



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم :علوم إجتماعية

تخصص: علم إجتماع تنظيم و عمل

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر الموسومة بـ:

# الرضا الوظيفي و اثره على نزاعات العمل- دراسة ميدانية ببلدية سيدي بوبكر ولاية سعيدة-

الأستاذ المشرف:

د. قدوري عبدالكريم

إعداد الطالبة:

- بوجندارة نجاة

السنة الجامعية

2017 – 2018 م / 1438 – 1439 هـ

## شكر وتقدير

احمد الله عز وجل على هذا التوفيق والتيسير لي لإتمام هذا العمل  
المتواضع وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "قدوري عبد الكريم " الذي  
ساعدني كثيرا بإعطائي النصائح والإرشادات من اجل أعداد هذه المذكرة  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي في علم الاجتماع واشكر  
كل من ساهم في هذا العمل البسيط

## إهداء

اهدي هذا العمل أولاً إلى والديا العزيزان أطال الله عمرهما

اللذان كانا سنداً لي طيلة مسيرتي الدراسية

إلى إخوتي وأخواتي الغاليين على قلبي

إلى صديقاتي حفظهم الله

إلى جميع من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع أن كان من قريب أو بعيد

مع كل المحبة والتقدير والعرفان

## المقدمة:

تشهد المؤسسات المختلفة في دول العالم تغيرات جذرية ، نتيجة للتطور الحاصل جراء العولمة وما صاحبها والتي تتطلب المنافسة والصمود في شتى المجالات وهي تتطلب فعالية وكفاءة عالية وترشيد واستخدام أمثل لكل الموارد البشرية للتنظيم وهذا يتطلب دراسة العامل من مختلف جوانبه لأن الأفراد يختلفون في معتقداتهم وأفكارهم وقدراتهم الخاصة وأحاسيسهم وعلى كل مؤسسة أخذ ذلك بعين الاعتبار ومن أجل تحقيق مصلحة وهدف المؤسسة لا بد من دراسة موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد من الموضوعات البالغة الأهمية بالنسبة للفرد والمؤسسة والحياة التنظيمية بصفة عامة لأن أي مؤسسة ليست بمعزل عن التغيرات والتطورات التي تحدث كل يوم والتي تؤثر سلبا على أداء المؤسسة وعلى العالم كالإضرابات والغيابات وبالأخص النزاعات التي تمثل مشكلة عويصة يصعب حلها ، وتأتي هذه النزاعات نتيجة عدم الرضا الوظيفي نتيجة عوامل كثيرة ومتعددة لذا لا بد من تحقيق الرضا الوظيفي بين العمال داخل المؤسسة باعتباره شعور يتمعن قناعة وسعادة ويسهل الأمور فيتم بلوغ الأهداف لكلا الطرفين العمال والمؤسسة دون تصادم ونزاع .

لهذا تحاولوا دراستنا الوقوف على موضوع الرضا الوظيفي وأثره على نزاعات العمل من خلال ثلاث فصول ، حيث تضمن الفصل الأول ماهية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه ، أنواعه ، طرق قياسه ، خصائصه ثم أهميته ونتائجه ، أما في الفصل الثاني تناولنا نزاعات العمل ، أنواعه وأساليبه ومراحله ونتائجه والفصل الثالث عرضنا الدراسة الميدانية حول الرضا الوظيفي

وأثره على نزاعات العمل في مؤسسة البلدية بلدية سيدي بوبكر بسعيدة ، سلطنا الضوء على إجراءات الدراسة الميدانية ،حيث وضحنا حدود الدراسة ومجتمع عينه البحث وأدوات جمع البيانات من استمارة وملاحظة ، وفي الأخير يتم وضع النتائج التي تحصلنا عليها من خلال تحليل البيانات وعرض النتائج العامة.

### الإشكالية:

يعتبر الجهد البشري من أهم عناصر الإنتاج داخل أي مؤسسة مهما كانت صفتها ، وتعمل هذه المؤسسة دائما على إحداث التغيير والتطوير المستمر لتحسين أداء الوحدات الإدارية وذلك بإعطاء الأولوية للعمال ووضع الثقة في قدراتهم وتحقيق العدالة بينهم في توزيع الأعمال والعمل على تحقيق توازن بين مصالحهم ومصالح المؤسسة وتمكينهم من إدارة أعمالهم على الوجه الصحيح وإعادة تأهيلهم وتحفيزهم مما يساعد على مواجهة التحديات وحل المشكلات الحالية وتجنب وقوعها في المستقبل وهذا ما يولد لدى العامل ما يسمى بالرضا الوظيفي الذي يعتبر عنصرا هاما حيث يساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة باعتباره حالة من التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به وبين الدوافع الباطنة لديه مما يؤدي إلى التوافق بين المصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة والمجتمع ككل وبين المصلحة الذاتية للفرد ورجبته وهواياته وميوله ، ومن أكبر إسهامات الرضا الوظيفي داخل المنظمة هو تخفيف أو إنهاء النزاعات التي تحدث داخل المؤسسات التي تختلف أسبابها وتتفاوت حدتها والتي هي عبارة عن خلافات وخصومات تحدث داخل المؤسسة ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسات

واعتباره حلا للكثير من المشكلات ، يمكننا طرح التساؤل التالي: إلى أي مدى يؤثر الرضا الوظيفي على نزاعات العمل؟

#### التساؤلات :

- هل يؤثر الرضا الوظيفي على نزاعات العمل ؟
- كيف يساهم الرضا الوظيفي في التأثير على نزاعات العمل؟

#### الفرضيات:

- يؤثر الرضا الوظيفي على نزاعات العمل.
- يساهم الرضا الوظيفي في التأثير إيجابا على نزاعات العمل.

#### القسم الأول: الجانب المنهجي والنظري

##### الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

#### أهداف الدراسة:

- معرفة أهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .
- معرفة مدى رضا العاملين داخل المؤسسة.
- معرفة العوامل الاجتماعية وغير الاجتماعية التي تحقق الرضا الوظيفي للعمل داخل المؤسسة.
- معرفة أساليب التعامل داخل المؤسسة

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث من حيث أنه يدرس مدى تأثير الرضا الوظيفي على نزاعات العمل داخل المؤسسة وكيف يساهم في التخفيف من حدة هذه النزاعات إضافة إلى أهمية الرضا في الحياة الشخصية والمهنية واعتباره عامل بناء يساهم في تحقيق الأهداف

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لدراسة ومعالجة موضوع الرضا الوظيفي داخل المؤسسة وأثره على نزاعات العمل

- لأنه موضوع يستحق الدراسة والبحث لما تعانيه المؤسسات الجزائرية من مشاكل.
- محاولة اكتساب ثقافة إدارية من خلال الإلمام بموضوع الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- من أجل اكتساب خبرات من أجل معرفة كيفية التعامل مع المواقف مستقبلا

#### الأسباب الموضوعية:

- محاولة معرفة العوامل والأسباب التي تحقق الرضا الوظيفي.
- معرفة كيف يساهم الرضا الوظيفي في التأثير على نزاعات العمل .
- مدى أهمية الرضا الوظيفي داخل أي مؤسسة.
- لأنه موضوع الساعة ولا بد من دراسته خاصة في المؤسسات الجزائرية

## الدراسات السابقة :

## الدراسات الجزائرية:

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

الطالب عمر حمداني السنة الجامعية 2008-2009 تناولت الإشكالية سؤال رئيسي: ما دور

الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية؟ وقد قام بصياغة الفرضيات التالية:

-ماهو دور الأجور في زيادة رضا الأستاذ الجامعي ؟

-ما دور إشباع الحاجات الفردية في شعور الأستاذ الجامعي بالرضا الوظيفي؟

-النتائج: - تميل المفردات إلى الانقسام بين الرضا وعدم الرضا وان عدم الرضا تزيد عند

الأساتذة المبتدئين أكثر من غيرهم

عدم رضا اغلب الأساتذة عن الجوانب المادية وخاصة الأجر الذي يتقاضونه

-كشفت الدراسة عن الظروف المادية المحيطة بالعمل متوسطة على العموم فهي لا تساعد

بعض الأساتذة على تادية مهامهم بشكل جيد

الدراسة العربية: قاسم الصراف أبو علي ١٩٩٤

كشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى العاملين يبرز في مجالات الراحة والعلاقات بالزملاء

وكفاية المصادر في العمل وبقل مستوى الرضا الوظيفي لدور العاملين في مجال الترقية فهو

من عوامل التقاعد المبكر وعدم الراحة في العمل ويرى المتقاعدون وغير المتقاعدون ان المرتب

الذي يتقاضونه غير كاف ولا يناسب ما يبذلونه من جهد كما لا يعتبر العلاقات بالزملاء من

العوامل المحددة للرضا الوظيفي وشعور الموظف بعدالة الترقية في مجال العمل من العوامل التي تساعد على الاستقرار في العمل وعدم التفكير في التقاعد المبكر .

-دراسة العتيبي :التي كانت بعنوان الرضا الوظيفي بين موظفي القطاع الحكومي والخاص في

دولة الكويت و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي

القطاع الحكومي و القطاع الخاص و التعرف علي طبيعة العلاقة بين البعض المتغيرات

الشخصية لأفراد العينة و الرضا الوظيفي و التعرف علي أهم العناصر التي تحقق الرضا

الوظيفي و تكونت عينة الدراسة من 478 من موظفي القطاع الحكومي و 282 من موظفي

القطاع الخاص و كانت أهم النتائج ما يلي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاعين الحكومي والخاص وفقا لبعض

العناصر مثل الراتب عدد ساعات العمل،مواعيد الدوام،ظروف العمل المكانة الاجتماعية

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الرضا العام في القطاعين الحكومي والخاص

هناك ارتباط دال إحصائيا بين درجة الرضا الوظيفي وجميع متغيرات الشخصية في القطاع

الحكومي باستثناء الراتب و المؤهل العلمي أما بالنسبة للقطاع الخاص فهناك ارتباط بين درجة

الرضا الوظيفي و جميع التغيرات الشخصية باستثناء الجنسية و المؤهل العلمي .

#### الدراسة الأجنبية:

أظهرت نتائج دراسة جيمس دوركين1983 وزملائه من ألمانيا الغربية أنغالبية العاملون 08%

راضون عن وظائفهم وإنهما أكثر رضا عن العلاقة مع الزملاء والمزايا الإضافية وظروف العمل

المادية ومعاملة الرؤساء لهم وقل رضا عن الراتب والمشاركة في اتخاذ القرارات كما ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي والرضا الوظيفي فقد كان الموظفون الذين هم في المستويات العليا من التنظيم وأجورهم عالية والذين يشاركون في اتخاذ القرارات أكثر رضا من نظرائهم في المستويات الوظيفية الدنيا الذين شملتهم الدراسة.

### تحديد المفاهيم:

#### الرضا الوظيفي

#### التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله

#### التعريف الاصطلاحي:

يشير الرضا الوظيفي إلى مدى اقتناع الأفراد بظروف عملهم مثل الاقتناع بالأجر والعلاقات مع الرؤساء والظروف الفيزيائية للعمل .

هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله وهذه المشاعر تعبير عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد ، فإذا شعر الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو العمل أي يصبح الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه. يعرف مركز البحوث بجامعة ميتشجن الرضا عن العمل بأنه ذلك الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع

وقد عرفه الباحث موريس N MORS وفلويدمان FLODYMANN إلى أن الرضا عن العمل يشير إلى الارتياح في العمل ويرتبط هذا الارتياح بالتوقعات التي ينتظرها فرد معين من وضع معين وما يحصل عليه منها<sup>1</sup>.

ويعرفه ناصر عبد الخالق على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها

ونجد ناصر العديلي يعرف الرضا الوظيفي على أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - د. طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر - القاهرة - 2007 ، ص 178-180

<sup>2</sup> - د. مها أحمد إبراهيم محمد ، الرضا الوظيفي مفاهيم ودلالات الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات ، كلية علوم الحاسب والمعلومات ، ص 5

## النزاع:

## التعريف الإجرائي:

هو حالة من التصادم والخلاف وتعارض المصالح والآراء ويكون هذا النزاع بين طرفين أو أكثر وتختلف حدة هذا

حسب مستواه يؤدي في غالب الأحيان إلى اختلال في توازن المنظمة .

هو كل خلاف يقوم بين العامل من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل أو إخلال أحدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد أو الفرق أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضرر للطرف الآخر .

يعرفه كوينسي رأيت على أنه وضع بين طرفين أو أكثر يوجد بينهما تناقض في المصالح ويتم التعبير عن هذا التناقض من خلال اتجاهات عدائية

بيتر فالشن النزاع هو وضع اجتماعي يكافح فيه ما لا يقل عن اثنين من الأطراف للحصول على مجموعة متوفرة من الموارد المحدودة في اللحظة نفسها .

كما يعرفه ميتشل بأنه حالة يوجد فيها طرفان يدركان أن أهدافهما غير متوافقة<sup>1</sup>

النزاع: مشكلة تنشأ على مستوى شخصي أو جماعي تتناول المصالح المتضاربة أو الحاجات والتوجهات والدوافع والأعمال والأفكار .

<sup>1</sup> - بن سلامة زهية ، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، 2006- 2007 ، ص 16

وهو أيضا العادة أو الغريزة وهو يتضمن الرغبة التقليدية في أن تكون مثل شخص آخر وتقلد سلوك شخص آخر والرغبة في أن تكون مثل شخص آخر تتحول إلى مصدر للتنافس مع هذا الآخر<sup>2</sup>

هو تلك الواقعة المتسببة في ظهور وجهات نظر مختلفة ومتعددة والتي تدفعنا إلى الدخول في عملية تفاوض لإيجاد معنى وتصور مشترك

النزاع هو الدائر بين طرفين أو أكثر لتحقيق مصالحهم أو مطالبهم أو حقوقهم والتي غالبا تكون متضاربة ومتعارضة.

<sup>2</sup> - د. سامي محمد فريج ، تسوية النزاعات ، دار النشر للجامعات ، ط ٢ ، س 2011 ، ص 20

## الصراع:

## التعريف الإجرائي:

هو عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه وهو يشمل كل من النزاع والخلاف والخصام والشقاق الصراع هو عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف ومقاصد الطرف الآخر يعيق أهدافه مما يخلف لديه شعورا بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع .

تستخدم كلمة الصراع غالبا لوصف مساحة عريضة من الخلافات

عبارة عن عدم التجانس ، خلاف انقسام أو تنافر بين الناس أو بين المصالح أو بين الأفكار

كما أن الصراع طبيعي ومتجدر في حياة الإنسان فما دام هناك بشر فيكون هناك صراع.<sup>1</sup>

يعرف بولدينغ الصراع بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في

إمكانية الحصول على المراكز التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر

يعرفه كويسر بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل مكانة القوة والموارد النادرة حيث يهدف

المتصارعون إلى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم .

<sup>1</sup> - ترجمة سعيد الهاجري، إدارة الصراع مع رئيسك، العبيكان للنشر، ط ١ 1430 هـ 2009 م ، ص 11.

ومنه فإن الصراع إحدى العمليات الاجتماعية التي تحدث عن تعرض الأفراد لموقفين متعارضين ويتطلب كل منهما سلوكا مغايرا يؤدي إلى أنماط من الدوافع المتناقضة والمتعارضة إلى إعاقة الفرد في التوافق ولا يلفي أيا من الدوافع المتصارعة.

لكنهما يعطيان الفرصة لنشوء توتر متزايد وسلوك غير ثابت وعرف زيمل الصراع على أنه أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل طالما استهدفت تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع.<sup>2</sup>

-يرى كيلي Killy ١٩٧٤ الصراع على انه نتيجة جانبية للتغيير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووصفه تحت سيطرة المنظمة

-هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل<sup>3</sup>

<sup>2</sup> - رفيق قروي ، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع ، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، علم اجتماع التنظيم والعمل 2009-2010.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي:الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية،دار الشروق للنشر،ط1 2006 65.

## -العمل:

## التعريف الإجرائي للعمل:

هو كل جهد مبذول سواء عضلي أو ذهني قصد تحقيق الربح

**العمل:** هو ما يقوم به الإنسان في حياته اليومية يستوي في ذلك أعمال الاكتساب والطلب

والعبادة وهو طلب الرزق وهو ينقسم إلى قسمين عمل مستقل وعمل تابع أو خاضع<sup>1</sup>

هو كل نشاط أو جهد بدني أو فكري يقوم به العامل بصفة شخصية

عبد المنهم عبد الحي العمل هو مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تستند أطول فترة من

نشاط الفرد

ويعرفه ويستتر بأنه بذل الجهد أو القدرات لإنجاز شيء ما أي الجهد البدني أو العقلي الموجه

نحو تحقيق غاية

ويعرفه كذلك بقوله العمل ضرب من النشاط العريض الشامل وهو يعتمد على جميع العمليات

النفسية التي يقوي عليها الكائن الإنساني<sup>2</sup>.

مجموعة مهام يتطلب تنفيذها بدل جهد فكري وعضلي بغرض إنتاج سلع وخدمات

معينة لتلبية جملة من الاحتياجات البشرية

جملة من الأنشطة ذات الأهداف الإجرائية ينفذها الإنسان علة المادة بواسطة عقله وبدنه وعبر

استخدام الآلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-د. خالد حسن أحمد، الإلتزامات التبادلية بين صاحب العمل والعامل، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع ط ١، 2018، ص 10

<sup>2</sup> بن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذاكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية 2006-2007، ص 19

<sup>3</sup> د. عايشة التايب، النوع وعلم إجماع العمل والمؤسسة، جمهورية مصر العربية للنشر، ط ١، ١٩٩٦، ص 15

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

## الجانب النظري

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

## تمهيد:

النفس البشرية تحيل دائما للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه ، وهذا مرتبط بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة ويمكن القول أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة وعن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل وعن الرؤساء وبيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى تعريف الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة ،أنواعه وخصائصه والنظريات المفسرة له.

## مفهوم الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة

يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

ويعرف بأنه يمثل حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

كما يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.<sup>1</sup>

ونجد من عرف الرضا على أنه الشعور بالسعادة أو مجموعة العواطف الإيجابية الناتجة عن خبرة الموظف بوظيفته

**هوبوك :** الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

**سارتن :** شعور جارف بالانتماء إلى الجماعة وهو محصلة المشاعر التي يكتسبها العامل نتيجة اشتراكه في الجماعة

**لوك :** حالة عاطفية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة .

**سترونغ :** هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له ومقبلاً عليه في بدء يومه دون أي غضاضة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد ثامر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان مركز الرماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث ، ط ١ 201٦ ، ص 27

<sup>2</sup> - منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، المجموعة العربية للنشر والتدريب 2015 38

يرى كابلن الرضا انع حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها ان تجعل الفرد ان الرضا 1958 راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه من بدء يومه دون تذمر و يري جيون الإشباع ينشا عن الموقف المهني الإجمالي هو درجة إشباع حاجات الفرد و درجة إدراكه بأن و يري عوض 1980 ان الرضا يتحقق عندما يكون الطموح والعائد في اتجاه واحد و عدم الرضا المهني يظهر عندما يكون العائد من البيئة اقل من طموحات الفرد<sup>3</sup>

### العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة أساسية من عوامل الرضا الوظيفي وهي متشابكة ومتكاملة مع بعضها البعض ولها تأثير ووقع على الرضا الوظيفي للفرد ومنها مايلي:

### عوامل مرتبطة بجماعة العمل:

كلما كان هناك تفاعل بين الفرد وبين أفراد الجماعة التي يعمل فيها وكلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباعه لحاجاته من خلالها فإن ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الفرد والعكس.

<sup>3</sup>: عويد سلطان المشعان، علم النفس

### عوامل مرتبطة بظروف العمل:

أي بيئة العمل الداخلية من إضاءة وتهوية وحرارة ورطوبة وضوضاء ونظافة فكلما كانت بيئة العمل مناسبة فإن ذلك يزيد من درجة رضا الفرد عن عمله.<sup>1</sup>

### عوامل مرتبطة بالوظيفة : ومن أهم هذه العوامل

- الأجور والحوافز
- العلاقات الإنسانية السائدة في محيط العمل
- نمط الإشراف السائد في العمل
- فرص الترقى المتاحة أمام العاملين
- مدى شعور الفرد بالأمن الوظيفي
- الظروف الفيزيائية المحيطة

### عوامل تتعلق بطبيعة ومحتوى العمل:

يؤكد هوزينج 1959 التأثير العام لمجموعة العوامل المرتبطة بطبيعة العمل من خلال تقسيمه

للعوامل المحددة الرضا الوظيفي إلى نوعين من العوامل ، العوامل الدافعة والعوامل الوقائية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ط1 2012 182

<sup>2</sup> د. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة جمهورية الإسكندرية ، ص 118

## فرص الترقية:

يرى الباحث محمد حلمي أن الترقية تعني ترقى العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى ، إن العامل المحدد لأثر فرض الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر هما 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 غير متوقعة.<sup>1</sup>

## الإشراف:

يتأثر مستوى الرضا عن العمل بنمط الإشراف الذي يعتمد عليه الرئيس مع مرؤوسه وهو ما أكدته الدراسات التي أجريت بجامعة متشجن التي ترى أن المشرف الذي جعل محور اهتمامه عن طريق تنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، بالإضافة إلى إبداء تفهم لصعوباتهم والتسامح عن أخطائهم ، قد يريح ولأئهم ويرفع مستوى رضاهم عن العمل ويؤكد ليكرت 1961 أن المشرف الذي ينظر لمرؤوسه كوسائل لبلوغ أهداف إنتاجية بغض ولأئهم ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم<sup>2</sup>

## الحوافز:

هي نظام تحدده المؤسسة لتشجيع العاملين في زيادة فعالية الأداء من خلال عمله من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نقلا عن سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العمالي وآثاره على الأداء الوظيفي،دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي لعمليات الخفجي المشتركة،ص14.

<sup>2</sup>د.مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ،ص 182

<sup>3</sup>د.طبي بدر الدين ، ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم 2014 - 2015 ، ص 35

**ساعات العمل:**

كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت للراحة كلما زاد رضا الفرد عن العمل وذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية.<sup>1</sup>

**العوامل الذاتية:**

إن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات مايلي

**احترام الذات:**

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرتها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرتهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم .

**المكانة الاجتماعية:**

إن المكانة الاجتماعية تدعم رضا العامل وتعزز شعوره في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.

**حمل ضغوط العمل:**

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

1.مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 182.

## العوامل المرتبطة بالفرد نفسه:

بالإضافة إلى أهمية العوامل المرتبطة ببيئة العمل إلا أن تأثير هذه العوامل سيظل تأثيرا ذاتيا يتوقف على بيئة شخصية الفرد وإدراكه للبيئة بالإضافة إلى خصائصه الدافعية ومن العوامل التي يؤكد الباحثون ارتباطها بالرضا الوظيفي مايلي:

- إشباع الحاجات ،مستوى الطموح ،المستوى التعليمي ، العمر والجنس<sup>1</sup>

## العوامل المادية:

يعمل الفرد جاهدا دوما للحفاظ على جو مريح ومرضي داخل المؤسسة التي يعمل بها وحتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من أجل إنجاز عمله الذي يعود عليه وعلى المؤسسة والمجتمع بصفة عامة بالرضا والرفاهية وهنا نوضح تأثير العوامل المادية على الرضا الوظيفي للعاملين الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع حاجاته ونفع مستوى معيشتته

يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه وبشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

فالأجر هنا يعبر عن الاستقرار للعامل ودفعه لزيادة الإنتاجية وذلك من خلال رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء والانتماء إلى المؤسسة وبالتالي تحقيق الاستقرار في العمل وهذا ما أشار إليه تايلور عند دراسته للتنظيم والدافعية لدى العمال وذلك من خلال دراسة الوقف وقياسها بالأجور

المرودية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عويد سلطان المشعان علم النفس الصناعي،مكتبة الفلاح للنشر،ط1- 1994 218.

<sup>2</sup> مجلة بابل العلوم الإنسانية،مجلد 21،العدد 3 2013 ،دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري .

<sup>3</sup> محي الدين الحاليش ، إدارة التنظيم وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير 2015-2016،

يرى لورني 1975 أن العائد المادي يعتبر كعامل رئيسي يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة خصوصا في ضوء ما يسطره العامل من توقعات فكلما تحاشت هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن مبارك كريمة، سلفاوي أمال ، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات مذكرة لنيل شهادة ليسانس في شعبة علم النفس وعلم التنظيم سنة 2011/ 2012، ص 13

أنواع الرضا الوظيفي:

1. الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

أ- الرضا الوظيفي الداخلي:

ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف ، التقدير ، القبول ، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

ب- الرضا الوظيفي الخارجي:

ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محيط العمل مثل : المدير زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

ج- الرضا الكلي العام:

وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

أ- الرضا الوظيفي المتوقع:

ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيناس فؤاد نواوي فليمان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

## ب- الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

## قياس الرضا الوظيفي:

تزداد أهمية قياس الرضا الوظيفي كلما زاد الاهتمام بالرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وارتفاع الكفاءة التنظيمية في المؤسسة ويتم قياس الرضا الوظيفي من خلال الملاحظة والاستبيان والمقابلات الشخصية المباشرة أو قياس بعض الجوانب الكمية كسجلات شؤون الأفراد والانضباط في الحضور والغياب ودرجة الحرص على ممتلكات المؤسسة وترشيد إمكانياتها ويمثل قياس درجة الرضا الوظيفي الركيزة الأساسية لمعالجة الآثار السالبة التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك دعم ودفع الآثار الإيجابية للوصول إلى أعلى حالات الرضا الوظيفي ويتحدد الرضا الوظيفي وفقا للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهي خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة ، خصائص العاملين وتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات تتمثل في خصائص الوظيفة ، الظروف المحيطة بسياسات المنظمة وقياس الرضا الكلي يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. أحمد دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع 2014 ، ص 184

## قياس الرضا الوظيفي:

توجد عدة أساليب للكشف عن درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد ومنها :

## 1. معدل دوران العمالة:

ويقدر معدل دوران العمالة في منظمة ما بعدد تاركي العمل في المنظمة باختيارهم مقسوما على متوسط عدد العاملين في تلك المنظمة خلال فترة ما ويقدر متوسط عدد العاملين على النحو التالي.

(عدد العاملين في أول المدة + عدد العاملين في آخر المدة) مقسوم على اثنين

## 2. معدل الغياب:

ويقاس معدل الغياب بالصورة التالية:

معدل الغياب : عدد ساعات الغياب / عدد ساعات العمل الكلية

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددتها إدارة المنظمة كل عام أو كل ستة شهور وتفسير معدل الغياب يحتاج إلى معرفة شخصية بالعامل فقد تكون راجعة إلى:

- أسباب شخصية بالعامل نفسه.

- عدم الرغبة في العمل أو الملل بسبب عدم الرضا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرتضى البشير الأمين، الإتصال التنظيمي، المجموعة العربية للتدريب والنشر 2016 ، ص 58

### 3. معدل حوادث العمل:

ويُقاس معدل حوادث العمل على النحو التالي:

معدل حوادث العمل = عدد ساعات العمل المفقودة بسبب الحوادث مقسوماً على إجمالي ساعات العمل

ويجب الحذر عند تفسير أسباب الحوادث التي قد تعود إلى:

- عدم الرضا قد يجعل العامل غير منتبه كثير الثورة وقليل التركيز أثناء العمل مما يفسر سبب وقوع الحوادث

- عدم التدريب الكافي للعمال يؤدي بدوره لعدم إتقان العامل الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الحوادث

- بسبب عدم كفاية أجهزة وأدوات الأمن الصناعي.

### معدل الإنتاج المرفوض:

ويُقاس بالمعادلة الآتية

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء الجودة الإجمالي / عدد الوحدات المنتجة

ولا نستطيع تفسير ارتفاع هذا المعدل في ضوء مستوى رضا العاملين فقط بل هناك أسباب أخرى منها : - سوء تصميم السلعة ذاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. أحمد دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع 2014 ، ص 184

- عدم رضا العاملين بأعمالهم

- مشكلات في العملية الإنتاجية ذاتها

### خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

#### 1. تعدد مفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها

#### 2. النظر إلى الرضا الوظيفي على موضوع فردي

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.<sup>1</sup>

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات.

<sup>1</sup> د. أحمد دودين ، منظمات الأعمال المعاصرة ، دار الأكاديميون للنشر للتوزيع، 2014 ، ص 39

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات<sup>1</sup>

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى ، إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى كلما أتى ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم<sup>2</sup>

### -محددات الرضا عن العمل:

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومنها

- ١التباعد: أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها
- ٢: العدالة: أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد انه يستحقه من العمل
- ٣الوضع الشخصي المسبق للفرد: تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا عن العمل و أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا .

<sup>1</sup>محاضرة تقييم الأداء والرضا الوظيفي

<sup>2</sup>منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرئيس والمؤسسين ، المجموعة العربية للنشر 2015

### أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع ومن العلم بأن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.<sup>1</sup>

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين فيما يلي :

- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في المنظمة.
- إشباع الحاجات الشخصية للفرد وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح الذي حدده الفرد.
- التقليل من الضغوطات المتراكمة على الفرد نتيجة للزيادة في تعقيدات الحياة.

### أهميته بالنسبة للمنظمات:

- استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة
- المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبرات للمؤسسة من التسرب أو الضياع
- التطوير والتحسين المستمر للإدارات في المنظمة كنتيجة لاكتشاف الإيجابيات والسلبيات

<sup>1</sup> أبو عبد الله ، متديبات أساتذة الجامعات لكليات التجارة، 13 يناير 2011

- ارتفاع روح الانتماء للمنظمة والعمل.<sup>1</sup>
- ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض غياب الموظفين
- أنا لأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات

#### المختلفة

- ان الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل
- فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج<sup>2</sup>

#### نتائج الرضا عن العمل:

حدد الباحثون عدد من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ومنها:

#### الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يفترض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل.

<sup>1</sup>د. عطاالله علي الزبون ، خالد بن حمدان ، إدارة الجودة الشاملة 2017

<sup>2</sup>رضوان محمد عبد الفتاح التدريب المؤثر في العمل، القاهرة ،المجموعة العربية للنشر، ط1 2013 ، 68.

## الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا قلت معدلات الغياب<sup>1</sup>

الرضا عن العمل والإصابات: هناك من يرى أن الحوادث والإصابات تحدث بسبب انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه ، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة.

يقول فروم: أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس.

## الرضا عن العمل ومعدل الأداء :

دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح فالموظف الراضي عن عمله يزداد حماسه للعمل وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه.<sup>2</sup>

يزداد الرضا الوظيفي لدى الموظفين عندما يكون هناك تحدي وتنافس إيجابي بين الموظفين لإبراز مهامهم وإظهار قدراتهم.

يزداد الرضا الوظيفي لدى الموظفين نتيجة الزيادة في الأجور والمكافآت.

يزداد الرضا الوظيفي أثناء وجود بيئة عملية وإدارية واجتماعية جيدة مع الزملاء الآخرين والمرتبطين به في بيئة العمل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. محمد هاني محمد ، إدارة الموارد البشرية ، ب ط دار المعزز للنشر والتوزيع سنة 2014 ، ص 262

<sup>2</sup> د. حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 2010

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري علم النفس الإداري، دار العلم للنشر، بيروت، 2016 ، 91.

-في كثير من الأعمال تكون وظيفة الفرد مهيكلة بدرجة عالية بحيث أن الفرد لا بد يحقق حد ادني من الأداء لضمان استمراره في العمل

-ب:إمكانية وجود بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا و الأداء أي أن العلاقة بينهما غير مباشرة و من بين هذه العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا و الأداء هي الحصول على مكافأة<sup>1</sup>

### النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من المداخل التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي نذكر منها مايلي:

#### 1. مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصنع هاوثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث ترى هذه النظرية أن الحواجز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حواجز أخرى معنوية وتفترض هذه النظرية بل يجب أن تستعمل حواجز أخرى معنوية وتفترض هذه النظرية أن الفرد بطبعه نشيط ويحب العمل وطموح ، ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية وتتحدد استجاباتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سارة نبيل:منتدى المارد البشرية،2012/05/13.

<sup>2</sup>المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني ، الناشر المنهل 2014 ، ص 44

## نظرية (y-x) :

دوجلاس ماجريجور Douglas Magregor حيث طور نظرية بشقيها المتعاكس  $y \cdot x$  والذين تتاولا طبيعة السلوك الإنساني حيث تنطلق نظرية (x) من أن الإنسان عموما يكره بذل الجهد ويسعى للتهرب من العمل وما دل على وجود هذا النزوع لدى الإنسان هو فيما تبذله الإدارة من حث على الإنتاجية واهتمامها بمكافأة الأداء المتميز باعتبار ذلك دليلا على مقاومة هذا الميل المتأصل، كما أن المكافأة ليست بالضرورة سببا للتغلب على هذا النزوع إذ قد يأخذ الفرد المكافأة ويعتبرها جزءا من حقوقه المكتسبة ثم ما يلبث أن يعود إلى كسله وتهربه فلهذا فإنه لا بد من استخدام أساليب الإيجاب والإلزام والعقوبة حتى يؤدي المهام المطلوبة منه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، مثلما أن الفرد هنا يفضل الانقياد والتبعية والاستمرار والتوجيه وهو يقاوم التجديد والتغيير في المؤسسة<sup>1</sup>.

أما نظرية y: تشير إلى أن الإنسان محب إلى عمله يسعى إليه بسرور ورضا ويشعر بالسعادة في أدائه له متوافقة في ذلك مع الفطرة الإنسانية التي هي في طبيعتها سوية ، وأن أساليب الضبط الخارجية للأداء وبخاصة التهديد والعقاب ليست هي الوسيلة الضامنة للأداء المطلوب إذ أن هذا الأداء وإن استقام مؤقتا أثناء المراقبة فإنه لن يكون مخلصا ولا دائما إذ يتوقف أو يتراجع بزوال المراقبة بينما الإنسان السوي يعمل بدوافعه الداخلية منطلق من قناعته بالعمل وبأهداف المؤسسة وخاصة إذا كان موضع ثقة وتقدير واحترام الآخرين ولربما يرتقي من خلالها إلى إشباع

<sup>1</sup>د.محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، المنهل للنشر 2015 ، ص 53

الحاجات الأعلى، مائلة في تحقيق الذات والتي تعد أكبر مكافأة ينالها وحافزا قويا لبلوغها وإشباعها.<sup>1</sup>

- قدم مورس ولورش نظرية موقفية أو شرطية continojongTheory بريان أنها تذهب إلى ما هو أبعد من نظرية Y وتتخلص فروضها في مايلي
- يحمل الأفراد معهم إلى موقع العمل أنماطا متباينة من الحاجات والدوافع إلا أن هناك حاجة مركزية منها في تحقيق الشعور بالكفاءة.
  - بينما يوجد دافع الشعور بالكفاءة لدى كل الأفراد إلا أنه يمكن إشباعه بطرق تختلف اختلاف الناس طبقا للطريقة التي تتفاعل بها هذه الحاجة مع قوة الحاجات الأخرى للفرد مثل الحاجة إلى قوة الاستقلال، الانجاز، الانتماء وتحدد البنيان.
  - يزداد احتمال الدافع إلى الكفاءة حيث يتطابق مطالب العمل مع التنظيم.
  - يستمر الشعور بالكفاءة في توفير الدافع لدى الناس حتى حين يشبع هذه الكفاءة، ذلك أنه حين يتحقق هدف يقوم بهدف آخر جديد أعلى منه<sup>2</sup>.

### نظرية التوقع:

هي أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم حراسة سلوك العاملين لقد وضح هذه النظرية فكتور فروم victor H.froom وتقوم هذه النظرية على أساس افتراض أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات الذهنية والتي ترى الفرد أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد والعلاقة المدركة بين الجهة والأداء والحافز المستلم مقابل الأداء بمعنى أن الدافع للعمل هو عبارة عن تقدير احتمالي بمقدار ما يحصل عليه من منفعة ومقدار ما كان يتوقع الحصول عليه نتيجة لأدائه وتفترض نظرية التوقع الآتي:

- يملك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقسيم النتائج

<sup>1</sup>ناصر قاسي مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup>لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة، ط4، 1989، ص327.

- يختار الأفراد الخيارات المدركة إذا ما تعين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة<sup>1</sup>.

### نظرية القيمة:

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك Eduin louche عام 1976 من أهم النظريات المقسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا وكلها استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها.

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددها ثلاثة أبعاد وهي:

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له<sup>2</sup>

### نظرية التعزيز:

اهتم سكينر بالبواعث الخارجية بوصفها حاكمة للسلوك هملا دور الحالات الداخلية سائق الحي، ومن ثم اقتراح من أن البيئة الخارجية كمصدر... والتدعيم تعد مدخلا صحيحا لزيادة احتمال صدور استجابة معينة أو خفض هذا الاحتمال، وهو ما يعرف عنده بالتشريط الأدائي ويمكن تلخيص نظرية سكينر في هذا الصدد في المعادلة الآتية:

تكرار السلوك: صدور السلوك + تدعيم هذا السلوك لعدد من المرات وتنطوي هذه المعادلة على

<sup>1</sup> برياح محمد أمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، سنة 2015، ص 19-20

<sup>2</sup> ناصر قاسي دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2011، 4

الصيغة التي يمكن إتباعها لإثارة دافعية الكائن الحي وتتمثل هذه الصيغة في عدد من الخطوات بذكرها على النحو التالي:

- دعم السلوك المرغوب وتجاهل السلوك التغير مرغوب تماما
- تقليل الوقت الفاصل بين إصدار استجابة مرغوبة وتدعيمها
- استخدام مبدأ التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وفقا لجداول التدعيم المتغيرة
- تحديد مستوى الاستجابة الخاصة بكل فرد واستخدام إجراء تشكيل السلوك للحصول على استجابة حركية
- تحاشي استخدام العقاب كوسيلة لدفع الفرد إلى أداء سلوك معين<sup>1</sup>.

### نظرية ذات العاملين لفردريك هرزبرغ 1959

صاغ هرزبرغ نظريته بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور ومن خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تضيق فهي ضمن مجموعتين الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة أما الثانية فهي العوامل الوقائية وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.

### المجموعة الأولى:

#### العوامل الدافعة:

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد وتوجد أمثلة عديدة من هذه العوامل مثل: الإنجاز المسؤولية، التقدير، التقدير الوظيفي، النحو الشخصي، محتوى العمل.

<sup>1</sup> أطفال الخليج ذوي الحاجات الخاصة، السلوك الإنساني، www.galfids.com

## المجموعة الثانية:

## العوامل الوقائية:

وهي مجموعة العوامل التي تؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل ظروف العمل والعلاقات مع الآخرين البيئات وقواعد العمل، الإشراف والأجر وعلى الإدارة أن تهتم بكلى المجموعتين وتدرّك سبب مختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

## نظرية العدالة:

أسس هذه النظرية السياسي آدم في عام 1965 ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل، إن تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف والعكس صحيح فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي إلى تنظيم والعدالة تعني معاملة الجميع بشكل عادل مثال على ذلك إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل جيد مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافأة أفضل فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز ومن الضروري ملاحظة أن العدالة لا تعني المساواة فعندما يعامل الجميع بشكل متساو قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل وتقسم هذه النظرية إلى نوعين عدالة في التوزيع وعدالة في الإجراءات والعدالة في التوزيع تتعلق بالتوزيع العادل والمكافآت المرتبطة بالأداء أما العدالة في الإجراءات فتتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات وتقييم الموظفين.

## نظرية Z لوليام أوشي:

إن نظرية تقوم على العامل الإضافي وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور

<sup>1</sup> عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة المدرسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص46-62

لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z الثقة المهارة الألفة الجودة<sup>1</sup>.

نظريه الحاجات الأساسية أبراهام ماسلو لقد عبر ماسلو عن الحاجات الأساسية للإنسان بطريقه هل هي حسب قوه الحاجات وفعاليتها

### الحاجات الفسيولوجية:

إن طبيعة هذه الحاجات تختلف عن الحاجات الأخرى، لأن أعراضها جسيمه بدرجة كبيره فالجوع والعطش والجنس دوافع أو حاجات عضوية تنشأ أساسا من ظروف بدنية فمثلا في حالة الجوع الشديد تتغير معظم أنسجة الجسم فيصبح في حاجة إلى الإشباع و هكذا بالنسبة للعطش وهناك حاجات فسيولوجية أخرى مثل الحاجة إلى النوم "الراحة" لا يمكن تحديد موقعها في الجسم.

### الحاجة إلى الأمن

بمجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية يبحث الإنسان عن حاجته للاطمئنان والأمن فيبحث عن مأوى ليؤمن حياته يؤمن حياته ويسعى للادخار ويتملك ليؤمن غيره وتدفع الحاجة إلى الأمن الناس إلى الحرص والحذر والعمل يساعد الإنسان إلى تحقيق هذه الحاجة<sup>2</sup>

### الحاجة إلى الانتماء والحب

وهي من الحاجات الاجتماعية و تشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد و على مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل و الانضمام إلى نوادي المنظمة .

### الحاجة إلى الاحترام والتقدير

<sup>1</sup> منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والرؤسين، 2015، ص30-32

<sup>2</sup> د. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي ط1، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان 1416 هـ 1996 م، ص85

تشمل الرغبة الفرد من احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له ، الشعور بالثقة الرغبة في الحصول على السلطة والقوة وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية و المكافآت خطابات الشكر والتقدير<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> طيبي بدر الدين، ظروف العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع، 2014-2015، ص44

## خلاصة الفصل:

نستخلص من دراستنا حول موضوع الرضا الوظيفي أنه من أهم المواضيع الهامة التي شغلت الباحثين والمفكرين كونه مرتبط بالذفس البشرية التي يصعب فهمها وتحليلها في بعض الأحيان، ونجد الأفراد سيمون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورضياتهم من خلال عمليات التبادل والتشارك والتعاون بينهم وبين مناصب العمل التي يشغلونها وإذا كانوا راضين عن عملهم تحققت حاجاتهم المراد الوصول إليها ولبلوع ذلك لا بد من الأساليب الإدارية المدروسة لتحقيق الرضا الوظيفي وذلك بتحسين مستوياته لدى الموظفين.

# الفصل الثالث

نزاعات العمل

## تمهيد:

يرى كل من وويلف واللوزي 1993، إلى أن السلوك الإداري يتأثر بدرجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لمؤسسة وبالعادة والتقاليد والقيم التي تسود وتعمل ضغوط اجتماعية في التأثير على مجريات اتخاذ القرار مما يؤدي إلى عواقب وخيمة تتمثل في سيطرة الصراعات الطبقية والمواريث الاجتماعية القديمة والابتعاد عن القرارات السليمة وازدواجية المعاملة.

ولا مفر بين النزاع حيث الناس معا لأن لكل شخص وجهات نظر وقيما وطرق عمل مختلفة وبسبب تلك الاختلافات قد يكون النزاع أمر بالغ الصعوبة لكنه يبقى تحديا، يتعلم المديرون الناجحون معالجته والتعامل معه انطلاقا من أنه وضع تنافسي يكون فيه الأطراف واعين بتضارب وعدم انسجام المواقف والرؤى وهو أمر حتمي ذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية.

## مفهوم النزاع:

عرفه جون بورتون على أنه حالة تفاعل قائم على التعايش بين فاعلين أو أكثر وهو حالة التناقض وعدم التطابق في المصالح و الأهداف قد تكون مادية أو معنوية.

- أما جون فالتوتغ ينظر إلى النزاع على أنه مثلث متساوي الأضلاع وأطلق على الزوايا الثلاث لأضلاعه زاوية التناقض، زاوية حالة الإدراك وزاوية السلوك<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سلسلة محاضرات مقياس تحليل النزاعات الدولية، الأستاذ ابراهيم بولكاحل، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة.

- عرف المشروع الجزائري النزاع على أنه كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير مستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين إذلم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة<sup>1</sup>

- النزاع مشكلة كبيرة تنشأ على مستوى شخصي أو جماعي تتناول المصالح المتضاربة أو المتعارضة أو الحاجات والتوجهات والدوافع والكمال والأفكار .

- يكون داخل الشخص أو بين شخص و آخر أو داخل المجموعة أو بين مجموعة وأخرى وهو يتضمن مصلحتين متعارضتين أو أكثر .

- هو تلك الوقفة المتينة في عملية تفاوض لإيجاد معنى وتصور مشترك<sup>2</sup> .

- ابن منظور التنازع هو التخاصم ونزاع القوم هو خصامهم .

- النزاع هو التعارض في الحقوق القانونية

**أدوارد عازار:**

النزاع الصراعات الاجتماعية التي طال أمدها وهو الصدام الممتد وغالبا ما يكون من طائفتين من أجل الحاجات الأساسية .

**كريس بورغ:**

النزاع هو صراع اجتماعي موجود عند اثنين أو أكثر من الأطراف يعتقدون أن لديهم أهداف غير متوافقة<sup>3</sup> .

**مراحل النزاع:**

هناك عدة مراحل متداخلة للنزاعات ومنها:

<sup>1</sup> بن عزوز بن صابر، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري لوللمقارن، 2011، ص254.

<sup>2</sup> د. سامي محمد فرج، تسوية النزاعات، ط2، دار النشر للجامعات 2011، ص21

<sup>3</sup> د. أمينة سالم، عين على الخليج عين على الخليج، ط1، المكتب العربي للمعارف، 2017، ص111

## أ- مرحلة النزاع الملاحظ:

هو أول مرحلة من النزاع وهو يوجد منها يكون هناك إدراك عن جانب مجموعة حين ظهرت الأحداث

## ب- مرحلة النزاع المحسوس:

تتضمن تدخل شعوري يحس في شكر قلق وتؤثر خصوصه<sup>1</sup>.

## ت- مرحلة النزاع الظاهر:

وهو مرحلة الأخيرة للنزاع وتشارك الأطراف المتنازعة في سلوك النزاع<sup>2</sup>.

## ث- مرحلة التكوين:

تبدأ هذه المرحلة من اختلاف الفهم بين الأشخاص المنتمين لعمل معين أو نشأة معينة أو حتى لدى العائلة و الأسرة أو المجموعة الواحدة حول أمر من الأمور الشراكة بينهم فاختلاف الفهم والظن وتباين التصور والتفكير كل ذلك يهيئ ويمهد للنزاع.

## ج- مرحلة التصعيد والتأزم:

تعقب مباشرة مرحلة التكوين وفيها تظهر مواضيع النزاع أو مسائلة للطرف المقابل فتكون الأمور كالأتي:توتر فنزاع، فصراع فعنف بأشكاله المختلفة.

## د- مرحلة العداء الشديد والتناحر:

تتبادل الأطراف مسؤولية الخطأ فتكون النتيجة الرفض والهجران والقطيعة<sup>3</sup>

## أسباب نزاعات العمل :

لقد اختلفت وتعددت أسباب نزاعات العمل ومنها مايلي :

## أ- الحقائق :

فيما يخص النزاع حول الحقائق يمكن لشخصين أو أكثر أن يكون لهما مختلفان حول نفوذهما أو سلطتهما وهنا السهل .

<sup>1</sup> د.عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، د. محمد بن هترك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، مكتبة فهد الوطنية للنشر، ص 250.

<sup>2</sup> د.حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2، عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 244

<sup>3</sup> ابراهيم العبيدي مفهوم النزاعات، www.moiwdoo3.com

## ب- الطرائق :

يمكن أن ينشأ النزاع بسبب طرائق مختلفة لأن طريقتها في معالجة النزاع أو الموقف قد تكون مختلفة ، قد يكون لدينا إجراءات أو خطط أو أساليب مختلفة يجب استخدامها كما تعتقد في معالجة النزاع<sup>1</sup> .

## ج- الأهداف والقيم :

إن وجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات ، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة .

## د- تعدد المسؤوليات الإدارية :

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات<sup>2</sup>

## هـ- محدودية المصادر :

عندما ترى الجماعات أن المصادر الحال ، المساحة ، المواد حددت بطريقة غير متساوية سيزداد إمكانية النزاع .

## و- اختلاف المادة :

إن اختلاف المادة التي تحتاجها المجموعة لتحقيق أهدافها قد يكون مصدر نزاع<sup>3</sup> .

## ر- عدم وضوح نظم العمل :

عندما ينتشر الغموض يحدث النزاع نحو مستويات العمل وكيفية تأدية العمل .

## ز- ضعف الإدارة :

وذلك يتجنبها مواجهة هذه النزاعات وعدم حسم المشاكل وتباين المواقف هنا يحدث النزاع .

<sup>1</sup> د. أحمد العمري - تريم صدوع البرج العاجي - استراتيجيات لإدارة النزاع في التعليم العالي ، ط1 ، العبيكان للنشر ، 2007 ، ص 38

<sup>2</sup> بلطرششارة ، دور الاتصال الداخلي في نخوض نزاعات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية ، تخصص اتصال وعلاقات عامة - مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، 2016-2017 ، ص 50.

<sup>3</sup> د. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار - د- محمد بن مترك مسعود القحطاني ، علم النفس التنظيمي والإداري ، ط1 ، مكتبة فهد الوطنية للنشر ، 2007 ، ص 243

## ع- اختلاف وجهات النظر :

قد يكون لي رأي ولك رأي آخر وبالتالي كلانا يحاول إقناع إدارة المؤسسة برأيه وقد يتحول هذا إلى نزاع وصراع<sup>1</sup>.

أنواع النزاع : هناك عدة أنواع لنزاعات العمل داخل المؤسسة ومنها :

### نزاع المحتوى :

يتعلق المحتوى بالأشياء والأحداث والأشخاص وهي أمور خارجية بالنسبة للفقراء ، يمكن أن يوصف كل نزاع من هذه النزاعات بأنه نزاع موضوعي بالنسبة للأشخاص الذين هم في وسط النزاع ، فيها ما تكون النزاعات أكثر تعقيدا .

### نزاع العلاقة :

يتعلق نزاع العلاقة بالعلاقات بين الأشخاص الفرقاء في النزاع وبين الآخرين في المؤسسة الذين يمكن أو لا يمكن لهم صلة مباشرة بالنزاع ويتعلق نزاع العلاقة بقضايا مثل : من هو الشخص المسؤول هنا ؟ ما هي درجة أهميتي ؟ ما هو النفوذ الذي أتمتع به ؟<sup>2</sup>

### النزاع من حيث الوظيفة :

ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمة وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية<sup>3</sup>.

### النزاع داخل الفرد :

سبب هذا النوع من النزاع هو في أي الأنشطة التي يجب اختيارها من قبل الفرد لانجاز عمل معين ، حيث من الممكن أن يكون النزاع داخل الفرد بسبب شعوره أن قيامه بعمل معين لا يعد أخلاقيا وأيضا إذا قام بهذا العمل فإنه سيكون على حساب زملائه في العمل .

<sup>1</sup>منتدى الإدارة الهندسية ، تقليل نزاعات العمل ، ديسمبر 14 ، 2009.

<sup>2</sup>ترجمة أحمد العمري ترهيم صدوق البرج العاجي ، استراتيجيات لإدارة النزاع في التعليم العالي ، ط 1 ، العبيكان للنشر 1428 هـ 2007 ، ص 37 .

<sup>3</sup>رحالي حجيله - الصراع في المؤسسات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، سنة 2010 ، ص 74 .

## النزاع بين الأفراد :

يحدث عندما لا يتفق الطرفان على اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال اللازمة لتحقيقها وتحديد الأهداف المشتركة<sup>1</sup> .

## النزاع داخل المنظمة :

يكون مع الأفراد في المنظمة ومع فرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من النزاع إلى اختلاف الشخصيات الفردية .

## النزاع بين المنظمات:

يحدث هذا النزاع بين المؤسسات اعتماد أعلى المدى الذي تخلق فيه المؤسسة ما ظروف غير حقيقية لمؤسسة أخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى<sup>2</sup>.

## النزاع بين الثقافات:

تمثل الثقافة مجموعة الفروض والمعتقدات والعادات و الأدوار والقيم السائدة في مجموعة عندما تتحدث نفس اللغة بحيث الصراع الثقافي عندما يبرز اختلاف في اللغة<sup>3</sup>.

النزاع الإيجابي: مواجهة بين الجماعات والتي تعزز وتقيد أداء المنظمة يؤدي إلى زيادة الوعي بالمشكلات التي لا بد أن تحدد

## النزاع السلبي:

هو مواجهة أو تفاعل بين الجماعات والتي هن نشأتها أن تؤدي المنظمة أو تمنع من تحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المدونة الإدارية – الإدارية

<sup>2</sup> زيد منير عبيدي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص68

<sup>3</sup> جين واثر اينداس- إدارة منظمات البحوث والتطوير وإدارة المستحيل، عدد10-1999

<sup>4</sup> التنظيمي والاداري بمكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1 2007 250.

## أساليب النزاع:

ناقش العديد من الباحثين أساليب النزاع السائد لدى الأشخاص ومنها:

### 1- التنافس:

سلوك التنافس هو التوجه نحو تحقيق أقصى فائدة لطرف النزاع على حساب سائر الأطراف الأخرى، هذا السلوك يعتمد على فردية التصرف واعتبار المصلحة الذاتية أهم من مصلحة الآخرين.

### 2- المسابير :

سلوك المسابير هو التوجه نحو تفضيل مصلحة الآخرين قبل مصلحة طرف النزاع هذا السلوك يأخذ في الاعتبار مسائل أخرى بخلاف المصلحة الذاتية.

### 3- التجنب:

سلوك التجنب هو التوجه إلى تفادي الدخول في النزاع وهذا السلوك عادة يقوم على حساب ترجح أن مجرد الدخول في النزاع سيلحق ضررا أكبر من تجنبه<sup>1</sup>.

### 4- الحل الوسط :

سلوك الحل الوسط هو التوجه لتقسيم المصالح في النزاع بشكل يحقق مكاسب لكل طرف أقل من المكسب الكامل وأكبر من الخسارة الكاملة.

### 5- التعاون:

سلوك التعاون هو التوجه لفهم احتياجات ومصالح أطراف النزاع بغرض إيجاد حلول مبتكرة تساعد الأطراف على تحقيق مصالحهم واحتياجاتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زياد الصمادي ،حل النزعات، برنامج دراسات السلام الدولي ،جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة، 2009-2010،ص29

<sup>2</sup> منتدى الموارد البشرية، أساليب إدارة الصراع.

## -اتجاهات النزاع في المنظمات :

الاتجاهات حول النزاع تتحسر في ثلاث نقاط :

1-الاتجاه الإيجابي ينظر للنزاع علي انه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة التفكير في مشاكل المنظمة والإبداعفي تقديم الأفكار الموجهة لحل تلك المشاكل.

1-الاتجاه السلبي :حيث ينظر للنزاع على أساسأثاره السلبية التي تشتت الجهود و تبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة و النزاع له اثر سلبي علي الأفراد من الناحية النفسية وزيادة ضغط العمل عليهم

1-الاتجاه المتوازن :ينظر للنزاع على انه مرغوب به لما له من اثر جيد في بعض الأوقات و غير مرغوب فيه في أحيانأخرى فهو كذلك ينتج عنه نتائج ايجابية مثل التفكير الإبداعي للبدائل المختلفة لحل مشاكل المنظمة و زيادة الدافعية للعمل و الالتزام

## -معايير تحديد النزاع الفردي:

1-معايير النزاع الفردي الذي يخضع للتسوية الداخلية :

النزاع الفردي في العمل يتحدد وفق ثلاثة معايير أساسية يمثل المعيار الأول في أن يكون النزاع قائما بين العامل و الأجير و بين الهيئة المستخدمة من جهة أخرى

1-تحديد طبيعة النزاع الفردي في العمل الذي يخضع للتسوية الودية:

استقراء الأحكام الواردة في القانون رقم ٩٠٠٤ المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل و

كذا الأحكام الواردة في القانون رقم ٩٠٠٣ المتعلق بمفتشية العمل .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>بن صابر بن عزوز،الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري،دار الحامد للنشر،الأردن، 2010 .257/245

## نتائج النزاع : ينتهي النزاع إلى إحدى نتيجتين إيجابية أو سلبية:

### أ- النتائج السلبية: ومن النتائج السلبية للنزاع مايلي

- يؤدي النزاع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد مما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد وبعضهم البعض الملل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها.
- قد يدفع كل طرف من أطراف النزاع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات الأنانية
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل والتعاون الجماعي.
- يحول الطاقة والجهد إلى الحصة الحقيقية في المنظمة<sup>1</sup>.

### ب- النتائج الإيجابية:

- الخلق والابتكار
- الاستفادة من الاختلاف والأفكار
- وضوح رؤية أكثر شمولاً للمواقف.
- المساهمة في اتخاذ القرار الملائم.
- خلق المناخ الملائم لإحداث التغيير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مسكار حديجة، نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على أداء الأفراد ، مشروع بحث لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع التنظيم، 2012-2013، ص21

<sup>2</sup> د. محمد عبد المنعم شعيب ، الإدارة المعاصرة، ط1، المنهل للنشر، 2014، ص15

## مبادئ عامة لحل نزاعات العمل:

هناك مبادئ عامة التي من شأنها حل نزاعات العمل ومنها مايلي:

-تقريب وجهات النظر:

تنتج نزاعات العمل عن وجود سوء تفاهم بين طرفين وبالتالي لا يتمكن أي طرف من تفهم الطرف الآخر إلا بعد أن يقوم طرف ثالث بمحاولة تقريب وجهات النظر فيما بينهم

-تفهم المشكلة جيدا :

قبل حل النزاع يجب أن نتفهم طبيعتها جيدا

-تولي المبادرة:

يتعين على من يتولى مهمة حل النزاع أن يتولى المبادرة في كل شيء بدءا من الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة ومحاولة تقديم حلول وتقريب وجهات النظر

-البحث عن مواقف مشتركة :

من اجل إنهاء كافة نزاعات العمل يجب البحث عن هدف مشترك بحيث يجد كلا طرفي النزاع نفسه مجبرا على التعاون مع الطرف الآخر

-المحافظة على هدوء الأعصاب:

عندما يسيطر الغضب والانفعال على احد الأشخاص فانه يستحيل حل نزاعات العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>كيف تحل نزاعات العمل بطريقة تتضمن رضا كل الأطراف من موقع،wwwtes3a.com

---

## خلاصة الفصل:

هذه الدراسة حول نزاعات العمل توضح أن هذه الأخيرة أمر حتمي ومتأصل في الحياة التنظيمية والاجتماعية ومن الصعب تجنبها لأنها شيء طبيعي ما دام هناك اختلاف بين الناس في الأعراق والأشكال والقيم والمعتقدات وطريقة تفكيرهم بالإضافة إلى أهدافهم ورغباتهم ومقاصدهم المختلفة باختلاف المكان والزمان وتجنب النزاع يكاد يكون مستحيلا وهم يعتبر تهديدا لاستقرار العلاقات بين الأفراد والمجموعات ويقود إلى الفشل.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

## تمهيد:

هذا الفصل يدخل ضمن الإطار الميداني للدراسة الذي يشمل تحديد الإجراءات المنهجية التي يمكنني إتباعها، بدءاً بتحديد مجالات الدراسة ثم الأدوات المنهج المستخدمة، ثم أدوات جمع البيانات واختيار التقنيات.

## أولاً: مجال الدراسة:

1- **المجال الزمني:** نقصد بالمجال الزمني المدة الرئيسية التي استغرقتها في الدراسة، كانت ابتداءً من 23 أبريل إلى غاية شهر ماي حيث تم استقبالننا من طرف رئيس مصلحة المؤسسة وتم منحنا الموافقة على الترخيص للقيام بزيارة استطلاعية على مستوى مؤسسة البلدية "بلدية سيدي بوبكر" سعيدة وبعد تحضير أسئلة الاستمارة قمت بتوزيع هذه الاستمارات.

2- **المجال المكاني:** تمت الدراسات على مستوى مؤسسة البلدية بلدية سيدي بوبكر سعيدة.

3- **المجال البشري:** يقدر عدد العمال داخل المؤسسة بـ 146 موظف موزعين على خمسة مصالح وهي كالتالي:

- تتأسهم الأمانة العامة وتتفرع إلى عدة مصالح وهذه المصالح تتفرع كذلك فروع.
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة
- مصلحة الشؤون الحالية
- مصلحة التعمير، الشؤون العقارية، الطرق، التعمير وتسيير العتاد
- مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة

## ثانياً: المنهج المستخدم:

هناك عدة مناهج للبحث العلمي وهذا يتوقف على طبيعة الموضوع، وفي دراستي اعتمدت على المنهج الإحصائي فهو طريقة من طرق التحليل والتفسير لتحليل الظاهرة فهو يدرسها كما هي في الواقع بشكل دقيق ومفصل.

من خلاله نستطيع تقصي الحقائق والإجابة عن التساؤلات المطروحة ودراسة متغيرات الرضا الوظيفي والتي بدورها تؤثر على نزاعات العمل داخل المؤسسة.

### أدوات استخدام البيانات:

من أهم مراحل البحث العلمي ، هي مرحلة جمع البيانات فكل دراسة تحتاج إلى تحديد نوعية وشكل الأدوات اللازمة من أجل جمع البيانات والمعلومات المختلفة واختيار الملائمة منها لتحقيق أهداف الدراسة ومن خلال دراستي قمت باختيار الأدوات التالية:

#### 1/ الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أكثر المناهج الكيفية استخداما في الدراسات الاجتماعية والصناعية، ويكون الباحث طرف وعلاقة بالموقف ومن خلال دراستي قمت بالملاحظة ابتداء من الظروف البيئية والتنظيمية للعمل، علاقة العمل بين الزملاء وبين العمال ورئيسهم ، وملاحظة كيفية التعامل مع المواقف.<sup>1</sup>

#### 2/ الاستمارة:

هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات المختلفة بالظاهرة المدروسة، وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها على شكل استمارة تقدم للمبحوثين قصد الحصول على المعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد عبيدات، د. محمد أبو نصار، د. عقلة مبضون منهجية البحث العلم، دار وائل للنشر، عمان ط ٢ ١٩٩٩73

<sup>2</sup> د. عبد الله محمد الشريف ، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر ط ١، ١٩٩٦، ص 123

ومن خلال هذه الدراسة قمت بصياغة أسئلة الاستمارة، حيث تضمنت 26 سؤالاً تقسمت إلى ثلاث محاور.

**المحور الأول:** تتضمن البيانات الشخصية ويحتوي على أربعة (04) أسئلة .

**المحور الثاني:** تضمن البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي لدى العمال يحتوي على (12) سؤال .

**المحور الثالث:** تضمن البيانات المتعلقة بنزاعات العمل يحتوي على (12) سؤال  
3/السجلات والوثائق:

اعتمدت الدراسة على السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسة، كمعرفة عدد العمال، عدد المصالح والهيكل التنظيمي.

**رابعاً: العينة وكيفية اختيارها:**

اعتمدت في هذه الدراسة التي أجريتها في مؤسسة البلدية ، والتي يتكون مجتمع البحث فيها من 50 عامل، واخترت عينة عشوائية في جميع الفروع <sup>1</sup>.

**1- البيانات الشخصية:**

تمثل البيانات الشخصية الإطار العلمي والإحصائي الذي يوضح خصائص وسمات مجتمع البحث.

### وضعية تعداد المناصب لسنة 2018

الرتبة	المناصب المالية النظرية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة
متصرف رئيسي إقليمي	02	02	00
متصرف إقليمي	04	04	00
ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	01	01	00

<sup>1</sup> المرجع السابق

00	02	02	ملحق الإدارة الإقليمية
00	01	01	مهندس معماري رئيسي للإدارة الإقليمية
00	01	01	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
01	01	02	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية
00	01	01	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
00	01	01	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية
01	05	06	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
00	13	13	عون الإدارة الإقليمية
00	01	01	عون مكتب للإدارة الإقليمية
00	02	02	عون تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
01	02	03	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
00	08	08	كاتب الإدارة الإقليمية
00	18	18	عون رئيسي للنظافة
00	03	03	عون النظافة
00	02	02	عامل مهني الصنف الثاني
01	04	05	عامل مهني الصنف الثالث
00	18	18	حارس عقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل
02	14	16	حارس عقد محدد المدة بالتوقيت الكامل
00	01	01	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الكامل
00	21	21	سائق سيارة من المستوى

			الأول عقد محدد المدة
00	01	01	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي عقد محدد المدة
01	11	12	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي عقد غير محدد المدة
00	07	07	عامل مهني من المستوى الثاني بالتوقيت الكامل عقد محدد المدة
00	08	07	سائق سيارة من المستوى الثاني عقد محدد المدة
07	146	153	المجموع

الجدول رقم 01: يبين توزيع أفراد المينة حسب الجنس:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
52%	26	ذكر
48%	24	أنثى
100%	50	المجموع

إن المعطيات الواردة في الجدول رقم 1 تبين لنا أن نسبة الذكور تمثل 52 % من العينة المختارة، وهي النسبة الأكبر ، أما نسبة الإناث تمثل 48% نستنتج أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العتبة حسب السن.

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
من 30-25	5	10 %
40-31	18	36 %
50-41	24	48 %
أكثر من 50	3	6 %
المجموع	50	100 %

- نلاحظ الجدول رقم 2 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب السن أي 24 مفردة تمثل نسبة 48 % تتراوح أعمارهم ما بين 50-41 سنة وهي أكبر نسبة وكذلك هناك 18 مفردة من العينة تمثل 36% تتراوح أعمارهم ما بين 40-31 سنة ونجد كذلك أن 5 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30-25 سنة يمثلون 10%، ونجد أن نسبة 6% تمثل أقل نسبة فئة عمرية 50 سنة فأكثر عند العمال.

جدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
متوسط	2	4 %
ثانوي	22	44 %
جامعي	26	52 %
المجموع	50	100 %

يوضح الجدول رقم 3 المتعلق بالمستوى التعليمي أن 26 عامل يمثل 52 % ينتمون إلى فئة مستوى جامعي، ثم يأتي 22 عامل بنسبة 44% يمثلون فئة مستوى ثانوي، وبعد ذلك نجد أن 2 من العمال يمثلون نسبة 4% من فئة مستوى متوسط، وهي أصغر نسبة.

**جدول رقم 04: يبين توزيع الافراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
أعزب	9	18 %
متزوج	36	72 %
مطلق	5	10 %
المجموع	50	100 %

يبين جدول رقم 4 أن أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية أن نسبة 72% المتمثلة في 36 عامل متزوجون، ثم تأتي 9 مفردات بنسبة 18% فئة غير متزوجة، وتليها نسبة 10% يمثلها 5 عاملين مطلقين وهي أصغر نسبة في التصنيف.

**المحور الخاص بالرضا الوظيفي:**

بيانات متعلقة بظروف العمل والرضا الوظيفي:

**جدول 05: يبين رضا الموظفين داخل المؤسسة:**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
نعم	40	80 %
لا	10	20 %
المجموع	50	100 %

يوضح لنا الجدول : أن نسبة 80% من أفراد العينة هم راضين عن عملهم داخل المؤسسة وتليها نسبة 20% تمثل العمال غير راضين عن عملهم نستنتج ان النسبة الاكبر قدر من الرضا عند العمال نظرا للظروف البيئية والتنظيمية الجيدة لان اغلب العمال صرحوا بذلك.

**جدول 06: يبين المشاركة في اتخاذ القرارات:**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	32	64 %
لا	18	36 %
المجموع	50	100%

يوضح لنا الجدول 06 أن 32 مفردة يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتمثلت بنسبة 64% في حين نجد أن 18 مفردة لا يشاركون في اتخاذ القرارات نستنتج أن الرؤساء يسمحون للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد عندهم رضا عن عملهم.

**جدول 07: يبين عدد ساعات العمل**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
مناسبة	36	72 %
غير مناسبة	14	28 %
المجموع	50	100%

يوضح الجدول رقم 07 أن 36 مفردة صرحوا بأن عدد ساعات العمل مناسبة لهم وتمثلت 72 %، في حين نجد 14 مفردة صرحوا بأن عدد الساعات غير مناسبة وتمثلت بـ 28% لأنهم يزاولون أعمال أخرى نستنتج اننا اغلبية العمال راضين عن ساعات العمل .

جدول 08: يبين روح المسؤولية في العمل:

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
نعم	38	76 %
لا	12	24 %
المجموع	50	100 %

يوضح الجدول رقم 08 أن نسبة 76 % صرحوا بوجود روح المسؤولية في العمل وتمثلت بـ 38 مفردة ومن جهة أخرى نجد 12 مفردة صرحوا بأنه لا يوجد روح المسؤولية في العمل وتمثلت بـ 24% وهذا راجع للامبالاة والملل.

بيانات متعلقة بالعلاقة مع الرؤساء والرضا الوظيفي:

جدول 09: يبين طبيعة العلاقة مع الزملاء.

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
جيدة	12	24 %
عادية	33	66 %
المجموع	50	100 %

يوضح الجدول 09 أن 12 مفردة صرحوا بأن طبيعة العلاقة مع الزملاء علاقة جيدة وتمثلت بـ 24% في حين نجد 33 مفردة صرحوا بأن طبيعة العلاقة مع الزملاء عادية بنسبة 66 % وهي النسبة الأكبر.

جدول 10: يبين تعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم:

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	35	70 %
لا	15	30 %
المجموع	50	100%

يوضح الجدول 10: أن 35 مفردة صرحوا بأن هناك تعاون بين الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم، تمثلت نسبة 70% ، في حين نجد أن 15 مفردة صرحوا بعدم وجود تعاون وتمثلت بـ 30% وهذا راجع أن هناك من يفضل العمل بمفرده.

بيانات متعلقة مع الرؤساء والرضا الوظيفي:

الجدول 11: يبين طبيعة العلاقة مع الرئيس:

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
علاقة مبنية على الاحترام والتقدير	09	18 %
علاقة مبنية على الالتزام	41	82 %
المجموع	50	100%

يوضح جدول 11: أن 9 مفردة من العينة صرحوا بأن طبيعة العلاقة مع الرئيس هي علاقة مبنية على الاحترام والتقدير وتمثل بـ 18% في حين نجد 41 مفردة صرحوا بأن العلاقة التي تجمع بين العمال والرئيس هي علاقة مبنية على الالتزام وذلك حرصا من الرئيس على اتمام الاعمال في الوقت المحدد دون تأخير.

**جدول 12: يبين تقدير الرؤساء للعمل المنجز:**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
عال	02	4 %
عادي	38	76 %
لا يوجد تقدير	10	20 %
المجموع	50	100 %

يوضح الجدول 12: بأن 02 مفردة صرحوا بأن تقدير الرؤساء للعمل المنجز يكون عال وتمثل نسبة 4% في حين نجد 38 مفردة صرحوا بأن هناك تقدير من طرف الرؤساء للعمل وهو تقدير عادي وتمثل بـ 76% بإضافة إلى أن 10 مفردة صرحوا بأن لا يوجد تقدير من طرف الرؤساء للعمل المنجز وتمثل بـ 20%.

**بيانات متعلقة بالأجر والرضا الوظيفي**

**جدول 13: يبين مستوى الرضا عن الأجر:**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
مرضي	27	54 %
غير مرضي	23	46 %
المجموع	50	100 %

يوضح الجدول 13: أن 27 مفردة صرحوا بأنه راضون عن الأجر وتمثل نسبة 54% و 23 مفردة صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه غير مرضي وتمثل 46%.

جدول 14: يبين تغطية الأجر للاحتياجات الأساسية:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
62 %	31	نعم
38 %	19	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول 14 : بأن 31 مفردة صرحوا بأن الأجر يغطي حاجاتهم الأساسية وتمثلت نسبة 62 %، و 19 مفردة صرحوا بأن الأجر لا يلبي حاجاتهم الأساسية وتمثلت بنسبة 38% .  
بيانات خاصة بالحوافز والرضا الوظيفي:

جدول 15: يبين وجود حوافز مادية ومعنوية.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
20 %	10	مادية
80 %	40	معنوية
100%	50	المجموع

يوضح الجدول 15: أن 10 مفردة صرحوا بأن هناك حوافز مادية وتمثلت ب 20% و 40 مفردة بأن هناك حوافز معنوية وتمثلت ب 80% وهي أكبر نسبة.

جدول 16: يبين وجود عدالة عند الحصول على الترقية:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
80 %	40	نعم
10 %	5	لا
100%	50	المجموع

يوضح الجدول 16: بأن 40 مفردة صرحوا بوجود عدالة عند الحصول على الترقية وتمثلت بنسبة 80% في حين نجد 5 مفردة صرحوا بعدم وجود عدالة في الترقية وتمثلت بنسبة 10% نستنتج أن الأغلبية صرحوا بأنه هناك عدالة في توزيع الترقيات مما يحفزهم على بدل مجهود مضاعف.

المحور الخاص بالنزاعات العمل:

بيانات متعلقة بنزاعات العمل:

جدول 17: يبين الرضا عن العمل داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
70 %	35	نعم
30 %	15	لا
100%	50	المجموع

يبين الجدول المتعلق بالرضا عن العمل داخل المؤسسة أن 35 من المفردة صرحوا عن الرضا عن العمل داخل المؤسسة تمثل بـ 70% ، في حين 15 من المفردة ليس لديهم رضا عن العمل تمثل بـ 30% وهي نسبة قليلة مقارنة بعدد الأفراد الذين لهم الرضا عن العمل.

الجدول 18: يبين العلاقة مع الرؤساء:

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات العينة
96 %	48	تعاون
4 %	02	تنافس
100%	50	المجموع

يبين الجدول 18: المتعلق بالعلاقة مع الرؤساء أن 48 مفردة صرحوا بأن العلاقة مع الرؤساء مبنية على أساس التعاون وتمثل بـ96%، وهي نسبة كبيرة في حين نجد 02 من المفردة صرحت أن العلاقة مع الرؤساء هي علاقة تنافس وتمثل بـ 4% نستنتج أن هناك روح التعاون مع الرؤساء داخل المؤسسة.

جدول يبين طريقة لاتصال مع الرؤساء:

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات العينة
70 %	35	مباشر
4 %	2	كتابي
46 %	23	عن طريق مشرف
100%	50	المجموع

يبين الجدول 19: المتعلق بطريقة الاتصال مع الرؤساء نجد 35 من المفردة العينة صرحوا بأن الاتصال يكون مباشر تمثل 70 % ، في حين نجد 2 من مفردة العينة صرحوا بأن الاتصال

يكون كتابي تمثل بـ 4% أما 23 من المفردة صرحوا بأن الاتصال يكون عن طريق مشرف وتمثل بـ 46% نلاحظ أن الاتصال مع الرؤساء يكون بشكل مباشر، ومؤشر يخدم المؤسسة.

**جدول 20: يبين ملائمة ساعات العمل مقابل الأجر الذي يتقاضاه:**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	46	92 %
لا	4	18 %
المجموع	50	100%

يبين الجدول 20 المتعلق بملائمة ساعات العمل مقابل الأجر الذي يتقاضاه نجد أن 46 مفردة صرحوا بملائمة ساعات العمل مقابل الأجر المتقاضى وتمثل بـ 92% وهي نسبة كبيرة في حين أن 4 مفردة يرون أن ساعات العمل لا تتلائم مع الأجر الذي يتقاضونه تمثل بـ 18% وهي نسبة صغيرة مقارنة بالراضين عن ساعات العمل .

**جدول 21 يبين وجود نزاع داخل المؤسسة**

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	15	30 %
لا	35	70 %
المجموع	50	100%

يبين الجدول 21 المتعلق بوجود نزاع داخل المؤسسة نجد 15 من مفردة العينة يصرحون بوجود نزاع داخل المؤسسة تمثل بـ 30%، ونجد 35 من مفردة العينة يصرحون بعدم وجود نزاع داخل المؤسسة وتمثل بـ 70%

نلاحظ أنه من خلال البيانات أن أغلبية العمال صرحوا أنه لا يوجد نزاع داخل المؤسسة.

جدول 22 يبين تغيير المنصب:

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	1	0.02 %
لا	49	99 %
المجموع	50	100 %

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 22 المتعلقة بتغيير المنصب نجد 49 مفردة والتي تمثل 99% أجابت ب لا ونسبة 0.02% من مفردة العينة 1 أجابت بنعم تريد تغيير المنصب.

جدول 24 يبين معالجة النزاعات

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
ودية	43	86 %
تفاوض	5	10 %
عدالة	2	4 %
المجموع	50	100 %

يبين الجدول 24 المتعلق بمعالجة النزاعات أن 43 من المفردة صرحوا بأن المعالجة تكون بطريقة ودية ومثلت 86% ، في حين نجد 5 من مفردات العينة صرحوا بأن الحل يكون بالتفاوض وتمثل ب 10%، أما 2 مفردة صرحوا بأن طريقة حل النزاع تكون بالعدالة القضائية حيث مثلت 4% وهي أقل نسبة.

جدول 25: يبين ضغوطات العمل داخل المؤسسة

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	30	60 %
لا	20	40 %
المجموع	50	100 %

يبين الجدول 25: المتعلق بضغوطات العمل داخل المؤسسة أن 30 من المفردة صرحوا بأن هناك ضغوطات داخل المؤسسة وتمثل بـ 60%، و 20 من المفردة لا يرون بأن هناك ضغوطات في العمل داخل المؤسسة وتمثل بـ 40%.

جدول 26: يوضح حدوث حساسية بين الموظفين

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	46	92 %
لا	4	8 %
المجموع	50	100 %

يبين الجدول 26: المتعلق بحدوث حساسية بين الموظفين أن 46 من المفردة صرحوا بوجود حساسية بين الموظفين مثلت 92%، في حين 4 من المفردة صرحوا انعدام وجود حساسية داخل المؤسسة وتمثل بـ 8%.

جدول 27 يبين ملائمة القرارات المتخذة من طرف الرئيس:

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
نعم	45	90 %
لا	15	10 %
المجموع	50	100%

يبين الجدول 27 ملائمة القرارات المتخذة من طرف الرئيس نجد أن 45 من المفردة صرحوا أن القرارات المتخذة من طرف الرئيس ملائمة وتمثل بـ 90% ، في حين نجد 15 من المفردة صرحوا بعدم ملائمة القرارات المتخذة من طرف الرئيسستتجان معظم العينة راضية عن القرارات المتخذة من طرف الرئيس ويرون أنها ملائمة لهم

جدول 28: يبين الأوامر المطبقة على العامل عادلة أم تعسفية

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
عادلة	45	90 %
تعسفية	5	10 %
المجموع	50	100%

يبين الجدول 28: المتعلق بالأوامر المطبقة على العامل عادلة أم تعسفية نجد أن 45 من المفردة صرحوا بأنها أوامر عادلة وتمثل بـ 90% في حين 5 من المفردة صرحوا بأنها أوامر تعسفية. نلاحظ أن النسبة الأكبر ترى أن الأوامر المطبقة عادلة.

جدول 29: يبين عوامل التحفيز لدى العامل

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
زيادة الأجر	32	64 %
تحسين شروط العمل	18	36 %
تسوية الوضعية التنظيمية	10	20 %
المجموع	50	100 %

يبين الجدول 29: المتعلق بعوامل التحفيز لدى العامل نجد 32 من المفردة صرحوا بزيادة الأجر وتمثل 64 % في حين 18 من مفردة العينة صرحوا بتحسين شروط العمل وتمثل بـ 36% ونجد 10 من مفردة العينة صرحوا بتسوية الوضعية التنظيمية. نستنتج ان العمال يحتاجون لتسوية شروط العمل وتليها زيادة الاجور ومن تم تسوية الوضعية التنظيمية

جدول يبين الحصول على المنصب:

الاحتمالات العينة	التكرارات	النسبة %
المسابقة	38	60 %
التوصية	10	20 %
الدخول مباشرة إلى المنصب	2	4 %
المجموع	50	100 %

يبين الجدول 30 المتعلق بالحصول على منصب العمل نجد 38 من مفردة العينة صرحوا بأن الحصول على المنصب يكون بالمسابقة وتمثل بـ 60%، في حين 10 من المفردة صرحوا بأن الحصول على المنصب يكون بالتوصية وتمثل بـ 20%، أما 2 من مفردة العينة يرون بأن

الحصول على المنصب يكون الدخول مباشرة وتمثل 4% وهي أقل نسبة. نستنتج وجود عدالة في الحصول على المنصب.

## النتائج العامة:

كشفت الدراسة الميدانية للمعطيات التي جمعت حول الرضا الوظيفي وأثره على نزاعات العمل في مؤسسة البلدية عدد من النتائج التي توضح وتشخص هذه الظاهرة البحثية.

حيث توصلت الدراسة الخاصة بفرضية تأثير الرضا الوظيفي على نزاعات العمل من حيث:

نجد أن نسبة 80% راضين عن عملهم داخل المؤسسة ونسبة 64% يشاركون في اتخاذ القرارات إضافية إلى أن هناك روح للمسؤولية وتناسب عدد ساعات العمل وكذلك وجود حوافز مادية ومعنوية وطبيعة العلاقة مع الرئيس والزملاء عادية ونجد أن هناك عدالة في الحصول على الترقيات بنسبة 80%، من هذا نستنتج أن الرضا الوظيفي يحقق للعمال الاستقرار النفسي والاجتماعي والذي بدوره يؤثر في نزاعات العمل وتصبح غير موجودة.

أما الفرضية الثانية التي مفادها أن الرضا عن ظروف العمل الجيدة يؤثر إيجاباً على نزاعات العمل، حيث نجد أن هناك علاقة مبنية على التعاون والإحترام والتقدير، والإلتزام بين الرؤساء التي بلغت نسبة 96% والزملاء.

إضافة إلى ملائمة الأجر والقرارات المتخذة من طرف الرؤساء بحيث نجد نسبة 70% صرحوا بعدم وجود نزاع داخل المؤسسة ونسبة 70% راضين عن عملهم و 60% ليست لهم ضغوط ولا أحد يفكر في تغيير مناصب عملهم وكل هذه المؤشرات توضح ملائمة ظروف العمل التنظيمية والبيئة والمادية وهي بدورها تنهي كل النزاعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العامل والمؤسسة معاً.

## خلاصة:

إن الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد وهو يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقة العمل وعن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء وعن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد وهو دالة على سعادة الإنسان واستقراره ، وهو يقضي على المشاكل التي تحدث في العمل مثل النزاعات وتقلل من حدتها وتجعل العامل راضي عن وظيفته دون ضغوط ويصبح له دور في حياتهم المهنية والشخصية.

ويعتبر الرضا الوظيفي للعمال من أهم العوامل التي تؤثر على عطائهم ، سواء كان الرضا كليا أو جزئيا حسب بعض الجوانب ، فنجاح العمل يتطلب درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لا سيما في مجال المنظمات .

## خاتمة :

من خلال هذا البحث حاولنا معرفة أهم العوامل التي تساهم في التأثير على الرضا الوظيفي ، وهي بدورها تؤثر على نزاعات العمل التي لا مفر منها خاصة في مؤسسات الجزائرية التي تعاني من سوء في التنظيم وتجد صعوبة في التعامل مع الموقف وذلك راجع لطبيعة البيئة الجزائرية من حيث القيم والعادات والتقاليد والمكانة الاجتماعية، ومن هذا المنطلق يجب على المؤسسات الجزائرية دراسة المحيط الداخلي والخارجي لبيئة العمل حتى تستطيع تحقيق الرضا الوظيفي والخروج بنتائج تخدم المصلحة الخاصة والعامة . لأن إرضاء الأفراد أمر ضروري لحاله من أهمية كبيرة في حياة الأفراد والمؤسسة.

### الخاتمة العامة:

إن مستوى الأداء لدى الأفراد يعتمد على درجة الرضا لدى التنظيمات التي يعملون فيها. فزيادة مستوى الإنتاجية مرتبط بالرضا الوظيفي لدى العمال لذلك تسعى كل منظمة إلى تحقيق العوامل الحية للرضا لديهم بهدف استمرارهم في تحقيق الإنجازات وتفجير المواهب والإبداعات ويكون ذلك بتحفيزهم ودفعتهم لبدل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عال من الأداء وبالتالي الوصول إلى إنتاجية عالية وكبيرة وتنمية مشاعر الحب والتعاون بعيدا عن النزاعات التي لا تخلوا من المؤسسات الجزائرية التي تنعكس سلبا على العطاء والأداء للمنظمة وبالتالي نستنتج أن الرضا يعد مطلباً أساسياً في الكثير من المنظمات الحديثة لا بد من تحقيقه .

- المصادر والمراجع:

- الكتب:

1. أحمد دودين منظمات الاعمال المعاصرة دار الاكاديميون للنشر ٢٠١٤
2. امينة سالم عين الخليج المكتب العربي للمعارف ٢٠١٧
3. احمد العمري ترميم صدوع البرج العاجي، استراتيجيات للإدارة النزاع في التعليم العالي  
العبيكان للنشر
4. د. عزوز بن صابر الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري، ٢٠١١
5. د. واثر اينداس، ادارة المنظمات البحوث والتطوير وادارة المستقبل، ١٩٩٩
6. د. حريم، ادارة المنظمات منظور كلي دار الحامد للنشر، عمان، ط٢ ٢٠١٦
7. د. احمد حسن الالتزامات التبادلية بين صاحب العمل والعامل، مركز الدراسات العربية  
للنشر، ٢٠١٨
8. د. منير عبوي، اتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية الشروق للنشر، ط١، عمان  
٢٠٠٦،
9. د. زيد منير عبوي، الاتجاهات الادارية، في العمل الجماعي دار الخليج للنشر ٢٠١٥
10. د. زياد الصمادي حل النزاعات ٢٠٠٩-٢٠١٠
11. د. رحالي حجيلة الصراعي المؤسسات ديوان المطبوعات الجامعية ٢٠١٠
12. د. سعيد الهاجري، ادارة الصراع مع رئيسك، دراسة سوسيولوجية، العبيكان  
للنشر، ٢٠٠٩م

13. د.سامي محمد فريج، تسوية النزاعات ،دار النشر للجامعات،ط، ٢٠٢ ٢٠٢٠
14. د. طلعت ابراهيم لطفي ،علم الاجتماع التنظيم،دار غريب للنشر القاهرة ٢٠٠٧
15. د. عبد الله محمد الشريف ،مناهج البحث العلمي،مكتبة الشعاع للنشر
16. د.عائشة التايب،النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة،جمهورية ،مصر ،العربية

للنشر،ط ١، ١٩٩٦

17. د. عطا الله علي الزبون ،ادارة الجودة الشاملة،٢٠١٧
18. د.عادل بن صالح،بن عمر عبد الجبار،علم النفس التنظيمي والاداري،مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر،ط ١ ٢٠٠٧

19. د.عبد المحسن محمد بن السميح،دراسات الادارة المدرسية،دار الحامد للنشر عمان ،ط ١ ٢٠٠٩

20. د.عطا الله محمد الشريف ،مناهج البحث العلمي،مكتبة الشعاع للنشر ،ط ١ ١٩٩٩

21. د.عويد سلطان مشعان، علم النفس الصناعي ،مكتبة الفلاح للنشر،١٩٩٤
22. د.كامل محمد عويضة،علم النفس الصناعي،مكتبة الفلاح للنشر،١٩٩٤
23. د.لويس كامل مليكة،سوسيولوجيا الجماعات والقيادة،ط ٤ ١٩٨٩
24. د.مدحت ابو النصير،الادارة بالحوافز واساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة

العربية للنشر ط ١ ٢٠١٢

25. د.محمود فتحي عكاشة،علم النفس مطبعةالجمهورية الاسكندرية للنشر

26. محمد نائر سعدون، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مركز الرماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث، عمان، ط ١ ٢٠١٦
27. د. منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفق التعامل مع المجموعة العربية للنشر، ٢٠١٥
28. د. مرتضى البشير امين، السلوك التنظيمي، المجموعة العربية للنشر، ٢٠١٦
29. د. محمود فتحي عكاشة علم النفس الصناعي المجموعة العربية للنشر ١٩٩٩م
30. د. محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر، ٢٠١٤م
31. د. محمد سرور، علم النفس الاداري، دار العلم للنشر بيروت، ٢٠١٦
32. د. محمود يوسف القاضي، السلوك التنظيمي لنشر، ٢٠١٥
33. د. محمد عبد المنعم شعيب، الادارة المعاصرة للنشر، ٢٠١٤
34. د. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي دار وائل للنشر عمان، ١٩٩٩
35. د. ناصر قاسي، دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠١١

## -الرسائل الجامعية:

1. ايناس فؤاد نواوي فلبمان ،الرضا الوظيفي وعلاقاته بالالتزام التنظيمي،لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التعليم ،بمدينة مكة المكرمة متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير قسم الادارة التربوية و التخطيط بجامعة القرى
2. بن سلامة زهية اسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، ٢٠٠٦ ٢٠٠٧
3. رفيق قروي،علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية،دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ٢٠٠٩ ٢٠١٠
4. برباح محمد امين،موساوي يحي،تأثير الرضا الوظيفي على اداء الموارد البشرية،مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التربية، ٢٠١٥ ٢٠١٦
5. طيبي نورالدين العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين،مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، ٢٠١٤ ٢٠١٥
6. مسكار خديجة،ساعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية واثرها على اداء الافراد،مشروع لنيل شهادة ماستر علم اجتماع التنظيم، ٢٠١٢ ٢٠١٣

## -المجلات:

1. بابل العلوم الانسانية المجلد ٢١، العدد ٣ ، ٢٠١٣، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري

## -المنتديات:

1. -الموارد البشرية عوامل الرضا الوظيفي، ٢٠١٤/٤/٢٠١٦
2. -ابو عبد الله، منتديات أساتذة الجامعات لكليات التجارة، ٢٠١١/١/١٣
3. -سارة نبيل، منتدى الادارة الهندسية، تقليل نزاعات العمل، ٢٠٠٩/١٢/١٤
4. -ادارة الموارد البشرية، اساليب ادارة الصراع
5. -هشام عوكل، انواع النزاعات
6. -منتدى الموارد البشرية، اميرة اسماعيل، محددات الرضا الوظيفي

## الالكترونية:

-كيف تحل نزاعات العمل بطريقة تتضمن رضا كل الافراد [www.ts3a.com](http://www.ts3a.com)

اطفال الخليج ذوي الاحتياجات [www.gulfids.com](http://www.gulfids.com)

## -المحاضرات:

-سلسلة محاضرات مقياس تحليل النزاعات الدولية ابراهيم بولمكاحل قسم العلوم السياسية

والعلاقات الدولية جامعة قسنطينة

-تقييم الاداء والرضا الوظيفي

الملاحق:

ضع [X] في الخانات المناسبة:

الموضوع: الرضا الوظيفي و أثره على نزاعات العمل؟

الاستمارة:

المحور الاول:البيانات الشخصية

١-الجنس:ذكر.  انثى

٢-السن:

٣-المستوى التعليمي: متوسط.  ثانوي

جامعي  لا يوجد

٤-الحالة الاجتماعية: اعزب  متزوج

مطلق.  ارمل

-المحور الثاني: بيانات متعلقة بالرضا الوظيفي:

٥-هل انت راض عن عملك داخل المؤسسة؟

نعم  لا

٦-هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

نعم.  لا

٧-كيف ترى ساعات العمل؟

مناسبة  غير مناسبة

٨- هل توجد روح المسؤولية في العمل ؟

نعم  لا

٩- ما هي طبيعة العلاقة مع الزملاء

جيدة  عادية

١٠- هل هناك تعاون بين الزملاء في العمل ؟

نعم  لا

١١- ما هي طبيعة العلاقة مع الرئيس ؟

- علاقة مبنية على الإحترام و التقدير

- علاقة مبنية على الإلتزام

١٢- كيف هو تقدير الرؤساء للعمل المنجز؟

عال  عادي  لا يوجد

١٣- ما هو مستوى الرضا عن الأجر؟

مرضي.  غير مرضي

١٤- هل الأجر يغطي الاحتياجات الأساسية؟

نعم  لا

١٥- ما هي نوعية الحوافز داخل المؤسسة ؟

مادية  معنوية  معا

١٦- هل هناك عدالة في الحصول على الترقية ؟

نعم  لا

-المحور الثالث:بيانات متعلقة بنزاعات العمل

٦- هل أنت راض عن عملك

نعم  لا

١٨- ما نوع العلاقة مع الرؤساء؟

التعاون  التنافس

١٩- ما هي طريقة الإتصال مع الرؤساء ؟

مباشرة  كتابية  عن طريق مشرف

٢٠- هل ساعات العمل ملائمة مقابل الأجر المتقاضى ؟

نعم  لا

٢١- هل هناك نزاع داخل المؤسسة؟

نعم  لا

٢٢- هل تفكر في تغيير المنصب

نعم  لا

٢٣- كيف تحل النزاعات داخل المؤسسة؟ بطريقة:

ودية  تفاوض  عدالة

٢٤- هل هناك ضغوطات في العمل ؟

نعم  لا

٢٥- هل تحدث حساسية بين الموظفين ؟

نعم  لا

٢٦- هل القرارات المتخذة من طرف الرئيس ملائمة؟

نعم  لا

٢٧- الأوامر المطبقة على العامل عادلة أم تعسفية ؟

عادلة  تعسفية

٢٨- ما هي عوامل التحفيز لدى العامل؟

زيادة الأجر

تحسين شروط العمل

تسوية الوضعية التنظيمية

٢٩- كيف يتم الحصول على المنصب؟

-المسابقة

-التوصية

-الدخول مباشرة الى المنصب

## فهرس المحتويات

إهداء

شكر وعران

### الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

- 01..... مقدمة. -
- 02..... الإشكالية. -
- 03..... التساؤلات. -
- 03..... الفرضيات. -
- 03..... اءاف الءراسة. -
- 04..... أهمية الءراسة. -
- 04..... أسباب اءءار الموءوع. -
- 05..... الءراساء السابفة. -
- 07..... اءءاء المفاهيم. -
- 07..... الرضا الوءائفى. -
- 09..... النزاع. -
- 11..... الصراع. -
- 13..... العمل. -

## الفصل الثاني: الجانب النظري

### الرضا الوظيفي:

- 11..... تمهيد -
- 11..... مفهوم الرضا الوظيفي -
- 13..... العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي -
- 19..... أنواع الرضا الوظيفي -
- 21..... قياس الرضا الوظيفي -
- 23..... خصائص الرضا الوظيفي -
- 24..... محددات الرضا الوظيفي -
- 25..... أهمية الرضا الوظيفي -
- 26..... نتائج الرضا الوظيفي -
- 28..... النظريات المفسرة للرضا الوظيفي -
- 36..... خلاصة الفصل -

## الفصل الثالث: نزاعات العمل

- تمهيد ..... 30
- مفهوم النزاع ..... 30
- مراحل عملية النزاع ..... 31
- أسباب النزاع ..... 32
- أنواع النزاع ..... 34
- أساليب النزاع ..... 36
- اتجاهات النزاع ..... 37
- معايير تحديد النزاع ..... 37
- نتائج النزاع ..... 38
- مبادئ عامة لحل نزاعات العمل ..... 39
- خلاصة الفصل ..... 40

## الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

- تمهيد ..... 39
- مكان الدراسة ..... 39
- المجال الزمني ..... 39
- المنهج المستخدم ..... 39
- ادوات استخدام البيانات ..... 40

- عينة الدراسة.....41
- عرض النتائج العامة و تحليلها.....58
- خلاصة .....59
- خاتمة.....60