

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب - في دولة الكويت

الأستاذ/ محمد هير الشمري
الدكتور/ طلال مفرح الرشيدى*

ملخص

يعتبر الرضا الوظيفي للأفراد العاملين من المواضيع الهامة والتي أقبل الكثير من المؤسسات سواء العامة أو الخاصة على دراستها لأن العنصر البشري يعتبر أهم الموارد المتاحة لهذه المؤسسات وبالرغم من التطور التكنولوجي الذي يمكن استخدامه إلا أنها لا تزال تدار وتحرك بواسطة العقول البشرية مما اقتضى أن يكون لزاماً على هذه المؤسسات ضرورة تقديم خدمات تعود بالنفع على العناصر البشرية التي تعمل لديها.

وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في التأثير على درجة هذا الرضا ومن أهم هذه العوامل هو الصراع داخل التنظيم بين الأفراد العاملين.

وقد أولى الكثير من الباحثين والمفكرين دراسة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين إلا أنه ونظراً للتطور العلمي عالمياً ظهرت أساليب جديدة من عوامل الصراعات التنظيمية في المنظمات والتي بلا شك لها فعال في التأثير على درجة الرضا الوظيفي للأفراد والعاملين كما أن المنظمات ترتبط بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية والتي قد تؤدي إلى وجود حالات الصراع بين الأفراد وينتقل إلى مرحلة الصراع التنظيمي والذي يؤثر مباشرة على جو العمل مما قد يساعد في خلق عدم الرضا لدى الأفراد العاملين مما قد يدفع الأفراد إلى خفض معدلات الأداء وكثرة التغيب عن العمل وانخفاض مستوى الانتاجية وبالتالي ارتفاع معدل دوران العمل.

الكلمات المفتاحية : الصراع التنظيمي ، الرضا الوظيفي ، العاملين

* معهد السكرتارية والإدارة المكتبية - الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت

Abstract

Job satisfaction of employees is an important topics that a lot of institutions, whether public or private to be studied because the human element is the most important resources available to these institutions and in spite of the technological development that can be used but it is still managed and moved by human minds, which required to provide services beneficial to the human elements that work with institutions.

In spite of the efforts to achieve job satisfaction among workers, however, there are other factors that play an important role to influence the degree of this satisfaction is the most important of these factors is the conflict within the organization between personnel.

The first lot of researchers and thinkers examine the impact of organizational conflict on job satisfaction for workers However, due to the evolution of the scientific world-popping new methods of organizational conflicts in organizations and that no form is effective in influencing the degree of job satisfaction for individuals and employees of factors as to organizations linked to a complex network of internal relations and external, which may lead to the existence of cases of conflict between individuals and moves to the stage of organizational conflict, which directly affects the working atmosphere which may help in creating dissatisfaction among personnel which may lead individuals to reduce the rates of performance and frequent absenteeism and lower productivity and consequently a high turnover the work.

مشكلة الدراسة :

يعتبر الرضا لوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت دراستها نظراً لأهمية العنصر البشري ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمات وزيادة الإنتاجية فيها. كما يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع الحيوية الملحة لما له من دور كبير يؤثر بشكل أو بآخر على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين. ويرتبط مؤشر الرضا الوظيفي للأفراد بمستوى إشباع حاجاتهم وطموحاتهم مما يؤكد أن أهمية الرضا الوظيفي يحتاج إلى عناية ورعاية من المنظمات من خلال استثمار القدرات البشرية المتاحة وتطويرها والعمل على إشباع حاجاتها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية لتنمية العنصر البشري بصفة مستمرة وخلق بيئة ملائمة للعمل وحسن المعاملة والمساواة مما سوف يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء ومستوى إنتاجية عالية.

كما يعتبر الصراع التنظيمي حالة قائمة ومتوافرة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها فهو عبارة عن خلافات قد تحدث بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم يمكن من خلالها تغيير وضع معين للأفضل لخلق دافع جيد نحو تطوير الأداء للأفضل.

انطلاقاً مما سبق فإن الصراع التنظيمي يلعب دوراً هاماً في حياة الأفراد والمنظمات وأنه لابد من حسن إدارة هذا الصراع التنظيمي بما ينفع المنظمات والعاملين فيها . وقطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت يعتبر إحدى هذه المنظمات التي ينشأ فيها الصراع التنظيمي مما قد يؤثر سلباً على الانتاجية والعطاء من العاملين فيه لذا فقد تبلورت مشكلة البحث في معرفة ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع.

أهداف الدراسة :

يتمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الوصول إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين (أعضاء هيئة تدريب ، موظفين) في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما يحقق الرضا الأهداف العامة من خلال دراسة مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومصادره والعوامل المؤثرة في نشوء هذا الصراع ومقدار تأثيره على رضا العاملين في قطاع التدريب ، كذلك معرفة الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراعات التنظيمية للحد من تأثير هذه الصراعات على الرضا الوظيفي وقياس معدلات الرضا الوظيفي وعناصرها لدعم وتعزيز الايجابيات ومحاولة إزالة السلبيات إن وجدت وتتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين في قطاع التدريب .
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي وتقييم هذا المستوى.
- تحليل وبيان العلاقة بين عناصر الصراع التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة :

سوف بإذن الله تساهم هذه الدراسة في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية من الواقع السلبي إلى النظرة الإيجابية للمساهمة في نجاح وتحقيق أهداف المنظمات وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين فيها حيث سيتم بإذن الله من خلال هذه الدراسة بيان أسباب الصراعات التنظيمية ودورها في التأثير على معدلات الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب مما يمكن القطاع من زيادة القدرة على التعامل مع هذه الصراعات التنظيمية بشكل يمكن من خلاله تحويل التأثير على مستوى التعامل ليصبح إيجابياً ويسهم في زيادة الرضا الوظيفي

للعاملين فالرضا هو حالة من الشعور لدى الأفراد بالسعادة نحو الوظيفة التي يؤديونها وله أثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره¹.

أسئلة الدراسة :

تهدف هذه الدراسة التحقق من وجود صراع تنظيمي داخل قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب سعياً للإجابة على التساؤلات التالية :

- هل يوجد صراع تنظيمي داخل قطاع التدريب ؟
- ما تأثير هذا الصراع على العاملين في القطاع ؟
- ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ؟

فرضيات الدراسة :

تعتبر الفروض الركيزة الأساسية التي ترتقي الدراسة من خلالها إلى مستوى البحث العلمي وهي المحرك الرئيسي لرحلة البحث²

- أن هناك بعض المؤشرات التي تدل على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في قطاع التدريب وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، العمر ، المؤهل التعليمي ، الخبرة).
- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى العام للرضا الوظيفي ومقدار الصراع التنظيمي في قطاع التدريب حسب المتغيرات الديموغرافية (طبيعة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزملاء ، المكافآت).

¹ نزال ، محمد نعيم (2000) المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الأدوية ، الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .
² فضيل دليو وآخرون (2011) دراسات في المنهجية ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

- أن هناك اختلاف وتباين في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين يمكن أن يعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل (الدرجة الوظيفية ، الجنس ، المؤهل التعليمي ، الخبرة).
- أن إدارة الصراع التنظيمي لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية :

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم خلال العام التدريبي 2016/2015 .

الحدود المكانية :

سوف يتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريب الإداريين في المعاهد والمراكز التابعة لقطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .

منهج الدراسة :

سيتم بإذن الله تطبيق المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على الكشف والدراسات السابقة في نفس موضوع هذه الدراسة ، كما سيتم بإذن الله تطبيق منهج الاستقصاء العلمي لإثبات أو نفس الفروض الواردة في هذه الدراسة ومعرفة آراء عينة الدراسة نحو هذه الظاهرة من خلال تطبيق الحزمة الاحصائية SPSS.³

³ بركات ، نافذ محمد (2007) التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، ط. 1 ، مطابع الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين .

المصطلحات المتعلقة بالدراسة :

الصراع : وهي مجموعة تصورات ذهنية يرسمها الباحث المجموعة متنوعة من الظواهر المراد ملاحظتها.⁴

ويعني لغة : الخصومة والمنافسة ، النزاع ، المشادة.

اصطلاحاً : يشير إلى التفاعل الذي يتعارض فيه الكلام والتصرفات من الأفراد مما يؤدي إلى الاختلاف والتضاد.⁵

وقد عرفه مداس بأنه "نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين واعتبار هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف".⁶

الصراع التنظيمي :

وقد عرفه لويس كوسر⁷ بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية والمهنية ، الأجر والحوافز حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم ، أو القضاء عليهم" . ويرى كوسر بأن الفرد يدرك بأنه التعارض في القيم والاتجاهات يؤدي إلى الاعتقاد بأن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتماماته وبالتالي يقوم باستخدام أساليب إدارية للتخلص منه.

الرضا الوظيفي :

فقد عرفه بيومي⁸ بأنه تعبير يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر بالرضا استناداً إلى المقارنة بين ما يعتقده الفرد بما يحققه العمل له، وبين

⁴ أنجرس موريس (2006) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) ، الطبعة الثانية ، ترجمة بو زيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية للنشر ، الجزائر ، ص 158 .

⁵ لبصير ، عبد الحميد (2010) موسوعة علم الاجتماع والمفاهيم السياسية والإقتصادية والثقافة العامة ، دار الهدى للنشر ، عين هليلة-الجزائر ، ص 220 .

⁶ مداس ، فاروق (2003) قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر ، الجزائر ، ص 150

⁷ لويس ، كوسر عياصرة ، معن ونبر ، أحمد ، مروان (2008) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان: الأردن .

⁸ بيومي ، محمد أحمد (2006) القيم وموجهات السلوك الإجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ص 69 .

ما يتطلع إلي الفرد بأن تحققه له وظيفته أي تطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.

ويرى الراجحي⁹ أن الرضا الوظيفي هو "الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة "

الدراسات السابقة :

1- دراسة سرانيا **Saranya (2016)**¹⁰ بعنوان " Influence of Conflict Management Styles and its Impact on Organizational Commitment among Women Employees in IT Sector in Chennai City , Tamil Nadu , India . وقد أظهرت نتائج

الدراسة أن لكيفية التعامل مع الصراع التنظيمي أثر كبير على العاملين ، ورغم أن الصراع التنظيمي جزء من الروتين اليومي لأية تنظيم وفي أية منظمة إلا أن الطريقة التي يتم من خلالها التعامل مع الصراعات إما أن تكون نعمة أو نقمة للمنظمات ، وهذا يستلزم تطبيق أسلوب متكامل لإدارة الصراع مما سيكون له الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها ورفع معدل الرضا الوظيفي لديهم . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النقاط الهامة منها :

✓ أن التعامل مع نزاعات الموظفين في العمل بعناية دون توسيع دائرة الخلاف يزيد من إلتزام العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم .

⁹ الراجحي ، هاني بن ناصر (2003) التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض: السعودية ، ص 8 .

¹⁰ Saranya, S. (2016) Influence of Conflict Management Styles and its Impact on Organizational Commitment among Women Employees in IT Sector in Chennai City , Tamil Nadu , India. The International Journal of Business and Management, Vol. 4, Issue 8, (August 2016) pp. 253-258.

- ✓ أن فعالية الإهتمام بكل النزاعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين سيكون لها دور إيجابي في زيادة الرضا والتقليل من معدل دوران العمل .
- ✓ أن قيم المنظمة ومساهمتها في رفاهية العاملين تزيد من إلتزامهم نحو العمل والرضا عنه .

2- دراسة جميلة صالح أبكر فطر (2015)¹¹ بعنوان "الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي" (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي) وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي . وقد توصلت الدراسة إلى أنه من الهام جدا لنجاح إدارة الموارد البشرية في مستشفى الخرطوم التعليمي ضرورة الإهتمام بالبيئة العامة للعاملين وخلق روح المودة والإنسجام فيما بينهم والعمل كفريق واحد تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في المنظمة . كما أشارت الدراسة إلى ضرورة فهم ودراسة ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين والسيطرة عليه وإدارته بشكل يحقق نتائج إيجابية . كذلك عدم تجاهل شكاوي العاملين أو التقليل من شأن الصراعات وضرورة التدخل السريع لحلها حتى لا تكبر وتتطور وتزداد حدتها . وقد نصح الباحثة في دراستها بضرورة العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وإستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دوافعهم للعمل .

¹¹ فطر ، جميلة صالح أبكر (2015) الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي " (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي) كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 16 (1) - 2015 .

3- دراسة أبو القاسم الأخضر حمدي (2015)¹² بعنوان " أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس " دراسة حالة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط . وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الرضا الوظيفي ، وقد توصل الباحث إلى أن معدل الرضا منخفض لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات وأن النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية المنجزة توضح مدى أهمية العدالة التنظيمية في توجيه الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في الكلية لتتناسب مع تطلعات وآمال الأساتذة ، وكذلك الإبتعاد عن الذاتية والتحيّز عند إتخاذ القرارات وتقبل رأي الآخرين والإستماع لهم ، وإعادة النظر في الحوافز المالية المقدمة للأساتذة نظير حجم الضغوط التي يتعرضون لها .

4- دراسة آمال زرفاوي (2014)¹³ بعنوان " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة . وقد جاءت نتائج هذه الدراسة بالتأكيد على أن طبيعة الإشراف وطبيعة الإتصال والمركز الوظيفي لأفراد التنظيم والفروق الثقافية بينهم لها أثر كبير على رضا العاملين . كما خلصت الدراسة إلى أن العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرؤوسين والمبنية على الإحترام والتقدير ووضع المشرف مساحة للعامل للتعبير عن رأيه في تسيير العمل ،

¹² حمدي ، أبو القاسم الأخضر (2015) أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس " دراسة حالة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ، الجزائر ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 3 (2015) ص 543-571 .

¹³ زرفاوي ، آمال (2014) أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة ، الجزائر رسالة ماجستير في علم الإجتماع والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر

ووضوح خطوط الإتصال وتفهم العاملين لثقافات بعضهم البعض ، وإحترام ذوي المراكز الوظيفية العالية يساعد كل هذا على تحقيق الرضا الوظيفي ويساهم ذلك في زيادة الإنتماء والولاء للمنظمة لدى العاملين .

5- **دراسة المطيري (2013)** ¹⁴ والتي كانت بعنوان " صراع الأدوار والرضا الوظيفي " - دراسة على الجامعات السعودية Role Conflict and Job Satisfaction: A study on Saudi Arabia Universities . وقد كان هدف الدراسة معرفة العلاقة بين صراع الدور والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية . وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور والرضا الوظيفي ، وأن درجة الرضا تتفاوت من مؤسسة لأخرى ، وأن الموظفين الذين يقعون تحت صراع الدور المفرد هم أقل رضا عن وظائفهم لذا فإنه من الضرورة على القادة تركيز الإهتمام لمعرفة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا وإتخاذ إجراءات واضحة في العمل للحد من هذه الصراعات ، كذلك توضيح الأدوار المطلوبة من العاملين بشكل يساهم بطريقة إيجابية للحد من النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين .

6- **دراسة سحر عبيد و فداء راتب (2011)** ¹⁵ بعنوان "أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي" وقد هدفت الدراسة للتعرف على أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي وعلاقتها ببعض المتغيرات كغموض الدور ، المناخ التنظيمي ، ضغوط العمل ، إلتزام الإدارة نحو تأييد القرارات التي تهدف لتطوير العمل وتحقيق

¹⁴ Dhaifallah Obaid Almutairi (2013) Role Conflict and Job Satisfaction: A study on Saudi Arabia Universities , DOI 10.7763/IPEDR 2013, V60, 24

¹⁵ عبيد ، سحر و راتب ، فداء (2011) أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس: فلسطين .

أهداف المستشفى . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إرتفاع في مستوى الصراع التنظيمي ووجود تأثير معنوي لكل من غموض الدور وضغوط العمل ، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي لدى العاملين في المستشفى بظاهرة الصراع التنظيمي حتى يتم التعامل معها بطريقة عقلانية صحيحة ، وأنه يجب أن تتدخل الإدارة عند حدوث الصراع التنظيمي لتخفيض مستواه والعمل على إجراء التعديلات والإصلاحات التي تخص الرواتب والأجور المعمول بها في المستشفى ، كما لا بد من تفعيل نظام الإتصالات للتأكد من تيسير وسهولة الإتصال بين كافة العاملين في جميع المستويات الإدارية .

7- **دراسة يوسف حمد (2010)** ¹⁶ بعنوان " الصراع في اتخاذ القرارات وأثره على الكفاية الانتاجية" وقد تمت الدراسة على الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني السوداني حيث هدفت الدراسة التعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة الصراعات والآثار المترتبة عليها، وقد توصلت الدراسة إلى أن الصراعات التنظيمية تعزي إلى أسباب وشخصية وأن الهياكل التنظيمية لا تقسم بالدقة والوضوح ولا يوجد اهتمام بالنواحي التدريبية للعنصر البشري وخاصة الخطوط الجوية السودانية وأن المدراء لم يستفيدوا من الصراع التنظيمي لعدم فهمهم له .

8- **دراسة صلاح عنتر (2010)** ¹⁷ والتي كانت بعنوان " الصراع في المؤسسة الإستشفائية - عين أزال - سطيف . وقد جاءت أهمية الدراسة في أنها بحثت في ظاهرة إنسانية هامة وهي "الصراع" ومعرفة أسبابه الحقيقية بين المرضى في

¹⁶ حمد ، يوسف عبدالله (2010) الصراع في إتخاذ القرارات وأثره على الكفاية الإنتاجية - دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني السوداني ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

¹⁷ عنتر ، صلاح (2010) الصراع في المؤسسة الإستشفائية ، عين أزال ، سطيف ، الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة خيضر - بسكرة الجزائر .

المؤسسة الإستشفائية مما يساعد الإدارة في رسم أساليب معينة لإدارته بصورة علمية للمحافظة على توازن المؤسسة. وقد جاءت نتائج الدراسة أن هناك عدم رضا الممرضين بسبب سوء إستخدام النفوذ وإحتكار السلطة وتقشي الوساطة وكذلك التنافس على الإمتيازات . كما بينت الدراسة بأن عدم الرضا جاء أيضا من التداخل في المهام بسبب عدم وضوح الصلاحيات .

9- دراسة عبدالملك العمري (2006)¹⁸ والتي كانت بعنوان " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" وكانت عبارة عن دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن وهدفت التعرف على أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم لموجهتها للتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع وتحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية في اليمن، وقد توصلت الدراسة إلى أن سياسة الدمج والتوحيد يعتبر أحد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين وعدم رضاهم الوظيفي حيث أن ذلك أثر في خوف العاملين على مصالحهم ومستقبلهم .

الرضا الوظيفي

ظهر الإهتمام بالرضا الوظيفي في منتصف الثلاثينات من القرن الماضي ، وتطور بشكل كبير بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية ، وزاد تطوره في مطلع الخمسينيات ، وقد احتلت مشكلة الرضا الوظيفي خيراً وأهمية كبرى في علم الإدارة والعلوم الإجتماعية .

¹⁸ العمري، عبدالملك (2006) "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية – رسالة ماجستير- المعادي: مصر

وقد قام عدد من الباحثين بدراسة الرضا الوظيفي للعاملين وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل ، الأشراف ، الإنجاز ، الأداء ، الإنتماء الى آخر العوامل .

تعريف الرضا الوظيفي

ورد الكثير من التعاريف التي تبين ماهية الرضا الوظيفي ونذكر منها ما يلي :
تعريف أبو القاسم الأخضر حمدي : هو حالة شعورية لدى الفرد تنتج من خلال إدراكه الجملة من المحددات الداخلية والخارجية للعمل ، تتأى نتيجة خبرته في العمل أو من خلال تقييمه لوظيفته وتنعكس بعد ذلك على الكثير من المتغيرات الأخرى مثل الإلتزام التنظيمي والغياب عن العمل ، والرغبة في ترك العمل وغيرها .¹⁹

تعريف آمال زرفاوي : أن الرضا الوظيفي هو مجموعة الأفكار والتقييم والمعايير التي يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء العمل ومع ظروف العمل التنظيمية ، وعلى أساسها يحقق طموحه ورغباته وتختلف هذه الأشباعات من فرد الى آخر وكذلك تختلف في طبيعتها سواء كانت مادية أو اجتماعية ترتبط بالمكانة والدور.²⁰

تعريف **Locke** : حالة إنفعالية إيجابية سارة تنتج عن التقييم للعمل أو خبرة العمل وقد ركز في تعريفه على الشعور والإدراك معاً ، فالرضا الوظيفي كما يراه **Lock**

19 - أبو القاسم الأخضر حمدي (2015) أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (11) العدد (3) ص 550 .

20 - زرفاوي ، آمال (2014) " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل - رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة خيضر - سكره - الجزائر

عبارة عن حالة إدراكية تقوم على التقييم " نتيجة المقارنة بين البدائل " ثم تنعكس على الشعور " الإنفعال " ليصبح إيجابياً أو سلبياً تقديراً على الخبرة في العمل .²¹ تعريف هنت **Hunt** : و الشعور السلبي أو الإيجابي تجاه الجوانب الداخلية والخارجية المرتبطة بالعمل²²

ومن خلال التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية الوصول اليه ، نجد أن الرضا يأخذ أحد المنهجين²³ ،²⁴

- **الرضا العام** : وهو الاتجاه العام للفرد عن عمله ككل وبصفة مطلقة (راضي أو راضي) وهو ما يعكس موقف الموظف عن عمله بصفة عامة
- **الرضا الجزئي** : وهو ما يشير اليه الفرد عن جوانب العمل كل على حده وتقسم هذه الجوانب الى سياسة المنظمة ، الأجور ، الأشراف ، فرص الترقية ، ظروف العمل ، العلاقة مع الزملاء ، طرق ووسائل الاتصال في المنظمة ومن خلال هذه الجوانب يمكننا التركيز على المصادر التي قد تساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين .

أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين أحد الموضوعات التي تناولها الكثير من العلماء ويأتي العنصر البشري في مقدمة العناصر المؤثرة على إنتاجية العمل في كافة المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ، وقد بينت الكثير من الدراسات أن الرضا الوظيفي للعاملين مرتبط بالإننتاجية وبالعناصر أخرى تهتم استقرار المنظمة مثل

²¹ - Takell J.K (2008) Affective and Cognitive Component of Job Satisfaction : Sade Development and initial valid a time . University of north Texas .U.S.A

²² - Thompson . T.L (2008) the Relationship between Job Satisfaction and project Success : A quantitative Study of project managers in Houston .Texas .Canella University U.S .A

²³ شوقي ، فرج طريف (2000) السلوك القيادي والفعالية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ص 220
²⁴ الشنتي ، والعنزي (2014) عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمة محافظة القريات من وجهة نظرهم ، دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة المدينة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (3) العدد (6) - حزيران 2014-ص 103

معدلات دوران العمل ، نسبة الغياب ، معنويات الأفراد ، العاملين مما يساهم في زيادة معدلات العطاء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي للعاملين . كما أن الرضا الوظيفي ركيزة أساسية في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للعاملين في كافة المستويات الإدارية وقد تطرقت الكثير من الباحثين لتوضيح أهمية الرضا الوظيفي وضرورة الاهتمام به كمؤثر مباشر على العمل والعاملين للأسباب التالية:

1. ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يساهم في ارتفاع درجة طموح العاملين .
2. يساهم في انخفاض نسبة غياب العاملين أو التمارض وكذلك الحد من زيادة دوران وحوادث العمل .
3. يساهم في انخفاض حالات التظلم والشكاوي وزيادة رضا الفرد عن أوقات الفراغ.
4. يساهم في تقديم المساعدة لأصحاب القرار على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز جيد يساعد على الاحتفاظ بالعاملين وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي²⁶ .
5. يساعد في زيادة الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساعد في تحقيق الإنجاز الفعال للعمل .²⁷
6. يساعد في زيادة رضا الفرد عن عمله ومنفذاً مناسباً لقدرته وميوله .²⁸

25 - الحنيطي ، أيمن محمد علي (2000) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، في رسالة ماجستير الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا
26 - هاشم ، عادل عبد الرزاق (2010) القيادة وعلامتها لرضا الوظيفي ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ص 88-89
27 - الفريجات ، خيضر كاظم حمود وخزون (2009) السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى ، مكتبة الجامعة ، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة ، ص119
28 - سليمان محمد أحمد ووهب ، سوسن عبد الفتاح (2011) الرضا والولاء الوظيفي : قيم وأخلاقيات الأعمال ، الطبعة الأولى زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ص 134

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين وتختلف مؤسسة عمل لأخرى لكنها لا تخرج عن العوامل التالية²⁹ :

أولا : العوامل الشخصية : وهي العوامل التى تتعلق بأشخاص العاملين أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم وتشتمل على المؤهل العلمي ، فئات العمر ، الخبرة ، مستوى الطموح لديهم

ثانيا: العوامل التنظيمية : وهي العوامل التى تتعلق بالمنظمة وظروف العمل فيها وما يحتويه التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية بين الموظف والوظيفة التى يؤديها وكذلك العلاقة مع الزملاء والرؤساء ومستوى ومحتوى الوظيفة

ثالثا : العوامل البيئية : وهي العوامل التى ترتبط بمحيط العمل وتأثيرها على العاملين وتشتمل على المرافق والخدمات والتسهيلات كما تشتمل على نظرة المجتمع للعاملين ومدى تقديره لدورهم .

عناصر الرضا الوظيفي

1. الرضا عن الوظيفة (تفرض خصائص التنظيمات وطبيعتها وظروف العاملين فيها

متغيرات للرضا الوظيفي منها المسئولية ، العلاقة مع الزملاء ، التجهيزات ، النمو المهني ، الإنجاز)³⁰ وتتضمن :

- إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد .
- إتاحة فرصة للمبادأة والابتكار .
- توفير نظام للإشراف العام وليس للإشراف المباشر ، مما يزيد من خبرات العاملين

²⁹ - Reit Davis (1998) Human Behaviour at Work .Organizational behavior .Tata Me

Graw Hill publishing Company tld .New Dolhi.

³⁰ - الديب محمد مصطفى (2003) علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار عالم الكتب - الرياض - السعودية ص

- تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الإجتماعية المناسبة .
- 2. الرضا عن الأجر (توجد علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد والرضا عن العمل . فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح)³¹ ويتضمن :
 - تتناسب الأجر مع العمل .
 - تتناسب الأجر مع المعيشة .
 - اتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة .
 - تفصيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية .
- 3. الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي (من طبيعة الإنسان أن يسعى لتحقيق مرتبة وظيفة أفضل مما هو عليه وقد أشارت نتج بعض الدراسات الى أنه توجد علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل) وتتضمن :
 - وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي .
 - نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف .
 - توافر التأهيل المناسب للعاملين .
- 4. الرضا عن أسلوب القيادة والأشراف (إظهار روح الصداقة في العمل له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل مما يساهم وبشكل جيد في تحقيق رضا العامل عن عمله) ويتضمن :
 - إظهار روح الصداقة في العمل .
 - مساندة الرئيس لمروؤوسيه عند طلب المعونة .
 - الإعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية .

3- عباس ، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 176

- العدالة في معاملة المرؤوسين .
- 5. الرضا عن مجموعة العمل (للإنسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة ، وتقارب مستوياتهم الثقافي ووجود الإنتماء المهني وتقارب العادات والتقاليد ، دور فاعل في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتعزيز الولاء لمنظمتهم) ... ويتضمن :
 - الإنسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة .
 - تقارب درجة الثقافة والناحية العملية والفكرية للمجموعة .
 - النزعة الإجتماعية لدى أعضاء الجماعة .
 - المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة .
- 6. الرضا عن النواحي الإجتماعية (تلعب العلاقات الإجتماعية دوراً هاماً في زيادة أو أنقاص معدل الرضا الوظيفي للعاملين فلا بد من مشاركة الإدارة للمتطلبات الإجتماعية للعاملين والعمل على معالجتها أو الحد منها أو مساعدة العاملين في تجاوزها) ويتضمن :
 - بحث المشكلات الإجتماعية للموظف ومساعدته في حلها .
 - توفير الرعاية الصحية ووسائل الإنتقال المناسبة للعاملين .
- يعتبر الصراع في المنظمات أمر حتمي ، كما قد يكون بداية جيدة لخلق حالة من التعاون بين الموظفين ، لما يلمسونه من خطر داهم قد يضع حداً لتطلعاتهم ، ويحول دون تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم ، فيتحول الصراع من سلبي إلى إيجابي وذلك عندما تتفق الأطراف المتصارعة على إدارته بأسلوب بناء ، وتقودهم إدارة حديثة تعزز قيم التعاون ، وروح العمل الجماعي ، واحترام أفكار الآخرين

وآرائهم وتلبية احتياجاتهم ، وصولاً إلى الحلول الإيجابية لجميع القضايا محط الاختلاف.³²

كما يشار إلى الصراع التنظيمي ليس سلبياً فقط ، بل له إيجابيات أيضاً ، ومن أهم إيجابياته إثارة ملكات الإبداع والابتكار ، وارتقاع نسبة اهتمامات الأفراد والجماعات ، والقيام بحل العقبات والصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين في العمل ، والتوجه نحو استخدام طرق وحلول مبتكرة جديدة في العمل ، واكتساب مهارات المشاركة وطرح الآراء والحوار البناء وزيادة نسبة المساهمة في صناعة القرارات ، أما السلبيات الناجمة عن الصراع التنظيمي فهي انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع مستوى الأداء ، تفاقم الأوضاع ، وسوء العلاقات التي تصبح قائمة على الشكوك والتوجسات من الآخرين ، ما يقتل روح المبادرة والإبداع ، ويزيد من معدل دوران العمل نتيجة تسرب العاملين ، وانخفاض نسبة الانتماء لدي الموظفين وتراجع الرضى الوظيفي ، وتدني روحهم المعنوية وميلهم إلى الأنانية والانطوائية³³ .

مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو عملية تفاعلية تظهر حالة من الاختلاف وعدم التوافق ، يقود إلى النفور بين الكينونة البشرية أو داخلها ، سواء أكانوا أفراداً أو جماعات ، وقد تظهر على شكل صراع داخل الفرد نفسه Intrapersonal Conflict أو بين الأفراد Interpersonal Conflict أو داخل المجموعة نفسها Intragroup Conflict أو بين المجموعات المختلفة Intergroup Conflict³⁴ .

³² Agwu, Okechukwa (2013) Conflict Management and Employees' Performance in Julios Berger Nigeria PLC , Bonny Island, International Journal of Academic Research in Management, Vol. 2, No. 4 , P. 128 .

³³ الفريجات ، خضر كامل واللوزي ، موسى ، والشهابي ، أنعام (2009) السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، دار إثناء للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

³⁴ Rahim, M. Afzalur (2001) Managing Conflict in Organizations, Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, P. 15-16

كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه القيام بعمل مقصود من طرف ما سواء كان فرداً أو جماعة ، للتأثير سلباً على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه ، والعمل على إعاقة إنجازاته ، واحباط مصالحه ، وثنيه عنها ³⁵ .

كما يرى الصراع التنظيمي بأنه الاختلاف أو التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقدين مختلفين داخل مؤسسة ما ، وقد يكون على مستوى أكبر بين حزبين أو تنظيمين متعارضين في صراع على السلطة والحكم ، ويشير إلى أن الاهتمام به قد بدأ حديثاً من قبل الدارسين والإداريين في حقل الإدارة ، خاصة أولئك الراغبين في التميز بمواردهم البشرية ³⁶ .

أما الصيرفي وهو صاحب نظرة تفاؤلية حول موضوع الصراع فقد عرفه " بأنه أحد المؤثرات الجانبية للتغيير ، وأن الإدارة الناجحة هي تلك التي تتمكن من السيطرة عليه ، ومعالجته في مهده ، والقدرة على توظيفه في إثارة طاقات العاملين ومواهبهم الكامنة ، لتحقيق الفائدة منه ، بخلق حالة من التوافق والانسجام بين العاملين فيما بينهم من جهة ، وبينهم وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى ³⁷ .

أسباب الصراع التنظيمي

تختلف أسباب نشوء الصراع التنظيمي في المنظمات لأسباب كثيرة ومتعددة ومنها

38 .

³⁵ القريوتي ، محمد قاسم (2003) السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، عمان: الأردن ، ص. 241
³⁶ المغربي ، كامل محمد (2004) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان: الأردن ص 309
³⁷ الصيرفي ، محمد (2008) القرار الإداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الإسكندرية: مصر .

³⁸ Henry, O. (2009) Organizational Conflict and its' Effects on Organizational Performance, Research Journal of Business Management, P. 16-24 .

1- صراع الدور وغموضه الذي تنشأ حوله خلافات بين مجموعة من الأفراد فإما أن يختلفوا فيه متهربين منه ، أو يحاول كل منهم تأديته زاعماً أنه في حدود مسؤولياته .

2- الاختلاف الشخصي الناتج عن معاناة أحد الموظفين من ضغوط العمل ، وشعوره بالظلم مقارنة بالأعمال التي يقوم بها أقرانه في الوظيفة .

3- الصراع على السلطة الذي يدفع الأفراد والجماعات للعمل ضد بعضهم البعض ، ومحاولة الحصول على الترقيات والمواقع الوظيفية العليا ، وتركيزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية .

4- عدم وضوح خطوط الاتصال ، وأسس التعاون المطلوب فيما بين الموظفين ، ما يزيد من الصراع الدائر فيه .

5- سوء الفهم والاختلاف الناجم عن تفسير بعض القضايا الحاصلة خلال العمل ، والتعامل معها وفق الأهواء الشخصية .

أما المغربي فقد أوضح أن أسباب الصراع التنظيمي تعود إلى العوامل التالية :³⁹

1- الأهداف المختلفة المتعارضة أو المزدوجة التي تسعى الوحدات أو الإدارات داخل المؤسسة إلى تحقيقها ، والتي تخلق بينهما صراعاً حول طبيعتها أو أسلوب إنجازها .

2- السيكولوجية الفردية وما يحمله الأفراد من صفات نفسية ، فقد يكون بعضها انبساطياً أو سوداويّاً يميل إلى النزاعات ، أو من أصحاب المزاج الحاد الذي يستثار بسرعة ما يزيد من الاختلاف .

³⁹ المغربي ، كامل محمد (2004) - المرجع السابق .

3- الإدراك المتباين بين الأفراد ، حيث يفسر بعض الأفراد ما يجري حوله طبقاً لما يراه من وجهة نظره ، ذلك أن اختلاف إدراك الأدوار يقود إلى اختلاف في الرأي ونزاعات متبادلة .

4- ندرة الموارد المتاحة داخل المؤسسة تقود إلى الاختلاف ، إذ يسعى الأفراد أو الجماعات إلى انجاز أهدافهم ، محاولين الحصول على متطلبات العمل ، وقد لا تمتلكها المنظمة حسب المطلوب.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تتنوع الاستراتيجيات والأساليب التي أشار إليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه وقد أشار Agwu⁴⁰ إلى ما ذكره (Robinson) حول وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية ، وعدم إهمال الصراع التنظيمي وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات ، وهذه هي النظرة الحديثة تجاه الموضوع .

الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي

أولاً - استراتيجية التهدئة والحلول الوسط أو التسوية (Compromising) أن تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين ، بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما ، فيقومان بتهدئة الأوضاع ، واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها ، مثل التخفيف من حدة المشكلة .⁴¹

⁴⁰ Agwu, Okechukwa (2013) Conflict Management and Employees' Performance in Julios Berger Nigeria PLC , Bonny Island, International Journal of Academic Research in Management, Vol. 2, No. 4 , P. 128 .

⁴¹ مصطفى ، أحمد (2005) إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة: مصر .

ثانياً - استراتيجية التنازل (Accommodation) حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه ، انطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير .⁴²

ثالثاً - استراتيجية التجنب (Avoidance) وتقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه ، ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني ، والتنازل عن المصالح ، وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين ، إما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين .⁴³

رابعاً - استراتيجية القوة الجبرية : (Force) يستخدمها المديرون عندما يشدد الخلاف بين الطرفين ، ويصير أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى ، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل ، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه .⁴⁴

خامساً - استراتيجية التعاون : (Collaboration) ويستخدمها المديرون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة ، وأنهما متعاونان ، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة ، وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة ، مثل الحوار واللقاءات المتتالية .

عينة الدراسة :

تكون عينة الدراسة من (100) من العاملين في قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، نصفهم من الذكور، والاناث، وغالبيتهم من الكويتيين

⁴² حريم ، حسين محمود (2004) سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

⁴³ المهدي ، سوزان محمد (2000) وهيبة ، حسام إسماعيل ، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، المجلد الرابع ، العدد 24 .

⁴⁴ العطية ، ماجده (2003) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

(93%) ، ونسبة من بعمر من 21 - 30 عام (41%)، و(27%) فى عمر من 31 - 40، و(37%) بعمر من 41 - 50 عام،، ونصف العينة من الجامعيين، ونصفهم تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، ونصفهم يعمل كعضو هيئة تدريس ، وتلقت غاليتهم أكثر من 4 دورات.

ويعرض الجدول (1) لوصف العينة من حيث البيانات الأساسية.

جدول (1)

وصف عينة الدراسة

| المتغير | الفئة | العدد | % |
|------------------|-------------|-------|------|
| الجنس | ذكر | 50 | 50.0 |
| | أنثى | 50 | 50.0 |
| الجنسية | كويتي | 93 | 93.0 |
| | غير كويتي | 7 | 7.0 |
| السن | 30 - 21 | 41 | 41.0 |
| | 40 - 31 | 27 | 27.0 |
| | 50 - 41 | 32 | 32.0 |
| المستوى التعليمى | دبلوم | 37 | 37.0 |
| | جامعى | 53 | 53.0 |
| | فوق الجامعى | 10 | 10.0 |
| الخبرة | 3 فأقل | 14 | 14.0 |
| | 3 - 5 | 19 | 19.0 |

| | | | |
|-------|-----|---------------------------|-------------|
| 12.0 | 12 | 10- 6 | |
| 55.0 | 55 | +10 | |
| 37.0 | 37 | موظف | الوظيفة |
| 49.0 | 49 | عضو هيئة تدريس / تدريب | |
| 14.0 | 14 | رئيس قسم / مراقب | |
| 16.0 | 16 | 3-1 | عدد الدورات |
| 72.0 | 72 | 6- 4 | |
| 12.0 | 12 | 10- 7 | |
| 100.0 | 140 | المجموع | |

مصادر الدراسة :

لقد اعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث على المصادر التالية:-

المصادر الثانوية:

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من خلال الاطلاع على أدبيات الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالكتب والدوريات، بالإضافة إلى الاستعانة بشبكة الانترنت للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة.

المصادر الأولية:

من الاستبانيتين التي تم إعدادهم الأولى بعنوان: مصادر الصراع التنظيمي (الشخصية، والتنظيمية، والبيئية) أما الثانية تختص الرضا الوظيفي.

إجراءات الدراسة:

- عينة الدراسة هي العينة العشوائية الطبقية.
- اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداة الاستبيان وهي استمارة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وتم توزيعها على (110) من العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وبلغ عدد العينة النهائي (100) فرداً، وطلب من أفراد العينة وضع العلامة (x) في المكان المناسب والملائم بعد أن تم شرح طريقة الإجابة التي تعبر عن وجهة نظر عينة الدراسة عن أثر الصراع التنظيمية في تحسين الرضا الوظيفي.
- الاستبانة تضمنت 3 أجزاء في نوع الأسئلة كالتالي:
- المحور الأول الخاص بالبيانات والمعلومات الشخصية المدروسة أي المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (7) متغيرات (الجنس - الجنسية - العمر - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة - عدد الدورات)
- المحور الثاني يتضمن مصادر الصراع التنظيمي (الشخصية، و البيئية والتنظيمية) ويتكون من (27) فقرة.
- المحور الثالث يتضمن مقياس الرضا الوظيفي (9) فقرات.
- استخدم البرنامج الإحصائي SPSS في التحليل الإحصائي من خلال ترتيب وتبويب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطائها معنى وقيمة.
- استخدم عند تصنيف أثر الحوافز في تحسين الرضا الوظيفي على عينة الدراسة 5 مستويات (مرتفع جداً، مرتفع، ومتوسط، منخفض، ومنخفض جداً).
- متغيرات الدراسة:
- المتغير المستقل: الصراع التنظيمي وله أبعاد وهي:
- الشخصية، والتنظيمية، والبيئية.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي .

المتغيرات الديمغرافية كما أضحناها سابقا.

معامل الصدق والثبات:

تم عرض الأداء على محكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من معامل الصدق والثبات وتم إجراء بعض التعديلات عليها.

- 1- حساب الصدق الظاهري : و تم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة اعضاء هيئة التدريس بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب، و عددهم (5) ، و تبين موافقة المحكمين على جميع عبارات الاستبيان و محاورة بنسبة موافقة أعلى من 90%، وهو ما يشير الى توفر الصدق الظاهري للاستبيان.
- 2- حساب الاتساق الداخلي: وتم حساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة كل فقرة ودرجة محورها، و يعرض لذلك الجدول (2)

جدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور الفرعية للاستبيان

| الرضا الوظيفي | | العوامل البيئية | | العوامل التنظيمية | | العوامل الشخصية | |
|----------------|-----------|-----------------|-----------|-------------------|-----------|-----------------|-------|
| معامل الارتباط | الر قم | معامل الارتباط | الر قم | معامل الارتباط | الر قم | معامل الارتباط | الرقم |
| **684. | 1 | **459. | 1 | **467. | 1 | *204. | 1 |
| **361. | 2 | **476. | 2 | **500. | 2 | **280. | 2 |
| **673. | 3 | **680. | 3 | **584. | 3 | **401. | 3 |
| **797. | 4 | **613. | 4 | **721. | 4 | **329. | 4 |

| | | | | | | | |
|--------|---|--------|---|--------|---|--------|---|
| **644. | 5 | **678. | 5 | **698. | 5 | **392. | 5 |
| **572. | 6 | **477. | 6 | **245. | 6 | **582. | 6 |
| **823. | 7 | **644. | 7 | **595. | 7 | **330. | 7 |
| **450. | 8 | **596. | 8 | **733. | 8 | **483. | 8 |
| **684. | 9 | **536. | 9 | **724. | 9 | **410. | 9 |

**دالة عند مستوى 0.01

تبين نتائج الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان وبين المحاور التى تنتمى إليها كانت جميعها ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، و تراوحت قيمها بين $(0.204 - 0.823)$ ، و تشير النتائج الى توفر الاتساق الداخلى للاستبيان و محاوره.

3- حساب ثبات الاستبيان :

تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، ويعرض الجدول (3) لمعاملات الثبات المستخرجة

جدول (3)

معاملات الثبات بطريقتى ألفا كرونباخ

| معامل ألفا | عدد البنود | المحور |
|------------|------------|-----------------------------|
| 625. | 9 | العوامل الشخصية للصراع |
| 763. | 9 | العوامل التنظيمية للصراع |

| | | |
|------|----|------------------------|
| 561. | 9 | العوامل البيئية للصراع |
| 840. | 9 | الرضا الوظيفي |
| 780. | 36 | المقياس الكلي |

تشير نتائج الجدول (3) أن معامل الثبات الكلي للاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.780) وتراوحت معاملات ثبات المحاور بين (0.561 - 0.840)، وهي معاملات ثبات مرتفعة ودالة على الثبات.

و من نتائج حساب الصدق والثبات يتبين قبول الاستبيان بجميع فقرات ومحاوره، و ملائمته للاستخدام في الإجابة على أسئلة الدراسة.

الأساليب الإحصائية :

استخدم برنامج SPSS الإصدار 22 في إدخال و تحليل البيانات واستخدمت الأساليب التالية:

• المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

• معامل ارتباط بيرسون

• تحليل الانحدار الخطى

• اختبارات للفروق بين المجموعات t-test.

• تحليل التباين الأحادي

الإجابة على الأسئلة

السؤال الأول :

ما مستوى مصادر الصراع الوظيفي (الشخصية، التنظيمية، البيئية) لدى

العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ؟

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لكل من محاور الصراع التنظيمي، وفقراته، وتم اعتماد المستويات التالية لحساب المستوى:

● من 1 - 1.8 منخفض جدا

● من 1.81 - 2.6 منخفض

● من 2.61 - 3.4 متوسط

● من 3.41 - 4.2 مرتفع

● من 4.21 - 5 مرتفع جدا

ويعرض أولا متوسطات والمستويات بمحاور الصراع التنظيمي

جدول (4)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحاور الصراع التنظيمي

| م | المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|--------------------------|-----------------|-------------------|-----------|---------|
| 1 | العوامل الشخصية للصراع | 3.32 | 418. | متوسط | 3 |
| 2 | العوامل التنظيمية للصراع | 4.10 | 490. | مرتفع | 2 |
| 3 | العوامل البيئية للصراع | 4.26 | 355. | مرتفع جدا | 1 |
| | المقياس الكلي للتحفيز | 3.90 | 303. | مرتفع | |

تشير نتائج الجدول (4) أن المتوسط الكلي بلصراع التنظيمي بقطاع التدريب بالهيئة العام للتعليم التطبيقي بلغ (3.9) بمستوى مرتفع ، وبلغت قيم متوسطات

محاور الصراع بين (4.26 - 3.32) بمستويات بين المتوسط الى المرتفع جدا ، وقد جاء فى الترتيب الأول العوامل البيئية للصراع بمتوسط (4.26) ومستوى مرتفع جدا، وفى الترتيب الثانى العوامل التنظيمية للصراع بمتوسط (4.1) ومستوى مرتفع، وفى الترتيب الثالث العوامل الشخصية للصراع بمتوسط (3.32) ومستوى متوسط. وتبين تلك النتائج أن مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين بقطاع التدريب مرتفعا، وان أعلى المستويات كانت للمصادر البيئية ثم المصادر التنظيمية ثم المصادر الشخصية

ويعرض الجدول التالى لاستجابات عينة الدراسة على فقرات المحاور الثلاث .

جدول (5)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لفقرات محاور الصراع التنظيمي

| الترتيب | المستوى | الانحراف المعيارى | المتوسط الحسابى | الفقرة | م |
|-----------------|---------|-------------------|-----------------|--------|---|
| المصادر الشخصية | | | | | |
| 7 | متوسط | 1.303 | 3.28 | | 1 |
| 2 | مرتفع | 1.132 | 3.82 | | 2 |
| 3 | مرتفع | .947 | 3.75 | | 3 |
| 4 | مرتفع | 1.114 | 3.65 | | 4 |
| 6 | مرتفع | 1.176 | 3.49 | | 5 |
| 5 | مرتفع | .967 | 3.57 | | 6 |
| 9 | متوسط | .894 | 1.78 | | 7 |

| | | | | | |
|-------------------|-----------|-------|------|--|---|
| 1 | مرتفع | 1.286 | 3.96 | | 8 |
| 8 | منخفض | 1.198 | 2.60 | | 9 |
| المصادر التنظيمية | | | | | |
| 7 | مرتفع | .810 | 3.99 | | 1 |
| 4 | مرتفع | .662 | 4.19 | | 2 |
| 6 | مرتفع | 1.092 | 4.02 | | 3 |
| 2 | مرتفع جدا | .830 | 4.28 | | 4 |
| 8 | مرتفع | .916 | 3.99 | | 5 |
| 1 | مرتفع جدا | .643 | 4.52 | | 6 |
| 9 | مرتفع | .891 | 3.57 | | 7 |
| 3 | مرتفع جدا | .871 | 4.22 | | 8 |
| 5 | مرتفع | .687 | 4.15 | | 9 |
| المصادر البيئية | | | | | |
| 4 | مرتفع جدا | .626 | 4.45 | | 1 |
| 7 | مرتفع | .775 | 4.19 | | 2 |
| 5 | مرتفع جدا | .700 | 4.43 | | 3 |
| 2 | مرتفع جدا | .546 | 4.62 | | 4 |
| 8 | مرتفع | .907 | 4.08 | | 5 |
| 9 | متوسط | 1.087 | 2.99 | | 6 |
| 1 | مرتفع جدا | .456 | 4.71 | | 7 |
| 3 | مرتفع جدا | .575 | 4.55 | | 8 |

| | | | | |
|---|------|------|-----------|---|
| 9 | 4.32 | .886 | مرتفع جدا | 6 |
|---|------|------|-----------|---|

• جاءت جميع فقرات محور العوامل الشخصية في المستوى بين المرتفع الى المنخفض، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (3.96 - 2.6) وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم 8 " تصاب بالاجباط فى حال عدم ترقيةك " بمستوى مرتفع، وفي الترتيب الاخير الفقرة رقم 7 " لديك خوف دائم من فقدرات وظيفتك " بمستوى منخفض.

• جاءت فقرات محور العوامل التنظيمية بين المرتفع جدا الى المرتفع، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (4.52 - 3.57) وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم 6 " انتشار الشللية والمصالح الشخصية له دور فى وجود صراعات " بمستوى مرتفع جدا، وفي الترتيب الاخير الفقرة رقم 7 " هناك اختلاف بين أهداف المنظمة واهداف العاملين " بمستوى مرتفع.

• جاءت فقرات محور العوامل البيئية فى المستوى بين المرتفع جدا الى المتوسط، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (4.71 - 2.99) وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم 7 " التقدير المعنوى للموظف ضرورى " بمستوى مرتفع جدا، وفي الترتيب الاخير الفقرة رقم 6 " العاملين يبالغو فى مطالبهم للحصول على مكاسب " بمستوى متوسط.

السؤال الثانى :

ما مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقى والتدريب ؟

تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ، لكل من فقرات محور الرضا الوظيفى ودرجته الكلية

جدول (6)

المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي

| م | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|-----------|---------|
| 2 | | 4.35 | .687 | مرتفع جدا | 1 |
| 1 | | 4.25 | .880 | مرتفع جدا | 2 |
| 3 | | 3.50 | .937 | مرتفع جدا | 3 |
| 5 | | 3.44 | 1.038 | مرتفع | 4 |
| 7 | | 3.24 | 1.055 | متوسط | 5 |
| 8 | | 3.11 | 1.145 | متوسط | 6 |
| 9 | | 3.10 | .980 | متوسط | 7 |
| 6 | | 3.09 | 1.006 | متوسط | 8 |
| 4 | | 2.91 | 1.240 | متوسط | 9 |
| | المتوسط الكلى للمحور | 3.44 | .668 | مرتفع | |

تشير نتائج الجدول (6) الى أن تقييم العاملين بقطاع التدريب لمستوى الرضا الوظيفي لهم كان مرتفعا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.44، و قد تراوحت مستويات التقييم لفقرات المحور بين المتوسط الى المرتفعة جدا بمنوسطات بين (3.91 - 4.35) وجاء فى الترتيب الأول الفقرة رقم 2 " ساعات العمل كافية لانجاز جميع المهام الموكلة الي، بمستوى مرتفع جدا وفى الترتيب الأخير الفقرة 4 " هناك تكافؤ فرص لجميع العاملين" بمستوى متوسط .

وتدل هذه النتائج على أن العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم
التطبيقي والتدريب مستوى رضاهم الوظيفي بدرجة مرتفعة
السؤال الثالث :

هل يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى (0.05) لمصادر الصراع التنظيمي
الشخصية و التنظيمية و البيئية على الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع التدريب
بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب؟
استخدم تحليل الانحدار الخطى leaner regression لبحث أثر مصادر
الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، و يعرض لمعادلة تحليل الانحدار الجدول
(7)

جدول (7)

تحليل الانحدار لأثر مصادر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي

| الدالة | t | قيمة بيتا beta | القيمة البائية B | الدالة | قيمة ف | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | |
|--------|-------|-------------------|------------------------|--------|--------|------------------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 001. | 18.53 | | 3.65 | 004. | 4.78 | 130. | 360. | الثابت |
| 682. | 391. | 050. | 068.- | | | | | العوامل الشخصية للصراع |
| 001. | 4.190 | 560. | -56. | | | | | العوامل التنظيمية للصراع |
| 017. | 2.161 | 257. | 54. | | | | | العوامل البيئية للصراع |

تشير نتائج الجدول (7) لدلالة تحليل الانحدار، حيث كانت قيمة ف للتباين معادلة الانحدار دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وتشير قيمة معامل التحديد أن محاور الصراع التنظيمي يعزى اليه (13%) من تباين درجات الرضا الوظيفي، وتشير قيم ت لدلالة الانحدار أن متغيري العوامل الشخصية للصراع، والعوامل البيئية للصراع كان لهما دلالة احصائية على الاسهام فى الرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير العوامل التنظيمية دلالة احصائية فى الاسهما بالرضا الوظيفي. وتدل النتائج السابقة على وجود أثر لكل من العوامل الشخصية للصراع والعوامل البيئية للصراع فى تقدير الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عندس مستوى (0.05) فى كل من محاور الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى للعاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب الى " الجنس ، والمستوى التعليمي، والوظيفة ، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات ؟

أولاً : الفروق على الجنس:

استخدم اختبار ت t-test للتعرف على الفروق بين الذكور والاناث فى متغيرات البحث، كما يعرض له الجدول :

جدول (8)

اختبارات للفروق في متغيرات الدراسة تبعا للجنس

| الدالة | ت | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | النوع | |
|--------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|------------------|
| .019 | 2.395 | .421 | 3.42 | 50 | ذكر | المصادر |
| | | .396 | 3.22 | 50 | أنثى | الشخصية للصراع |
| .910 | .113 | .520 | 4.11 | 50 | ذكر | المصادر |
| | | .462 | 4.10 | 50 | أنثى | التنظيمية للصراع |
| .852 | .187 | .307 | 4.27 | 50 | ذكر | المصادر البيئية |
| | | .400 | 4.25 | 50 | أنثى | للصراع |
| .001 | -3.535 | .631 | 3.22 | 50 | ذكر | الرضا الوظيفي |
| | | .633 | 3.67 | 50 | أنثى | |

تشير نتائج الجدول (8) الى

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل مصادر الصراع التنظيمية، والبيئية حيث كانت قيم ت غير دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \geq 0.05$.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في كل مصادر الصراع الشخصية، لصالح الذكور حيث كانت قيم ت دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ ،

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فى وفى و الرضا الوظيفى حيث كانت قيم غير دالة احصائيا عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. وكانت الفروق لصالح الاناث .

وتدل النتائج على تقارب تقدير العاملين والعاملين لمصادر الصراع التنظيمية والبيئية، بينما يزيد تقدير الذكور لمصادر الصراع الشخصية، ويزداد تقدير الاناث للرضا الوظيفى

ثانيا : الفروق على فئات المستوى التعليمى:

استخدم اختبار تحليل التباين Anova Way One للتعرف على الفروق فى متغيرات البحث تبعا للمستوى لفئات المستوى التعليمى، كما يعرض له الجدول :

جدول (9)

اختبار تحليل التباين للفروق فى متغيرات الدراسة تبعا لفئات المستوى التعليمى

| الدالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|--------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------|
| .001 | 8.926 | 1.344 | 2 | 2.688 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .151 | 97 | 14.608 | داخل المجموعات | الشخصية |
| | | | 99 | 17.296 | المجموع | للصراع |
| .001 | 13.824 | 2.632 | 2 | 5.265 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .190 | 97 | 18.470 | داخل المجموعات | التنظيمية |
| | | | 99 | 23.735 | المجموع | للصراع |
| .066 | 2.794 | .339 | 2 | .678 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .121 | 97 | 11.772 | داخل المجموعات | البيئية |

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

| | | | | | | |
|------|--------|-------|----|--------|----------------|------------------|
| | | | 99 | 12.450 | المجموع | للصراع |
| .001 | 23.289 | 7.155 | 2 | 14.310 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | .307 | 97 | 29.801 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 44.111 | المجموع | |

تشير نتائج الجدول (9) الى :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات المستوى التعليمي في متغير مصادر الصراع البيئية ، حيث كانت قيمة F غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ،
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات المستوى التعليمي في كل من مصادر الصراع الشخصية، والتنظيمية، والرضا الوظيفي، حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.
- وللتعرف على اتجاه الفروق بين فئات المستوى التعليمي في متغيرات البحث تم استخدام اختبار L.S.D للفروق البعدية بين المتوسطات:

جدول (10)

اختبار L.S.D للفروق البعدية بين المتوسطات تبعا للمستوى التعليمي

| المتوسط | دراسات عليا | جامعي | دبلوم | | |
|---------|-------------|--------|--------|-------------|-----------|
| 3.32 | | | | دبلوم | المصادر |
| 3.23 | | | .084 | جامعي | الشخصية |
| 3.80 | | -.565* | -.482* | دراسات عليا | للصراع |
| 3.81 | | | | دبلوم | المصادر |
| 4.30 | | | -.491* | جامعي | التنظيمية |

| | | | | | |
|------|--|--------|--------|-------------|---------|
| 4.13 | | .169 | -.323* | دراسات عليا | للصراع |
| 3.86 | | | | دبلوم | الرضا |
| 3.09 | | | .777* | جامعى | الوظيفى |
| 3.77 | | -.679* | .098 | دراسات عليا | |

تدل نتائج اختبار الفروق البعدية L.S.D أرتفاع تقدير العاملين من ذوى التعليم دراسات عليا لمصادر الصراع التنظيمى والشخصى بصورة دالة عن الحاصلين على المؤهل الدبلوم ، وارتفاع تقدير الحاصلين على الدبلوم والدراسات للرضا الوظيفى مقارنة بالمؤهل الجامعى.

ثالثا : الفروق على فئات سنوات الخبرة :

استخدم اختبار تحليل التباين Anova Way One للتعرف على الفروق فى متغيرات البحث تبعا للمستوى لفئات الخبرة ، كما يعرض له الجدول (11) :

جدول (11)

اختبار تحليل التباين للفروق فى متغيرات الدراسة تبعا لفئات الخبرة

| الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|---------|
| .323 | 1.175 | .204 | 3 | .613 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .174 | 96 | 16.683 | داخل المجموعات | الشخصية |
| | | | 99 | 17.296 | المجموع | للصراع |
| .073 | 2.394 | .551 | 3 | 1.652 | بين المجموعات | المصادر |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|----|--------|----------------|---------------------|
| | | .230 | 96 | 22.083 | داخل المجموعات | التنظيمية للصراع |
| | | | 99 | 23.735 | المجموع | |
| .603 | .620 | .079 | 3 | .237 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .127 | 96 | 12.213 | داخل المجموعات | البيئية |
| | | | 99 | 12.450 | المجموع | للصراع |
| .045 | 2.792 | 1.180 | 3 | 3.540 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | .423 | 96 | 40.571 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 44.111 | المجموع | |

تشير نتائج الجدول (11) الى

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات الخبرة في كل من متغيرات مصادر الصراع الشخصية ، والتنظيمية، والبيئية، حيث كانت قيمة ف غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ،
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات الخبرة في الرضا الوظيفي، حيث كانت قيمة ف ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ،
- وللتعرف على اتجاه الفروق بين فئات الخبرة في الرضا الوظيفي استخدام اختبار L.S.D للفروق البعدية بين المتوسطات:

جدول (12)

اختبار L.S.D للفروق البعدية بين المتوسطات تبعا للخبرة

| المتوسط | 10+ | 6 - 10 | 3 - 5 | سنوات 3 أقل من | | |
|---------|-----|--------|-------|----------------|----------------|---------|
| 3.89 | | | | | سنوات 3 أقل من | الرضا |
| 3.40 | | | | .491* | 3 - 5 | الوظيفي |
| 3.22 | | | .175 | .667* | 6 - 10 | |

| | | | | | | |
|------|--|--------|-------|--------|-----|--|
| 3.39 | | -0.172 | 0.004 | 0.495* | 10+ | |
|------|--|--------|-------|--------|-----|--|

تدل نتائج اختبار الفروق البعدية L.S.D ارتفاع تقدير العاملين من ذوى الخبرة أقل من 3 سنوات ، وبين باقى فئات الخبرة الأكبر فى الرضا الوظيفى. لصالح ذوى الخبرة الأقل من 3 سنوات.

رابعا : الفروق على فئات الوظيفة:

استخدم اختبار تحليل التباين Anova Way One للتعرف على الفروق فى متغيرات البحث تبعا لفئات الوظيفة ، كما يعرض له الجدول :

جدول (13)

اختبار تحليل التباين للفروق فى متغيرات الدراسة تبعا لفئات الوظيفة

| الدلالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|---------|--------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------|
| .560 | .583 | .103 | 2 | .206 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .176 | 97 | 17.091 | داخل المجموعات | الشخصية |
| | | | 99 | 17.296 | المجموع | للصراع |
| .139 | 2.011 | .473 | 2 | .945 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .235 | 97 | 22.790 | داخل المجموعات | التنظيمية |
| | | | 99 | 23.735 | المجموع | للصراع |
| .001 | 11.212 | 1.169 | 2 | 2.338 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .104 | 97 | 10.112 | داخل المجموعات | البيئية |

أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين

| | | | | | | |
|------|-------|-------|----|--------|----------------|------------------|
| | | | 99 | 12.450 | المجموع | للصراع |
| .003 | 6.139 | 2.478 | 2 | 4.956 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | .404 | 97 | 39.155 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 44.111 | المجموع | |

تشير نتائج الجدول (13) الى

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات الوظيفة في كل من متغيرات المصادر الشخصية والتنظيمية للصراع، حيث كانت قيمة F غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ،
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات الوظيفة في كل من المصادر البيئية ، وفي الرضا الوظيفي، حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ،
- وللتعرف على اتجاه الفروق بين فئات الخبرة في الرضا الوظيفي استخدام اختبار L.S.D للفروق البعدية بين المتوسطات :

جدول (14)

اختبار L.S.D للفروق البعدين بين المتوسطات تبعا للخبرة

| المتوسط | لرئيس قسم مراقب | عضو هيئة تدريب | موظف | | |
|---------|--------------------|-------------------|----------|-----------------|---------|
| 4.10 | | | | موظف | المصادر |
| 4.41 | | | *-0.319- | عضو هيئة تدريب | البيئية |
| 4.15 | | *.264 | -0.055- | مراقب /رئيس قسم | للصراع |
| 3.37 | | | | موظف | الرضا |

| | | | | | |
|------|--|-------|-------|-----------------|---------|
| 3.63 | | | -258- | عضو هيئة تدريب | الوظيفى |
| 2.98 | | .654* | .396* | مراقب /رئيس قسم | |

تدل نتائج اختبار الفروق البعدية L.S.D أرتفاع تقدير عضو هيئة التدريب بصورة دالة احصائيا عند مستوى (0.05) للصراعات البيئية مقارنة بالموظف ورئيس القسم، وانخفاض تقدير رئيس القسم بصورة دالة احصائيا للرضا الوظيفى مقارنة بالموظف وعضو هيئة التدريب

خامسا : الفروق على فئات عدد الدورات :

استخدم اختبار تحليل التباين Anova Way One للتعرف على الفروق فى متغيرات البحث تبعا لفئات عدد الدورات ، كما يعرض له الجدول :

جدول (15)

اختبار تحليل التباين للفروق فى متغيرات الدراسة تبعا لفئات عدد الدورات

| الدالة | ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | |
|--------|-------|----------------|-------------|----------------|----------------|-----------|
| .114 | 2.217 | .378 | 2 | .756 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .171 | 97 | 16.540 | داخل المجموعات | الشخصية |
| | | | 99 | 17.296 | المجموع | للصراع |
| .005 | 5.495 | 1.208 | 2 | 2.415 | بين المجموعات | المصادر |
| | | .220 | 97 | 21.319 | داخل المجموعات | التنظيمية |
| | | | 99 | 23.735 | المجموع | للصراع |
| .372 | .998 | .125 | 2 | .251 | بين المجموعات | المصادر |

| | | | | | | |
|------|------|------|----|--------|----------------|-------------------|
| | | .126 | 97 | 12.199 | داخل المجموعات | البيئية للصراع |
| | | | 99 | 12.450 | المجموع | |
| .572 | .562 | .253 | 2 | .505 | بين المجموعات | الرضا الوظيفي |
| | | .450 | 97 | 43.606 | داخل المجموعات | |
| | | | 99 | 44.111 | المجموع | |

تشير نتائج الجدول (15) الى :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات عدد الدورات في كل من متغيرات مصادر الصراع الشخصية، و البيئية، وفي الرضا الوظيفي حيث كانت قيمة ف غير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ،
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات عدد الدورات في مصادر الصراع التنظيمية، حيث كانت قيمة ف ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\geq \alpha)$ (0.05) ،
- وللتعرف على اتجاه الفروق بين فئات الخبرة في الرضا الوظيفي استخدام اختبار L.S.D للفروق البعدية بين المتوسطات:

جدول (16)

اختبار L.S.D للفروق البعدين بين المتوسطات تبعا لعدد الدورات

| المتوسط | 10+ | 6 - 10 | 3 - 5 | سنوات 3 أقل من | | |
|---------|-----|--------|--------|----------------|-------|----------------------|
| 4.22 | | | | | 1-3 | المصادر التنظيمية |
| 4.02 | | | | .207 | 4 - 6 | |
| 4.47 | | | -.457* | -.250- | 7- 10 | للصراع |

تدل نتائج اختبار الفروق البعدية L.S.D أرتفاع تقدير الحاصلين على 7 دورات فأكثر بصورة دالة احصائيا لمصادر الضغوط التنظيمية مقارنة بالحاصلين على 4-6 دورات.

ملخص نتائج الدراسة :

- مستوى الصراع التنظيمى لدى العاملين بقطاع التدريب مرتفعا، وأعلى المستويات كانت للمصادر البيئية ثم المصادر التنظيمية ثم المصادر الشخصية
- العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب يقيمون مستوى رضاهم الوظيفى بدرجة مرتفعة
- وجود أثر لكل من العوامل الشخصية للصراع والعوامل البيئية للصراع فى تقدير الرضا الوظيفى لدى العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فى كل مصادر الصراع التنظيمية، والبيئية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فى كل مصادر الصراع الشخصية، لصالح الذكور
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فى وفى و الرضا الوظيفى لصالح الاناث .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات المستوى التعليمى فى متغير مصادر الصراع البيئية

- أرتفاع تقدير العاملين من ذوى التعليم دراسات عليا لمصادر الصراع التنظيمي والشخصى بصورة دالة عن الحاصلين على المؤهل الدبلوم ، وارتفاع تقدير الحاصلين على الدبلوم والدراسات للرضا الوظيفى مقارنة بالمؤهل الجامعى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات الخبرة فى كل من متغيرات مصادر الصراع الشخصية ، والتنظيمية، والبيئية
- أرتفاع تقدير العاملين من ذوى الخبرة أقل من 3 سنوات ، وبين باقى فئات الخبرة الأكبر فى الرضا الوظيفى. لصالح ذوى الخبرة الأقل من 3 سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات الوظيفة فى كل من متغيرات المصادر الشخصية والتنظيمية للصراع .
- ارتفاع تقدير عضو هيئة التدريب بصورة دالة احصائيا للصراعات البيئية مقارنة بالموظف ورئيس القسم، وانخفاض تقدير رئيس القسم بصورة دالة احصائيا للرضا الوظيفى مقارنة بالموظف وعضو هيئة التدريب
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لفئات عدد الدورات فى كل من متغيرات مصادر الصراع الشخصية، و البيئية، وفى الرضا الوظيفى
- ارتفاع تقدير الحاصلين على 7 دورات فأكثر بصورة دالة احصائيا لمصادر الضغوط التنظيمية مقارنة بالحاصلين على 4-6 دورات

المراجع

- 1- نزال ، محمد نعيم (2000) المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الأدوية ، الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم .
- 2- فضيل دليو وآخرون (2011) دراسات في المنهجية ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
- 3- بركات ، نافذ محمد (2007) التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS ، ط. 1 ، مطابع الجامعة الإسلامية غزة: فلسطين .
- 4- أنجرس موريس (2006) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية) ، الطبعة الثانية ، ترجمة بو زيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، ص 158 .
- 5- لبصير ، عبد الحميد (2010) موسوعة علم الإجتماع والمفاهيم السياسية والإقتصادية والثقافة العامة ، دار الهدى للنشر ، عين هليلة-الجزائر ، ص 220 .
- 6- مداس ، فاروق (2003) قاموس مصطلحات علم الإجتماع ، دار مدني للطباعة والنشر ، الجزائر ، ص 150
- 7- لويس ، كوسر عياصرة ، معن ونبر ، أحمد ، مروان (2008) إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان: الأردن .
- 8- بيومي ، محمد أحمد (2006) القيم وموجهات السلوك الإجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ص 69 .
- 9- الراجحي ، هاني بن ناصر (2003) التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض: السعودية ، ص 8 .
- 10- Saranya, S. (2016) Influence of Conflict Management Styles and its Impact on Organizational Commitment among Women Employees in IT Sector in Chennai City , Tamil Nadu , India. The International Journal of Business and Management, Vol. 4, Issue 8, (August 2016) pp. 253-258.
- 11- فطر ، جميلة صالح أبكر (2015) الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي " (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي) كلية الدراسات

- التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 (1) – 2015 .
- 12- حمدي ، أبو القاسم الأخضر (2015) أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس " دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ، الجزائر ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 3 (2015) ص 543-571 .
- 13- زرفاوي ، أمال (2014) أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل – بسكرة ، الجزائر رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة: الجزائر
- 14- Dhaifallah Obaid Almutairi (2013) Role Conflict and Job Satisfaction: A study on Saudi Arabia Universities , DOI 10.7763/IPEDR 2013, V60, 24
- 15- عبيد ، سحر و راتب ، فداء (2011) أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى ريفديا الحكومي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس: فلسطين .
- 16- حمد ، يوسف عبدالله (2010) الصراع في إتخاذ القرارات وأثره على الكفاية الإنتاجية – دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني السوداني ، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 17- عنتر ، صلاح (2010) الصراع في المؤسسة الإستشفائية ، عين أزال ، سطيف ، الجزائر ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة خيضر – بسكرة الجزائر .
- 18- العمري ، عبدالملك (2006) "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي" ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية – رسالة ماجستير- المعادي: مصر
- 19- أبو القاسم الأخضر حمدي (2015) أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ، دراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط ، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد (11) العدد (3) ص 550 .
- 20- زرفاوي ، أمال (2014) " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين – دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل – رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص

- علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة خيضر – سكره – الجزائر
- 21- Takell J.K (2008) Affective and Cognitive Component of Job Satisfaction : Sade Development and initial valid a time . University of north Texas .U.S.A
- 22- Thompson . T.L (2008) the Relationship between Job Satisfaction and project Success : A quantitative Study of project managers in Houston .Texas .Canella University U.S .A
- 23- شوقي ، فرج طريف (2000) السلوك القيادي والفعالية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ص 220 .
- 24- الشتي ، والعنزي (2014) عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمة محافظة القريات من وجهة نظرهم ، دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (3) العدد (6) – حزيران 2014-ص 103
- 25- الحنيطي ، أيمن محمد علي (2000) دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، في رسالة ماجستير الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا .
- 26- هاشم ، عادل عبد الرزاق (2010) القيادة وعلامتها لرضا الوظيفي ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ص 88-89 .
- 27- الفريحات ، خيضر كاظم حمود وخرون (2009) السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، الطبعة الأولى ، مكتبة الجامعة ، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة ، ص.119
- 28- سليمان محمد أحمد ووهب ، سوسن عبد الفتاح (2011) الرضا والولاء الوظيفي : قيم وأخلاقيات الأعمال ، الطبعة الأولى زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن ، ص 134 .
- 29- Reit Davis (1998) Human Behaviour at Wark .Organizational behavior .Tata Me Graw Hill publishing Company tld .New Dolhi.
- 30- الديب محمد مصطفى (2003) علم النفس الاجتماعي والتربوي ، دار عالم الكتب - الرياض – السعودية ص 411 .
- 31- عباس ، سهيلة محمد (2006) إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 176

32- Agwu, Okechukwa (2013) Conflict Management and Employees' Performance in Julios Berger Nigeria PLC , Bonny Island, International Journal of Academic Research in Management, Vol. 2, No. 4 , P. 128 .

33- الفريحات ، خضر كامل واللوزي ، موسى ، والشهابي ، أنعام (2009) السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

34- Rahim, M. Afzalur (2001) Managing Conflict in Organizations, Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut, London, P. 15-16

35- القريوتي ، محمد قاسم (2003) السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق ، عمان: الأردن ، ص. 241

36- المغربي ، كامل محمد (2004) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان: الأردن ص 309

37- الصيرفي ، محمد (2008) القرار الإداري ونظم دعمه ، دار الفكر الجامعي للنشر ، الإسكندرية: مصر .

38- Henry, O. (2009) Organizational Conflict and its' Effects on Organizational Performance, Research Journal of Business Management, P. 16-24 .

39- Agwu, Okechukwa (2013) Conflict Management and Employees' Performance in Julios Berger Nigeria PLC , Bonny Island, International Journal of Academic Research in Management, Vol. 2, No. 4 , P. 128 .

40- مصطفى ، أحمد (2005) إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، القاهرة: مصر .

41- حريم ، حسين محمود (2004) سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .

42- المهدي ، سوزان محمد وهيبه ، حسام إسماعيل (2000) إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، المجلد الرابع ، العدد 24 .

43- العطية ، ماجده (2003) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن .