



مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>

الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي)

جميلة صالح أكبر فطر

الطاهر احمد محمد

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم التوصل الى النتائج التالية: أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع. وأن المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهديئة – التوفيق – التجنب – المواجهة – القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت (3,06)، من أهم التوصيات: العمل على خلق روح المودة والانسجام فيما بين الادارة والعاملين تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في المؤسسة. عدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات. ومنح العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the most important factors influencing the organizational conflict and its impact on employee's satisfaction in Khartoum Teaching Hospital (KTH). The study adopted the descriptive analytical method. The study most important results indicated that the level of organizational conflict between workers in KTH is high; also the managers and head departments in KTH use the (calmness, reconciliation, avoidance, confrontation and force) methods to resolve the conflict between workers with moderate degree, which amounted to (3.06). The study most important recommendations call for creating a spirit of affection and harmony among management and workers in order to avoid regulatory conflicts in the organization; in addition to avoid ignoring the complaints of workers and downplay conflicts; besides giving workers more power to carry out the tasks entrusted to them.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي ، إدارة الصراع، الرضا الوظيفي.

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق الأهداف، فهم مصدر الفكر والتطور على تشغيل وتوظيف باقي الموارد، وكذلك لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات

المختلفة تعتمد على بعضها البعض لإغراض متعددة مثل تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمرها وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلي التعاون والتماسك أو إلى الصراع والتعارض (المغربي، 1999م، ص301).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها العامل، حيث يشعر بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية المتعلقة بوظيفته (سيد، محمد، جاد الرب، 2005م، ص12).

مشكلة الدراسة :

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في مجال المؤسسات الخدمية، وبفعل شدة المنافسة وخصائصه وندرة الموارد المتاحة للعاملين تبلوره مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب المنافسة، وان أي منظمة خدمية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار الدائم حتى وان كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، وأكدت الدراسات أن إدارة حل الصراع التنظيمي بفاعلية تؤدي إلى تحفيز الصراع النافع و قمع الصراع الضار، كما تؤدي إلى تحقيق الأمن النفسي للعاملين وزيادة الإنتاجية، ومستشفى الخرطوم التعليمي إحدى هذه المؤسسات الخدمية الهامة وهناك انخفاض في مستوى الرضا لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي فما هي مسبباته؟ وهل له علاقة بالصراع التنظيمي وأساليب إدارته؟ وكذلك عن رضائهم الوظيفي؟ ومن هنا تبلورت مشكلة البحث، وهذا ما تسعى إليها الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الأتي: " ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي "

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الوصول إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بما يحقق الأهداف الخدمية للرعاية الصحية من خلال دراسة مجالات ومستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره و دراسة أهم العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي . و دراسة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المديرين لإدارة الصراع في المستشفى ومدى اختلاف درجات استخدام الأساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية بين العاملين بفاعلية ولحد منها. والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين في المستشفى من خلال قياس الرضا الوظيفي وفقا للأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي. و التعرف على أبعاد وعناصر الرضا الوظيفي الأكثر ايجابيا لدى رضا العاملين من اجل العمل على دعمها وتعزيزها والمحافظة عليها وكذلك الأكثر سلبية من أجل إزالتها .

أهمية الدراسة:

تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين، لإجراء أبحاث ودراسات قد تسهم في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية، لتصبح نظرة ايجابية فاعلة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، ولتسهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة. وتسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة السودانية حول مستويات، وأسباب الصراعات التنظيمية. وقد تساعدهذه الدراسة في تطوير أداء المؤسسات الصحية، والذي ينعكس بدوره على تقدم ورقي المجتمع السوداني، ويزيد من قدرته على التعامل مع الصراع التنظيمي بطريقة تقوده نحو الازدهار.

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعا يشكل أهمية قصوى في أدبيات السلوك الإداري، حيث تدرس ظاهرة إنسانية طبيعية حتمية الحدوث بين الأفراد والجماعات العاملين والذين يتفاعلون مع بعضهم البعض أثناء سعيهم

لتحقيق أهداف المنظمة، وان الصراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلق بمشكلة الرضا المنخفض ودوران العمل، والغياب، وفي بعض الأحيان ترك العمل لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما له من أهمية بالغة في الأداء الوظيفي، فالرضا الوظيفي هو حالة من الشعور لدى الأفراد بالسعادة نحو الوظيفة التي يقومون بها، ورضا العاملين له اثر فعال على إنتاجية العمل وتطوره (نعيم، 2000م، ص5).

فرضيات الدراسة:

1. وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة)
2. هناك علاقة ذات دلالة بين المستوى العام للصراع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى وأبعاد الرضا الوظيفي (طبيعة العمل - الرواتب والمكافأة - العلاقات مع الرؤساء والزملاء - احترام الذات)
3. لا يختلف مستوى العاملين عن أبعاد الرضا تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة).

منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي بالاعتماد على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، لتحقيق أهداف البحث في الإعداد النظري للدراسة من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري في مجال الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لإثبات صحة الفروض والطرق الإحصائية الأخرى لتحليل البيانات. كما تم تطبيق مدخل المسح الاجتماعي الشامل الذي يستند إلى إجراء الدراسة التطبيقية وفقاً لظروف المجتمع لاستقصاء رؤية أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الظاهرة (بركات، نافذ محمد، 2007، ص101). وتم تقسيم الاستبانة الى التالي: فقرات خاصة بالبيانات الأولية (البيانات الشخصية والوظيفية). وفقرات خاصة بقياس درجة الصراع التنظيمي كما يحس به العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. وفقرات خاصة بقياس أهم العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. وفقرات خاصة بقياس الأساليب المتبعة من قبل رؤساء العمل في إدارة الصراع للعاملين في المستشفى. وفقرات خاصة بقياس الأبعاد المختلفة بالرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.

الدراسات السابقة :

دراسة محمد الرقاد عام (2003م) :

بعنوان " اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي" في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة هذه الصراعات وأسبابها وحدتها و الأساليب المستخدمة للتعامل معها وفاعلية هذه الأساليب والآثار المترتبة عليها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم توزيع (270) استبانة على عينة عشوائية على المستويات الإدارية المختلفة في (18) مستشفى في القطاعين العام والخاص في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى ان مديرو مستشفيات القطاعين في الأردن يستخدمون كل أساليب إدارة الصراع (التعاون ، الحل الوسط ، التجنب ، التنازل ، التنافس) . وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين في المستشفيات . ولا يوجد اثر للخبرة على

أساليب إدارة الصراع التنظيمي، بينما يوجد اثر لكل من العمر والمؤهل العلمي وعدد العاملين . وتوجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي و فاعلية الصراع التنظيمي و يعتبر هذه العلاقة ضعيفة.

دراسة يوسف حمد (2010م):

بعنوان " الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاية الإنتاجية " دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على جوانب الصراع التنظيمي بين العاملين من حيث طبيعة الصراعات والآثار المترتبة عليها و التعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية من حيث إنها سلبية أو ايجابية، ثم التعرف على الأنماط الأكثر شيوعا لدى هذه الفئات الإدارية ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

ان الصراعات التنظيمية عند مديري المؤسسات تعزى لأسباب تنظيمية و شخصية . وإن الافتقار إلى هيكل تنظيمي واضح ومرن لأسباب شخصية للموظفين. والهيكل التنظيمية لا تتسم بالوضوح والدقة ولا يوجد وصف وظيفي دقيق أو تسميات موحدة للوظائف في مؤسسات القطاع العام . ولا توجد جهة مركزية والية مسئولة عن إدارة الصراع وقلة الاهتمام بالنواحي التدريبية للعنصر البشري بشركة الخطوط السودانية بينما يوجد معهد للتدريب في الهيئة العامة للطيران المدني . والصراع الشخصي لا يؤدي إلى خفض الإنتاجية وان المدراء لم يستفيدوا من الصراع لعدم فهمهم له.

دراسة غانم السحبياني (2008م) :

بعنوان " اثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية السودان " دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة مستويات الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى ضباط الأمن العام بمدينة الرياض و نظرائهم من ضباط الشرطة بمدينة الخرطوم لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى ضباط السعوديين و السودانيين .وقد افترض الباحث عدة تساؤلات منها : معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى ضباط الأمن العام بالرياض و ضباط الشرطة بالخرطوم ، تحديد مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي للضباط باختلاف خصائصهم الديموجرافية ، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي وتأثيرات ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى الضباط . ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانته لقياس مستوى الرضا الوظيفي على أفراد الدراسة وتوصل إلى النتائج التالية :إن مستوى الرضا الوظيفي لدى جميع أفراد الدراسة بلغ مستوى (4,01) إلى مستوى مرتفع جدا من الرضا الوظيفي . وعدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى ضباط الأمن السعودي عن نظرائهم الشرطة السودانية نحو جميع أبعاد الرضا الوظيفي ما عدا بعد الانتماء الذي شهد فروقا دالة إحصائية عند مستوى (0,03) لصالح الضباط السودانيين. وجود تأثير قوى بين مستوى الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أفراد الدراسة نظرا لوجود علاقة ارتباط موجبة دالة عند مستوى (0,01) للرضا و الأداء . وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية عن مستوى (0,01) بين بعض أبعاد الرضا وأبعاد الأداء الوظيفي مما يشير إلى وجود تأثير بينهما.

دراسة عبد الملك العمري (2006م) :

بعنوان " اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن ،هدفت الدراسة على التعرف على أهم عوامل و أسباب الصراعات التنظيمية في وزارة التربية و التعليم لمواجهتها والتعرف

على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية في إدارة الصراع وتحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية في اليمن ، و أيضا التعرف على اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة ميدانية للمعلمين في عموم مكاتب التربية والتعليم البالغ عدد (22) مكتب حيث اختار عينة عشوائية من أفراد العينة البالغ عددهم (236) عامل وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن سياسة الدمج والتوحيد الذي حدث للمؤسسات التعليمية في اليمن يعتبر احد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين وعدم رضاهم الوظيفي حيث اثر على العاملين خوفا على مصالحهم ومستقبلهم الوظيفي . و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع وفقا لمتغيرات الدراسة . وان أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضى كثيرا من العاملين . وتوجد علاقة ارتباطية عكسية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع و الرضا الوظيفي . وتوجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة والرضا الوظيفي.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة انها قد أجريت في فترات مختلفة و في دول مختلفة عربية وأجنبية ، حيث طبقت الدراسات أيضا على مجتمعات مختلفة منها سودانيين وسعوديين و يمنين، وأردنيين، يعملون في مهن مختلفة قادة وإداريين ، ضباط ، أفراد ، موظفين وعاملين في قطاعات الحكومية و القطاعات الخاصة . واغلب هذه الدراسات تناولت موضوع الصراعات التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم الوظيفي وعلاقة إدارة الصراعات برضا العاملين ، ويلاحظ أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الوثائقي والميداني . وكشفت نتائج تلك الدراسات عن الصراع التنظيمي من حيث علاقات اجتماعية طيبة مع رؤوسهم وتوافر بيئة عمل مناسبة و إمكانية الحصول على الموارد المتاحة للوظيفة وتعمل في إطار نظم وإجراءات عمل واضحة ومن خلال هيكل تنظيمي يجعل الموظف مدركا تماما لدوره، ووضوح في السلطات والصلاحيات الموكلة لديهم و بالإضافة إلى توافر نظم حوافز مادية و معنوية تتناسب مع جهود العاملين . كما بينت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وبين النمط القيادي للمديرين ومقدار الراتب وظروف وبيئة العمل والمكانة الاجتماعية والأمان الوظيفي وفرص النمو الوظيفي والتدريب الجيد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الحوافز المادية والمعنوية . وهكذا يمكن القول بعد مراجعة الدراسات السابقة حول الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ومجالها التطبيقي فإنها تتشابه مع تلك الدراسات في طبيعة موضوعها الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي واستعراض محتواها مع تلك الدراسات في أنها تدور أيضا في ثلاثة محاور أساسية : المحور الأول : يتعلق بالصراع التنظيمي و عوامله و أساليب إدارته . المحور الثاني : يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي الذي تم قياسه من خلال أبعاد مختلفة تكشف عن العوامل المؤدية إلى ارتفاعه . المحور الثالث : يتعلق بالصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وهو المحور الارتباطي أو العلاقة والمتضمن الكشف عن مدى وجود ارتباط أو علاقة بين الصراع وأساليب إدارته بالرضا الوظيفي والعوامل أو المتغيرات سواء كانت السلوكية أو التنظيمية . وأيضا تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجها الدراسي المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اغلب الدراسات استخدمت هذا المنهج لدراسة موضوع الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي . حيث تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال نشاط وعمل عينة الدراسة والتطبيق ، حيث طبقت اغلب الدراسات في القطاعات الخدمية الأخرى ، بينما طبقت هذه الدراسة في قطاع المستشفيات في السودان

هو احد المستشفيات الخدمية الصحية من حيث المركز الرئاسي من جميع أنحاء السودان ومن جميع الولايات، حيث خصصت الدراسة الحالية على العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بالبحث وذلك لما لهذه المؤسسة الخدمية من أهمية كبرى في المجال الخدمي البشري وما يقدمها لهم من صحة علاجية ومجتمع معافي سليم لتسيير الحياة العملية وترقية قوة بشرية سليمة معافي يستفاد منها في تنمية الموارد البشرية. وتختلف الدراسة أيضا في مشكلة البحث من خلال ملاحظة الباحثة في أن هنالك انخفاض في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، ما علاقة مسبباته وعوامله بالصراع التنظيمي بين العاملين، و ما علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، وأيضا تختلف في أهدافها و من حيث رؤية الباحثة على دراسة اثر الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وهذا ما يميزه عن الدراسات السابقة وفي حدود الجهود المبذولة من قبل الباحثة ومن المتوقع أن يحوي البحث الحالي مستجدات مفيدة ونأمل أن تأتي بإضافة حقيقية يستفيد منها القطاع و مؤسساته والعاملين فيه ويمهد الطريق لدراسات وبحوث أخرى لهذا الموضوع المتجدد وفق متغيرات الزمان والمكان والأهداف للأفراد والمنظمات ، بالرغم من المتغيرات المشتركة في موضوع الدراسة كهدف جوهري ومركزي مع الدراسات السابقة ، وان كثير من الباحثين يشير إلى أن موضوع الصراع التنظيمي وما يترتب عليه من نتائج الرضا الوظيفي يتطلب مداومة البحث والدراسة من اجل التوصل إلى رضا وظيفي تام للعاملين ولأداء الوظيفي ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تتطلب تجديد الاهتمام بجوانب الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي.

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شي محتوم ويتعذر اجتنابه ، وان انعدام الصراع أو وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود أو يؤدي مع الزمن إلى انهيارها . كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير ، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب . (Rogers B. ، 2006،p39). وانطلاقا من النظرة إلى الصراعات التنظيمية بأنها ظاهرة غير مألوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية على الأداء وعلى فعالية المنظمة، وبالتالي يجب القضاء عليها (عبدالواحد،2008،ص55) ، لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات التنظيمية، ولحسن أو لسوء الحظ فان التناقضات أو الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات ، نتيجة العديد من الأسباب، ويترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات التنظيمية حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل أن تكون أدوات تدمر وهدم وان الصراع التنظيمي أصبح اليوم من طبيعة المنظمات المعقدة لذا يستوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الإمكان على إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية قبل انتشارها وتطورها وقبل أن تتعكس آثارها السلبية على الأداء والفعالية التنظيمية ككل . (حسين أبو رغبة ، 2005 ، ص 158).

ولقد قدم ودالتون نموذجا لإدارة الصراع التنظيمي داخل الوحدات الإدارية ، فان هنالك ظروفًا ومتغيرات ترتبط بهيكل المنظمة ، ومنها ما يتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، وهذا بالإضافة إلى ما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والسلوكية للأفراد . فكلما كان هنالك وضوح في البناء التنظيمي وفي علاقات الأفراد بعضهم بعضا أدى إلي وجود مستوى مناسب عن الصراع بما يمكن لحد كبير السيطرة عليه وإدارته . ويلعب المدير دورا جوهريا لإدارة الصراع من خلال توجيهه لمجهودات المرؤوسين واختياره الأسلوب المناسب لحل ما بينهم من مشاكل يساعده في ذلك ما لدى هؤلاء المرؤوسين من خبرة في العمل و التعامل . (عبد الحميد المغربي ، ص 410) . يمكن

تصنيف إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاثة مجموعات : الأهداف المشتركة، والطرق الهيكلية والأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية. (أوبكر ، 1995م ، ص41، 46) .

مجتمع الدراسة والعينة :

تشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم (330) عدا عمال النظافة وهم عمال أجانب يتبعون لشركة خاصة وهي شركة ابن الخضر للنظافة والتطوير وشركة ناصف . تشمل العينة جميع الموظفين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي في المكاتب (الإداريين ، رؤساء أقسام ، أطباء ، ممرضين، عمال) وقد استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع أداة الدراسة وهي الاستبيان في صورتها النهائية على جميع أفراد العينة حيث تم توزيع عدد (330) استمارة واستعادة منها (300) استمارة مكتملة البيانات وتم التأكد من الصدق والثبات في عدد (300) فرد من أفراد العينة .

خصائص أفراد عينة الدراسة : اقتصرت الدراسة فقط على العاملين نسبة لتأثيرهم المباشر على محصلة الأداء للمستشفى ولأنهم يمثلون جانبا مهما لا يمكن تجاهله بل يجب الاهتمام بهم ومعرفة خصائصهم وتحليلها لمعرفة احتياجاتهم ودوافعهم ومحاولة توفير بيئة عمل داخلية تناسبهم وذلك لضمان رضائهم الوظيفي واستقرارهم بعيدا عن الصراعات والمشكلات الاجتماعية .

أداة الدراسة :- تم استخدام محورين لإجراءات الدراسة ، المحور الأول وهو الجانب النظري من المراجع والمصادر الوثائقية والاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة والموضوع لتطبيق الجانب النظري ، أما المحور الثاني للبحث واستمارة الاستبيان كأداة للدراسة للجانب العملي الميداني للبحث لمعرفة رأى أفراد العينة وتحليل بياناته بغرض قياس المتغيرات التي تتضمنها الدراسة في موضوع الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وتشمل استمارة الاستبيان ثلاثة محاور : 1/ محور قياس الصراع التنظيمي . 2/ محور الأساليب إدارة الصراع . 3/ محور قياس الرضا الوظيفي .

صدق الإستبانة : يعني التأكد من إنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال : **الصدق الظاهري:** تم عرض أداة الاستبيان في صورتها الأولية علي مشرف البحث وعدد من المحكمين من ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي للحكم عليها، والتأكد من سلامة تمثيل الفقرات للمتغيرات ودرجة كفايتها . حيث اتفق عليها المحكمين ، وتم العمل بملاحظاتهم وحذف ما يلزم من العبارات وتصحيح بعض المفردات لتكون في صياغتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية بعدد (60) فرد من العاملين في المستشفى وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث وعلى بيانات العينة الاستطلاعية وقام الباحثان بحساب معامل بيرسون لمعرفة الصدق ثم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية لكل محور والتي تنتمي إليها العبارة ووجد إن معامل الارتباط ايجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى (01,0) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0,77) ، وكان معامل الثبات (0,85) وهو معامل ثبات مقبول .

محددات الدراسة :

اقتصرت الدراسة على قطاع أو مؤسسة واحدة لجمع البيانات . وذلك لقلّة تعاون بعض أفراد العينة في تعبئة استمارات الاستبيانات بأساليب عشوائية مما أدى إلى استبعاد عدد من الاستبيانات من التحليل الإحصائي. وعدم تعاون بعض أفراد الإدارة في المستشفى بالمد بالمعلومات الدقيقة من سجلات التدوين بغرض انشغالهم بالعمل قد أسفرت فترة زمنية طويلة. وكذلك عدم تعاون المبحوثين بصورة ايجابية وخاصة قسم الحوادث لانشغالهم بالحالات الطارئة . وايضا تأخير الوقت بملاً الاستمارات من قبل المبحوثين لتعلمهم بشهر رمضان و بأسباب مختلفة مثل كثرة المسؤوليات وضيق الوقت و الجو الحار .

الأساليب الإحصائية : بعد جمع بيانات الدراسة ، قام الباحثان بمراجعتها وإدخالها إلى الحاسوب لتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتفريغ البيانات التي تمت جمعها بواسطة أداة الدراسة وهي الاستبيان وتمثلت في الآتي :

أ/ الإحصاء الوصفي : وتمثل في إخراج المتوسطات الحاسوبية و التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والوسط الحسابي الفرضي لمعرفة درجة وجود الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي من وجهة نظر المبحوثين وكذلك لقياس مستوى رضاهم الوظيفي .
ب/ الإحصاء التحليلي : وتمثل في استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وتم اختبار الفاكرونباخ للتعرف على واقع ثبات الأداة، كأي تربيع و استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي من وجهة نظرهم .

مناقشة الفرضيات والنتائج:

1/ الفرضية الأولى: وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بمختلف مستوياتهم وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة) لإثبات هذه الفرضية اعتمد التحليل على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى. وتم تقسيم هذه العوامل إلى قسمين قسم إيجابي ويشمل (6) عبارات وهي العبارات رقم (1، 4، 12، 13، 14، 15). أما القسم السلبي فيشمل (9) عبارات وهي العبارات (2، 3، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11).

اعتمد على قياس الوسط الحسابي لكل عامل مؤثر، وتم تحديد المؤشرات لل

1/ العبارات الإيجابية.

أ. الوسط الحسابي المحقق أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) الاتجاه إيجابي (لا يؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي).

ب. الوسط الحسابي المحقق أصغر من الوسط الحسابي الفرضي (3) الاتجاه سلبي (يؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي).

2/ العبارات السلبية:

أ. الوسط الحسابي المحقق أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) الاتجاه سلبي (يؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي).

ب. الوسط الحسابي المحقق أصغر من الوسط الحسابي الفرضي (3) الاتجاه إيجابي (لا يؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي).

جدول رقم (1) الوسط الحسابي للعوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفق متغير الجنس

الرقم	العبرة	ذكور		إناث	
		الوسط الحسابي	الاتجاه	الوسط الحسابي	الاتجاه
1.	أحصل على موارد كافية للقيام بعمل من الأدوات والمعلومات	2.53	سلبى	2.57	سلبى
2.	غموض المهام المؤكدة إليك	3.17	سلبى	3.04	سلبى
3.	هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	3.47	سلبى	3.56	سلبى
4.	لدي سلطة كافية للقيام بعمل	2.98	سلبى	3.18	إيجابى
5.	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	3.61	سلبى	3.67	سلبى
6.	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم	3.84	سلبى	3.68	سلبى
7.	عدم وضوح المسؤوليات المؤكدة إليك	3.34	سلبى	3.25	سلبى
8.	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين	3.67	سلبى	3.61	سلبى
9.	عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات	3.84	سلبى	3.65	سلبى
10.	تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم	3.71	سلبى	3.66	سلبى
11.	عدم التساوي في فرص الترقية	3.78	سلبى	3.85	سلبى
12.	إتاحة الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها	2.76	سلبى	3.14	إيجابى
13.	تتيح الإدارة للعاملين المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع	2.80	سلبى	2.92	سلبى
14.	هنالك فرص للقدرة على إقناع رئيسك في اتخاذ القرارات	2.95	سلبى	3.05	إيجابى
15.	المهام المطلوبة ملائمة مع قدراتي وتخصصي	3.13	إيجابى	3.11	إيجابى

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (1) نتوصل الي الاتي :

- اتفق المبحوثين وفق متغير الجنس (ذكور/ إناث) في 13 عبارة من عبارة المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ما عدا العبارتان (4 و 14).
- يرى كل من الذكور والإناث أن هنالك 12 مؤشراً يساعد على ظهور الصراعات التنظيمية لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بينما يرى الذكور أن مؤشر دون الإناث أن المؤشران (4 و 14) يساعدان على ظهور الصراعات التنظيمية بينما يرى الإناث عكس ذلك
- العبارة رقم (15) وهي "المهام المطلوبة ملائمة مع قدراتي وتخصصي" يراها كل من الذكور والإناث أنها عامل لا يساعد على نشوء الصراعات التنظيمية بين العاملين في المستشفى.

النتيجة: وجود عدد من المؤشرات (12.5 مؤشرات) الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بمختلف مستوياتهم وفقاً للجنس أي أن كلا الجنسين اتفقا على أن 80% من المؤشرات ذات تأثير سلبي.

جدول رقم (2) الوسط الحسابي للعوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم

التعليمي وفق متغير العمر

الرقم	العبرة	أقل من 30 سنة		31-40 سنة		41-50 سنة		51 سنة فأكثر	
		الوسط الحسابي	الاتجاه						
1.	أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من الأدوات والمعلومات	2.34	سلبي	2.13	سلبي	3.29	إيجابي	2.86	سلبي
2.	غموض المهام المؤكدة إليك	3.35	سلبي	3.48	سلبي	2.39	إيجابي	2.78	إيجابي
3.	هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	3.61	سلبي	3.57	سلبي	3.11	سلبي	3.86	سلبي
4.	لدي سلطة كافية للقيام بعملية	2.91	سلبي	2.89	سلبي	3.45	إيجابي	3.39	إيجابي
5.	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	3.53	سلبي	3.93	سلبي	3.26	سلبي	3.86	سلبي
6.	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم	3.57	سلبي	4.16	سلبي	3.35	سلبي	3.92	سلبي
7.	عدم وضوح المسؤوليات المؤكدة إليك	3.59	سلبي	3.42	سلبي	2.88	إيجابي	2.97	إيجابي
8.	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين	3.65	سلبي	4.06	سلبي	3.29	سلبي	3.15	سلبي
9.	عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات	3.51	سلبي	4.42	سلبي	3.14	سلبي	3.68	سلبي
10.	تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم	3.54	سلبي	4.22	سلبي	3.11	سلبي	3.71	سلبي
11.	عدم التساوي في فرص الترقيّة	3.71	سلبي	4.20	سلبي	3.36	سلبي	3.92	سلبي

إيجابي	3.10	إيجابي	3.39	سليبي	2.56	سليبي	2.98	12. إتاحة الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها
إيجابي	3.07	إيجابي	3.64	سليبي	2.41	إيجابي	3.69	13. تتيح الإدارة للعاملين المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع
إيجابي	4.00	إيجابي	3.72	سليبي	2.27	سليبي	2.84	14. هنالك فرص للقدرة على إقناع رئيسك في اتخاذ القرارات
إيجابي	4.28	إيجابي	3.51	سليبي	2.59	سليبي	2.90	15. المهام المطلوبة ملائمة مع قدراتي وتخصصي

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (2) نتوصل الي الاتي :

- ترى الفئة العمرية أقل من 30 سنة أن هنالك 14 مؤشر سليبي دال على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مقابل مؤشر واحد إيجابي.
- ترى الفئة العمرية ما بين (31-40 سنة) أن كل المؤشرات سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.
- ترى الفئة العمرية ما بين (41-50 سنة) أن هنالك 7 مؤشرات سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم مقابل 8 مؤشرات إيجابية.
- ترى الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) أن هنالك 8 مؤشر سليبي دال على وجود صراع تنظيمي العاملين في مستشفى الخرطوم مقابل 7 مؤشرات إيجابية.
- نقل المؤشرات السلبية في رأي عينة الدراسة بالتقدم في العمر حتى الوصول إلى سن الخمسين ثم تبدأ بالارتفاع إلى سن المعاش.
- الفئة العمرية (31-40) ترى أن كل المؤشرات سلبية. ويعزى ذلك أن تلك الفئة هي التي تتسم بالتوسط من حيث العمر وبالتالي التوسط من حيث سنوات العمل بمكان العمل وبالتالي هم أكثر قدرة على رؤية تلك العوامل التي تؤثر على نشوء الصراع التنظيمي.
- الفئة العمرية (41-50 سنة) هي فئة ترى ندرة المؤشرات السلبية.
- اتفقت كل العينة بمختلف فئاتها العمرية في سلبية 6 مؤشرات وهي العبارات (5، 6، 8، 9، 10، 10).
- لم تتفق كافة الأعمار على أن هنالك مؤشر إيجابي واحد بل نجد أن الاتفاق حدث بين المؤشرات العمرية المرتفعة (41-50) و(50 سنة فأكثر) في 6 مؤشرات هي (2، 7، 12، 13، 14، 15).

النتيجة: وجود متوسط عدد من المؤشرات (11 مؤشرات) الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بمختلف مستوياتهم وفقاً للعمر.

جدول رقم (3) الوسط الحسابي للعوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	العبرة	ثانوي		جامعي		فوق الجامعي	
		الوسط الحسابي	الاتجاه	الوسط الحسابي	الاتجاه	الوسط الحسابي	الاتجاه
1.	أحصل على موارد كافية للقيام بعملية من الأدوات والمعلومات	2.60	سلبى	2.44	سلبى	2.93	سلبى
2.	غموض المهام المؤكدة إليك	3.62	سلبى	3.16	سلبى	2.18	إيجابى
3.	هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	3.68	سلبى	3.56	سلبى	3.14	سلبى
4.	لدي سلطة كافية للقيام بعملية	2.78	سلبى	3.07	إيجابى	3.56	إيجابى
5.	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	4.31	سلبى	3.42	سلبى	3.64	سلبى
6.	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم	4.09	سلبى	3.61	سلبى	3.87	سلبى
7.	عدم وضوح المسؤوليات المؤكدة إليك	3.92	سلبى	3.32	سلبى	2.35	إيجابى
8.	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين	3.96	سلبى	3.60	سلبى	3.35	سلبى
9.	عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات	4.29	سلبى	3.60	سلبى	3.56	سلبى
10.	تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم	4.14	سلبى	3.60	سلبى	3.43	سلبى
11.	عدم التساوي في فرص الترقية	4.32	سلبى	3.65	سلبى	3.77	سلبى
12.	إتاحة الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها	2.78	سلبى	3.03	إيجابى	2.89	سلبى
13.	نتيج الإدارة للعاملين المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع	2.57	سلبى	2.79	سلبى	3.52	إيجابى
14.	هنالك فرص للقدرة على إقناع رئيسك في اتخاذ القرارات	2.98	سلبى	2.81	سلبى	3.79	إيجابى
15.	المهام المطلوبة ملائمة مع قدراتي وتخصصي	2.95	سلبى	2.98	سلبى	3.97	إيجابى

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (3) نتوصل الي الاتي :

• يرى حملة المؤهل العلمي (ثانوي) أن كل المؤشرات سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم.

- يرى حملة المؤهل العلمي (جامعي) أن هنالك 13 مؤشر سلبي دال على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم مقابل 2 مؤشرات إيجابية.
 - يرى حملة المؤهل العلمي (فوق الجامعي) أن هنالك 9 مؤشرات سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم مقابل 6 مؤشرات إيجابية.
 - نجد أن عدد المؤشرات السلبية يقل مع تقدم الباحثين في المستوى العلمي.
- النتيجة: وجود متوسط عدد من المؤشرات (12.3 مؤشراً) الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بمختلف مستوياتهم وفقاً للمؤهل العلمي.

جدول رقم (4) الوسط الحسابي للعوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	العبرة	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		11-15 سنة		16 سنة فأكثر	
		الوسط الحسابي	الاتجاه	الوسط الحسابي	الاتجاه	الوسط الحسابي	الاتجاه	الوسط الحسابي	الاتجاه
1.	أحصل على موارد كافية للقيام بعملية منالأدوات والمعلومات	2.37	سلبي	2.12	سلبي	2.60	سلبي	3.31	إيجابي
2.	غموض المهام المؤكدة إليك	2.96	إيجابي	4.06	سلبي	2.95	إيجابي	2.21	إيجابي
3.	هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	3.23	سلبي	4.06	سلبي	3.68	سلبي	3.07	سلبي
4.	لدي سلطة كافية للقيام بعملية	3.02	إيجابي	2.58	سلبي	3.18	إيجابي	3.76	إيجابي
5.	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	3.48	سلبي	4.15	سلبي	3.46	سلبي	3.39	سلبي
6.	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم	3.61	سلبي	4.32	سلبي	3.59	سلبي	3.39	سلبي
7.	عدم وضوح المسؤوليات المؤكدة إليك	3.33	سلبي	3.93	سلبي	2.96	سلبي	2.71	إيجابي
8.	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين	3.68	سلبي	4.21	سلبي	3.51	سلبي	2.96	إيجابي
9.	عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد	3.43	سلبي	4.49	سلبي	3.69	سلبي	3.26	سلبي

								بين الإدارات	
10.	تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم	سليبي	3.49	سليبي	4.30	سليبي	3.53	سليبي	3.32
11.	عدم التساوي في فرص الترقية	سليبي	3.58	سليبي	4.46	سليبي	3.68	سليبي	3.48
12.	إتاحة الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها	سليبي	2.88	سليبي	2.63	سليبي	2.89	سليبي	3.56
13.	نتائج الإدارة للعاملين المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع	سليبي	2.76	سليبي	2.21	سليبي	2.81	سليبي	3.89
14.	هنالك فرص للقدرة على إقناع رئيسك في اتخاذ القرارات	سليبي	2.96	سليبي	2.31	سليبي	2.77	سليبي	4.18
15.	المهام المطلوبة ملائمة مع قدراتي وتخصصي	إيجابي	3.13	إيجابي	2.24	سليبي	3.07	إيجابي	4.20

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

من الجدول رقم (4) نتوصل إلى الآتي:

- ترى الفئة ذو الخبرة (أقل من 5 سنوات) أن هنالك 12 مؤشرات سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مقابل 3 مؤشرات إيجابية.
 - ترى الفئة ذو الخبرة (6-10 سنوات) أن كل المؤشرات (15 مؤشر) سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.
 - ترى الفئة ذو الخبرة (11-15 سنة) أن 12 مؤشرات سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مقابل 3 مؤشرات إيجابية ومحايده تجاه مؤشر وحيد.
 - ترى الفئة ذو الخبرة (16 سنة فأكثر) أن 7 مؤشرات سلبية دالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مقابل 8 مؤشرات إيجابية.
- النتيجة: وجود متوسط عدد من المؤشرات (11.5 مؤشرات) الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بمختلف مستوياتهم وفقاً لعدد سنوات الخبرة.
- من الجداول (13-16) نتوصل أن كافة أفراد العينة بمختلف فئاتهم الديمغرافية يرون أن معظم المؤشرات دالة على وجود صراع تنظيمي، وبالتالي نتوصل لصحة الفرضية الأولى القائلة (وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بمختلف مستوياتهم وفقاً للعوامل الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة).

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة بين المستوى العام للصراع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفى وأبعاد الرضا الوظيفي (طبيعة العمل - الرواتب والمكافأة - العلاقات مع الرؤساء والزملاء - التقدير واحترام الذات)

جدول رقم (5) قياس المستوى العام للرضا الوظيفي (العام/ الأبعاد)

العبارة	الوسط الحسابي
ألاً: بعد طبيعة العمل	
هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة العمل	2.74
توجد درجة كبيرة من الوضوح والاستغلال في وظيفتك	2.67
المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع ساعات العمل	2.29
توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل	2.24
تعمل الإدارة توفير فرص تدريب ذو كفاءة عالية تساعد في تطور مهاراتك ونمو عملك	2.12
تعمل الإدارة على توفير واستحداث وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة باستمرار	2.08
المتوسط العام للبعد	2.35
ثانياً: بعد الرواتب والمكافأة	
توجد عدالة تامة عن تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت	2.07
تعمل الإدارة على تحفيز الأفراد مادياً ومعنوياً لتشجيعهم على التغيير والابتكار	1.99
هناك رضا تام عن المميزات التي تمنح إليك كالتأمينات والمكافآت	1.96
يوجد رضا تام عن الدخل المادي المتحقق من وظيفتك	1.57
أشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه	1.50
يتناسب الرواتب مع الوضع الاقتصادي ويسد احتياجاتك	1.45
المتوسط العام للبعد	1.75
ثالثاً: بعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل	
علاقة العاملين في المستشفى يسودها الود والتعاون ويتيح الفرص لتكوين الصداقات	3.33
تشعر بالمودعة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة	3.17
يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل	3.03
هنالك تواصل من الإدارة مع الموظفين من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم	2.90
يقبل الرئيس اقتراحاتك حول تطوير وظيفتك	2.69
هنالك تفهم من الإدارة حول انطباعاتي الشخصية وحول ما يدور في بيئة العمل	2.66
المتوسط العام للبعد	2.96
رابعاً: بعد التقدير واحترام الذات.	
تعامل الرؤساء معي يسود التقدير والاحترام	2.91
العمل مع الرؤساء في المستشفى يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقونه من التقدير	2.75
يوفر العمل مركزاً اجتماعياً للعاملين ومصدر فخر وتقدير من العائلة	2.69
أنت راضي عن المؤسسة التي تعمل فيها	2.28
يقدر الزملاء في العمل جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل	2.25
أنت راضي عن ضمانات العمل من حيث الأمن والسلامة والاستقرار	2.07
أنت راضي عن الاستمرار في وظيفتك الحالية	2.05

2.42	المتوسط العام للبعد
2.86	المتوسط العام لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

- من الجدول رقم (5) ومن ملاحظة المتوسط العام لكل يمكن ترتيب الأبعاد تصاعدياً من حيث مستوى الرضا كالاتي:
1. بعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل حقق المرتبة الرابعة من حيث عدم الرضا الوظيفي بمتوسط (2.96 من 0.5) وهي أقل من الوسط الحسابي المرجح (3).
 2. بعد التقدير واحترام الذات حقق المرتبة الثالثة من حيث عدم الرضا الوظيفي بمتوسط (2.42 من 0.5) وهي أقل من الوسط الحسابي المرجح (3).
 3. بعد مهام العمل وواجباته حقق المرتبة الثانية من حيث عدم الرضا الوظيفي بمتوسط (2.35 من 0.5) أقل من الوسط الحسابي المرجح (3).
 4. بعد الرواتب والحوافز والمكافآت حقق المرتبة الأولى من حيث عدم الرضا الوظيفي بمتوسط (1.75 من 0.5) أقل من الوسط الحسابي المرجح (3).
- كما بلغ المتوسط العام لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمستشفى الخرطوم التعليمي (2.86) وهي أقل من الوسيط الحسابي المرجح مما تدل على أن معظم أفراد العينة يتسمون بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي. من ذلك نتوصل إلى صحة الفرضية الثانية .
- الفرضية الثالثة: لا يختلف مستوى العاملين عن أبعاد الرضا تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس- العمر - المؤهل العلمي - الخبرة).
- لاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على الوسط الحسابي المحقق لمقياس الرضا بأبعاده الأربع لكل من المتغيرات الديمغرافية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة). واستخدام اختبار (ت) للبيانات المرتبطة، لقياس ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العاملين عن أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس، واختبار ANOVA لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العاملين عن أبعاد الرضا الوظيفية تبعاً للمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - الخبرة).

جدول رقم (6) اختبار (ت) لبيان الفروق بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لبعد مهام العمل وواجباته

النتيجة	الدلالة	قيمة اختبار (ت)	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	الجنس
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.419	0.881	2.37	ذكر
			2.34	أنثى

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (7) اختبار (ت) لبيان الفروق بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لبعد الرواتب والحوافز والمكافأة

النتيجة	الدلالة	قيمة اختبار (ت)	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	الجنس
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.040	2.752	1.70	ذكر
			1.81	أنثى

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (8) اختبار (ت) لبيان الفروق بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لبعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء

في العمل

النتيجة	الدلالة	قيمة اختبار (ت)	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	الجنس
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.011	3.924	3.02	ذكر
			2.91	أنثى

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (9) اختبار (ت) لبيان الفروق بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس لبعد التقدير واحترام الذات

النتيجة	الدلالة	قيمة اختبار (ت)	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	الجنس
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.080	2.105	2.48	ذكر
			2.38	أنثى

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (10) اختبار (ت) لبيان الفروق بين عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس للمستوى العام للرضا الوظيفي

للعاملين

النتيجة	الدلالة	قيمة اختبار (ت)	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	الجنس
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.165	1.431	2.39	ذكر
			2.36	أنثى

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر لبعد مهام العمل وواجباته ANOVA جدول رقم (11) اختبار

النتيجة	الدلالة	قيمة F	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	العمر
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.002	7.262	2.32	أقل من 30 سنة
			1.98	30-40 سنة
			2.71	40-50 سنة
			2.75	50 سنة فأكثر

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (12) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر لبعده الرواتب والمكافآت

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	العمر
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.061	2.883	1.92	أقل من 30 سنة
			1.43	31-40 سنة
			1.87	41-50 سنة
			1.95	50 سنة فأكثر

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (13) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر لبعده العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	العمر
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.000	17.05	2.65	أقل من 30 سنة
			2.64	31-40 سنة
			3.61	41-50 سنة
			3.74	50 سنة فأكثر

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (14) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر لبعده التقدير واحترام الذات

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	العمر
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.001	8.361	2.22	أقل من 30 سنة
			2.15	31-40 سنة
			2.84	41-50 سنة
			2.93	50 سنة فأكثر

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (15) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر للمستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	العمر
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.000	8.252	2.28	أقل من 30 سنة
			2.10	31-40 سنة
			2.74	41-50 سنة
			2.76	50 سنة فأكثر

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (16) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لبعده مهام العمل وواجباته

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	المؤهل العلمي
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.015	5.606	2.15	ثانوي
			2.30	جامعي
			2.83	فوق الجامعي

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (17) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لبعده الرواتب والمكافآت

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	المؤهل العلمي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.797	0.230	1.67	ثانوي
			1.80	جامعي
			1.71	فوق الجامعي

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (18) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لبعده العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	المؤهل العلمي
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.006	7.260	2.92	ثانوي
			2.85	جامعي
			3.08	فوق الجامعي

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	المؤهل العلمي
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.247	1.511	2.48	ثانوي
			2.34	جامعي
			2.68	فوق الجامعي

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (20) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	المؤهل العلمي
لا توجد فروق ذات دلالة	0.085	2.956	2.31	ثانوي

إحصائية			2.32	جامعي
			2.67	فوق الجامعي

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (21) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لبعدهم العمل وواجباته

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	سنوات الخبرة
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.000	11.724	2.42	أقل من 5 سنوات
			1.85	6-10 سنوات
			2.32	11-15 سنة
			2.96	أكثر من 15 سنة

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (22) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لبعدهم الرواتب والمكافآت

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	سنوات الخبرة
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.177	1.813	1.88	أقل من 5 سنوات
			1.56	6-10 سنوات
			1.64	11-15 سنة
			1.94	أكثر من 15 سنة

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (23) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لبعدهم العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	سنوات الخبرة
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.000	12.908	2.69	أقل من 5 سنوات
			2.68	6-10 سنوات
			3.06	11-15 سنة
			3.61	أكثر من 15 سنة

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (24) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لبعده التقدير واحترام الذات

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	سنوات الخبرة
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.001	7.866	2.26	أقل من 5 سنوات
			2.07	6-10 سنوات
			2.56	11-15 سنة
			3.00	أكثر من 15 سنة

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

جدول رقم (25) اختبار ANOVA لعينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة للمستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين

النتيجة	الدلالة	Fقيمة	الوسيط (الوسط الحسابي الفرضي)	سنوات الخبرة
توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.000	9.686	2.31	أقل من 5 سنوات
			2.04	6-10 سنوات
			2.40	11-15 سنة
			2.89	أكثر من 15 سنة

المصدر : اعداد الباحثان من الدراسة الميدانية

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها من الجداول (6-25) تم التوصل إلى :

1. المستوى العام للرضا الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة).
 2. بعد مهام العمل وواجباته: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد مهام العمل وواجباته وفقاً لمتغير (الجنس) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد مهام العمل وواجباته وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
 3. بعد الرواتب والحوافز والمكافآت: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الرواتب والحوافز والمكافآت وفقاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الرواتب والحوافز والمكافآت وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
 4. بعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل في كافة المتغيرات.
 5. بعد التقدير واحترام الذات: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التقدير واحترام الذات وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي) وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التقدير واحترام الذات وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة).
- وبذلك نتوصل العينة تباين من حيث وجود الفروق سواء كان ذلك للمستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين أو في قياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية للأبعاد وفق المتغيرات الديمغرافية. وبالتالي لم تثبت صحة الفرضية .

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتوصياتها

تضمنت الدراسة على بعض أسئلة البحث المتعلقة بمشكلة البحث وأهدافه ويتناول هذا الجانب عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة حول واقع موضوع الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي من وجهة نظرة المبحوثين ، حيث تم بتحليل محاور ومجالات الدراسة كالاتي :

قد اظهر نتائج تحليل آراء عينة الدراسة ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي حيث بلغ متوسط (3,40) . وقد اتضح أن هنالك اختلافا بين إجاباتهم بصورة إحصائية ومن الجداول حيث إن حوالي (30,7%) من أفراد عينة الدراسة يرون أن الصراع التنظيمي بين العاملين موجود بدرجة كبيرة وهي الفئة الأكبر من أفراد العينة ، وبنسبة (9,3%) يرون أن درجة الصراع غير موجود إطلاقا وهم الفئة الأدنى من أفراد العينة . وان العينة تباينت من حيث تحديد درجة الصراع التنظيمي مع ميل محدود نحو الدرجات الكبيرة ، حيث نجد أن الوسط الحسابي (3,38%) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، كما أن مستوى المعنوية اقل من (00,05) بدرجة (0,00)، مع وجود نسبة قليلة ترى أن هنالك درجة قليلة أو عدم وجود صراع تنظيمي بين الموظفين وهذا ما حدد من خلال الانحراف المعياري الذي بلغ (1,25)، مما يعني على اختلاف إجابات أفراد عينة الدراسة بصورة إحصائية . وهذه النتيجة تتفق مع ما تمت مناقشته في الجانب النظري من هذه الدراسة والتي تشير إلى أن ظاهرة الصراع التنظيمي أصبحت من الظواهر المألوفة في التنظيمات الإدارية بحكم تكوينها الاجتماعي، وبالتالي يصعب بقائها في حالة اتساق وتكامل بشكل دائم وإنما لا بد من الإقرار بحتمية حدوث جوانب عديدة من التغير والصراع داخل الإدارة وهذا ما تؤكد النظريات الإدارية الحديثة

أظهرت نتائج الدراسة تفاوت رأى أفراد العينة حول العوامل التي لها تأثير على نشوء الصراع التنظيمي وهي التي يراها المبحوثين على أنها تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي وهي مرتبا تنازليا: عدم التساوي في فرص الترقية ، منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، وعدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات ، تفضل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد ، عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين ، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين ، التداخل في الاختصاصات ، عدم وضوح المسؤوليات ، وعدم ملائمة العمل مع القدرات والتخصص . وتعزي هذه النتيجة إلى ضعف إدارة الموارد البشرية في المستشفى في توزيع الموارد المتاحة بين العاملين و الإدارات بقواعد و أسس علمية وعادلة بين المرؤوسين وفق القدرات والتخصص وعدم إتباع الطرق العلمية في القيادة

كما تفاوت رؤية أفراد عينة الدراسة على استخدام الأساليب من قبل الرؤساء لتسوية الصراعات بين العاملين في المستشفى حيث يرون أن استخدام أسلوبين من خمس أساليب بدرجة كبيرة وهما أسلوب التهدة و يليه أسلوب التوفيق، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الموجودة في المستشفى تعمل على تهدة الصراع والاتجاه إلى الأساليب الناعمة في الأيام الأولى لظهور مستويات الصراع بين العاملين

أظهرت نتائج عينة الدراسة أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى جميع أفراد العينة بلغ (2,86) وهو مستوى منخفض جدا من الرضا الوظيفي. وإن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن بعد الرواتب والحوافز والمكافآت بمتوسط (1,75) ، بالمرتبة الأولى وتعزي الباحثة هذه إلي عدم كفاية الراتب مع الجهد المبذول من قبل العاملين واهتمام الإدارة المستشفى بهيكل الأجور فقط دون وضع مكافأة وحوافز للأقسام و الأفراد النشطين وعدم وضع قواعد ثابتة

لنظام الترقيات وعدم تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وفقا للتطورات والزيادات في أسعار السوق المحلي. وغير راضين عن بعد مهام العمل وواجباته بمستشفى الخرطوم التعليمي بمتوسط (2,35) بالمرتبة الثانية من حيث عدم الرضا، وتعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود تناسق وتوافق للوظائف والمهام المطلوبة مع ساعات العمل لتحقيق الكفاية الإنتاجية وعدم وجود اتصال دوري بين الرؤساء والعاملين من استحداث وسائل تقنية واتصال حديثة وعدم كفاءة برنامج التدريب في المستشفى . وإن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن بعد التقدير واحترام الذات بمستشفى الخرطوم التعليمي بمتوسط (2,42) بالمرتبة الثالثة من حيث عدم الرضا ، وتعزى النتيجة إلى إن العلاقات بين الرؤساء والعاملين في المستشفى في التعاملات اليومية غير مقبولة وعدم تناسق العمل المبذول مع بيئة العمل ويسوده نوع من عدم تقدير العمل من قبل الزملاء ولا توجد ضمانات الأمن والسلامة والاستقرار لذلك شعور العاملين في المستشفى للحصول على وظيفة أفضل من الوظيفة الحالية. حيث ان العلاقات لا يسودها الود والتعاون المطلوب ولا يساعد على تكوين الصداقات بين العاملين ورؤساءهم ويوجد علاقات غير الرسمية في الاتصالات والتواصل ويوجد تفهم نسبي للخبرات العملية وما يقوم به العامل من تشارك وجداني .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفعة بدرجة (3,40) . وأن أكثر أنواع الصراعات التنظيمية انتشارا بين العاملين في مستشفى الخرطوم هو الصراع بين الجماعات والإدارة .

أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على 80% من العوامل أنها تؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي بين العاملين في المستشفى حسب مستوياتهم لمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) .

أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي منخفض جدا بدرجة (2,86) . وإن هناك عدم رضا وظيفي لدى العاملين في المستشفى عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب الترتيب التنازلي الآتي: (بعد الرواتب والحوافز والمكافآت ، بعد مهام العمل وواجباته ، بعد التقدير واحترام الذات ، وبعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء) . وإن أكثر الأبعاد رضا للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي هو بعد العلاقات مع الرؤساء والزملاء بمتوسط (2,96) ، و أقل الأبعاد رضا هو بعد الرواتب والحوافز والمكافآت بمتوسط (1,75) هنالك تأثير للصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بمعنى إن كلما زادت درجة الصراع بين العاملين كلما أدى إلى عدم رضا وظيفي للعاملين في المستشفى .

أهم التوصيات :

على إدارة الموارد البشرية في مستشفى الخرطوم التعليمي الاهتمام بالبيئة العامة للعاملين وخلق روح المودة والانسجام فيما بينهم وجعلهم كالفريق الواحد تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في المؤسسة .

ضرورة فهم ودراسة أهمية ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الايجابية للأطراف .

يجب دراسة وتجنب الأسباب الرئيسية المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسة مثل غموض الأدوار والتغير المفاجئ للإدارات في فترات قصيرة ووجود أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين وعوامل بيئة العمل .

عدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات والسخرية منها بل يجب التدخل السريع لحلها حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعدى نوعيته وتمتد وتزداد حدته .

ضرورة خلق الإجراءات الرسمية التي تمكن أن توجه السلوك التنظيمي وتسهيل السلطة وتوضيح التسلسل القيادي وتحريير الوسائل المناسبة ومنح العاملين مزيدا من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليه.

ضرورة تحديد الأدوار والصلاحيات بدقة والتأكيد على وضوح الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة الأمور الهامة والعدالة في توزيع الموارد بين الإدارات والأقسام بأسس علمية .

يجب على المدير ترك قنوات الاتصالات رسمية بينه وبين مرؤوسيه تتسم بالصرامة الوضوح للبحث الدقيق عن الحقائق والتأكد من المواقف والآراء للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات

ضرورة العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دوافعهم للعمل كالأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية نحو عملهم وتأهيل خبراتهم ومهاراتهم. وضرورة زيادة رواتب العاملين في المؤسسة والعمل على العدالة في توزيع الرواتب والأجور بين العاملين لتواكب متطلبات المعيشة وغلاء الأسعار في السوق المحلي

المراجع:

1. المغربي، كمال محمد (1995)، "السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط 2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
2. سيد ، محمد ، جاد الرب (2005) . السلوك التنظيمي . (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) ، الإسماعيلية .
3. محمد، الرقاد ، عبد الكريم، سالم (2003) ، اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن . رسالة دكتورا غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا.
4. حمد، يوسف عبد الله (2010م): بعنوان " الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاية الإنتاجية " دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية والهيئة العامة للطيران المدني
5. غانم بن عبد الله السحبياني (2008) : اثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية و جمهورية السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، مكتبة الدراسات العليا، ص 14.
6. عبد الملك، العمري (2006)، اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مصر ، رسالة ماجستير ، 2006م ، ص 12)
7. Rogers B. (2006), "Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach", Paul Chapman Publishing Ltd., Victoria, Australia
8. عبدالواحد، مؤمن خلف، (2008)، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
9. ابو رغدة، حسين (2005)، ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير، العدد(5)، الاردن.

10. عبد الحميد المغربي، (2002)، السلوك التنظيمي . (سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال)، المكتبة العصرية، المنصورة.
11. ابوبكر، سليمان (1995)، التضارب التنظيمي و الولاء في الشركات السودانية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .
12. 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.
13. بركات، نافذ محمد (2007)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، ط 1 ، مطابع الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين