

أثر نزاعات العمل التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين

-دراسة حالة مؤسسة صيدال، فرع عنابة -

**The impact of organizational conflict on employee's job satisfaction
- A case study of SAIDAL firm, Annaba branch-**

د. زرفة رؤوف، جامعة قالمة، zerfa.raouf@univ-guelma.dz

د.بوناب محمد، جامعة قالمة، bouneb.mohammed@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 29/12/2016

تاريخ القبول: 01/12/2019

تاريخ الاستلام: 29/09/2019

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مختلف أسباب نزاعات العمل التنظيمية، ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين. تركزت هذه الدراسة على نتائج العمل الميداني الذي أنجز على مستوى مؤسسة صيدال-فرع عنابة-. اعتمدت الدراسة في ذلك على استبيان تم توزيعه على عينة من العمال. بعد تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية عكسية تربط بين النزاعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: نزاعات العمل التنظيمية؛ أسباب نزاعات العمل؛ الرضا الوظيفي.

تصنيف JEL: D23، J24

Abstract: The purpose of this study was to determine the causes of organizational conflict in SAIDAL firm, Annaba branch, and to analyze its impact on employee's satisfaction. The study relied on the use of a questionnaire. From the statistical analysis of the data obtained, the study revealed a significant inverse relationship between the organizational conflict and employee's job satisfaction.

Keywords: Organizational conflict; sources of organizational conflict; job satisfaction.

JEL classification code: D23, J24

المؤلف المرسل: د. زرفة رؤوف، الإيميل: zerfa.raouf@univ-guelma.dz

1. مقدمة:

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه وبشكل خاص سلوك العنصر البشري، فهذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا. فنتاجا للدور الذي يلعبه العنصر الإنساني تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج في المنظمات، وتتحرك كذلك تعاملاتها وأنشطتها، والعنصر البشري كذلك هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة، ويصيغ اتجاهات ومسارات أدائها وقراراته هي التي تحدد كيان المنظمة وبناء عملياتها، وكذلك تصيغ هذه القرارات أهدافها وبرامجها وسياساتها.

لذلك فإن الدراسة العلمية للسلوك الإنساني في المنظمات في غاية الأهمية لأنها هي التي تمكن من فهم طبيعة هذا السلوك والعوامل المحددة له وبالتالي التحكم بصورة أفضل في مختلف مظاهر هذا السلوك وتحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة.

ومثله مثل باقي مظاهر التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، يعتبر النزاع التنظيمي ظاهرة حتمية لأنه ولید تشابك العلاقات التي تربط بين العاملين في المنظمة، وعليه يجب على هذه الأخيرة أن تكون على وعي بهذه الظاهرة وبخصائصها، لما لهذه الظاهرة من بالغ الأثر على الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي على مستوى أدائهم لأعمالهم، فإهمالها أو تجاهلها واعتبارها تتشا دون مبرر لا يمكن أن يجر إلا إلى نتائج سلبية، وهنا تبرز أهمية الدراسة الحالية، كونها تسعى إلى إلقاء الضوء على أهم أسباب النزاعات التنظيمية والكشف عن مدى تأثيرها في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

1.1 إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق فإن الإشكالية المراد معالجتها من خلال هذه الدراسة يمكن التعبير عنها بالتساؤل التالي:

- ما مدى تأثير نزاعات العمل التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة صيدال-
فرع عنابة-؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي أعلاه مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أسباب نزاعات العمل التنظيمية التي تنشأ بين العاملين بالمؤسسة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟
- هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين النزاع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟

2.1 فرضيات الدراسة:

- إن الإجابة على التساؤلات السابقة تقتضي صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نزاعات العمل التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة صيدال - فرع عنابة-
- ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي كما يلي:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاعات المرتبطة بتداخل ومحدودية الموارد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاعات المرتبطة بعدم وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين وغموض المسؤوليات ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاعات المرتبطة بتعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاعات المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين بالمؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

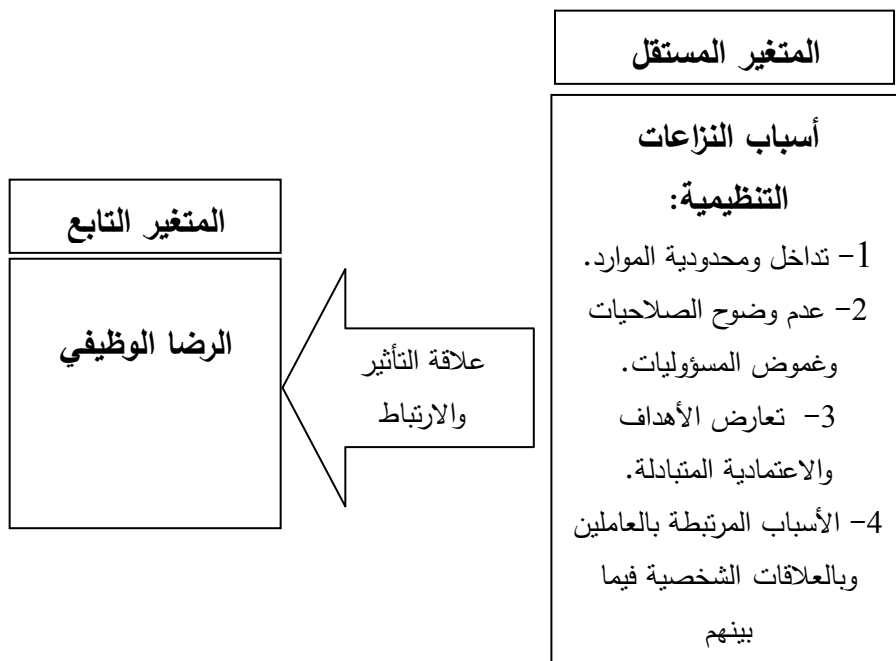
3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة أساسا لتحقيق ما يلي:
- التعرف على مسببات نزاعات العمل ومدى توفرها بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد أثر نزاعات العمل التنظيمية على مدى إحساس العاملين بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال صياغة نموذج رياضي يسمح بتوضيح وتحليل طبيعة هذا التأثير.

4.1 نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

5.1 الدراسات السابقة:

-دراسة نور الدين عسلي (2009) بعنوان إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحنونة، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بجامعة الجزائر، استخدم الباحث عينة تقدر بـ 117 مستجوبا من اجمالي الأفراد العاملين بالمؤسسة البالغ عددهم 152 عامل. خلصت الدراسة الى وجود أثر كبير لإدارة الصراع (النزاع) كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين اللذين يخضع رضاهم الوظيفي لكل المؤثرات الموجودة في المنظمة.

-دراسة آمال بترحنا (2003) بعنوان تأثير الصراع على الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في مصر، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة. استخدمت الباحثة عينة دراسة مقدرة بـ 322 مستجوباً من إجمالي الأفراد العاملين بمستشفى قصر العيني والبالغ عددهم 8774 فرد. تشير نتائج الدراسة الى هناك علاقة طردية بين صراع الدور أو المهمة الناتج عن كثرة الأعمال أو عن اختلاف توقعات الأداء، أو عن غموض المهام وبين الرضا الوظيفي. كما أن هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف في قيم تحقيق الذات أو قيم التعاون أو اختلاف الجنس أو السن وبين الرضا الوظيفي، أيضاً هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب الاختلاف الاجتماعي أو تعارض المصالح أو الأهداف أو الاعتمادية المشتركة أو المتتالية أو بسبب المشاكل الناتجة عن الصراعات السابقة أو المنافسة على الموارد وبين عدم الرضا الوظيفي.

2. نزاعات العمل التنظيمية

إن مصطلح الصراع أو النزاع مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflicyus* والتي تعني التضاحن معاً باستخدام القوة، وتدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، وبهذا المعنى اللفظي يشير النزاع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية (الصيرفي، 2007، ص371)، إلا أن ظاهرة النزاعات التنظيمية لا تعتبر حالة شاذة أو استثنائية في سلوك الأفراد داخل أي مؤسسة، وإنما هي حالة شائعة بنفس درجة شيوع سلوك التعاون والتماسك وباقي السلوكيات الأخرى.

1.2. ماهية نزاعات العمل التنظيمية:

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالنزاعات التنظيمية أو كما تسمى أيضاً الصراعات التنظيمية، حيث أن النزاع هو ظاهرة دائمة تشهدها أي منظمة، ويمكن أن يعرف على أنه وجود تلك العلاقات المتناقضة بين وحدتي عمل أو أكثر عندما تسعى إحداها على السيطرة على جو العمل (Bernard Martory, 2005, p205).

ويعرف النزاع التنظيمي أيضا على انه موقف تشعر فيه الأطراف المتنازعة بوجود تعارض بينها، وأطراف النزاع قد يكونون أفرادا وقد يكونون جماعات، أو قد يحدث النزاع بين فرد وجماعة، والصور التي يتخذها النزاع في المنظمات كثيرة ، فقد يكون النزاع منصبا على السلطة التي يتمتع بها أطراف النزاع، أو قد يكون على المكانة الاجتماعية أو قد يحتوي على صراع للتفوق والنجاح، أو قد ينصب على الحصول على نصيب أكبر من المعلومات أو المكافآت أو الترقيات...الخ، أي أن النزاع يتضمن نوعا من المنافسة بين أطراف النزاع للحصول على نصيب أوفر من مورد يتصف بالندرة النسبية (عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، 1983، ص218)

والنزاع التنظيمي يشير إلى تلك المرحلة التي تتميز فيها علاقات العمل بين فردين أو مجموعة من الأفراد أو الجماعات بالتدهور نتيجة لعدم الاتفاق حول موضوع معين يكون عادة على قدر كبير من الأهمية، ولم يتم التوصل إلى حله بعد(Peretti, 2005, p527) . وفي تعريف آخر، فإن النزاع هو طبيعة العلاقة بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات عندما يتصرف هؤلاء دون إبداء أي اعتبار لمصالح الأطراف الأخرى أو حتى السعي لإيذائهم، وقد يرفق الصراع بعدة مظاهر منها العداء، العنف اللغوي أو حتى الجسدي (Frédérique Alexandrebaillly, 2006, p176).

بالرغم من اختلاف التعاريف وتعددتها، فإنه توجد بينها عوامل مشتركة، منها أن الصراع يجب أن يدرك من قبل الأطراف. حيث أن وجود أو عدم وجود النزاع يعتمد على إدراك هذه الأطراف له، ومن العوامل الأخرى المشتركة بين التعاريف المختلفة للصراع هو التعارض وعدم الاتفاق، إلى جانب شيء من التفاعل، أضف إلى ذلك أن النزاع يتضمن دوما نوعا من المنافسة بين أطراف النزاع على مورد معين يكون نادرا نسبيا والذي قد يكون معنويا مثل السلطة والمكانة أو المعلومات، كما قد يكون ماديا مثل المكافآت وزيادات الأجور...الخ، وشعور الأطراف بوجود هذه المنافسة فيما بينهم هو الذي يخلق لديهم الدافع لمواجهة النزاع إما بتسديده أو بمعالجته وإيجاد حل له، وعلى كل حال فإنه يمكن تعريف النزاع التنظيمي بصورة شاملة على أنه عملية تبدأ حينما يدرك احد الأطراف أن الطرف الأخر يؤثر

أو سوف يؤثر سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الأول، فيتخذ هذا الأخير موقفا دفاعيا، أو مضادا للطرف الثاني، الأمر الذي ينعكس بتوتر أو تدهور العلاقة بين الطرفين.

2.2 أسباب نزاعات العمل التنظيمية:

لا تتبع النزاعات التنظيمية من فراغ، بل هناك العديد من المسببات والمصادر التي تنشئ هذه النزاعات، منها الاعتماد المتبادل أي اعتماد الأفراد كل على الآخر، واختلاف الأهداف، وصراع الأدوار، والشخصية العدوانية (المومني، 2006، ص 44). كما يرجع البعض أن الأسباب الرئيسية في النزاع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو نتيجة للاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو الجماعات (عوض، 2008، ص 266).

مما سبق يتضح أن للنزاعات التنظيمية جملة كبيرة ومتنوعة من الأسباب كما تتضح كذلك أهمية بعض الأسباب دون غيرها، فبالرغم من تعدد جهات نظر علماء الإدارة والسلوك التنظيمي اتجاه أسباب النزاعات التنظيمية إلا أن أغلبهم يتفقون حول أسباب معينة يعتبرونها هي الأهم والأكثر شيوعا، وكانت هذه الأسباب على النحو التالي:

1.2.2 تداخل ومحدودية الموارد:

ربما كان أوضح أسباب النزاعات التنظيمية داخل المنظمة هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، فبالرغم من كون الإدارات والأقسام والأفراد في المنظمات يعتمدون على بعضهم البعض لأداء أعمالهم، غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى، فتقسيم الموارد المالية كالميزانيات أو الموارد البشرية كعدد العمال أو الموارد الفنية كالأجهزة والمعدات والتجهيزات الفنية واختلافها بين الأقسام أو الإدارات قد يتسبب أو يقود إلى نزاع وخلافات سواء بين الأقسام أو بين الإدارات أو بين الأفراد أنفسهم، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، حتى ولو كان ذلك مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد. بل وتتفاقم الأمور أكثر إذا اتخذت الإدارة إجراءات تقشفية أو ترشيدية، حيث تصبح الوحدات التنظيمية تتصارع فيما بينها للحصول على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب الوحدات التنظيمية الأخرى (بارون، 2004، ص 480)

كما يدخل في هذا النطاق كذلك التنافس على الحوافز والمكافآت، حيث أن تصميم أنظمة الحوافز والمكافآت والترقيات والانتدابات أو غيرها من المزايا قد يؤثر على طبيعة علاقات العمل، كما أن توزيع هذه الحوافز قد يقود إلى بعض الخلافات والنزاعات بين جماعات العمل أو أقسام المنظمة وحتى الأفراد داخل المنظمة (العديلي، 1993، ص343).

2.2.2 عدم وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين وغموض المسؤوليات:

هناك سببان إضافيان للنزاع ولكنهما وثيقي الصلة ببعضهما البعض، وهما عدم وضوح الصلاحيات وغموض المسؤوليات، فالصلاحية هي حق مقبول أو قوة مشروعة أو قوة ذاتية، أو أنها حصيلة مشتركة ومجتمعة لهم جميعاً، تمكن أصحابها من اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها من خلال الآخرين أو بالتعاون معهم، والخلل في عدم وضوح الصلاحيات هو أحد العوامل المهمة في حدوث الصراع، خصوصاً عند عدم وضوح الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية العليا والتي تتمركز فيها القيادات الإدارية، ويظهر الصراع بين الرئيس والمرؤوس عندما يستشعر أحدهما تجاوزاً من الآخر على صلاحياته، أو سعياً لتقليص هذه الصلاحيات أو الانتقاص من قدره ومكانته، كما يظهر الصراع بوضوح عندما يحرص الموظفون على أن يفوض لهم الرؤساء بعض الصلاحيات كأساس يقضي لتحقيق المرونة والسرعة في إنجاز العمل، ومن جهة أخرى يتشبث الرؤساء بهذه الصلاحيات خوفاً من فقدانها، أو فقدان نفوذهم وقوتهم، أو لعدم ثقتهم في مرؤوسيه، وهذا ما يدفع بعض الموظفين للتملق لكسب ود وتأييد القيادات العليا، ومما يدعو للتساؤل أن هذه التصرفات تلاقي التشجيع من الرؤساء بل وتحظى باستحسانهم كلما سنحت الفرص لاستغلال المواقف وتحقيق المصالح الذاتية. في حين تشير المسؤوليات إلى العمل المسند أو إلى الواجبات النابعة من الصلاحية المكلف بها الشخص والتي عليه أدائها من أجل إنجاز المهمة المسندة إليه (عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط - التنظيم - الرقابة، 2007، ص350)

أما غموض المسؤولية فيقصد به عدم فهم الفرد لمضمون عمله، وما الذي يتوجب عليه القيام به، وما الذي سوف يتحمل مسؤوليته، وما هي حدود مسؤوليته، وينتج هذا الغموض بسبب عدم وجود تحليل وتوصيف للعمل أو عدم وضوحه، ويسبب غموض الدور يتداخل عمل الفرد مع عمل الآخرين وتحدث نزاعات معهم، ويشعر بأنه يعمل في ظروف من

عدم التأكد تحيط به وبعمله، وهنا لا يعرف بالتحديد ما يريده رئيسه منه، ولا ما هي توقعاته كذلك (عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، 2005، ص 597).

والتمتع بالصلاحيات يجب أن يرافقه دوماً تحديد دقيق للمسؤوليات، فالسلطة هي أساس المسؤولية، وهي التي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرأسية والأفقية فيها (حريم، 2006، ص 150). فالتمتع بالصلاحية مسؤول عن توظيفها في إنجاز المهام الموكلة إليه، وقد يحصل الصراع حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، والنزاع إما أن يكون أفقياً بين الأقسام في نفس المستوى، نتيجة لوجود الاختلاف في المفاهيم المرتبطة بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، أو يكون النزاع عمودياً بين الرؤساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية، وغالباً ما يقابل هذا النزاع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، ويتسم هذا النوع من النزاع في الغالب بالتحدي والعنف مما يستدعي من إدارة المنظمة وبصورة جادة التدخل لمواجهته واتخاذ السبل الكفيلة لمعالجته (عوض، 2008، ص 266).

كما قد يكون عبء الدور سبباً في نشأة النزاعات، فتعدد المهام وارتفاعها إلى حد لا يمكن الفرد من تأديتها في الوقت المناسب يعرضه إلى الشعور بالتهديد والإحراج والاضطراب وعدم الرضا الوظيفي، كما يؤدي إلى بعض الأمراض الجسدية والنفسية، كل هذه العناصر تدفع بالفرد إلى اتخاذ مواقف دفاعية وعدائية اتجاه الآخرين. ولا يقصد بعبء الدور زيادة كمية العمل عن الحد المطلوب فحسب، فإذا كان للفرد عمل قليل وغير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته، فإنه يكون عرضة للرتابة والملل، كالعامل مثلاً على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدرات الفرد، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله، كما يؤدي انخفاض عبء الدور عن الحد الملائم إلى انخفاض شعور الفرد بتقديره لذاته وزيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية (بلال، 2005، ص 60).

وعليه فإن تنسيق العمل بين الأفراد والجماعات يعتبر أساس الأداء الفعال لأي منظمة ويشمل تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة، وإذا لم يتم ذلك سيكون من الصعب تجنب النزاع.

3.2.2 تعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة:

يمثل الهدف بالنسبة للمنظمة حالة مستقبلية تخطط وتوجه جهودها ومواردها نحوها، أما الهدف بالنسبة للأفراد فيمثل رغبة يراد تحقيقها أو غاية يراد الوصول إليها، وللمنظمة أهداف عامة، وللوحدات التنظيمية بداخلها أهداف خاصة بها، وللأفراد أهدافهم الشخصية، وتمارس الوحدات التنظيمية داخل المنظمة نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة، غير أن هذا لا يمنع وجود تعارض بين الأهداف الفرعية، وفي هذه الحالة ينشأ ما يسمى بصراع الهدف، والذي يعرف على أنه حدوث تناقض بين أحد الأهداف الوظيفية على الأقل مع هدف آخر، فعلى سبيل المثال قد يكون أحد الأهداف الذي يتضمنها دور رئيس قسم ما هو رفع إنتاجية ممرضيه، في حين يوجد توجه لدى إدارة المنظمة لضغط تكاليف الحوافز المالية (عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، 2005، ص 597)

كما يدخل في هذا الصدد نوع شائع من النزاع هو ذلك الذي ينشأ بين المديرين في مؤسسة ما والمساهمين فيها، حيث يسعى المساهمون عادة إلى المطالبة بتحقيق الربح المضمون والسريع في نفس الوقت، وهو ما يفرض ضغطا كبيرا على المديرين الذين يحتاجون إلى وقت كاف لدراسة بيئة المنظمة ووضع الاستراتيجية المناسبة التي تضمن استغلال الفرص المتاحة وتقادي التهديدات، وهو الأمر الذي غالبا ما تنتج عنه نزاعات بين مجلس الإدارة والمساهمين بالمؤسسة (Guéry-Stévenot, 2006, p160)

كما قد تؤدي مبالغة الأفراد والوحدات في تحديد أهدافهم، أو فهمهم وتفسيرهم الخاطئ لأهداف المنظمة إلى مضاعفة أثر الاعتمادية المتبادلة على خلق الصراع بين مختلف الوظائف. حيث أن ظاهرة الاعتمادية المتبادلة بين الأقسام المختلفة في المنظمة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني والخدمي غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، والعكس صحيح أي كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فإن احتمال حدوث الصراع يصبح محدودا.

ولعل أفضل مثال يعبر عن هذه الظاهرة هي تلك الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية، بحيث أن كلا منهما يعتمد في أدائه على الآخر، ومن الأسباب الداعية للنزاع هو أن وجود الاستشاريين غالبا ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، والاستشاريون يمتلكون من

القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية وهذا يعني أن التنفيذيين غالباً ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون التعدي على سلطتهم، وهو ما يوجب الصراع بينهم ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما (عوض، 2008، ص667)

4.2.2 الأسباب المرتبطة بالعاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم:

قد تلعب في بعض الأحيان العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية دوراً هاماً مماثلاً أو حتى أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الاهتمامات ومحدودية الموارد في خلق النزاع، ولعل أهم هذه العوامل التالية:

1-الاتصالات الخاطئة: إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وذلك من خلال (عليان، 2007، ص 239):

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

-شرح خطط وأهداف المنظمة للعاملين واتخاذ القرارات الملائمة.

- نقل الاقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.

- الاستشارة ومناقشة المشاكل

ومن هنا تبرز أهمية الاتصال وفي ذات الوقت خطورة عرقلته أو تشويهه، حيث يتأثر تماسك الجماعات وسلوك الأفراد داخل المنظمة بدرجة ونوع الاتصال. فإذا عرقل هذا الاتصال أو قطع يصعب على الأفراد أن يكونوا فكرة واضحة عن بعضهم وانتشار الإشاعات وتحريف المعاني المشتركة وهو ما يضع الفرد داخل المنظمة وسط علاقات اجتماعية غير واضحة، حيث يصبح يتصل بالآخرين فيما يظن أن الآخرين يودون معرفته أو يجب عليهم معرفته فقط، كذلك فإن المرؤوس قد لا ينقل إلى رئيسه إلا المعلومات التي يرى أنها تحقق نفعاً له، وبالتالي لا تتقل له الرسالة كاملة. إذن يتكون لدى الفرد شعور بتناقص الأمان ويستجيب بصورة دفاعية إزاء سلوك باقي أفراد التنظيم وبعداوة غير مبررة وهو ما يضع حجر

الأساس لصراعات لا تعود إلى تعارض الأهداف أو محدودية الموارد (عبدالله، 2003، ص 121).

2- الإحباط: يعرف الإحباط بأنه عاطفة أو شعور سلبي ينتج من أن سلوكا معيناً لم يؤدي بالفرد إلى الغاية أو الهدف المقصود، ويتعين الانتباه إذن إلى أن الإحباط هو حالة داخلية وذاتية في الشخص، ويمكن أن يؤدي الإحباط إلى استجابات متنوعة من جانب الشخص المحبط أهمها العدوان، حيث يعتبر الارتباط بين الإحباط والعدوان من أقوى العلاقات الثابتة في العلوم السلوكية (عفيفي، 2003، ص 300). لذلك فإن العدوان والعناد والتركيز واتخاذ المواقف الدفاعية كلها نتيجة للإحباط والتي لها آثار سلبية على أداء الفرد وعلى التنظيم أيضاً، فالإحباط يدفع بالفرد بالدخول في نزاعات وصراعات لا مبرر لها ولا فائدة منها.

3- التفسيرات الخاطئة: هي الأسباب التي تقع في تفسيرنا لسلوك الآخرين، فعندما يجد الأفراد أنهم لم يحصلوا على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تحديد سباب ذلك الفشل: هل يرجع إلى سوء الحظ؟ أم إلى محدودية الموارد؟ أم إلى عدم قدرتهم على التخطيط السليم لأهدافهم؟ أم يرجع ذلك إلى تدخل متعمد من قبل شخص أو جماعة أخرى؟ فإذا أدى بحثهم إلى أن السبب الأخير هو الذي أدى إلى فشلهم فإن بذور الصراع القوي تنبت حتى لو لم يكن لهؤلاء الآخرين أي دور في الحقيقة.

وبصيغة أخرى فإن التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دوراً قوياً في خلق الصراع، بل أنها غالباً ما تلعب هذا الدور وأحياناً تؤدي إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبها (عوض، 2008، ص 268).

4- الواقعية الساذجة: يميل الفرد إلى الاعتقاد بأن وجهة نظره موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بنظرياتهم، وبسبب هذا الميل المسمى بالواقعية الساذجة (Naive Realism) فالفرد يميل إلى تضخيم الفروق بين وجهة نظره ووجهات نظر الآخرين، وإلى تضخيم تضارب اهتماماتهم، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا الميل قد يكون قوياً لدى من يشغلون مراكز وظيفية قوية، فهؤلاء الأشخاص أكثر ميلاً لتضخيم الفرق بينهم

وبين معارضيهم الأساسيين مقارنة بالأفراد أو الجماعات الذين لا يشغلون تلك الوظائف المهمة (بارون، 2004، ص 481).

5- مشكلات العاملين: العمال القلقون والساخطون هم في حد ذاتهم مشكلة بالنسبة لأنفسهم وبالنسبة للمنظمة، فالعامل القلق شخص تعيس، كلما زاد قلقه زاد احتمال استفاد طاقاته في تخفيف توتراته المؤلمة وصراعاته الداخلية بدلا من تحصيل الأهداف التي سوف تزيل مصادر القلق، أما العامل الساخط فهو أقل تعاونا، ويتكرر غيابه وغير مكترث بالمهنة وغالبا ما يكون طرفا في نزاعات غير مبررة ويفصل عن العمل (رضوان، 1994، ص 184)، أضف إلى ذلك التصرفات الاستفزازية التي يقوم بها مثل هؤلاء تجاه العمال الآخرين، حيث يعمدون إلى السيطرة على الآخرين باستخدام أساليب لا أخلاقية أو قاسية أو حتى مذلة، كالصياح و الصراخ بدل طلب القيام بعمل ما بأسلوب ملائم، كما أنهم ينتقدون الآخرين دائما وبشدة ولا يطلبون منهم إلا أداء المهام التي يتقنونها هم أفضل من غيرهم، حيث بينت دراسة أجريت في المملكة المتحدة أن 53% من العمال الذين تم استجوابهم أكدوا تعرضهم لمثل هذه التصرفات، بينما أكد 78% منهم مشاهدتهم لها في مكان عملهم (Ravisy, 2000, p 03).
 إذن فالصفات الشخصية قد تلعب دورا في نشوء النزاعات، فالفرد الذي يتصف بالحساسية وعصبية المزاج، وقليل الصبر، وضعيف الإرادة والكسول وقليل الطموح يكون عرضة أكثر من غيره في الدخول في نزاعات تنعكس بالسلب عليه وعلى المنظمة. أضف إلى ذلك مشاكل العامل المالية وظروف ومكان إقامته ومعيشته وحالته الصحية...إلخ، التي يمكن أن تلعب بطريقة ما دورا في نشوء النزاع داخل المنظمة (عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، 2005، ص 599)

3-الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف المفكرين في المجال الإداري، ويرجع ذلك الى ان الأفراد في المنظمة يقضون وقتا طويلا من حياتهم فيها، الشيء الذي يؤثر في حياتهم داخل وخارج المؤسسة. حيث أن أفراد المنظمة الذين لديهم شعور بالرضا والارتياح في العمل يمتازون بمردود أفضل من غيرهم ويؤدون عملهم بشكل أفضل من العاملين الذين لا يشعرون بالرضا الوظيفي.

1.3 ماهية الرضا الوظيفي:

يختلف مفهوم الرضا الوظيفي باختلاف الباحثين، حيث لا يوجد تعريف موحد او تعريف عام له. ويرجع ذلك الى اختلاف قيم ومعتقدات ومحاوور الاهتمام بينهم من جهة واختلاف الظروف البيئية وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه هؤلاء الباحثون من جهة أخرى. حيث أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد فقط، بل هو ناتج من تفاعل مجموعة من العوامل التي تتصل بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعلية ترتبط هذه العوامل في مجملها بتركيبية الفرد وبيئة عمله، فكلما أشبعت الاحتياجات الأساسية كلما تم الحصول على شعور ايجابي لدى الفرد (الخرزاعلة، 2014، ص304).

يعرف الرضا الوظيفي أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلا لقدراته ومبوله مما يؤدي الى احترام الفرد لذاته ولغيره. ويؤدي الى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي الى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية (الشرايدة، 2008، ص65).

كما يعرف أيضا انه شعور الفرد اتجاه مختلف الاشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباع او منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة (عسلي، 2009، ص29)

وفي تعريف آخر، فإن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته. ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد (عوض الله، 2012، ص 61)

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الداخلي لدى الأفراد والذي يمكن ان يكون إيجابيا او سلبيا، والمرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية، والذي يؤثر على انتاجيتهم . يعتبر هذا الشعور نسبيا و ليس دائما لأنه مرتبط بالظروف المتغيرة التي يعيشها الفرد.

2.3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

توجد العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يمكن تقسيمها الى عوامل مرتبطة بالفرد وعوامل مرتبطة بالمنظمة.

1-العوامل المرتبطة بالفرد: تتعلق هذه العوامل أساسا بشخصية الفرد، حيث ترتبط باحترام الفرد لذاته، ومدى قدرته على تحمل مختلف الضغوط. فالفرد الراضي عن وظيفته يتكيف مع هذه الضغوط ويدرك كيفية التعامل معها على عكس الفرد غير الراضي. كما ان للعلاقات الإنسانية في بيئة العمل دورا مهما في الشعور بالرضا الوظيفي، فالفرد الذي يبنى علاقات إنسانية متينة مع الأفراد الاخرين في العمل يميل أكثر الى الاستقرار والشعور بالرضا.

2-العوامل المرتبطة بالمنظمة: و التي تتمثل في مدى اتاحة المنظمة الفرصة للأفراد العاملين لابرز ما لديهم من قدرات و مهارات، و كذا مدى اتباع المنظمة لسياسة أجور تتناسب مع الاعمال المطلوبة. كما تلعب سياسة الترقية و النمو الوظيفي دورا كبيرا في رضا الفرد عن وظيفته. إضافة الى ذلك ظروف العمل وأسلوب القيادة والإشراف و مدى اعتماد المديرين على السلطة الشخصية بدلا عن السلطة الرسمية. و تشير الدراسات أيضا انه في الحالة التي يكون فيها تماسك وتضامن بين أعضاء المجموعة، فإن ذلك يؤدي الى زيادة مستوى شعور أعضاءها بالرضا الوظيفي. و العكس صحيح في حالة وجود صراع و عدم ثقة وتعاون بين أعضاء المجموعة (عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، 2005، ص146)

3.3 علاقة نزاعات العمل التنظيمية بالرضا الوظيفي:

يوجد الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف اجتماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر بهم، فزملاء العمل عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد عن عمله، أما إذا كانت مصدرا للصراعات والخلاف بين الأفراد فهي حتما ستقلل من الرضا الوظيفي. فالتعاون الذي ينشأ في ظل جماعات العمل العفوية أو غير الرسمية والذي يكون سببا مباشرا في تحقيق الرضا الوظيفي

سينتاشى بمجرد ظهور النزاع، وتتدهور الاتصالات وتزول عوامل الجذب بين الأفراد فينخفض مستوى الرضا عن العمل (عسلي، 2009، ص33). كما أن سلوك الرئيس في العمل يمثل محددًا كبيرًا للرضا لدى العاملين، حيث يمكن القول أن رضا العمال يزداد عندما يكون المشرف المباشر ودودًا ومتفهمًا يمدح الأداء الحسن ويستمع لآراء العاملين ويظهر الاهتمام الشخصي بمرؤوسيه، والعكس صحيح (بوقال، 2012، ص128). فالعلاقة الأكثر وضوحًا بين الرضا والنزاع هي علاقة عكسية، وإن كان هناك من الباحثين من يرى أن النزاع إذا ما تمت إدارته والتعامل معه بطريقة سليمة، فإنه يمكن استخلاص بعض النتائج والانعكاسات الإيجابية.

4- الدراسة الميدانية:

انطلاقًا من أهداف وتساؤلات الدراسة المحددة مسبقًا، فإن البحث في جانبه هذا يهدف إلى التعرف على أسباب نزاعات العمل بمؤسسة صيدال-فرع عنابة-، إلى جانب قياس مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة، وتحليل تأثير النزاع التنظيمي على مستوى رضاهم في عملهم.

4-1 التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:

مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2500 مليون دج، حيث أن 80 بالمئة من رأس مال صيدال ملك للدولة الجزائرية و20 بالمئة ملك للمستثمرين من المؤسسات والخواص. يقدم مجمع صيدال تشكيلة مختلفة من المنتجات الصيدلانية والأدوية، حيث يمتلك المجمع 9 مصانع للإنتاج منها مكان الدراسة الميدانية مصنع عنابة. تم أخذ عينة الدراسة من إجمالي العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم 106 عاملًا. حيث تم توزيع 95 استمارة على كافة أقسام المؤسسة اعتمادًا على أسلوب العينة العشوائية، وذلك خلال شهري جوان وجويلية من سنة 2019. وقد تم استرجاع 89 استمارة قابلة للتحليل، ويمكن الاطلاع على خصائص العينة في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	متغيرات الدراسة	
76.4	68	ذكر	الجنس
23.6	21	أنثى	
0	0	أقل من 30 سنة	السن
46.1	41	من 30 إلى 39 سنة	
36	32	من 40 إلى 49 سنة	
17.9	16	أكثر من 50 سنة	
0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
14.6	13	متوسط	
57.3	51	ثانوي	
28.1	25	جامعي	
23.6	21	أعزب	الحالة الاجتماعية
75.3	67	متزوج	
1.1	1	مطلق	
0	0	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
12.3	11	ما بين 5 و 9 سنوات	
41.6	37	ما بين 10 و 14 سنة	
19.1	17	ما بين 15 و 19 سنة	
27	20	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم إلى إجمالي عينة الدراسة 76.4%. كما يتضح من ذات الجدول أن أغلبية الأفراد يتركزون في الفئتين الثانية والثالثة من حيث السن، حيث يمثل مجموع هاتين الفئتين أي من 30 حتى 50 سنة ما نسبته 82.1% من إجمالي العينة، ما يمكن ملاحظته أيضا من الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة أي ما نسبته 57.3% من عينة الدراسة يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي، بينما يمتلك 14.7% منهم مستوى تعليمي متوسط. فيما يمتلك ما نسبته 28.1% من المستجوبين مستوى تعليميا جامعيًا، هذا ولا تشمل عينة الدراسة على أي أفراد من ذوي المستوى الابتدائي.

كما تظهر نتائج الجدول أن 75.3% من أفراد عينة الدراسة متزوجون، في حين بلغت نسبة الأفراد العازبين 23.6%، هذا واشتملت عينة الدراسة على ما نسبته 1.1% من الأفراد المطلقين. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فيلاحظ أن 12.3% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 و9 سنوات، في حين يمتلك 41.6% منهم خبرة بين 10 و14 سنة، بينما يمتلك 27% منهم خبرة تتراوح بين 15 و19 سنة ما نسبته 19.1% من المستجوبين، كما يمتلك 27% منهم خبرة تعادل أو تزيد عن 20 سنة، ولا يمتلك خبرة تقل عن الخمس سنوات أي فرد من أفراد عينة الدراسة.

4-2 بنية أداة الدراسة:

اعتمد تصميم أداة الدراسة على تقسيمها إلى جزأين، الأول يهدف إلى التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد الدراسة، وجزء ثاني شمل محاور الدراسة. حيث كان الهدف من المحور الأول التعرف على مدى توفر مسببات نزاعات العمل بالمؤسسة، واشتمل على (20) عبارة أشارت كل مجموعة جزئية منها إلى سبب معين من

أسباب النزاعات التنظيمية، والتي تعبر عن المتغيرات المستقلة لنموذج الدراسة. في حين هدف المحور الثاني إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، واشتمل على (18) عبارة حاول من خلالها الباحثان الإلمام بكافة أبعاد الرضا الوظيفي، والذي يعبر عن متغير الدراسة التابع.

4-3- تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

أ- إن الإجابة على التساؤل الأول للدراسة والذي كان "ما هي أسباب نزاعات العمل التنظيمية التي تنشأ بين العاملين بالمؤسسة؟"، يقتضي تحديد المتوسط الحسابي لمجموع إجابات الأفراد حول المحور الأول للاستمارة الذي يعبر عن مدى توفر أسباب النزاعات بالمؤسسة ككل، ولكل مصدر على حدى، ومن ثم إسقاط المتوسطات ضمن خلايا مقياس ليكرت الخماسي التي تم تحديدها على النحو التالي:

الخلية من 1 حتى 1.8 تمثل (ضعيف جدا)

الخلية أعلى من 1.8 حتى 2.6 تمثل (ضعيف)

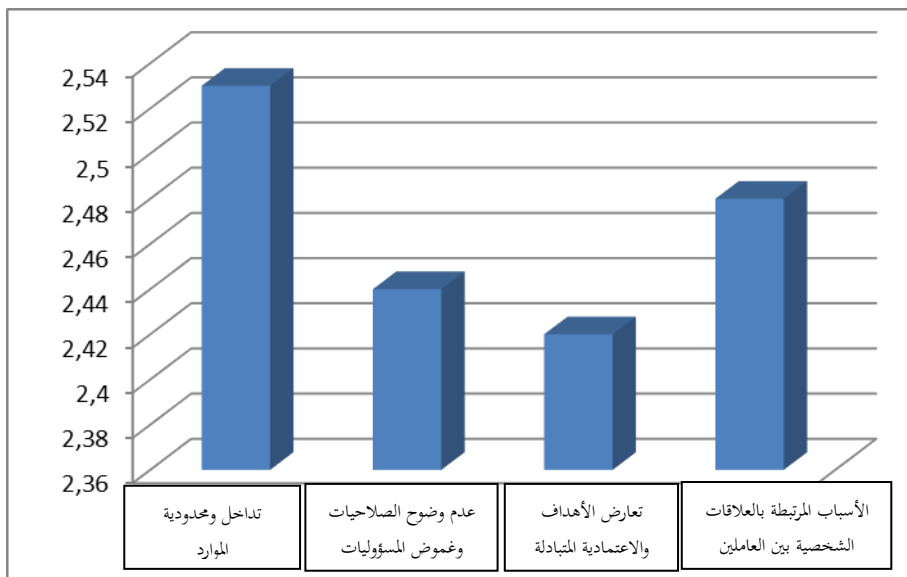
الخلية أعلى من 2.6 حتى 3.4 تمثل (متوسط)

الخلية أعلى من 3.4 حتى 4.2 تمثل (عالي)

الخلية أعلى من 4.2 حتى 5 تمثل (عالي جدا)

ويمكن توضيح إجابات الأفراد حول تساؤل الدراسة الأول في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): مدى توفر مصادر النزاعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXEL

بينت النتائج في هذا الجزء أن متوسطات إجابات الأفراد حول جميع أسباب النزاع بالمؤسسة محل الدراسة تدرج ضمن حدود الخلية الثانية التي تقابل العبارة "ضعيف"، وتأتي في مقدمة هذه الأسباب تلك المتعلقة بتداخل ومحدودية الموارد بمتوسط قدره 2.53، وهو الأعلى مقارنة بباقي متوسطات الأسباب الأخرى، تليها من حيث مدى التوفر وفي نفس الفئة الأسباب المرتبطة بالعاملين وبالعلاقات الشخصية فيما بينهم بمتوسط حسابي قدره 2.48، بعد ذلك جاءت الأسباب المرتبطة بعدم وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين وغموض المسؤوليات بمتوسط حسابي قدره 2.44، وأخيرا الأسباب المتعلقة بتعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة بمتوسط حسابي بلغ القيمة 2.42.

وبعد حساب المتوسط الحسابي العام للمحور الأول كاملا المتضمن مدى توفر أسباب نزاعات العمل التنظيمية بالمؤسسة مجتمعة، تبين أنه يعادل القيمة 2.46 وهي قيمة تدرج ضمن حدود الفئة الثانية من خلايا ليكرت، بمعنى أن مصادر ضغوط العمل بالمؤسسة محل الدراسة حسب رأي الأفراد المستجوبين متوفرة بدرجة ضعيفة.

ب- تتضمن الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة والذي كان: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟ تحليل إجابات الأفراد حول أسئلة المحور الثاني لاستمارة الأسئلة، والذي أظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم بلغ 3.56، وهو ينحصر ضمن حدود الفئة الرابعة التي توافق الخلية "عالي". والجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): نتائج إجابات الأفراد حول عبارات محور الرضا الوظيفي

الحكم	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
راضي	18	0.940	3.43	21- مدى شعورك بالارتياح اتجاه حجم العمل الموكل إليكم بالمنظمة
راضي	15	0.799	3.47	22- مدى توافق طبيعة عملكم مع إمكانياتكم وقدراتكم.
راضي	5	0.720	3.58	23- مدى موازنة ساعات العمل ومواعيد الدوام.
راضي	16	0.942	3.46	24- وجود عدل في توزيع واجبات العمل بين الموظفين.
راضي	13	0.893	3.51	25- تملكون التفويض الكافي والمناسب من رئيسكم لاتخاذ القرارات التي تتعلق بعملكم.
راضي	17	0.878	3.44	26- مراعاة المشرفين ظروف العاملين الشخصية.
راضي	12	0.785	3.52	27- يشجعكم المشرفون على إبداء آرائكم ومقترحاتكم.
راضي	10	1.012	3.54	28- يعامل المشرفون كل العاملين بعدالة ومساواة.
راضي	4	0.791	3.62	29- يتميز عملكم بوضوح الرؤيا واتباع منهجية محددة.
راضي	11	0.841	3.53	30- يشجع المشرفون ويقدرن مجهوداتكم في العمل.
راضي	13	0.854	3.51	31- تعتمد منظمتكم على وسائل اتصال تمتاز بالمرونة

				والسهولة.
راضي	7	0.851	3.57	32- يتناسب راتبكم مع أهمية العمل الموكل إليكم.
راضي	7	0.890	3.57	33- تلبية سياسة الحوافز المعنوية بالمنظمة تطلعات العاملين.
راضي	7	0.964	3.57	34- توفر المنظمة للعاملين فرصا للترقية والتقدم نحو مناصب أعلى.
راضي	1	0.805	3.74	35- تمنحك علاقتك مع زملائك نوعا من الاستقرار والارتباط بالمنظمة.
راضي	5	0.837	3.58	36- يتميز مكان عملكم بالهدوء اللازم لتأدية مهامكم بأريحية.
راضي	3	0.861	3.69	37- يتلاءم تصميم مكان عملكم مع مهامكم ونشاطاتكم المهنية.
راضي	1	0.833	3.74	38- توفر لكم المنظمة كل الوسائل والمعدات اللازمة لأداء مهامكم بفعالية.
راضي			3.56	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (2)، ترتيب أبعاد المحور الثاني المتعلق مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ 3.56 وهو متوسط يندرج ضمن حدود الفئة الرابعة لسلم ليكرت، وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة راضون عن عملهم وعن الظروف المحيطة به.

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني بين 3.74 للعبارة رقم 35 و38 اللتان جاءتا في المرتبة الأولى من حيث الرضا (أي ان العلاقات مع الزملاء في المؤسسة تمنح الأفراد نوعا من الاستقرار وأن المنظمة توفر كل الوسائل والمعدات اللازمة لأداء المهام بفعالية) و3.43 للعبارة رقم 21 التي جاءت في المرتبة الثامنة عشر والتي تدل

على مدى شعور الأفراد بالارتياح اتجاه حجم العمل الموكل إليهم بالمنظمة، فيما تتفاوت باقي العبارات في المتوسطات الحسابية، حيث جاءت على النحو التالي:

العبارة رقم 37 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.69، كما جاءت العبارة رقم 29 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.62. فيما حلت العبارتين 23 و36 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.58.

أما بالنسبة لكل من العبارات 32، 33 و34، فقد حلت في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57. وفي المرتبة العاشرة حلت العبارة 28 بمتوسط حسابي بلغ 3.54. فيما حلت العبارات 30 و27 في المرتبة الحادية عشر والثانية عشر على الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.53 و3.52 على التوالي.

بالنسبة للعبارتين 25 و31 فقد حلتا في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3.51، فيما حلت كل من العبارات 22، 24، و26 في المراتب الخامسة عشر، السادسة عشر والسابعة عشر التوالي، بمتوسط حسابي بلغ 3.46، 3.47، و3.44 على التوالي.

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق أيضا هو أن الانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور تراوحت بين القيمتين (0.720) و(1.012) ما يدل على تناسق إجابات الأفراد حول هذه العبارات وانسجامها.

وعليه فإنه بناء على ما سبق من التحليل الإحصائي لجميع العبارات المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، نجد أن مستوى رضا أفراد عينة الدراسة هو عالي، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام للمحور ككل الذي بلغ القيمة 3.56 وهي قيمة تقع في حدود الفئة الرابعة أي ما بين 3.4 و4.2 والتي تقابل الخلية عالي، وبما

أن تشتت الإجابات جاء في مجمل الأبعاد ضعيفا فهذا يدل على تقارب وتجانس إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة صيدال -فرع عنابة-.

ج- إن الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة والذي كان: هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين النزاع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؟ يقتضي التحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة. ولتحقيق ذلك فإنه ينبغي أولا التعرف على الطريقة التي تتوزع بها بيانات الدراسة لتحديد الطريقة الأنسب للتعامل معها، بحيث تم تعريف متغيرات الدراسة على النحو التالي: - المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي للعاملين ويرمز له ب: (Y)

- المتغيرات المستقلة وتتمثل في: تداخل ومحدودية الموارد يرمز له ب(x1)، عدم وضوح الصلاحيات وغموض المسؤوليات يرمز له ب(x2)، تعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة يرمز له ب(x3)، الأسباب المرتبطة بالعاملين وبالعلاقات الشخصية فيما بينهم يرمز له ب(x4).

وقد كانت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

		x1	x2	x3	x4	Y
N		89	89	89	89	89
Paramètres	Moyenne	2,5326	2,4449	2,4225	2,4809	3,5593
normaux a,b	Ecart type	,79940	,87789	,81933	,84998	,48633
Différences les plus extrêmes	Absolue	,148	,177	,124	,150	,149
	Positif	,107	,177	,124	,141	,117
	Négatif	-,148	-,107	-,098	-,150	-,149
Statistiques de test		,148	,177	,124	,150	,149
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000c	,000c	,002c	,000c	,000c

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

إن الحكم على نتائج هذا الاختبار يتم على أساس فرضيتين هما كالتالي:

(H0) : الفرضية العدمية: بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

(H1): الفرضية البديلة: بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) إذا ما كانت درجة الدلالة (Sig) الخاصة بقيمة الاختبار أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة (0.05)، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة (H1) في حالة العكس.

وبالعودة إلى نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) لجميع المتغيرات كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية، مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه لا يمكن إجراء الاختبارات المعلمية، وإنما سيتم الاعتماد في هذه الحالة على ما يسمى بالاختبارات البديلة (Tests non-paramétriques).

ولاختبار الفرضية الرئيسية قمنا باعتماد اختبار (Spearman) او ما يسمى باختبار ارتباط الرتب الذي "يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات التي تتبع التوزيعات الحرة (غير المعلمية)، أي التي لا يشترط فيها استيفاء شرط التوزيع الطبيعي لقيم بياناتها" (البلداوي، 2009، ص 204). وتعتمد قاعدة القرار لهذا الاختبار على معنوية الإحصائية (r)، التي تشير إلى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بحيث نقول:

(H0): الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أي $r = 0$.

(H1): الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أي $r \neq 0$.

حيث يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) إذا ما كانت درجة الدلالة (Sig) أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة (H_1) في حالة العكس.

ويبين الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار بالنسبة لجميع أسباب النزاعات التنظيمية.

الجدول رقم (4): نتائج اختبار سبيرمان للعلاقة بين أسباب النزاعات التنظيمية والرضا الوظيفي

أسباب النزاعات التنظيمية	معامل ارتباط الرتب سبيرمان (r)	مستوى الدلالة (Sig)	الترتيب من حيث قوة العلاقة
تداخل ومحدودية الموارد (X_1)	-0.593	0.000	4
عدم وضوح الصلاحيات وغموض المسؤوليات (X_2)	-0.632	0.000	3
تعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة (X_3)	-0.691	0.000	1
الأسباب المرتبطة بالعاملين وبالعلاقات الشخصية فيما بينهم (X_4)	-0.635	0.000	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن كافة المتغيرات المستقلة (X_1, X_2, X_3, X_4) التي تشير إلى مسببات النزاع بالمؤسسة لها علاقة معنوية بالمتغير التابع (Y) الذي يعبر عن الرضا الوظيفي، ذلك أن قيم (sig) الخاصة بمعاملات سبيرمان لكل المتغيرات كانت قيمها أقل من مستوى المعنوية المفترض ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث جاءت كلها معدومة.

هذا وقد بينت نتائج الاختبار كذلك أن العلاقة التي تربط بين كل متغير مستقل على حدى والمتغير التابع كانت جميعها علاقات عكسية أو سلبية، بكلمات أخرى فإنه يمكن القول

بأنه كلما زاد إحساس الأفراد عينة الدراسة بتوفر مسببات النزاع في بيئة العمل بمؤسستهم، كلما انخفض بالمقابل إحساسهم بالرضا الوظيفي والعكس صحيح. حيث تبين أن الأسباب المتعلقة بتعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة (X3) هي الأسباب التي لها التأثير الأكبر في إحساس الأفراد بالرضا الوظيفي، بحيث بلغت قيمة سبيرمان التي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين القيمة (-0.691)، في حين جاءت ثانيا الأسباب المتعلقة بالعاملين والعلاقات الشخصية فيما بينهم (X4) بمعامل بلغت قيمته (-0.635)، تليها بعد ذلك تلك المتعلقة بعدم وضوح الصلاحيات وغموض المسؤوليات (X2) بمعامل يقدر ب (-0.632) وأخيرا تأتي الأسباب المرتبطة بتداخل ومحدودية الموارد (X1) بمعامل تبلغ قيمته (-0.593).

وعلى أساس ما سبق فإنه يتم رفض جميع الفرضيات الفرعية الأربعة القائلة بعدم وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين الأسباب المتعلقة بتداخل ومحدودية الموارد وبعدم وضوح الصلاحيات وغموض المسؤوليات وبتعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة والعلاقات الشخصية بين العاملين على الترتيب من جهة وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم من جهة أخرى عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبالتالي فإنه يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية القائلة " لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين النزاع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)"، وقبول الفرضية البديلة لها والقائلة في هذه الحالة بوجود علاقة التأثير والارتباط بين جميع مسببات النزاع التنظيمي التي تناولتها الدراسة بالمؤسسة وبين مدى إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

5-الخاتمة

تطرقت هذه الدراسة إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالنزاعات التنظيمية ومختلف مسبباتها وتأثيرها على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين داخل المنظمة.

إن ظاهرة النزاعات التنظيمية لا تعتبر حالة شاذة أو استثنائية في سلوك الأفراد داخل أي منظمة، وإنما هي حالة شائعة بنفس درجة شيوع سلوك التعاون والتماسك وباقي السلوكيات الأخرى، فهي ظاهرة حتمية لا تكاد تخلو أي منظمة منها، ذلك أن هذه الأخيرة تمارس نشاطها في ظل علاقات شديدة التشابك تجمع بين الأفراد بعضهم ببعض، إلا أنه وبالرغم من حتمية النزاع فإنه من الخطأ اعتباره ظاهرة عشوائية وليدة الصدفة المحضة، فهناك دوما أسباب لنشأته وظروف ساعدت على ظهوره، لذلك ينبغي على القائمين على أية منظمة عدم تجاهله وأن يكونوا على وعي تام بنتائجه، فأطراف النزاع عادة ما يتمتعون بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر وهو ما سيترتب عنه العديد من الآثار السلبية، كتدني الإنتاجية وانخفاض الروح المعنوية والولاء والأداء وارتفاع حوادث العمل والشكاوى، وبالضرورة انخفاض الرضا عن العمل وعن ظروفه. لذلك فقد أصبح حسن التعامل معها وإدارتها بفعالية أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة في أية منظمة.

وقد خرجت هذه الدراسة بجزأها النظري والتطبيقي بجملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

- ظاهرة النزاع التنظيمي لا تعتبر أبدا حالة شاذة أو استثنائية في السلوك التنظيمي، ومن الخطأ أن ينظر إلى حالات التعارض والنزاع التي تنشأ في المنظمة كواقع غير مرغوب يمكن التخلص منه والقضاء عليه تماما، فمثل هذا الرأي يغفل الجانب الحركي للسلوك الجماعي الذي يعتبر النزاع أحد عناصره، ويبقى على المنظمة أن تحسن التعامل معه.

- تتباين عوامل وأسباب النزاعات التنظيمية، فقد يكون مصدرها التنظيم ذاته، أو طبيعة العمل والظروف المحيطة به، وحتى خصائص الأفراد أنفسهم.

- في المؤسسة محل الدراسة وحسب رأي أفراد عينة البحث فإن أسباب نشأة نزاعات العمل التنظيمية متوفرة بدرجة ضعيفة، حيث تبين أن كل من محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات وغموض المسؤوليات، تعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة والأسباب المرتبطة بالعاملين وبالعلاقات الشخصية فيما بينهم، كلها أسباب متوفرة بدرجة ضعيفة في بيئة العمل بالمنظمة.

- جاء مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة حسب وجهة نظر أفراد العينة مرتفعاً، خاصة فيما يتعلق بإحساسهم بأن المنظمة توفر لهم كل الوسائل والمعدات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية، وكذا شعورهم بأن علاقاتهم مع زملائهم تمنحهم نوعاً من الاستقرار والارتباط بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن جميع عبارات المحور الثاني التي تعبر عن مدى رضا الأفراد الوظيفي جاءت كلها ضمن حدود الفئة التي تقابل الخلية عالي.

كما تم اختبار صحة فرضيات الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية 5% بين الأسباب المرتبطة بتداخل ومحدودية الموارد وبين الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية 5% بين الأسباب المرتبطة بعدم وضوح الصلاحيات وغموض المسؤوليات وبين الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية 5% بين الأسباب المرتبطة بتعارض الأهداف والاعتمادية المتبادلة وبين الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهي الأسباب ذات العلاقة الأقوى مقارنة بغيرها.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند درجة معنوية 5% بين الأسباب المرتبطة بالعاملين وبالعلاقات الشخصية فيما بينهم وبين الرضا الوظيفي لديهم حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- العلاقة بين جميع أسباب النزاعات التنظيمية التي تناولتها الدراسة وبين الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة هي علاقة سلبية، بمعنى أنه كلما زاد إحساس الأفراد العاملين بوجود تلك المسببات والظروف كلما انخفض رضاهم الوظيفي، والعكس صحيح.

بناء على نتائج الدراسة المتوصل إليها يرى الباحثان أنه بالإمكان تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها التخفيف أكثر من الآثار السلبية لنزاعات العمل على رضا الأفراد في المنظمة محل الدراسة:

- أولاً لابد من زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة النزاع التنظيمي، وذلك من خلال إجراء دورات أو إلقاء محاضرات متعلقة بهذه الظاهرة، بغية القضاء على التصور التقليدي للنزاع على أنه مشكلة عويصة لا تنجر عنها سوى نتائج وخيمة، وذلك حتى يتم التعامل معه بطريقة صحيحة وسليمة، وليس مجرد إلقاء الضرر بالطرف الآخر.

- التأكيد على ضرورة تدخل الإدارة في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب وعدم إهمال أو تجاهل الظاهرة.

- العدالة في توزيع الموارد المتاحة سواء كانت كافية أو قليلة، ومن الأفضل إحالة هذه المسؤولية إلى أشخاص تتوفر فيهم صفات العدالة والكفاءة والخبرة.

- العدالة والمساواة في توزيع المزايا المادية بين العاملين، وذلك بوضع أسس علمية يتم بموجبها توزيع تلك المزايا.
- العدالة في توفير فرص الترقية لجميع العاملين الذين تتوفر لديهم الشروط الكافية للترقية من منصب إلى آخر، وإبعادها عن الاعتبارات الشخصية والمعايير غير الموضوعية.
- أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة توضيحا دقيقا للصلاحيات الممنوحة للعاملين في كل إدارة وذلك عند صياغة هيكلها.
- توضيح المسؤوليات بدقة من قبل الرؤساء للأفراد العاملين، على أن يكون هناك توازن بين المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة، حتى لا تتداخل مع مسؤوليات عامل آخر، الأمر الذي من شأنه التقليل من فرص ظهور النزاع.
- العمل على التقريب بين أهداف العمل وأهداف العامل وطموحاته بطريقة تصبح متوافقة مع بعضها البعض.

6-المراجع

- 1-Anne Guéry-Stévenot) .Mai, 2006 .(Relations interorganisationnelles .*Revue française de gestion*.(164)
- 2-Daniel Crozet Bernard Martory .(2005) .*Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances* (6ème edition)Paris ، France: Edition Dunod.
- 3-Denis Bourgeois Frédérique Alexandrebaillly .(2006) .*Comportement humains et management* (2eme édition) Paris ،France: Pearson éducation.
- 4-Jean-Marie Peretti .(2005) .*Ressources humaines* (9eme édition) Paris: édition Vuibert.
- 5-Philippe Ravisy .(2000) .*Le harcèlement moral au travail* .Paris ، France: édition Dalloz.
- 6-أحمد إبراهيم عبد الهادي، صديق محمد عفيفي. (2003). *السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية،* (الطبعة العاشرة). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 7-احمد صقر عاشور. (1983). *إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،* ، بيروت، 1983. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- 8-احمد صقر عاشور. (2005). *السلوك الانساني في المنظمات.* الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 9-جيرالد جرينبرج، روبرت بارون. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات .* (رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، المترجمون) الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- 10-حسين محمود حريم. (2006). *تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل* (الطبعة الثالثة). عمان، الاردن: دار الحامد.

- 11-رحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة. عمان، الأردن: دار الصفاء.
- 12-سالم تيسير الشرايدة. (2008). الرضا الوظيفي، اطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان، الاردن: دار الصفاء.
- 13-شفيق رضوان. (1994). السلوكية والإدارة. بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- 14-عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الاداري. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر.
- 15-عبدالحامد عبد المجيد البلداوي. (2009). أساليب الاحصاء للعلوم الاقتصادية وادارة الأعمال باستخدام *spss*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- 16-عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي. عمان، الاردن: دار وائل.
- 17-عمر وصفي عقيلي. (2007). الإدارة المعاصرة، التخطيط - التنظيم - الرقابة. عمان، الاردن: دار زهران.
- 18-مجدي أحمد عبد الله. (2003). السلوك الاجتماعي و ديناميته. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- 19-محمد إسماعيل بلال. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- 20-محمد الخزاعلة. (جانفي، 2014). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية. مجلة المنارة.
- 21-محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. الاسكندرية، مصر: دار الوفاء.
- 22-ميرفت توفيق ابراهيم، عوض الله. (2012). أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. الاكاديمية العربية بالدنمارك.
- 23-ناصر محمد العديلي. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض، السعودية: معهد الادارة العامة.

- 24- نسيم بوقال. (2012). أثر بيئة العمل الداخلية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية قسنطينة. قسنطينة، الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري.
- 25- نور الدين عسلي. (2009). ادارة الصراع و اثرها على الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة- رسالة ماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر.
- 26- واصل جميل المومني. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان، الأردن: دار الحامد.