض³⁶.
 2. **معدلات التغيب:** يعتبر مشكل التغيب من أخطر المشكلات التي تواجه المنظمات لما لها من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة من جهة، و بالنسبة لضعف مستوى الكفاية الإنتاجية من حيث الكم و الكيف من جهة أخرى، فنجد من يعرف التغيب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، و معدل التغيب لدى العاملين في المنظمة يعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله³⁷. و بالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور على عكس عامل آخر فإنه يشعر بالاستياء تجاه عمله.
 3. **معدل أداء العمل:** حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا و الأداء يسببان بعضهما البعض: فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، و العامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة، و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عن كل فرد، فالحقيقة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان³⁸.
 4. **الشكاوي:** تعتبر نسبة الشكاوي المقدمة كتابيا أو شفويا من طرف العمال لرؤسائهم أو زملائهم أو النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة التظلمات المرفوعة من طرف العمال لمشرفيهم سواء كانت موضوعية أو مؤسسية أو شكاوي واهية مرتفعة كلما كان ذلك تعبيرا عن عدم الرضا و عن الحالة النفسية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة و العكس صحيح.

³⁶ محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، ب ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.ص 204-206
³⁷ عيساوي و هيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 1997، ص. 73
³⁸ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ب ط، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، 2003، ص. 233

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

وأكثر من هذا فإن الرضا الوظيفي، يؤدي إل مؤشرات أخرى مثل: الالتزام الوظيفي التعهد التنظيمي، الانتماء إلى المنظمة.³⁹

³⁹ عيساوي وهيبة ، مرجع سبق ذكره، ص75

- خلاصة:

وفي الأخير يتبين لنا مدى أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمجتمعات فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه. فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المؤسسة، ومن هذه الظواهر معدلات دوران العمل، ومعدلات الغياب والشكاوي، معدلات الحوادث أثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الأداء، فهو الأساس الذي يخلق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين و يساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، ولقد أكدت الكثير من الدراسات حول رضا الأفراد أن هناك من العوامل البيئية التي تشكل في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين، ومن هذه العوامل الأجر والترقية، جماعة العمل، نمط الإشراف، ظروف العمل، وطبيعة العمل، ومنها ما يتعلق بالأفراد أنفسهم مثل احترام الذات، شخصية الفرد وظروفه، وقيم الفرد وعلى قوة المشاعر لديه ودرجه تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل أنذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل او يبحث عن عمل آخر او تزيد نسبة غيابه أو تسربه من العمل، ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة

خلاصة الإطار النظري:

إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي هذا إلى الإرباك والقلق والتوتر داخل المرافق التنظيمية مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف فلا يعتبر نموذج مثالي أو قواعد محددة للقضاء عليه أو الحد منه لأن الصراع ظاهرة مستمرة، ولكن يمكن التخفيف منه وذلك بالعمل على القضاء عليه وعلى الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع، مثل هذا العمل يقضي إلى إعادة بناء تركيبة بشكل علمي ووفق أسس وتحسين العلاقات مثل العمل والتخلي عن الخلافات والتخفيض من الفروقات، حيث يتم ذلك من خلال زيادة إدارة استراتيجيات الصراع و التي تعمل للتخفيف من حدة الصراع.

وتعتبر أهمية الرضا الوظيفي للأفراد والمجتمعات فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه. فيؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المؤسسة، ومن هذه الظواهر معدلات دوران العمل، ومعدلات الغياب والشكاوي، معدلات الحوادث أثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الأداء، فهو الأساس الذي يخلق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين و يساعد على حسن الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، ولقد أكدت الكثير من الدراسات حول رضا الأفراد أن هناك من العوامل البيئية التي تشكل في مجموعها الرضا العام للأفراد العاملين، ومن هذه العوامل (الأجر والترقية، جماعة العمل، نمط الإشراف، ظروف العمل، وطبيعة العمل) ومنها ما يتعلق بالأفراد أنفسهم مثل الاحترام الذات، شخصية الفرد وظروفه، وقيم الفرد وعلى قوة المشاعر لديه ودرجه تراكمها، وإذا ما زادت قوة استيائه من العمل أن ذلك يظهر على سلوكه، فإما أن يترك العمل او يبحث عن عمل آخر او تزيد نسبة غيابه أو تسربه من العمل، ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة.

وبعدما انتهينا من عرض الدراسة النظرية-التوثيقية، سنشرع في عرض الإطار الميداني للدراسة.

الفصل الثالث

الجانب الميداني

تمهيد الدراسة الميدانية :

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مهمة من البحث العلمي، لأنها تسمح لنا بتطبيق كل ما تطرقنا إليه في الإطار المنهجي، حيث تم قمنا في هذا الإطار بعرض البطاقة التقنية عن المؤسسة محل الدراسة، حيث تضمنت التعريف بالمؤسسة و المرسوم التنفيذي لها وتقديم الهيكل التنظيمي لها. ثم، قمنا بتحليل محتوى المقابلات التي أجريت من خلال فصلين اثنين. الفصل الأول خاص بتحليل المقابلات الخاصة بالتعرف على أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة المدروسة. أما الفصل الثاني فارتبط بالتعرف على كيفية تأثير الصراع التنظيمي في المؤسسة المدروسة. ثم قمنا بعرض استنتاج عام والنظر فيما إذا كانت الفرضيتان المصاغتان قد تم إثباتهما في الميدان أم لا.

- بطاقة تقنية عن مديرية الأشغال العمومية:

في سنة، 1962 ورثت الدولة الجزائرية من المستعمرة الفرنسية مديرية الطرق والجسور التي شيدت في بداية القرن العشرين من اجل السيطرة على الأراضي الجزائرية وكانت تلعب دورا كبيرا لأنها كانت تدير مرافق الطرق والبحار والمطارات وفي تلك الفترة كانت مسئوله عن تسيير أملاك الدولة القطاع الحضري والمواد المائية بالإضافة إلى وسائل النقل والسكك الحديدية بعد الاستقلال اتجهت الدولة الجزائرية نحو اللامركزية في وكالتها وذلك لأجل الخدمة موثوق بها لصالح المواطن الجزائري في سنة 1962 إلى يومنا هذا، خضعت مديرية الأشغال العمومية إلى العديد من التسميات والمخططات التنظيمية، لتصبح اليوم مديرية الأشغال العمومية تسميات المديرية منذ 1962 إلى يومنا هذا*:

- مديرية الهيكله والتجهيز بموجب مرسوم التنفيذي رقم 70-83 المؤرخ في 12/06/1970 تنظيم المجلس التنفيذي للولاية
 - مديرية الهياكل الأساسية بموجب المرسومة تنفيذه رقم 79 141 المؤرخ في 08/09/1979 تنظيم وتسيير المجلس التنفيذي للولاية
 - تقسيم الهياكل وتجهيزات بموجب المرسوم التنفيذي 30-86 المؤرخ في 18/2/1986 معين الأعضاء الولاية ومحددا لمهامهم وتنظيمهم
 - مديرية الأشغال العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 90-328 المؤرخ في 27/10/1990 محدد القواعد التنظيم ووظائف مصلحه التجهيز للولاية
 - المرسوم التنفيذي رقم 5-436 المؤرخ في 10/11/2005 معين لقواعد التنظيم ووظائف مصلحه الأشغال العمومية
- تعريف المؤسسة:**
- بموجب المرسوم تنفيذي صادر في شهر أكتوبر 1986 تشكل ثلاث مديريات مشكله قطاع واحد هو قطاع البنى القاعدية وتجهيز الذي يضم

* انظر ملحق رقم 03

1. القسم الفرعي للتعمير والبناء والسكن

2. القسم الفرعي للبنى القاعدية

3. القسم الفرعي للنقل

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990 سمي القطاع بقطاع التجهيز الذي يتألف من المديرية التالية والتي تأسست من خلال جميع المديرية السابقة الذكر :

1. مديرية البناء والتعمير

2. مديرية الأشغال العمومية

3. مديرية النقل

ومن خلال المرسوم الرئاسي المؤرخ في 02 جوان 1991 تم تحديد عدد المديرية ومصالح تجهيز على مستوى مختلف الولايات كما تم تحديد بصفه نهائيه تنظيم الداخلي للمصالح.

مديرية الأشغال العمومية لولاية مستغانم:

هي مؤسسة عمومية تابعة لوزارة الأشغال العمومية ويترتب على ذلك أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية، فالدعوى التي تباشرها أمام القضاء ترفع باسم والي الولاية أو وزير الأشغال العمومية وتقع المديرية بحديقة بوجمعة محمد ولاية مستغانم وتتكون المديرية من 4 مصالح تبقى للمرسوم التنفيذي 5-436 المؤرخ في 10 نوفمبر سنة 2005 مقتضى المادة 04 وتتمثل فيما يلي:

1. مصلحة تنمية منشآت الطرق

2. مصلحة استغلال وصيانة المنشآت الطرق

3. مصلحة المنشآت المطرية والبحرية

4. مصلحة الإدارة والوسائل

مهام مديرية الأشغال العمومية

تتمثل مهامها في :

- ✓ جمع تمركز وتحليل المعطيات المساهمة في تحقيق تطوير تهيئه وصيانة الهياكل القاعدية الطرق الموانئ والمطارات وكذا المؤسسات المنجزة
- ✓ احترام المعايير المدروسة وتحقيق استغلال وصيانة البيانات التحتية الأساسية
- ✓ تنظيم وتطبيق المساعدة التقنية لصالح البلديات لأجل إجراء الصيانة للطرق الحضرية وطرق البلدية
- ✓ السهر على تنفيذ إشارات الطرق والملاحة البحرية
- ✓ تمثل مديرية الأشغال العمومية العضو الأساسي ضمن عده لجان ولأئية لجنه الصفقات العامة

التقسيمات الفرعية لولاية مستغانم:

كما هو مبين في الهيكل التنظيمي*:

القسم الفرعي البحري

القسم الفرعي الوظيفي

القسم الفرعي لدائرة عين تادلس

القسم الفرعي بدائرة سيدي علي

القسم الفرعي لدائرة بوقيرات

القسم الفرعي لدائرة مستغانم

فرع عشعاشة فرع ماسرى فرع عين النويصي

الفصل الأول : تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي

الجزء الأول : أسباب الصراع التنظيمي

تمهيد

سنطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل إجابات المبحوثين و التعليق عليها و الخاصة بالفصل الأول والخروج بأهم النقاط التي أفرزت عنها إجابات المبحوثين حول هذه المسألة والمتمثلة في ستة محاور، هي كالتالي :

- مناقشة الانشغالات المهنية مع الزملاء و الرؤساء في العمل
- وجود نظام حوافز مثالي و ارتباطه بالمؤسسة
- الرضا عن الأجر
- طبيعة الرقابة التنظيمية بالاستقرار داخل المؤسسة
- الرأي في سلم الترقية الموجود في المؤسسة والرضا عنه
- علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء للمؤسسة

1-مناقشة الانشغالات المهنية مع الزملاء و الرؤساء في العمل:

من خلال تجميع الإجابات حول هذه المسألة رصدنا اتجاه ايجابيا واحدا الذي يتمثل في أن كل المبحوثين أجابوا بأن الموظفين يناقشون انشغالاتهم المهنية مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، وذلك لعدم وجود فروقات بينهم من حيث الرتبة المهنية. وهذا ما صرحت به المبحوثة"رقم 13 أنثى 48 سنة مهندسه في دوله الأشغال العمومية 20 سنة خبره" قائلة:
"انشغالاتي أناقشها مع المسؤول عني مباشرة».

التعليق:

من خلال تصريحات المبحوثين المختلفة يظهر أن المؤسسة محل الدراسات تتوفر على عملية المناقشة الجماعية للانشغالات المهنية بين الموظفين وبين الموظفين والإدارة، ويفسر ذلك بعدم وجود فروقات مهنية بين الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وأن الاتصال جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية في هذه المؤسسة.

2-وجود نظام حوافز مثالي و ارتباطه بالمؤسسة:

لقد أجمع جميع المبحوثين على عدم وجود نظام حوافز مثالي في مؤسستهم، إذ نظام الحوافز المثالي "موجود في الإدارة الأجنبية"، تبعا لتصريح المبحوثة"رقم 05 أنثى 40 سنة متصرف إداري ليسانس 09 سنوات خبرة".

التعليق:

من خلال ما سبق التصريح به من طرف جميع المبحوثين نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على نظام حوافز يخدم العاملين بها، حيث تعتبر اللغة الموازية مهمة في تبرير ما يقال أو لا يقال وخاصة في هذا السؤال المتعلق بالحوافز، حيث غير جميع المبحوثين من طريقة جلوسهم وضحكوا عند إلقاء السؤال عليهم، لان مسألة الحوافز مسألة مصيرية يتردد الموظفون إدلاء رأيهم حولها بكل صراحة.

3-الرضا عن الأجر:

أجاب جميع المبحوثين بأنهم راضون عن الأجر الذي يتقاضونه في مؤسستهم، حيث رصدنا اتجاهين فرعيين اثنين. الاتجاه الفرعي الأول يعتبر أن الأجر يتناسب مع الرتبة في المهنة، حيث أجابت المبحوثة "رقم 09 جنس أنثى 36 سنة إدارية":

«إن راتبي يتماشى مع رتبتي في العمل وهذا ما نص عليه القانون».

أما أصحاب الاتجاه الفرعي الثاني فيعتبرون أن الأجر يتناسب مع الأقدمية في العمل، حيث أجابت المبحوثة "رقم 20 أنثى 28 سنة ماستر في العلوم القانونية محاسبة عامة خمس سنوات خبره" قائلة: "راتبي يتناسب مع سنوات عملي في المؤسسة».

التعليق:

من خلال ما جاء على لسان المبحوثين يمكن أن نستخلص بأن موظفي مؤسسة الأشغال العمومية راضون عن أجرهم، سواء أكان الأجر يتناسب مع الرتبة في العمل أو تبعا لأقدميتهم في المؤسسة.

4- طبيعة الرقابة التنظيمية بالاستقرار داخل المؤسسة:

صرح جميع المبحوثين بإيجاد رقابة تنظيمية رسمية تخضع للتسلسل الهرمي، وهذا ما يمس بالاستقرار العام داخل المنظمة، حيث صرح المبحوث "رقم 07، ذكر 42 سنة كاتب المديرية الثالثة ثانوي 17 خبرة" قائلاً:

«نحن نتعرض لضغوطات نفسية بسبب الرقابة المفروضة علينا».

التعليق:

من خلال تصريحات جميع المبحوثين نستنتج أنه في ظل وجود رقابة تنظيمية مفروضة على الموظف هي دليل على وجود نزاعات وصراعات في العمل. فكلما كان الموظف مراقبا في عمله كلما زادت الضغوطات عليه. وهذا ما أشار إليها دكتور ناصر قاسمي، باعتبار «الرقابة إحدى المهام والسلوكات التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفه سليمة وترتبط بطبيعة البنية التنظيمية وبأنماط القيادة المنظمة وبالنشاط الذي تمارسه و لكلمه رقابه حساسية

بالغى لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف و لذلك تثير صراع وتؤثر في العلاقات بين العمال وتدعم طرفا ما على الأطراف الأخرى»⁴⁰.

5- الرأي في سلم الترقية الموجود في المؤسسة والرضا عنه:

أجاب معظم المبحوثين على أن مؤسسة الأشغال العمومية بولاية مستغانم تتوفر على سلم الترقية، حيث تخضع الترقية في هذه المؤسسة لقوانين الخبرة والأقدمية والمستوى التعليمي والدورات التكوينية. في هذا السياق، صرح المبحوث "رقم 12، 49 سنة، كاتب السنة الثالثة من التعليم الثانوي، 27 سنة خبرة" بما يلي:

«من خلال مسيرتي المهنية ترقيت مرتين من موظف عادي في الإدارة إلى رتبة كاتب مصلحة تنمية المنشآت الطرق».

في حين، صرحت المبحوثة "رقم 10 34 سنة، ملحق رئيسي للإدارة تكوين مهني، سبع سنوات خبرة" قائلة:

«أنا غير راضية عن الترقية الخادعة للمستوى التعليمي».

التعليق:

لقد أجمع معظم المبحوثين على وجود سلم ترقية في مؤسسة الأشغال العمومية بولاية مستغانم، وهم راضون عن سلم الترقية الخاضع للأقدمية في العمل والرتبة في العمل والمستوى التعليمي.

في حين، يقر بعض الموظفين بعدم رضاهم عن سلم الترقية المتبع في المؤسسة، لأنه يخضع لمعيار "غير عملي" والمتمثل في المستوى التعليمي والذي لا يعكس بالضرورة كفاءة الموظف وقدراته المهنية.

6- علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء للمؤسسة:

⁴⁰ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص. 13.

في مسألة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء للمؤسسة، صرح معظم المبحوثين بأنه ليست لديهم أي علاقة في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك مما يؤثر فيهم نفسياً ويخلق نوعاً من الحساسية بينهم وبين المرؤوسين، بحيث يعتبرون أن من حقهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وذلك لأنهم جزء من التنظيم، تبعاً لتصريح المبحوث "رقم 6، 36 سنة، ملحق إدارة ليسانس في العلوم الإعلام واتصال 05 سنوات خبرة" قائلاً:

«من مهام أي موظف في الإدارة صنع القرارات ولو بصفة ثانوية». وهذا ما تؤكد المبحوثة "رقم 08 أنثى 40 سنة رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية ليسانس في العلوم القانونية والإدارية 14 سنة خبرة" قائلة:

«ليس من حق أياً كان اتخاذ القرارات، بل هي من صنع الرؤساء والمشرفين في العمل».

التعليق:

من خلال إجابات المبحوثين نستنتج أن عملية صنع القرارات في مؤسسة الإشغال العمومية هي من مهام المسؤولين والمشرفين في العمل، وكأننا ما زلنا نعمل في ظل سياسة التنظيم العلمي للعمل، إذ الموظف «مطالب بالاهتمام بالعمل، من حيث الإنجاز والتنفيذ، حيث تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب وتنادى بمركزية اتخاذ القرار، مركزاً هذه الوظيفة على المشرفين»⁴¹.

⁴¹علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص.67

استنتاج:

يتبين لنا من خلال هذا الفصل المرتبط بالبحث عن أسباب الصراع التنظيمي بأن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على رقابة تنظيمية رسمية تابعة للتسلسل الهرمي. في حين، يتضح بأنها لا تتوفر على نظام حوافز و عدم منحها الفرصة لموظفيها للمشاركة في عملية صنع القرارات، مما يسفر عن عدم شعور المبحوثين بالانتماء للمؤسسة. هذا من جهة. ومن جهة أخرى، يخضع سلم الترقية الخاص بالمؤسسة إلى عنصرين اثنين، ألا وهما: المستوى التعليمي والأقدمية. ويتضح بأن جل الموظفين راضون عن الأجر وسلم الترقية

الفصل الثاني: تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للموظفين

تمهيد

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل إجابات المبحوثين والتعليق عليها و الخاصة بكيفية تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي، والخروج بأهم النقاط التي أفرزت عنها إجاباتهم والمتمثلة في ستة محاور، هي كالتالي :

1. إشباع كل الحاجات في العمل
2. الطموحات في العمل و تحققها
3. نظام حوافز خاصة تتبعه المؤسسة ورضا الموظفين عنه
4. التهاون في أداء المهام في ظل بيئة يسودها جو من المشاكل
5. طبيعة المشاكل في المؤسسة ترجع أساسا لتلك الموجودة بين الموظفين في ما بينهم او بين الموظفين والإدارة
6. نمط الإدارة في المؤسسة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين به

1- إشباع كل الحاجات في العمل:

صرح جميع المبحوثين بعدم إشباعهم لحاجاتهم في العمل، وذلك بسبب عدم وجود صلاحيات تخول لهم القيام بذلك. وفي هذا الصدد، أفادت المبحوثة "رقم 20، 28 سنة، ماستر في العلوم القانونية محاسبة عامة، 05 سنوات خبرة قائلة:

"عملية إشباع الحاجات لا تكون في المؤسسات الجزائرية بل في المؤسسات الأجنبية".

ويؤكد هذا الموقف المبحوث "رقم 16، 28 سنة، عون أمن تكوين مهني أربع سنوات خبرة" قائلاً:

«ليست لدي أي فكرة عن عملية إشباع الحاجات والرغبات في العمل. لكن في مجالات أخرى ربما».

التعليق:

أجمع جميع المبحوثين حول هذه المسألة بعدم إشباع حاجاتهم ورغباتهم في فضاء العمل، وذلك للضغوطات التي يتلقونها في العمل. وهنا، ينشأ الصراع داخل فضاء العمل على مستويين اثنين:

- "يشعر الفرد بتعارض الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجته من خلال الجماعة.
 - عدم إشباع الحاجات ذلك عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو حافز معين وعندما تتعارض تحقيق الأهداف يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى صراع".⁴²
- وهنا، أي عندما لا يتمكن الموظفون من إشباع رغباتهم المتعددة داخل فضاء العمل، ينشأ الصراع بداية من خلال إحساسهم بتعارض الدور المؤدى داخل العمل مع أهدافهم وحاجاتهم الخاصة؛ فليس ممكناً في هذه الحالة أن تتماشى أهداف المؤسسة وحاجات الموظفين الخاصة.

⁴²رافده حريبي، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 286

هذا من جهة. ومن جهة أخرى، عدم إشباع الموظفين لحاجاتهم يدفعهم إلى الشعور بالإحباط، مما يسفر عن خلق أماكن للصراع، التي عادة لا تنفع المؤسسة، بل بالعكس من ذلك تؤدي إلى نشوء اختلالات تنظيمية تكبح السير الحسن لعمل المؤسسة.

ويعتبر كل من مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط " مفهومين أساسيين، على اعتبار أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية لسلوك الفرد. ومفهوم الضغط يمثل المحددات المؤثرة و الجوهرية للسلوك في البيئة و يعرف الضغط بأنه صفة لموضوع بيئي أو للشخص تيسر أو تعيق جهوده للوصول إلى هدف معين " 43.

فالحاجة هي التي توجه سلوك الأفراد نحو اتجاه معين، إما أن يتماشى سلوكهم مع أهداف المؤسسة أو يتعارض معها. وتلعب الضغوطات دوراً مركزياً في هذه المعادلة، إذ هي التي ستحدد في آخر المطاف الاتجاه الذي سيسلكه الموظفون في بيئة كهذه.

2- الطموحات في العمل وتحقيقها:

رصدنا اتجاهين اثنين في مسألة الطموحات في العمل وإمكانية تحقيقها من جهة، أجاب معظم المبحوثين إلى عدم وجود طموحات في العمل، وذلك بسبب الروتين اليومي الذي يخضعون له، بحيث صرحت "المبحوثة رقم 04، 31 سنة، متصرف حقوق تخصص إدارة عامة، 07 سنوات خبرة" قائلة:

« الطموح في العمل يكون عن طريق الحوافز المادية والمعنوية وهذا ما لا تتوفر عليه مؤسساتنا»

ومن جهة أخرى، رصدنا مجموعة من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لديهم طموحات في العمل يودون تحقيقها، تبعا للمبحوثة "رقم 09، 39 سنة، متصرف محلل ماستر في العلوم القانونية والإدارية، 07 سنوات خبرة" قائلة:

« البقاء واستمرار في منصب يعتبر طموحا خاصة في المناصب العليا».

⁴³مصطفى منصورى، الضغوط النفسية و المدرسية واستراتيجيات مواجهتها، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان، 2017، ص77

التعليق:

من خلال تصريحات المبحوثين المختلفة يظهر لنا أن موظفي المؤسسة محل دراسة ليست لديهم طموحات يحققونها في العمل، وهذا بسبب نفس الأعمال اليومية التي يقومون بها حيث لا يوجد تجديد في العمل، مما يسفر عن خلق نشاطات يومية روتينية لا تحرك ديناميكية العمل لدى الموظف ولا تحفزه على الإبداع والخلق.

في حين، يجيب بعض المبحوثين بأنه لديهم طموحات يسعون إلى تحقيقها، من خلال الطموح في الترقية إلى مناصب عليا داخل مؤسستهم.

3-وجود نظام حوافز خاص تتبعه المؤسسة والرضا عنه:

من خلال الإجابة عن هذا السؤال رصدنا اتجاهين مختلفين اثنين. يمثل الاتجاه الأول الأغلبية الساحقة ويعتبر ممثلوه أنه لا يوجد نظام حوافز خاص بالمؤسسة في هذا السياق، صرح المبحوث رقم 13، 42 سنة، رئيس مكتب ماستر، 14 سنة خبرة، قائلا:

« معظم المؤسسات العمومية بالجزائر لا تتوفر على نظام حوافز عكس المؤسسات الخاصة»

أما الاتجاه الثاني وهم أصحاب الأقلية فيجيبون بأن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على نظام حوافز ولكن العمال ليس راضون عنه، حيث صرح المبحوث "رقم 7، 42 سنة، كاتب المديرية، السنة الثالثة ثانوي، 17 سنة خبرة" قائلا: «إنه لا يعتبر في نظري نظام حوافز بل مجاملة فقط».

التعليق:

أجمع جميع المبحوثين على عدم وجود نظام حوافز في المؤسسة محل الدراسة. وحتى إن وجد فهو "شكلي" فحسب، لا يخضع لضوابط تنظيمية موضوعية فعالة، وذلك بسبب السياسة التي يقوم بها المدير ومسئولو الأقسام في إدارة المؤسسة، وهم غير راضون عنها.

فلا يجب أن ننسى الدور الرئيسي الذي يلعبه "نظام الحوافز في المنظمات والتعويضات في توفير بيئة عمل مناسبة. ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أمرين أولهما تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم و إمكاناتهم للمنظمة والآخر بضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة. وفي المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر و التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي و السلوكي في المؤسسة و منها :

1.تدني مستوى العاملين

2.انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة

3.شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم

4. القضاء على روح التعاون في إطار العمل و تكريس النزعة المصلحية الذاتية

5.عدم الاكتراث و اللامبالاة و غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون"44.

فوجود نظام حوافز فعال يخلق بيئة عمل ملائمة للموظفين، تمكنهم من إظهار قدراتهم العملية وكفاءتهم المهنية وتشجعهم على الأداء الوظيفي الفعال الذي يخدم أهداف المؤسسة، ويجعلهم راضين عن عملهم، بفعل نظام حوافز يكفل حقوقهم ويحفزهم على العطاء والاستمرار في أداء مهامهم بشكل يتماشى وأهداف المؤسسة، بحيث الأخيرة تعترف بمجهوداتهم بمنحهم تحفيزات تشجعهم على بذل الجهد المستمر.

4-التهاون في أداء المهام في ظل بيئة يسودها جو من المشاكل:

من خلال تجميع إجابات حول هذه المسألة رصدنا اتجاه واحدا ينصب حول وجود مشاكل وصراعات تؤدي إلى التهاون في القيام بالعمل، من خلال «وجود مشاكل في سيرورة

⁴⁴مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص.ص81-82

القيام بالمهام"، وهذا ما صرح به المبحوث "رقم 17، 33 سنة، خبير في الإعلام الآلي، مهندس في الإلكترونيك، 07 سنوات خبرة".

وتؤكد هذا التصور المبحوثة "رقم 01، 43 سنة كاتبة المديرية الرئيسية، 20 سنة خبرة" قائلة:

« مرت علي 20 سنة من العمل لم تخلو من المشاكل التنظيمية والإدارية».

التعليق:

تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين حول هذه المسألة بوجود بيئة تنظيمية مليئة بالمشاكل والنزاعات، وهي الأرضية المهيأة لعنصر التهاون في العمل. وهذا ما يؤدي إلى الضغوط النفسية للموظف، حيث يصبح غير مبال في أداء مهامه. فوجود صراعات في فضاء العمل تحول دون قيام الموظفين بمهامهم على أتم وجه.

5- طبيعة المشاكل الموجودة في المؤسسة و التي ترجع للموظفين في ما بينهم او بين الموظفين والإدارة:

رصدنا اتجاهين مختلفين حول هذه المسألة. يرى أصحاب الاتجاه الأول وهم الأغلبية الساحقة بأن سبب المشاكل يرجع إلى التفاعل الموجود بينهم وبين الإدارة، وخاصة الأمور المتعلقة بالأوامر. في هذا الصدد، صرحت المبحوثة "رقم 03، 42 سنة، ملحق إدارة رئيسي، لسانس في الحقوق، 18 سنة خبرة" قائلة:

«18 سنة خبرة لم تخلو من المشاكل خاصة عندما يأتي مدير أو مسؤول جديد».

أما أصحاب الاتجاه الثاني وهم يمثلون الأقلية فيتمثلون بأن مؤسستهم كأى مؤسسة عمومية لا تخلو من المشاكل بين الموظفين نتيجة التفاعل داخلها، حيث صرح المبحوث "رقم 02 ذكر 51 سنة كاتب المديرية الرئيسية، ثلاثة ثانوي، 22 سنة خبرة" قائلاً:

"هذا أمر طبيعي يحدث في جميع الإدارات العمومية".

التعليق:

من خلال تصريحات المبحوثين نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على مجموعة من المشاكل وذلك بسبب التفاعلات الموجودة بين الموظفين والإدارة، وهي في الأساس مشاكل تنظيمية واتصالية، خصوصا عند وجود مدير جديد ليست لديه خبرة في كيفية التسيير وإدارة الموظفين، خصوصا على المستوى الاتصالي.

وبالتالي، ينتج الصراع داخل المؤسسة تبعا لطبيعة الفاعلين فيها؛ فإذا كان « أطراف الصراع هم الفاعلون في هذه الحال لكن لا بد من شروط حتى تتحدد الأطراف. فإذا كان الصراع على الأساس الجنسي فيكون الاتحاد داخل الجنس الواحد. كما يمكن أن يكون بين المدير ونائبه أو بين المسئول الأول وباقي العاملين أو بين الإدارة والعاملين أو بين الجماعتين أو أكثر».⁴⁵

6- نمط الإدارة في المؤسسة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بها:

رصدنا من خلال هذا السؤال اتجاه واحدا وهو ضرورة وجود نمط الإدارة الديمقراطية في المؤسسة، لأن له علاقة بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين بها. وهذا ما صرحت به المبحوثة "رقم 04، 31 سنة، ماستر متصرف في الإدارة العامة، 07 سنوات خبرة" قائلة:
« فراحة العامل واستقراره في المؤسسة تتماشى مع نمط الإشراف الذي تسيير به المؤسسة».

التعليق:

من خلال إجماع المبحوثين حول مسألة نمط الإدارة الذي يجب أن يكون في مؤسستهم وهو النمط الديمقراطي نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة يسيرها النمط البيروقراطي، وذلك بسبب عدة عوامل منها عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وشخصية القائد

⁴⁵ناصر القاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 20

المتسلط لديهم... وهذا ما يعتبره الموظفون كنمط تسيير بيروقراطي، الذي فيه "يميل المشرف إلى الاهتمام فقط بتطبيق اللوائح و القوانين و الالتزام بالقواعد الإدارية والسياسات المنظمة دون المرونة في تطبيقها. و على هذا فهو يقوم باتخاذ القرارات بنفسه او إشراك الآخرين فيها، تبعاً لما يمليه الهيكل التنظيمي و الواجبات الوظيفية و يحرص على ان تكون هذه القرارات في حدود ما تسمح به اللوائح و القوانين المنظمة للعمل و التي تحكم العلاقة بينه و بين رؤوسيه، دون النظر لأي اعتبارات شخصية".⁴⁶

وحتى وإن كان لهذا النمط التسييري نقاط إيجابية، فنقاطه السلبية لا تعود بالفائدة على الموظفين، لأنها تعتبرهم مجرد منفذين ولا تسمح لهم بإطلاق قدراتهم الكامنة.

الاستنتاج :

بعد التعليق على إجابات عينة بحثنا حول أسئلة الفصل الثاني المرتبطة بتأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للموظفين استنتجنا أن موظفي المؤسسة محل الدراسة لا يشبعون حاجاتهم و طموحاتهم في العمل، بسبب النمط البيروقراطي السائد في الإدارة والذي يخلف ضغوطات نفسية لدى الموظفين والتي هي وليدة البيئة التنظيمية الموجودين فيها، المليئة بالمشاكل والنزاعات وحتى الصراعات. فضلا عن ذلك، لا تتوفر المؤسسة على نظام حوافز، يفعل العمل فيها ويشجع الموظفين على الخلق والإبداع.

⁴⁶أمينة خير توفيق، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، 2011، ص.207

مقارنة نتائج الدراسة بالفرضيات

الفرضية الأولى: تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي

لاختبار هذه الفرضية تم عرض مختلف تمثيلات المبحوثين حول هذه المسألة، حيث لم تثبت صحة هذه الفرضية وذلك من خلال ما توصلنا إليه من نتائج حول هذه الفرضية بان مؤسسة الأشغال العمومية: تتوفر المؤسسة على سلم ترقية و العمال راضون عنه و أن الترقية ليست من أسباب الصراع التنظيمي بل أظهرت النتائج أسبابا أخرى للصراع والمتمثلة أساسا في عدم وجود نظام حوافز فعال، مما يخلق فضاء للنزاعات وحتى للصراعات داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: يؤثر الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي للموظفين

للتأكد من صحة هذه الفرضية، تم طرح مجموعة من الأسئلة حولها، بحيث معظم الإجابات أكدت لنا صحة هذه الفرضية، و ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها و التي أكدت على وجود صراع و الذي يؤثر سلبا في الرضا الوظيفي للموظفين، من خلال إحساسهم بعدم الانتماء لمؤسستهم وعدم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وأيضا عدم رضاهم عن النمط البيروقراطي المنتهج في تسيير المؤسسة

الاستنتاج العام للدراسة

بعد الانتهاء من كل المراحل السابقة من جمع وتفريغ، وتحليل البيانات باستعمال أدواتي: المقابلة والملاحظة، ها نحن في آخر خطوة لدراستنا المعنونة بتأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي، تحديداً بمديرية الأشغال العمومية لولاية مستغانم، حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها :

أكدت الدراسة على وجود اتصال داخل المؤسسة محل الدراسة، والذي يعتبر عملية أساسية يقوم عليها أي تنظيم. وذلك نتيجة التفاعل داخل فضاء العمل، حيث تعتبر مسألة الصراع داخل التنظيم أمراً طبيعياً لا استغناء عنه، لأنه يحدث نتيجة هذا التفاعل. في حين أفرزت نتائج الدراسة عن أسباب الصراع التنظيمي داخل مديرية الأشغال العمومية لولاية مستغانم و المتمثلة في طبيعة الرقابة التنظيمية المفروضة على الموظفين من قبل الرؤساء في العمل، وعدم توفر المؤسسة على نظام حوافز يخدم موظفيها، مما يؤدي إلى التهاون في أداء المهام. فضلاً عن ذلك، تبين بأن هذه المؤسسة لا تمنح فرصة لموظفيها في المشاركة في عملية صنع القرارات، والتي تعتبر عملية مهمة بالنسبة إليهم. وهذه الأخيرة تخلق لديهم إحساساً بعدم الانتماء إلى مؤسستهم.

وأظهرت الدراسة أيضاً توفر المؤسسة على سلم ترقية خاص بها، حيث الموظفون راضون عنه وعن الأجر الذي يتقاضونه. وعليه، خلصنا إلى أن الترقية ليست من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة.

في حين يتأثر الرضا الوظيفي للموظفين بحالات الصراع الموجودة داخل المؤسسة، وهو صراع ذو طبيعة تنظيمية، والمتمثل في الصراع بين الموظفين والإدارة. ويظهر هذا التأثير والصراع في عدم إشباع الموظفين لحاجاتهم في العمل وتحقيق طموحاتهم فيه، وهذا ما أكدته هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية، هذه الأخيرة التي لها علاقة وطيدة بتحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة. في حين تعتبر الضغوط النفسية التي يمر بها الموظفون داخل التنظيم نتيجة للبيئة الموجودين فيها والتي لا تخلو من المشاكل التنظيمية والإدارية، وأيضاً نمط

الإدارة البيروقراطية في تسيير الإدارة للمؤسسة و طريقة إشراف المسؤولين على الموظفين، واقع لا يتماشى إطلاقاً مع ما تطرق إليه ماكس فيبر في النمط البيروقراطي الذي كان يعتبره مثالياً في تسيير المؤسسات، من حيث اعتباره الأسلوب الأمثل والأرشد لتلبية الحاجات الإدارية وحتى داخل الأنساق الاجتماعية المختلفة، حتى وإن كان قد أشار إلى العديد من نقاط الضعف في التنظيم البيروقراطي

خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع تأثير الصراع داخل التنظيم في الرضا الوظيفي للموظفين، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والامبريقية التي عالجت كل من الصراع داخل التنظيم والرضا الوظيفي، وعرض مفصل للمتغيرات التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة. ومن خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالدراسة، فقد تبين وجود سلم ترقية خاص بالمؤسسة حيث الموظفون راضون عنه، لأنه يخضع للقوانين المعمول بها في الترقية والتي هي المستوى التعليمي و الأقدمية. هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج على وجود أسباب للصراع و المتمثلة في عدم وجود نظام حوافز في المؤسسة محل الدراسة، و طبيعة الرقابة التنظيمية الرسمية، والتي تتميز بعدم المرونة وعدم إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات. كل هذه العوامل تؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الانتماء إلى المؤسسة.

ودائماً في إطار تحليل اثر الصراع داخل التنظيم في الرضا الوظيفي، سجلنا عدم قبول الموظفين للمشرف البيروقراطي الذي يبالغ في تطبيق الأساليب التسييرية في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى ضغوطات نفسية لدى الموظفين، و التي بدورها تؤثر في نوعية أدائهم، فيشعر الفرد بالإحباط إذ لا تشبع حاجاته ولا تؤخذ بعين الاعتبار طموحاته في العمل، و هذه كلها عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

فضلا عن ذلك، فقد تبين بأن الرضا الوظيفي يتأثر بحالات الصراع الموجودة داخل التنظيم، ويكمن نوع هذا الصراع في الصراع الموجود بين فئتين مهنتين اثنتين، ألا وهما الموظفين و الإدارة، بدلا من يكون الصراع بين طبقتين اثنتين لديه: بين مالكي وسائل الإنتاج والطبقة التي تعمل بهذه الوسائل لصالح الأولى.

ولكن الصراع هو جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للمؤسسة، لأنه ناتج عن التفاعل بين الموظفين داخل فضاء العمل، بحيث لا يمكن تفاديه، مانحا ديناميكية للمؤسسة .

فالنظام الإداري الجزائري يعتبر نظاما مغلقا على البيئة الخارجية وحتى الداخلية، وذلك من خلال عدم إعطاء فرصة أو حق لفئة معينة من الموظفين في عملية صنع القرارات وإشراكهم فيها، وأيضا إبداء الرأي في مسائل تخص التنظيم، لأنه في الواقع يمتاز هذا النظام بالسرية في العمل وكثرة الإجراءات وتعقدها والتي تؤدي إلى تطبيق حرفي للقوانين وعدم مراعاة الأفراد الموجودين فيه، حيث تصبح أهداف التنظيم خاصة بالمسؤول وهي في الحقيقة أهداف جماعية تخص المسؤول و المرؤوسين، وتعتبر هذه المؤشرات داخل التنظيم بمثابة عوامل تؤدي إلى خلق صراعات داخله، وهذا ما لمسناه بالفعل في مؤسسة الأشغال العمومية، إذ هي نظام مغلق خاصة مع البيئة الداخلية.

و بهذا، تكون دراستنا حول تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية قد حققت أهدافها ووصلت إلى نتائج علمية يمكن الرجوع إليها والانطلاق منها في بحوث لاحقة، لمعالجة مختلف المشكلات التنظيمية والاتصالية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وخاصة تلك المتعلقة بنظام الحوافز وتأثير الفروقات في المستوى التعليمي والأقدمية في الاتصال داخل المؤسسة، لأنها عوامل مهمة تؤثر في الصراع والرضا الوظيفي معا، لأننا لم نتطرق إليها بالقدر الكافي في دراستنا، ولم تكن من متغيراتها بل من النتائج التي أفرزت عنها هذه الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد محسن وجدي ، مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة، عن أنظمة التعويض و الحوافز، رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، 2004
- أنجريس موريس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد صحراوي،كمال بوشرف،سعيد سبعون،مصطفى ماضي،ب ط،دار القصبه للنشر،الجزائر،2004
- أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، بط، الدار الجامعية الجديدة،الاسكندرية،2003
- الحريري رافدة ،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،ب ط ،دار المناهج للنشر و التوزيع،عمان،
- 2008
- القسيمي ناصر ،سوسيولوجيا المنظمات(دراسة نظرية تطبيقية)،ط1،ديوان المطبوعات الجامعية،2014،ص37
- الياسيري أكرم محسن و آخرون،مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (الصراع التنظيمي،استراتيجيات إدارة الصراع،الأداء الاستراتيجي)نط1،دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان،2015
- السلوم سعاد ، عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية ،جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1422-

- المصري إيهاب عيسى ، طارق عبد الرؤوف عامر، **الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني** ، ط1، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، حي الهرم الطالبية فيصل، 2014
- بدوي أحمد زكي ، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط، 1978
- بيومي محمد احمد ، **القيم و موجهاات السلوك الاجتماعي** ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2006
- جعفر محمد أنس قاسم ، **نظم الترقية في الوظيفية العامة و أثرها في فعالية الإدارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973
- فاروق عبدو فبيه، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية**، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، ط2، عمان ، 2005، ص261- ص262
- عبد الباقي صلاح الدين ، **السلوك الفعال في المنظمات**، ب ط، دار الجامعة للنشر و التوزيع، لإسكندرية، 2004
- غياث بوفلجة ، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- مرتاض-نفوسي لمياء ، **تقنيات البحث الكيفي: المقابلة**، الجزائر، دار هومة، 2017
- مرتاض-نفوسي لمياء ، **هندسة البحث الكيفي**، ب ط، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2018،
- دليو فضيل ، **الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة**، في: تحت إشراف: فضيل دليو، **دراسات في المنهجية**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2011
- محمود معن عياصرة، مروان محمد نبي أحمد، **إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير**، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008
- محمد علي محمد، **علم اجتماع التنظيم مدخلا للتراث و المشكلات و الموضوع و المنهج**، دار المعرفة الجامعية

-محمد علي محمد ، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،
1997

-ريجيو رونالدي، تر فارس حلمي ، المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي،الجامعة
الأردنية،عمان،1999

-سالم عامر ،_السلوك الإداري و التنظيمي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، 2007
-كاظم حمود الفرحات خضير و آخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1 ، إثراء
للنشر و التوزيع ، عمان، 2009

-جلدة سامر ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، ط2، دار وائل للنشر و
التوزيع، عمان، 2009

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

-عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة
الماجستير، جامعة الجزائر، قسم علم الاجتماع، 1997

المراجع باللغة الفرنسية

-Maurice Angers, **Initiation à la méthodologie des sciences**

humaines, Alger, Editions Casbah, 2015.p30

-Paul de Bruyne, Jacques Herman, Marc de Schoutheete, **Dynamique**

de la recherche en sciences sociales, France, PUF, 1974.

الملاحق

الملحق رقم (01) :

دليل المقابلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص الاتصال التنظيمي تحت عنوان تأثير الصراع التنظيمي في الرضا الوظيفي

- دراسة حالة في مؤسسة الأشغال العمومية بولاية مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة

د. لمياء مرتاض-نفوسي

من إعداد الطالبة

الكرورلي عمر

جلول كلثوم

السنة الجامعية 2020-2021

البيانات الشخصية

1. السن
2. الجنس
3. المستوى التعليمي
4. الرتبة المهنية
5. سنوات الخبرة

س1 : هل تناقش انشغالاتك المهنية مع زملائك و رؤسائك في العمل؟ كيف ذلك؟

ج :

س2 : هل يوجد نظام حوافز مثالي فيما يكمن؟ وهل هو مرتبط بمؤسستك؟

ج :

س3: هل أنت راض عن أجرك؟ لماذا؟

ج :

س4 : ما طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرارك داخل المؤسسة؟

ج :

س5: ما رأيك في سلم الترقية الموجود في المؤسسة و هل أنت راض عنه؟

ج :

س6 : ما علاقة مشاركتك في اتخاذ القرارات؟ وهل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟

ج :

س1 : هل تشبع كل حاجاتك في العمل؟ كيف ذلك؟

ج :

س2 : هل لديك طموحات في العمل؟ هل تحققت؟

ج :

س3 : هل يوجد نظام حوافز تتبعه المؤسسة؟ هل العمال راضون عنه ؟

ج :

س4 : هل يوجد تهاون في أداء في أداء المهام في ظل بيئة يسودها جو من المشاكل؟

ج :

س5 : ما طبيعة المشاكل الموجودة في المؤسسة.ترجع أساسا لتلك الموجودة بين الموظفين او بين الموظفين والإدارة؟

ج :

س6 : في رأيك ما هو نمط الإدارة المثالي في مؤسستك؟ وما هي علاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين؟

ج :

الملحق (02) :

بطاقة تقنية عن مديرية الأشغال العمومية لولاية مستغانم

لمحة تاريخية عن مديرية الأشغال العمومية :

في سنة 1962، ورثت الدولة الجزائرية من المستعمرة الفرنسية، مديرية الطرق و الجسور التي شيدت في بداية القرن 20 من أجل السيطرة على الأراضي الجزائرية و كانت تلعب دورا كبيرا لأنها كانت تدير مرافق الطرق و البحار و المطارات. و في تلك الفترة كانت مسؤولة عن تسيير أملاك الدولة، القطاع الحضري و الموارد المائية بالإضافة إلى وسائل النقل و السكك الحديدية. بعد الاستقلال اتجهت الدولة الجزائرية نحو اللامركزية في و كالتها و ذلك لأجل خدمة موثوق بها لصالح المواطن الجزائري. من سنة 1962 إلى يومنا هذا، خضعت مديرية الأشغال العمومية إلى العديد من التسميات و المخططات التنظيمية لتصبح اليوم مديرية الأشغال العمومية.

تسميات المديرية منذ 1962 إلى يومنا هذا:

- 1- مديرية الهيكلة و التجهيز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 70-83 المؤرخ في 12/06/1970 تنظيم المجلس التنفيذي للولاية.
- 2- مديرية الهياكل الأساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79-141 المؤرخ في 08/09/1979 تنظيم و تسيير المجلس التنفيذي للولاية.
- 3- تقسيم الهياكل و التجهيزات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 30-86 المؤرخ في 18/02/1986 معينا لأعضاء الولاية و محددًا لمهامهم و تنظيمهم
- 4- مديرية الأشغال العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 27/10/1990، محددًا لقواعد التنظيم و وظائف مصلحة التجهيز للولاية.
- 5- المرسوم التنفيذي رقم 05-436 المؤرخ في 10/11/2005 معينا لقواعد التنظيم و وظائف مصلحة الأشغال العمومية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة :

المطلب الأول: تعريف المؤسسة:

بموجب المرسوم التنفيذي الصادر في شهر أكتوبر 1986 تشكلت ثلاثة مديريات مشكلة قطاع واحد هو قطاع البنى القاعدية و التجهيز الذي يضم :

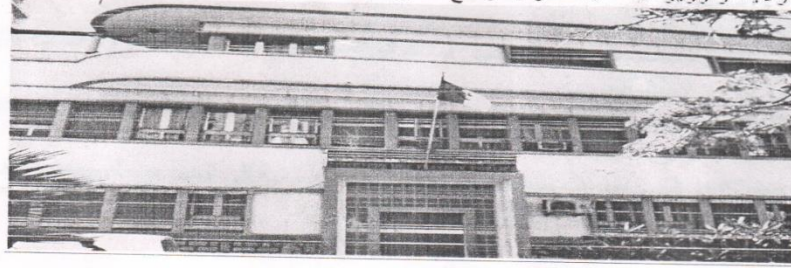
- 1- القسم الفرعي للتعمير و البناء و السكن.
- 2- القسم الفرعي للبنى القاعدية .
- 3- القسم الفرعي للنقل.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 328 - 90 المؤرخ في 27 أكتوبر 1990 سمي القطاع بقطاع التجهيز الذي يتألف من المديريات التالية و التي تأسست من خلال جميع المديريات السابقة الذكر :

- 1 مديرية البناء و التعمير .
- 2 مديرية أشغال العمومية.
- 3- مديرية النقل.

و من خلال المرسوم الرئاسي المؤرخ في 02 جوان 1991 تم تحديد عدد المديريات و مصالح التجهيز على مستوى مختلف الولايات كما تم تحديد بصفة نهائية التنظيم الداخلي للمصالح

مديرية الأشغال العمومية لولاية مستغانم: هي مؤسسة عمومية تابعة لوزارة الأشغال العمومية و يترتب على ذلك أنها لا تتمتع بالشخصية المعنوية، قائد عاوي التي تباشرها أمام القضاء ترفع باسم والي الولاية أو وزير الأشغال العمومية و تقع المديرية بحديقة بوجمعة تحدد ولاية مستغانم.



و تتكون المديرية من 04 مصالح طبقاً للمرسوم التنفيذي 05-436 المؤرخ في 10 نوفمبر سنة 2005 بمقتضى المادة 04 و تتمثل فيما يلي:

1- مصلحة تمية المنشآت الطرق.

2- مصلحة استغلال و صيانة منشآت الطرق.

3- مصلحة المنشآت المطرية و البحرية.

4- مصلحة الإدارة و الوسائل.

مهام مديرية الأشغال العمومية:

يتمثل مهامها في:

- جمع تركيز و تحليل المعلومات المساهمة في تحقيق تطوير، تهيئة و صيانة الهياكل القاعدية (الطرق، السوانى و المطارات وكذا المؤسسات المنجزة...).
- احترام المعايير المدروسة و تحقيق استغلال و صيانة البنيات التحتية الأساسية.
- تنظيم و تطبيق المساعدة التقنية لصالح البلديات لأجل، إجراءات الصيانة للطرق الحضرية و الطرق البلدية.
- السهر على تنفيذ إشارات الطرق و الملاحة البحرية.
- تمثل مديرية الأشغال العمومية العضو الأساسي ضمن عدة لجان ولأئبة (لجنة الصفقات العامة).

(5)- التقسيمات الفرعية لولاية مستغانم :

كما هو مبين في الهيكل التنظيمي:

التقسيم الفرعي البحري

القسم الفرعي الوظيفي

التقسيم الفرعي لدائرة عين تانيس

القسم الفرعي لدائرة سيدي علي

التقسيم الفرعي لدائرة بوتيرات

القسم الفرعي لدائرة مستغانم

شرح عين التويني

شرح ماسرى

شرح شمشانة

الملحق رقم (03) :

الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة الأشغال العمومية

