

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

يشمل خطة البحث ويتكون من مقدمة عن البحث و مشكلة البحث و أهداف البحث و أهمية البحث و فرضيات البحث و مصطلحات البحث والدراسات السابقة .

أولاً : 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 ، فالعنصر البشري يمثل أهمية خاصة في عملية الأداء الوظيفي ونجاحها وتحقيق أهداف المؤسسة لان جودة الأداء الوظيفي تتوقف بدرجة كبيرة على مدى قيام العاملين بدورهم على الوجه الأمثل ، وان التغيير السريع والتطور التقني الهائل الذي يحدث في البيئة التي يعيش فيها العنصر البشري وشدة المنافسة التي تشهدها المنظمات والتطور المستمر في الأفكار والمفاهيم أدت إلى ظهور إشكال إدارة الصراع ، واعتبارا أن التغيير احد العوامل المسببة للصراع ، (الكردي ، الصراع التنظيمي ، 2012م) .

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، 1995م).

وقد يكون الصراع نتائجه سلبية أو ايجابية على العاملين أو المؤسسة ويتوقف ذلك على نوع الصراع من حيث شدته وتأثيره على أداء العاملين وأهداف المؤسسة وعلى أسلوب المديرين في إدارة الصراع بفاعلية والاستفادة منه بأقصى درجة ممكنة، وتعتبر إدارة الصراع احد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل الصراع في بيئة العمل ييسر عملية فهمه وتحليله ، وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة ايجابية وإدارته إدارة علمية بناءة . (النجار ، 1992م) .

وبجانب ظاهرة الصراع نجد ظاهرة الرضا الوظيفي لتأثيرها في إنتاجية العاملين ورفع روحهم المعنوية ومساعدتهم في التكيف مع بيئة العمل وكمؤشر مهم على فعالية المؤسسات بشكل عام ، ويعرف نادر الرضا الوظيفي " بأنه اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها العامل ، حيث يشعر

بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية و الإدارية المتعلقة بوظيفته"، (أبو شيخه 1418هـ ، ص12).

وقطاع المستشفيات إحدى هذه المؤسسات التي تهتم برعاية العنصر البشرى مما تقدمها له من رعاية صحية ويجعله في مجتمع معافى وكادر بشرى سليم يستطيع مقاومة ظروف الحياة من جهة وممارسة عملية التنمية من جهة أخرى ، ولذلك ضرورة التعرف على المشكلات و الظواهر التي تواجه المؤسسات بشكل عام و المستشفيات بشكل خاص يجب البحث في هذا الجانب و الدراسة والتحليل .

ثانيا - مشكلة البحث :

أ - التأصيل النظري لمشكلة البحث

ترجع مشكلة البحث إلى أن معظم الدراسات التي تناولت موضع " اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي " قد ركزت على مؤسسات ذات الطبيعة الإنتاجية والاقتصادية والتعليمية ، وقليلة هي الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات الخدمية وخاصة قطاع الصحة ، حيث ركزت الدراسة الحالية على مؤسسة خدمية صحية هي مستشفى الخرطوم التعليمي اكبر مستشفى في السودان حيث يقدم اكبر خدمات الرعاية الصحية للمواطنين في ولاية الخرطوم و مختلف المواطنين القادمون من ولايات السودان الأخرى و تقع إدارتها و مقر عملها في منطقة الخرطوم ، ولذلك لابد الاهتمام بدراسة حالة العاملين فيه و معرفة أسباب نشو الصراع التنظيمي بينهم ، وكذلك معرفة وقياس رضاهم الوظيفي من اجل العمل على دعم وتعزيز أكثر أبعاد الرضا الوظيفي رضا للعاملين ودعمها و المحافظة عليها , العمل على توضيح الآثار السلبية وتقديم الحلول والاقتراحات لإدارة المستشفى في الحدة منها ، وأيضا ركزت الدراسات على أكثر من متغيرين للدراسة وتناولت هذا الموضوع بطرق مختلفة ومجتمعات مختلفة وفي دول مختلفة ، بل ركزت الدراسة الحالية على متغيرين فقط (الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي) كما أن الدراسة الحالية في السودان وبعض مراجعة الدراسات السابقة بموضوع الصراع التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ومجالها التطبيقي ، إن تلك الدراسات تدور بشكل عام حول محور يتعلق بقياس الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي من خلال أبعاد مختلفة و تكشف عن العوامل المؤثرة في ارتفاعه وتدنيه ، أما المحور الثاني فيتعلق بالصراع وعلاقته بالرضا الوظيفي وهو المحور الارتباطي أو العلائقي المتضمن الكشف عن مدى وجود العلاقة بين الصراع التنظيمي و عوامله وبعض المتغيرات السلوكية و الديموغرافية وما بين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ، و التي تتفق مع الدراسة الحالية ، وتعد اقرب الدراسات دراسة (آمال بترحنا ، ودراسة نجاة المطيري) ، بل اختلفت معهم الدراسة في مجالها التطبيقي ، وركزت الدراسة الحالية على قطاع الصحة وقطاع حكومي كدراسة آمال ، واختلفت مع دراسة محمد رقاد ، كونها

طبقت في قطاع صحي خاص و تناولت الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ، ومع دراسة أميرة ، طبقت في قطاع المصرفي بنك بركة السوداني لقياس علاقة الدافعية بالرضا الوظيفي اختلفت مع دراسة سحر ، في كونها هدفت للتعرف على أسباب الصراع فقط متغير واحد ومن الدراسات من ركزت على القطاع التعليمي والقطاعات الخدمة الأخرى ولقياس الرضا الوظيفي بالمتغيرات ، الأداء الوظيفي و نظم الحوافز و الإنتاجية والمناخ التنظيمي المتغيرات الديمغرافية للعاملين كدراسة (على الشهري ، غانم السحبياني ، إبراهيم عثمان ، نعيم نزال ، يوسف حمد ، خليل وشرير)، وأيضا من الدراسات من تناول الموضوع بعلاقة أساليب إدارة الصراع بالرضا الوظيفي كدراسة (العمرى، محمد حميد، محمد رقاد ، ناصر قاسمي) .

ب/ تساؤلات مشكلة الدراسة :

وبعض مراجعة الدراسات السابق تبلورت مشكلة البحث من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة من السؤال الرئيسي للبحث :

" ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي " وتتلخص أسئلة البحث في الآتي:

- 1/ ما هو مستوى الصراع التنظيمي كما يدركه العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ؟.
- 2/ ما هي أكثر هذه الصراعات التنظيمية شيوعا بين العاملين في المستشفى على حسب رأى أفراد عينة الدراسة ؟. وما اقل هذه الصراعات انتشارا بين العاملين ؟.
- 3/ ما هي أكثر العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى؟ وهل هناك تفاوت في رأى عينة الدراسة حول هذه العوامل؟
- 4/ ما هي أهم أساليب إدارة الصراع استخداما من قبل المديرين لمعالجة الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وما هي اقل الأساليب ممارسة؟.
- 5/ ما هو مستوى الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفقا لأبعاد الرضا الوظيفي (بعد علاقات العمل - بعد مهام العمل وواجباته ، بعد الراتب ، بعد الحوافز والمكافآت)؟.
- 6/ ما هو دور عوامل نشؤ الصراع التنظيمي المتمثلة في (العدالة ، تفويض الصلاحية ، غموض الدور) عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى .

ثالثا / أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في الوصول إلى إجراء مقترح لتفعيل العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بما يحقق الأهداف الخدمية للرعاية الصحية من خلال:

1/ التعرف على مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

2/ التعرف على أهم العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

3/ دراسة أهم الأساليب المستخدمة من قبل المديرين لإدارة الصراع في المستشفى ومدى اختلاف درجات استخدام الأساليب للتعامل مع الصراعات التنظيمية .

4/ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين في المستشفى من خلال قياس الرضا الوظيفي وفقا للأبعاد الأساسية للرضا الوظيفي.

5/ التعرف على أبعاد وعناصر الرضا الوظيفي الأكثر إيجابيا لدى رضا العاملين من أجل العمل على دعمها وتعزيزها والمحافظة عليها وكذلك الأكثر سلبية من أجل إزالتها .

6/ الكشف عن العلاقة بين عوامل نشؤ الصراع التنظيمي على أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى .

7/ التوصل إلى نتائج التي تكشف عنها المعلومات والبيانات الميدانية التي تخص اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي التي تساهم في التقليل من الصراعات التنظيمية للعاملين و تحسين مستوى رضاهم الوظيفي .

رابعا / أهمية البحث :—

1/ **الأهمية العلمية :** تنبعث أهمية هذه الدراسة من أهمية الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيمات الإدارية ،وأصبح واضحا أن تنمية رغبات الإنسان في بيئة العمل لا تقل عن تنمية قدراته في العمل ،وان دراسة المشاكل الإدارية التي تواجه المؤسسات الإنتاجية وتعيق عجلة الإنتاج مثل الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين إحدى هذه المشاكل ولذلك لابد من الاهتمام بالدراسة ومحاولة الاستفادة من تجربة المديرين في إدارتهم ، وتبرز 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 الأداء المنخفض وفي بعض الأحيان ترك العمل لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعى متطلباتنا الإدارية

ويهتم هذه الدراسة أيضا بموضوع 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 والدافعية (نعيم نزال ،200م، ص 5).

لذلك يحقق هذا البحث في أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ،منها الجهد المبذول في العمل ، والعلاقة مع الرؤساء ، والحوافز والأجور ، وغيرها من أسباب الرضا الوظيفي وكذلك محاولة تحديد العلاقة بين الصراع التنظيمي للعاملين ومستوى رضاهم الوظيفي ، من اجل تقديم حلول علمية لترشيد الصراع التنظيمي وبما يخدم تحقيق الرضا الوظيفي بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي والنهوض بمستشفيات ذات خدمات تخدم رضا المستفيدين من جهة ، وتحسين الصحة والبيئة للكادر البشرى من جهة أخرى.

2/ الأهمية العملية : من المبررات التي أدت إلى هذا البحث ، إن هنالك العديد من المؤشرات الدالة على ضعف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإنتاجية بصفة عامة والقطاع الصحي بصفة خاصة ، ما له جانب إنساني خاص للعنصر البشرى من الخدمات الصحية ،فتدنى الخدمات ، وعدم رضا المستفيدين يعتبر من احد أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين ،ولذلك لابد من الاهتمام بدراسة هذا الجانب من البحث الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بدراسة تطبيقية على العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بشقيها النظري والميدان من خلال التعرف على الاتي :

1/ محاولة التعرف على جوانب الصراع التنظيمي من حيث طبيعته وأسبابه و ما يخلفه من آثار على الفرد و التنظيم و كذلك على الفرد ومستوى أدائه لإلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليه وأن تزيد من معارف العينة التي تمثل الدراسة الحالية بأهمية الصراع ومسبباته وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين.

2/ محاولة دراسة أساليب إدارة الصراع و التحديد الواضح للأساليب الشائعة للصراع التنظيمي لحل الصراع بين العاملين في المستشفى لتنمية الأساليب الفعالة و التي تمكنهم من التعامل معه.

3/ قياس مستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي عن أبعاده وعناصره وتوضيح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين .

4/ مد المسؤولين في الإدارة ومتخذي القرارات بمعلومات قد تساعد في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره السالبة المترتبة عليه .

5/ تقديم النتائج و التوصيات التي تساعد في تحسين عملية إدارة الصراع وتطوير الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى ولتطوير فعالية هذه المؤسسة وزيادة كفايتها في تحقيق الأهداف المرسومة .

خامسا / فرضيات البحث :

1/ الفرضية الأولى :

وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفقا لعوامل نشؤ الصراع التنظيمي ، (العدالة في توزيع المواد ، تفويض الصلاحية ، غموض الدور) .

2/ الفرضية الثانية :

لا يستخدم المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي أساليب إدارة الصراع ، (التهدة - التجنب - التوفيق - المواجهة - القوة) في إدارة الصراع بطرق مختلفة .

3/ الفرضية الثالثة :

توجد انخفاض في المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي عن أبعاد الرضا الوظيفي (بعد علاقات العمل - بعد مهام وواجبات العمل - بعد الراتب - بعد الحوافز والمكافآت) .

4/ الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث مستوى رضا الوظيفي للعاملين وفقا للمتغيرات الديمغرافية ، (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - المهنة - سنوات الخبرة) .

5/ الفرضية الخامسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل نشؤ الصراع التنظيمي وبين ابعاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

سابعا / مصطلحات الدراسة :

لقد اشتملت الدراسة على بعض المفردات و المصطلحات التي تحتاج إلي توضيح ،ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي :—

1/ الصراع التنظيمي :

يعرف المغربي الصراع على انه (وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما ، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر).(عبد الحميد المغربي ،السلوك التنظيمي ، 1425هـ ،ص 296) .

2/ إدارة الصراع :

أن الصراعات التنظيمية أصبحت اليوم من طبيعة المنظمات وأنها ظاهرة غير مألوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية علي أداء العاملين وعلى فعالية المنظمة ،وبالتالي يجب القضاء عليها ، ولذا يتوجب على الإدارة الفعالة العمل قدر الإمكان علي إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة عالية قبل انتشارها وتطورها وتنعكس آثارها السلبية علي الأداء والفعالية التنظيمية ككل، ويترتب على إدارة الصراع ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات التنظيمية (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدلا من أن تكون أدوات تدمر وهدم ، (حسين أبو رغبة، إدارة الصراعات التنظيمية، 2005م).

3/ أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

هي الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية التي تستخدم في إدارة الصراع ومن أهم هذه الأساليب ما يلي :— (عبد الملك العمري، اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، 2006م)

1/ أسلوب التهذية (التسوية): — هي مواجهة الشدة باللين وخلق نوع من الهدوء للتغلب على المشكلة.

2/ أسلوب المواجهة (المشاركة ،التعاون): — هو أسلوب حل المشكلات عن طريق المشاركة في إدارة الصراع ،والتي تعتمد على استعداد ورغبة مختلف الأطراف المصارعة على جلوس معا ،

والوقوف على الأسباب الحقيقية للصراع ، وصلا إلى الحل المناسب الذي يتفق مع وجهات النظر المختلفة

3/ التجنب (الانسحاب):- ويقصد به تجاهل وجود الصراع على أمل أن يحل من تلقاء ذاته أو الانسحاب منه للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق صراعا ، أو اعتبار الموضوع أقل أهمية من غيره (د/ محمد عبد الغنى، مهارات إدارة الصراع، 2001م) .

4/ أسلوب القوة (الإجبار):- يقصد به استخدام السلطة البيروقراطية وتعنى أن يلوح الرئيس بما في يده من سلطة الثواب والعقاب لتهدة الصراع أو لغرض الحلول على الأطراف المصارعة (د/ محمد حميد ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، 2004م)

5/ التوفيق :- يمكن لإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية أن تؤثر في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الحل الوسط ، بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع (هودج و انتوى)

4/ الرضا الوظيفي :-

وهو شعور يحمله الفرد نحو وظيفته أو حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها بارتياح، سواء كان موجها نحو زملاء العمل ، أو بيئة العمل أو ظروفه من خلال العوامل المحددة للرضا الوظيفي، مثل الرضا عن الوظيفة ، الرضا عن الأجر ، الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي ، الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة ، الرضا عن مجموعة العمل ، والرضا عن النواحي الاجتماعية ، (حليلة شهاب ، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، 1992م) .

ثامنا / الدراسات السابقة

وفيما يلي عرض بعض من الدراسات ذات الصلة بالموضوع :

1- دراسة سحر عبيد (2011م) : بعنوان " أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي و علاقتها بكل من غموض الدور ، المناخ التنظيمي ، ضغوط العمل ، والتزام الإدارة العليا نحو دعم وتأييد السياسات ، وقد تم تصميم استبانة لعينة مكونة من (45) فرد واتباع المنهج الوصفي ، وأسلوب المعاينة الاجتماعية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي في المستشفى و وجود تأثير معنوي لكل من غموض الدور وضغوط العمل و التزام الإدارة العليا في حدوث الصراع ، وارتفاع مستوى ضغوط العمل لدى العينة ، (سحر عبيد

2011م أسباب الصراع التنظيمي للأطباء في مستشفى رفيديا الحكومي ،جامعة النجاح الوطنية - نابلس - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - رسالة ماجستير) .

2/ 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 :

1/ إن الصراعات التنظيمية عند مديري المؤسسات تعزى لأسباب تنظيمية و شخصية .

2/ إن الافتقار إلى هيكل تنظيمي واضح ومرن لأسباب شخصية للموظفين .

3/ الهياكل التنظيمية لا تتسم بالوضوح والدقة ولا يوجد وصف وظيفي دقيق أو تسميات موحدة للوظائف في مؤسسات القطاع العام .

4/لا توجد جهة مركزية والية مسؤولة عن إدارة الصراع وقلة الاهتمام بالنواحي التدريبية للعنصر البشري بشركة الخطوط السودانية بينما يوجد معهد للتدريب في الهيئة العامة للطيران المدني .

5/الصراع الشخصي لا يؤدي إلى خفض الإنتاجية وان المدراء لم يستفيدوا من الصراع لعدم فهمهم له . (يوسف محمد حمد 2010م) الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاءة الإنتاجية ، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية السوداني والهيئة العامة للطيران المدني ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا) .

3/ دراسة الشيخ خليل وشيرير (2008م) بعنوان : " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين " هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المرحلة الدراسية) وقد تم توزيع استبانة لقياس الرضا الوظيفي لعينة الدراسة من (360) معلما ومعلمة وقد تم أخذها بطريقة عشوائية من (18) مدرسة (بنون وبنات) وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها :

1/ وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا ، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة و تحقيق المهنة .

2/ ولطبيعة العمل وظرفه ، والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا ، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي اثر على الرضا الوظيفي . (الشيخ خليل ، جواد محمد ، شرير ، عزيزة عبد الله ، 2008م ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين . مجلة الجامعة ، المجلد السادس ، 2008م ، الدراسات الإنسانية . العدد1) .

4/ دراسة غانم السحيباني (2008م) : بعنوان " ما 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 الديموغرافية ، 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 :

1/ إن مستوى الرضا الوظيفي لدى جميع أفراد الدراسة بلغ مستوى (4,01) إلى مستوى مرتفع جدا من الرضا الوظيفي .

2/ عدم 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 .

3/ 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 .

4/ وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية عن مستوى (0,01) بين بعض أبعاد الرضا وأبعاد الأداء الوظيفي مما يشير إلى وجود تأثير بينهما. (غانم بن عبد الله السحيباني : 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 ، 2008 م) .

5/ 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 : 1/ 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 . 2/ 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 . 3/ وان أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضى كثيرا من العاملين 4/ توجد علاقة ارتباطية عكسية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع و الرضا الوظيفي . 5/ توجد علاقة ارتباط عكسية بين أسلوب القوة والرضا الوظيفي . (عبد الملك العمري : 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) .

6/ دراسة ناصر قاسمي (2005م) : بعنوان " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري " ، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : 1/ تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع .

2/ إن ابتعاد الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، ووجود عوائق للاتصال أدى إلى إثارة مظاهر الصراع .

3/ إن أهم ما يميز إدارة المنظمة في الجزائر من خلال دراسة حالة الجماعات هو اختلاف خصائص البناء الاجتماعي .

(ناصر قاسمي : "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري " ، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، رسالة ماجستير - 2005م) .

17/ دراسة محمد حميد (2004م) ، بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي " لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (196) فردا ممن هم بدرجة أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ، وهدفت الدراسة إلى معرفة الإستراتيجية الشائعة لإدارة الصراع ، ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقا لمحددات الرضا المختلفة ، وخرجت الدراسة بعدة نتائج :

1/ أن أكثر الاستراتيجيات استخداما لإدارة الصراع في جامعة صنعاء هي إستراتيجية التعاون واقلهن استخداما هي إستراتيجية التنافس .

2/ وجود علاقة عكسية بين إستراتيجية التعاون وحدة الصراع .

3/ وجود ارتباط موجبة بين الرضا العام وإستراتيجية التعاون والتجنب .

4/ وجود علاقة ارتباط سالبة بين الرضا العام و إستراتيجية التنافس . (محمد عبد الله حميد ، استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء - رسالة ماجستير، جامعة صنعاء ، كلية التربية ، اليمن ، 2004م) .

18/ 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 :

1/ إن الصراعات التنظيمية لأسباب تنظيمية و شخصية .

2/ يستخدم مديرو مستشفيات القطاعين في الأردن كل أساليب إدارة الصراع (التعاون ، الحل الوسط ، التجنب ، التنازل ، التنافس) .

3/ هنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية في فاعلية أساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل المديرين في المستشفيات .

4/ لا يوجد اثر للخبرة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي ،بينما يوجد اثر لكل من العمر والمؤهل العلمي و عدد العاملين .

5/ توجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي و فاعلية الصراع التنظيمي و يعتبر هذه العلاقة ضعيفة.

(محمد عبد الكريم سالم : اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن ، رسالة دكتورا غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2003 م).

9/ / دراسة الباحثة آمال بترحنا (2003م) : بعنوان " تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في الأجهزة الخدمية في مصر" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد معالم النموذج الشائع لإشكال الصراع وأساليب إدارته في الأجهزة الخدمية في مصر وعلاقته بالرضا الوظيفي ، والتعرف على أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة داخل هذه الأجهزة واستنتاج بعض الأدوات التي يمكن من خلالها المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي ، بما يمكن من تحقيق أعلى معدلات الرضا الوظيفي ، وشملت عينة الدراسة (322) فردا وقد خرجت الدراسة بجملته من النتائج أهمها :

1/ هناك علاقة طردية بين صراع الدور أو المهمة الناتج عن كثرة العمل أو عن اختلاف توقعات الأداء أو عن غموض المهام بين الرضا الوظيفي.

2/ وهناك علاقة طردية بين الصراع وبين الأفراد بسبب الاختلاف في قيم تحقيق الذات أو قيم تحقيق التعاون أو اختلاف الجنس أو السن وبين الرضا الوظيفي .

3/ هناك علاقة طردية بين الصراع وبين المجموعات بسبب الاختلاف الاجتماعي أو تعارض المصالح أو الأهداف أو الاعتمادية المشتركة أو سبب المشاكل الناتجة عن الصراعات أو المنافسة على الموارد وبين عدم الرضا الوظيفي . (آمال بترحنا : تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في الأجهزة الخدمية في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2003م) .

10/ دراسة إبراهيم (2003م) ، بعنوان " نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي : دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين " هدفت الدراسة إلى توضيح اثر الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين ، وتوصلت الدراسة إلى : 1/ أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل الشعور بعدم وجود حوافز ، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين ، عدم تطبيق نظام الحوافز بالعدل ، وجود عوامل شخصية في

تطبيق الحوافز . 2/ أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وإن هنالك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها .

3/ أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء ، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة ، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة استقرار فيه . (إبراهيم أحمد عثمان) (2003م) "نظم الحوافز وأثره على الرضا الوظيفي" دراسة حالة كلية التجارة جامعة النيلين . رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا . كلية الدراسات التجارية) .

11/ دراسة على الشهري (2002م) بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية " هدفت الدراسة على التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين (الجنس - الخبرة - المؤهل العلمي - العمر - الراتب - الأمن الوظيفي - ظروف العمل - الترقية) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا و مستوى الإنتاجية ، وإن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل ، وإن الترقية لا ترتبط بالكفاية و الإتقان مما يقلل حالات الرضا وإن الراتب غير مرضي للعاملين ، وإن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس بزيادة الرضا عند الإناث ، وإن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند متغير السن كلما تقدم الرضا . (على بن شهري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض ، جامعة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا - رسالة ماجستير - الرياض - 2002م) .

12 / دراسة نجاة المطري (2001م) : بعنوان " علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي " بالتطبيق على موظفي جامعة الملك سعود بالرياض ، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي عند موظفي جامعة الملك سعود و معرفة مستوى الرضا الوظيفي و أهم محددات الرضا عند الموظفين وأيضاً معرفة مستوى الصراع التنظيمي وأهم العوامل التي تسبب الصراع عن الموظفين واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي ، وجمعت البيانات بواسطة الاستبيان لعينة الدراسة من (383) فرداً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

1/ إن الموظفين الإداريين في جامعة الملك سعود راضون عن وظائفهم .

2/ وإن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن عنصر الحوافز والترقية و العناية الاجتماعية ، وإنهم راضون عن بقية العناصر التي قاست رضاهم.

3/ وإن عامل تفاوت الأعمار والمؤهلات العلمية من أسباب الصراع التنظيمي عند الموظفين وإن الصراع موجود ولكن غير متأكدين عن مستوى الصراع التنظيمي بينهم .

4/ توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الصراع التنظيمي ، وعدم وجود اختلاف في مستوياتهم باختلاف أماكن عملهم في الجامعة . (نجاه بنت مشعل المطري ، علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي ، دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك سعود بالرياض ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2000م ، ص 23) .

13/ دراسة أميرة على (2000م) : بعنوان " الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في بنك البركة السوداني " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إشباع الدوافع وحاجات العاملين في البنك وأسباب عدم الرضا الوظيفي و التي بدورها تؤدي إلى عدم استقرار العاملين ، من خلال دراسة بيئة العمل الداخلية بالبنك وسياسات وتطوير العاملين ومعرفة نظام الحوافز المطبقة ومدى فعاليته ، و لتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باختيار عينة عشوائية من حجم العينة البالغ عددهم (50) موظف ومقابلات شخصية لبعض أفراد الإدارة العليا وتوصلت إلى النتائج الآتية : إن هناك عدم إشباع لدوافع العاملين مما أدى إلى عدم رضائهم الوظيفي وذلك للآتي :

1/ عدم تهيئة بيئة العمل الداخلية من حيث ظروف العمل المادية والإشراف وعلاقة العمل

2/ القصور في تطبيق ومتابعة سياسات التنمية و تطوير العاملين .

3/ الخلل في نظام الأجور. (أميرة على ، الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مكتبة الدراسات العليا ، 2000م ، ص) .

14/ نعيم نزال (2000م) : بعنوان " المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للشركة المتحدة لصناعة الأدوية في الأردن " من خلال معرفة متوسط الرضا العام للعاملين عن المناخ التنظيمي وفق متغيرات الدراسة ومعرفة مجالات والمتغيرات الأكثر رضا للعاملين والأقل رضا أيضا ، و دراسة مدى العلاقة بين رضا العاملين عن المناخ التنظيمي وفق متغيرات عينة الدراسة التي شملت (122) فردا من العاملين في الشركة وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها :

1/ كان متوسط الرضا العام للعاملين في الشركة عن أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي جيدا

2/ كانت أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا لدى العاملين : مجالات العلاقات والاتصالات و يليه مجال البيئة التنظيمية .

3/ كان اقل مجالات المناخ التنظيمي رضا لدى العاملين هو مجال الراتب و الحوافز ، وتوفير الدورات التدريبية والنمو الشخصي، حرية العامل ، (محمد نعيم نزال : المناخ التنظيمي وأثره على

رضا العاملين ، دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الآوية ، الأردن - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا - (2000م) .

وهكذا يمكن القول بان نتائج تلك الدراسات كشفت عن الصراع التنظيمي من حيث علاقات اجتماعية طيبة مع مرؤوسيهـم 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 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 للمدربين ومقدار الراتب وظروف وبيئة العمل والمكانة الاجتماعية والأمان الوظيفي وفرص النمو الوظيفي والتدريب الجيد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير الحوافز المادية والمعنوية .

و 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 على الرضا الوظيفي ومنهج الدراسة ، لكنها تختلف في محل ومجال التطبيق في وهى إحدى المؤسسات الخدمية الصحية من حيث المركز الرئاسي لجميع أنحاء السودان ولما لهذه المؤسسة الصحية الخدمية من أهمية كبرى في المجال الخدمي والبشري حيث طبقت اغلب الدراسات في القطاعات الخدمية الأخرى ، حيث خصصت الدراسة الحالية على العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بالبحث وذلك لما لهذه وما يقدمها لهم من صحة علاجية ومجتمع معافى سليم لتسير الحياة العملية وترقية قوة بشرية سليمة معافى يستفاد منها في تنمية الموارد البشرية .

وتختلف الدراسة أيضا في مشكلة البحث من خلال ملاحظة ظاهرة تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، ما علاقة مسبباته وعوامله بالصراع التنظيمي بين ، و ما علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين ، وأيضا تختلف مع الدراسات من حيث الزمان والمكان التطبيقي .

وقد استفادة الدراسة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية من كيفية الاطلاع على الوثائق و جمع البيانات و المعلومات لمعرفة عوامل وأسباب الصراع التنظيمي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي ، وأيضا استفادت في معرفة الأبعاد الرئيسية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى، و في طريقة إعداد خطة البحث وكذلك كيفية تصميم أداة الدراسة وهي الاستبيان لقياس مستوى الرضا الوظيفي ودراسة الصراع التنظيمي وجوانبه لدى العاملين في المستشفى ، والتعبير عن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام ومحاولة فهم سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية للمنظمة ، سواء كانوا أفراد أو جماعات ، وإن وجود الفرد مع زملائه في العمل في زمان ومكان واحد يؤدي إلي التفاعل و الاتصال ، ونتيجة ذلك التفاعل هي التعاون أو الصراع .

أصبح الصراع يمثل احد العوامل المؤثرة في اتجاهات و أحاسيس الأفراد باتجاه عملهم ، لذا لابد من دراسة الصراع التنظيمي وطرق إدارته ، وكذلك الرضا الوظيفي كأحد أهم العوامل المساعدة على رفع إنتاجية و استقرار الأيدي العاملة ، وبالعلاقة بين الصراع والرضا الوظيفي ، حيث يؤثر الصراع على اتجاه وسلوك الفر ومن ثم سيؤثر حتما على رضاهم الوظيفي .

من خلال هذا الفصل سنحول عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة ، والمتمثلة في كل من الصراع التنظيمي وإدارته وذلك بتعريفه وتحديد أسبابه ، ومراحل حدوثه و آثاره ، وفي الجانب الآخر نتعرض للمفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي من تعريفه و أهم عوامله و أساليب قياسه و نظرياته. وللوصول إلى كل هذه الأفكار قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

1 - المبحث الأول : طبيعة الصراع التنظيمي

2 / المبحث الثاني : إدارة الصراع

3 / المبحث الثالث : الرضا الوظيفي ونظرياته

أولا : المبحث الأول : طبيعة الصراع التنظيمي

1 / المطلب الأول : مفهوم الصراع التنظيمي وطبيعته :

أ / مفهوم الصراع :

الصراع التنظيمي هو احد الأشكال الرئيسية للتفاعل ، وانه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلي صعوبة المفاصلة والاختيار بين البدائل ، حيث أشار معظم

الكتاب إلى إن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر احد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية . ولا شك أن الضغوط البيئية تلعب دورا رئيسيا في إيجاد الصراع بين الأفراد سواء كانت منها الضغوط الاجتماعية أو الضغوط الاقتصادية ، لأنها تقود دورها إلى الضغوط النفسية الذي ينتج عنه صراع ونزاع بين الأفراد ، وقد احتل الصراع في منظمات العمل مكانة خاصة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لزيادة الضغوط البيئية والتنظيمية على الأفراد ،

(العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، 1995، ص 295) .

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي عدة مفاهيم تتمثل في الجوانب الآتية:

1/ المفهوم التقليدي

2/ المفهوم السلوكي

3/ المفهوم النفسي

4/ مفهوم النظرة الاجتماعية

أما من نظرة العلوم السلوكية معاني عديدة تتمثل فيما يلي :

1/ هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها و بين المنظمات الإدارية ، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبة كبيرة تواجهها الإدارة فيما يتعلق بكيفية الحصول على هذه الموارد اللازمة .

2/ هناك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يتكون بسبب مواقف مؤثرة وظواهر محددة في المنظمة، كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصوصية .

3/ أن الاختلاف في المؤسسات الإدارية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في الموقف

4/ إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئات العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمات ،(شوقي جواد ، سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال ، ص 266 - 267) .

بينما اختلف الفكر الإداري في النظرة إلى الصراع بين اتجاهات الفكر الإداري التقليدي والفكر الإداري الحديث ، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن الصراع شي غريب لا يصح أن يحدث ، وأنه يمكن تجنبه ، أنه يحدث غالبا بواسطة الأشخاص مثيري المتاعب ، وأنه يجب للسلطة أن تكون لها دورا فعالا لمنع حدوث الصراع ، وأنه له آثار سلبية على الفرد والمنظمة .

بينما يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شي طبيعي ، بل ظاهرة صحية مطلوبة ، وأنه قدر محتوم لا يمكن تجنبه ، أنه انعكاس طبيعي للجديد والتطور، وانه يمكن إدارة الصراع ، (محمد رجب النجار ، الصراع وضغوط العمل، استشارات إدارية) .

وأخيرا يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد ، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغير إيجابي، سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد ، أو المجموعة ، أو المنظمة .(احمد كردى ، الصراع التنظيمي ، المدونة الإلكترونية 2012م).

ب / تعريف الصراع التنظيمي :

الصراع لغة : إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق ، أما كلمة (conflict) فتعنى العراك أو الخصام والصدمة ، أذن الصراع يعنى التعارض بين المصالح وآراء ، أو الخلاف .

الصراع اصطلاحا : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ، ومن أهم هذه التعريفات : (تميم عبابنة ، أساليب إدارة الصراع ، 1995م ، ص 21 – 22) .

1/ يعرف (Building) الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .

2/ يعرف (Fredluthns) الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى"

3/ يعرف (March & Simon) الصراع التنظيمي بأنه " اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرارات ، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل الأفضل .

4/ يعرف (Caser) الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة ، من المتصارعون إلى تحديد خصوصهم أو القضاء عليهم " .

5/ يعرف (Thymes & Kilman) الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته " وتبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي ، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافها متعارضة ، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر .

كما يعرف "محمد النجار" الصراع التنظيمي بعدة تعريفات منها :

1/ حالة من عدم التوافق بين شخصين أو أكثر في القيم أو الأهداف أو الاحتياجات.

2/ الاختلافات التي تحدث بين الأفراد داخل موقع العمل .

3/ عملية يقوم من خلالها أحد الأطراف بوضع عراقيل بشكل متعمد أمام الطرف الآخر حتى يصيبه بالإحباط ، مما يجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه.

4/ أنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر إعاقة أو يحاول إعاقة اهتمامه .

5/ أنه ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها بقدراته الفعلية ، (محمد رجب النجار، مرجع سابق) .

ومن وجهة نظر " ألعديلي " يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية ، تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة ، وينتج الصراع كمصدر للاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والرغبات ، أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي (ألعديلي ، مرجع سابق ، ص 259) .

2/ طبيعة الصراع التنظيمي وخصائصه :

أ / طبيعة الصراع التنظيمي :

يمكن النظر إلى الصراع في المنظمات من منظورين ،المستوى و الشكل : (يوسف حمد ، أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي 2010م، ص41) .

1 / المستوى : مثلا هنالك الصراع الذاتي داخل الفرد ويمكن القول أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة ما . و يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة ، أو بين الجماعات والإدارة ، أو بين الجماعات بعضها البعض

2 / الشكل : ومن أشكال الصراع الآتي :

1 / صراع الأهداف : حيث يسعى كل فرد أو جماعة إلى هدف تختلف عما يسعى إليه الآخرين .

2 / الصراع الفكري أو الإداري : حيث يحمل فرد أو جماعة أفكار لا تتسجم مع أفكار الآخرين .

3 / الصراع العاطفي : حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين .

4 / السلوكي : حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يقبلها الآخرين .

ويرى موسى اللوزي في الصراع التنظيمي بأنه (أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات حتى وان تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع) .

ولمفهوم استخدام الصراع التنظيمي في العلوم السلوكية معان عديدة منها :

هناك إشارة إلى أن الصراع يظهر بسبب التفاعل بين ظروف البيئة وعناصرها ، وبين المنظمات الإدارية ، حيث تخلق ندرة الموارد المطلوبة للعمليات الإنتاجية صعوبات تواجهها الإدارة فيما يتعلق بكيفية الحصول على الموارد اللازمة . وهنالك افتراض بأن الصراع داخل المنظمات يكون بسبب مواقف مؤثرة و ظواهر محددة في المنظمة كشعور الأفراد أو إحساسهم بحالات التوتر والقلق والتعب والخصومة ،وان الاختلاف في المستويات الإدارية لدى الأفراد يؤدي إلى ظهور الصراع في المواقف و الأمور التي تواجهها المنظمات و أفرادها و إن التناقضات في سلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من مقاومة عالية إلى مقاومة منخفضة تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

والصراع يعتبر احد المشاكل السلوكية الهامة التي يواجهها المدبرون ، ويقصد بالصراع ممارسة القوة بين طرفين أو أكثر (أفراد أو جماعات وقد يدرك بعض الأفراد كلمة من زاوية سلبية يرتبط في أذهانهم بالعدوانية الهجومية ، التدبير والمنافسة ، وبالنسبة للآخرين يمثل معاني ايجابية مثل الإثارة ، المغامرة و التحدي ، في حين يستجيب البعض للصراع بشعور مزدوج يجمع المفهومين السابقين ،

ويعد الصراع احد الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفرادا ومؤسسات ، وهو أمر طبيعي لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة لكون التغير عملية مستمرة ودائمة (موسى أللوزي، التطوير التنظيمي ، ص74-75).

ب / خصائص الصراع التنظيمي :

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي :

1/ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة) .

2/ يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يطوى في ثناياه إمكانية دخول الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا ترضى بها .

3/ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

4/ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها .

5/ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو بالقوة . (ناجى معلى ، الإستراتيجية والأساليب "مدخل في الحوار الإقناعي"، 200م ، ص 82) .

تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية ، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها ، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي ، (الخشالي ، استراتيجيات الصراع التنظيمي ، 2004م ، مرجع سابق ، ص 24) .

2/ المطلب الثاني : أسباب ومصادر الصراع التنظيمي و آثاره :

أ / أسباب الصراع :

هنالك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ، ويقترح كل من (Hodge & Anthony) الأسباب التالية للصراع التنظيمي :

1/ التعارض أو التغير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت . وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة لواحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى .

2/ التغير في الصلاحيات : التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة : فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة .

3/ التغير في المركز أو الوضع : قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد في الهيكل التنظيمي المتفق عليه .

4/ حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل : ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل .

5/ التنافس على الموارد : قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة .

6/ الاختلاف في الثقافة : بأنها اختلاف في مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات والثقافات المتباينة التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو الجماعة . (ابوبكر سليمان ، التضارب التنظيمي والولاء في الشركات ، 1995م ، ص 28 - 30) .

ويميز الباحثان (Katz & Kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع و الأسباب الغير العقلانية : (محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ص 364) .

أ/ الأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي :

1/ الصراع الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها .

2/ الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المنظمة مع بعضها في الأداء.

3/ الصراع الهيكلي : وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز .

ب/ أما الأسباب اللاعقلانية : فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل النفسية .

ويعتقد فليد مان وار نولد (Fald man & Arnold) صراع الجماعات ، 1983م ص 513) أن صراع الجماعات الداخلي نتيجة عاملين رئيسيين :

1/ تنسيق العمل بين الجماعات .

2/ أنظمة الرقابة التنظيمية .

1/ تنسيق العمل بين الجماعات :

لا شك في أن عدم تنظيم مهام العمل وتنسيقه يعتبران المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس و الفعالية في المنظمات . فأى منظمة تحتاج إلى تنسيق لمهام عملها وتوزيع هذه المهام بين أفراد المنظمة العاملين ، ليعرف كل منهم دوره والمهام الموكلة إليه ، وتقسيم المهام والعمل لا يقف عند الأفراد بل يتعداهم إلى الأقسام والوحدات والإدارات ، لأن يوزع المهام بين الأقسام ينعكس على مهام الأفراد الذين يقومون بها .

ويساعد ذلك على تحقيق أهداف المنظمة وترجمة نشاطاتها ، سواء كانت هذه النشاطات خدمات تقدم لجمهور المراجعين أو كانت إنتاج مواد أو نحو ذلك، وتتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة ، (ألعديلي، مرجع سابق ، ص 295) .

2/ أنظمة الرقابة التنظيمية :

تعتبر أنظمة الرقابة في منظمات العمل المصدر الثاني الرئيسي للنزاع الداخلي في جماعات العمل ، من الطرق والأساليب التي يتحكم بواسطتها في أداء الجماعة وتوزيع الموارد كالمال و الأفراد والتجهيزات ، (فليد مان وأر نولد ، مرجع سابق ، ص 515) .

وتتمثل مشكلات نزاع أنظمة الرقابة التنظيمية من وجهة نظر ألعديلي في

أ / **تداخل الموارد** : لاشك في أن جماعات العمل في الإدارات والأقسام داخل المنظمات والأجهزة والمؤسسات يعتمد بعضها على البعض الآخر في أداء العمل . غير أن الملاحظ أن طبيعة العمل في

كل قسم أو إدارة تختلف من قسم أو إدارة إلى قسم أو إدارة أخرى ، لذلك فإن تقسيم الموارد المالية (كالميزانيات) أو البشرية (كعدد العاملين) أو الفنية (كالأجهزة والمعدات) يتسبب أحيانا في حدوث بعض النزاع داخل الجماعات أو الإدارات .

ب/ تنافس أنظمة الحوافز : إن تصميم أنظمة كالمكافآت والترقيات والتعيينات والانتدابات... الخ في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل . كما أن توزيع هذه الأنظمة والمكافآت قد يقود إلى بعض النزاعات أو إلى الاختلاف بين جماعات العمل وأقسام المنظمات .

ج/ النتائج التدمرية لأنظمة الرقابة : تساهم أنظمة وإجراءات بعض منظمات العمل بطريقة أو بأخرى في إيجاد الصراع داخل جماعات العمل في بعض الأقسام والإدارات ، وهذا يقود بدوره إلى تدمير أداء المنظمة ، سواء في الأنظمة والإجراءات أو طرق وأساليب الإدارة و الإشراف أو التوجيه .

د/ استخدام المنافسة كإستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين : تستخدم بعض الأجهزة ومنظمات العمل المنافسة كأسلوب للتحفيز والدافعية إلى الأداء، وقد تنجح أحيانا هذه الطريقة غير الملاحظ أن أسلوب المنافسة قد يقود أحيانا أخرى إلى إيجاد الصراعات داخل الأقسام في المنظمات ، وينعكس هذا الصراع على فعالية الأداء والإنتاجية ، وذلك لأن بعض المهام متداخلة ومشتركة بين أكثر من جماعة أو بين أكثر من قسم ، فقد تحفز وتدفع أقساما أو جماعات على حساب جماعات أو أقسام أخرى . (العديلي ، مرجع سابق ، ص 295 – 296) .

هـ / مشكلات الاتصالات الإدارية : يرى (Barely) أن هناك عوامل مشكلات الاتصالات الإدارية تقود إلى سوء الفهم وعدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لان عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم ، فالاتصال الجيد والفعال يساعد على التقليل من هذه الصراعات ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب عليه نتائج سلبية ، لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة . (Barely Effective Human Relation in Organization.1987.p.302)

و / معوقات أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي : وتتمثل هذه المعوقات أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمستويات المعطاة لكل وظيفة ، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات ، وبالتالي مواجهة المنظمة الإدارية لعدم استقرار بيئي داخلها مما يؤدي إلى حالة من عدم التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية . (لطفي راشد ، مرجع سابق) .

ي / معوقات أو مشكلات تسببها البيئة : تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية و الخارجية كما يذكره " كامل " في اللغة المستعملة ومداولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل ، أو عدم وجود مناخ علمي صحي ، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية و تدنى الإنتاجية وزيادة التكاليف ، من خلال ثلاثة مراحل تساعد لإحداثه

أ/ الظروف: كأن يكون سوء الاتصالات وعدم كفاءة الهيكل التنظيمي .

ب/ إدراك الصراع : كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقا لمفهومهم.

ج/ ترجمة الصراع : كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات .

وأخيرا يمكن تلخيص أسباب وعوامل نشؤ الصراع التنظيمي كما بينه (محمد النجار،) في الآتي :

1/ التنافس بين الإدارات والأقسام على الموارد المحدودة من أموال وإفراد .

2/ غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات بشكل دقيق .

3/ الاتصالات الخاطئة .

4/ الاختلاف بين الأفراد في السن والنوع والقيم والاتجاهات والإدراك .

5/ عدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية .

6/ أسلوب الإشراف والقيادة المتشددة .

7/ تعارض أهداف الإدارات والأقسام .

8/ عدم إتاحة الفرص للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المشتركة .

9/ عدم الرضا عن العمل .

10/ التفسيرات الخاطئة لأسباب سلوك الآخرين ووجهة نظر الآخرين .

11/ محاولة الترقية وتحقيق التقدم الوظيفي على حساب الآخرين .

12/ طبيعة بعض الأشخاص ذوى النزاعات العدوانية وغير العدوانية و الرغبة في السيطرة والتأثير على الآخرين أي الاختلافات الفردية.

13/ وجود مصالح متعارضة بين أهداف الفرد والإفراد الآخرين أو الفرد والجماعة أو بين الجماعات بعضها البعض .

ب / مصادر الصراع التنظيمي :

يتفق معظم الباحثين الذين تعرضوا لأساسيات الصراع إن مصدر الصراع هو تأثيراته على الفرد والمجموعة من داخل المنظمة ومن البيئة الخارجية أيضا . ويوجد العديد من مصادر الصراع في المنظمات ومن أهم هذه المصادر تعارض الأهداف ، ومتطلبات اتخاذ القرار ، وتوقعات الأداء ، وهذه المصادر ترتبط وثيقا بالخصائص الرئيسية لاعتماد المتبادل، وغموض المهام وتوجيه الوقت والهدف وفيما يلي هذه المصادر الثلاثة :

المصدر الأول : تعارض الأهداف :

ويقصد به الاختلاف حول اتجاه ونشاط الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الانجاز ، وهنالك عاملان يساعدان على ظهور الهدف هما توجيه الوقت والهدف ، والعوائق التي تقف دون انجاز الهدف ، وينشأ عن الاختلافات في الفترة الزمنية والهدف حالة من التمايز في توجيه الوقت والهدف ، وإذا اعتبر انجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلا دون انجاز جماعات أخرى لأهدافها ينشأ عن ذلك عوائق لانجاز الأهداف.

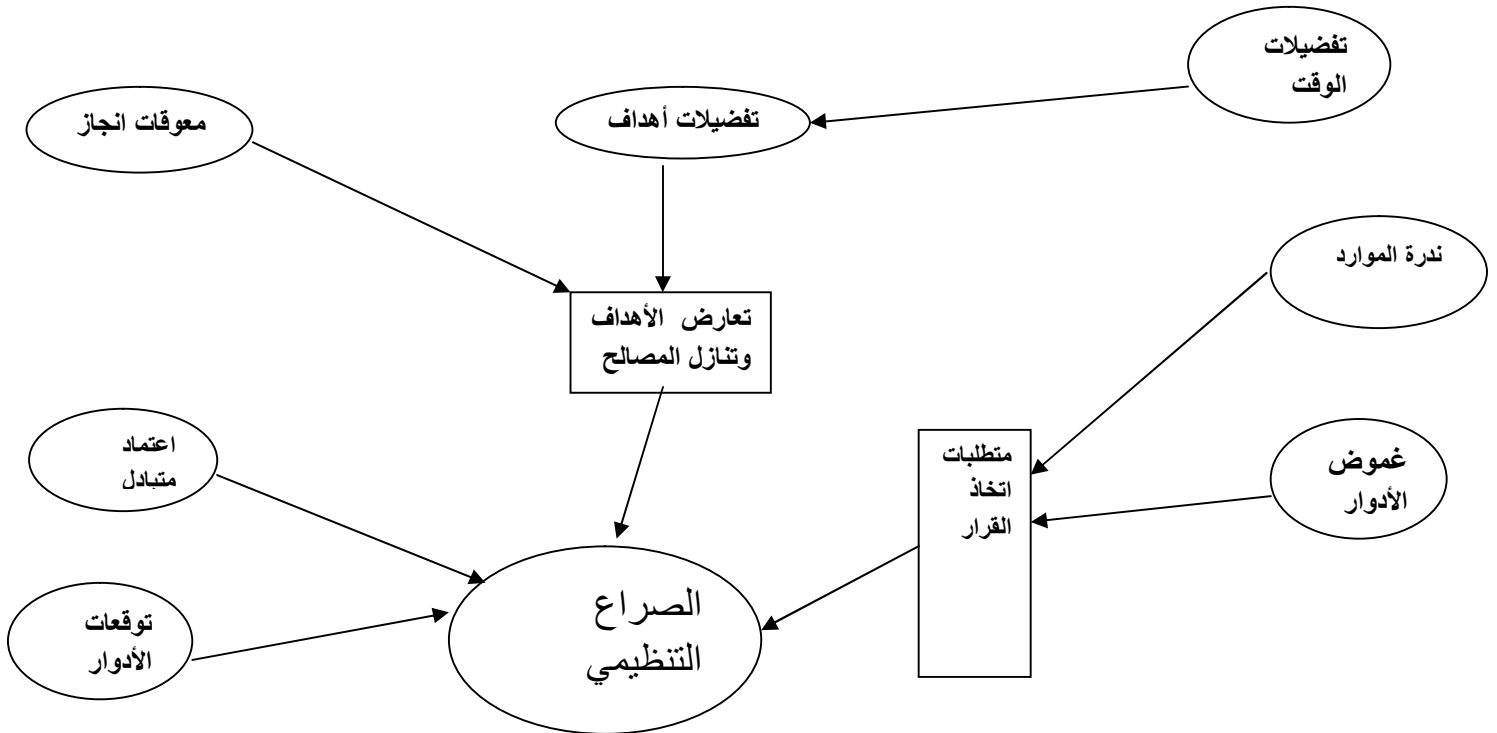
المصدر الثاني : متطلبات اتخاذ القرار :

حيث يمكن أن يحدث الصراع بين الجماعات نتيجة للمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل الجماعات وذلك نتيجة لأي من :

- 1/ درجة الغموض في المهام : وتشير إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات ، حيث المهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدقق المعلومات قبل اتخاذ القرارات ، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية ومن ثم ينشأ صراع بين جماعتين عندما تحتاج أحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى القرار.
- 2 / محدودية الموارد : يحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعة المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاج منها لانجاز أهدافها . ويتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد الحالية والمعدات والموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى كافية وعادلة، إلا أن ما تراه احد الجماعات كافيا وعادلا قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى ، غالبا ما تصاب الجماعة

بالإحباط وتصبح نظراتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى ، وقد يؤدي موقف كهذا آثار سلبية مثل: حجب المعلومات والسلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحيحة تنعكس في صورة نتائج سلبية مرتبطة بأداء وسلوك المنظمة . (ثابت عبد الرحمن ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، 2002م ، ص 494) .

ويوضح الشكل (2-1) العلاقة بين مصادر الصراع التنظيمي :



المصدر: (ثابت عبد الرحمن ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2002م ، ص 494) .

المصدر الثالث : توقعات الأداء :

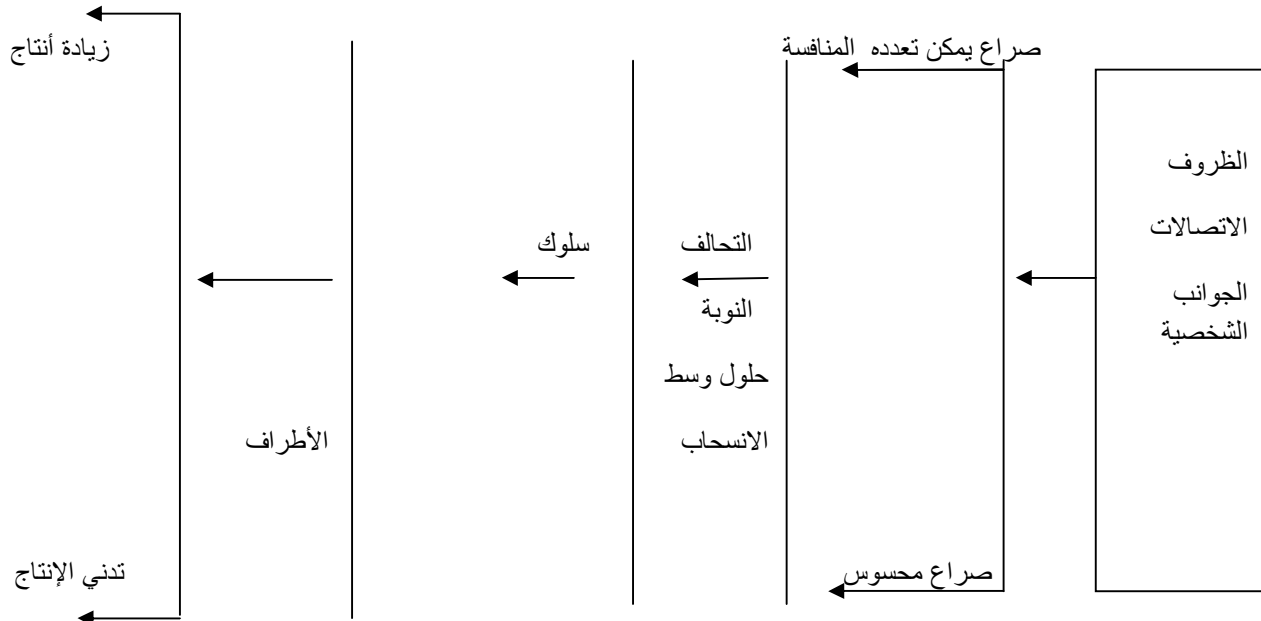
ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات المتفاعلة ، إي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامه . فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة ، أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعات الأخرى ، فمن الممكن أن ينشا بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات، ويرتبط الصراع هنا بالموقف تؤثر فيه نشاطات أو آراء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى.(صديق عفيفي،السلوك التنظيمي،1996 ص 206) .

تتبع من الاختلاف عن الخبرات الوظيفية داخل المنظمة وغموض الاختصاصات الوظيفية وعدم وضوح الأهداف التنظيمية ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و غيرها من المتغيرات التنظيمية .(عادل محمد زاد ، إستراتيجية إدارة الصراع، ص530) .

ج / آثار الصراع التنظيمي :

قد يكون الصراع نتائجه سلبية أو ايجابية على العاملين أو المؤسسة ، ويتوقف ذلك على نوع الصراع من حيث شدته وتأثيره على أداء العاملين وأهداف المؤسسة وعلى أسلوب المديرين في إدارة الصراع بفاعلية والاستفادة منه بأقصى درجة ممكنة ، وللاستفادة من نتائج الصراع قد تكون ايجابية أو سلبية على الإدارة دراسة البيئة الداخلية و التعرف والوقوف على الصراعات و إيجاد الحلول المناسبة لها .

الشكل رقم (2-2) عمليات الصراع وآثاره والرغبات في إيجاد الحلول للصراع :



المصدر : موسى اللوزي ، التطور التنظيمي ، أساسيات حديثة ، ص 86

والجاذبية المطلقة بين أعضاء الجماعة قد يكون له من آثار السلبية ما يخل بفعالية المنظمة . لذلك مبدأ
الرفض والتأييد بين الأعضاء ، والانسجام والتنافر ، والنزاع والتناقض ، تعتبر من السمات الرئيسية
للعلاقة داخل المنظمة و تكسب الجماعة طابعا تفاعليا مميزا .

وينقسم آثار الصراع التنظيمي إلى آثار ايجابية و آثار سلبية :

أولا / الآثار الايجابية :

1/ إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة .

2/ إتاحة الفرصة للنقاش بما يسهم في تسهيل عملية تغيير لما هو أفضل .

3/ شد همم العاملين على الإبداع والابتكار و التجديد لإثبات الوجود .

(عبد الله الطجم، السلوك التنظيمي، مفاهيم ونظريات ،141هـ، ص213)

وان أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثر الايجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون إن
الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير،
وعليه يفيد المنظمة على اعتبار انه أساس التقدم والإبداع للشخصية المبادرة الخلاقة وتطويره للأفكار
الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها .

ومن أهم الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

1/ الصراع نوع من الاتصال ، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال

2/ يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوى الميول للعدوانية .

3/ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل
الفعالية في المنظمة .

4/ يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين .

5/ يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة .

6/ يعمل الصراع على توضيح القضايا مشار الخلاف بين الأفراد .

7/ يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو .

8/ يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة في ظل الظروف العادية .

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة واثراً ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي ، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه بتحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها. وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والوصف الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد تلاحم المنظمة . (تميم عابنة، مرجع سابق، ص 37-39)

وقد بين صلاح الدين عبد الباقي بأن الصراعات مجملها لا تؤدي إلى آثار سلبية ، فهناك بعض الجوانب الإيجابية للصراعات داخل المنظمة ومن أمثلة الآثار الإيجابية للصراعات التنظيمية :

1/ تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير التقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات ، ويؤدي إلى الحلول الابتكارية الخلاقة .

2/ تشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و على الإحباط والكبت لدى الأفراد

3/ يساعد وجود الصراع على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات (صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات، 2002م ص 197-198) .

وذهب محمد سعيد سلطان إلى تقسيم الصراعات إلى سلبية وأخرى إيجابية ، ومن الآثار الإيجابية تتمثل في الآتي :

1/ الصراع يكشف المشاكل التي يريد الأفراد إخفاءها .

2/ الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل .

3/ الصراع شجع الاهتمام بالأفكار والتوجيهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير .

4/ الصراع يدعم متخذي القرار في تحدى مما يؤدي لدعم فهم لإصدار قرارات أفضل .

5/ الصراع يدعم الولاء .

6/ الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككل . (محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، 2002م ص 312)

أما مجمل النتائج الايجابية للصراع في بيئة العمل فتتمثل فيما يلي :

1/ توثيق العلاقات : إذا استطاع شخصان أن يدركا وجود اختلافات بينهما ويعلمان أسباب حدوثها، ثم توصلا من خلال النقاش المشترك إلى تسوية تلك الاختلافات فإن علاقة العمل بينهما سوف تتوثق بشكل أعمق نتيجة لهذا الفهم المتبادل بينهما .

2/ تعميق الثقة : إذا استطاع شخصان حل الخلاف بينهما فإن الاحتمال الأرجح أن يثقوا في بعضهما البعض في المستقبل ، ويدركا انه في وسعها التعامل مع أي خلافات أخرى .

3/ زيادة تقدير الفرد لذاته : إن النتيجة الايجابية من تسوية أي صراع من المحتمل أن تعكس على زيادة التقدير الذاتي بالنسبة لأطراف الصراع .

4/ تقدير القدرات الإبداعية ورفع روح الإنتاجية : أن الصراع الذي تتم إدارته بفعالية يعتبر شرطا أساسيا للإبداع ، وإن النقاش بين الأفراد ذوى الاهتمامات أو الآراء المتباينة من الممكن أن يقود إلى رفع الإنتاجية .

ثانيا / الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو اثر سلبي ومثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق ، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع ، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلا بتمزيقها . (محمود العميان ، مرجع سابق ، ص 364) .

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي :

1/ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية الفعالية .

2/ انخفاض الإنتاجية ويعانى الأداء من الجمود .

3/ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة .

4/ يحول الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية .

5/ انه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية .

يتبن إن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل أن أحيانا له قيمته الايجابية للنظام ، فالصراع ذو حدين أن يكون سلبيا ، ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا ، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع . إن المهم ليس الصراع نفسه بقدر معرفة ما هو الدوافع إليه ، أي هل إن الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون في العمل بهذه المنظمة والانتماء إليها ، أم إنهم مدفوعون برغبة تخريرية ؟ ، هل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على انه مغل بوظائف المنظمة ؟ وهذا كله متوقف على طبيعة اثر الصراع على أهداف المنظمة ، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا ايجابيا بناء لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط وإعاقة تحقيق هذه الأهداف فانه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة .

قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية للأفراد (صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص198).

ويرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد ، وينتج عنه ردود فعل غير رسمية ، ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاهدة والسلوك داخل المنظمة ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي .

1/ قد يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة تضر بمصلحة التنظيم.
2/ قد يلجأ احد الأطراف المتصارعة إلي تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المقرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر ، ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام .

3/ الصراع من شأنه إعاقة الشأن الإنساني.

4/ كثرة الصراعات والنزاعات داخل التنظيم تعمل على تبديد الطاقات والجهود التي من المفترض أن تواجه لخدمة العمل . (عبد الله الطجم ، مرجع سابق ، ص 219) .

5/ الصراع يؤدي إلى إن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطار .

6/ للصراع آثار سلبية متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد ، كذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل من التعاون .

17 / إن الصراع يحول الطاقات بعيدا عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فعاليات المنظمة
الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد ويصعب للإدارة إدارته .

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي ، انه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة
والسلوك الفظ المدمر . أما الصراع في أماكن العمل فانه يعمل في المنظمات مثل السيف ذي حدين .
فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار ايجابية أو سلبية اعتمادا على أساليب وجوده وكيفية ظهوره
ونموه .

و يلخص الشكل (3 - 2) الآثار الايجابية والسلبية للصراع :

- يضع المشكلة التي أهملت أمام البحث بوضوح .
- يحفز العاملين على فهم مواقف بعضهم البعض .
- شجع الأفكار الجديدة ويسهل الابتكار والتغير .
- ربما يحسن مستوى جودة القرار عن طريق إحياء الناس على
تحدي فروضهم السابقة .
- يحسن مستوى الالتزام التنظيمي .

- ربما يؤدي إلى انفعال سلبي وإحباط .
- يخفض مستوى الاتصالات اللازمة للتنسيق .
- يؤدي إلى التحول من نمط المشاركة إلى نمط السلطوي .
- ربما ينتج عن قولييه سلبية .
- يؤكد على الولاء لمجموعة معينة .

الصراع

المصدر: جبر الدوتبرج ، تعريب : رفاعي محمد رفاعي - إدارة السلوك في المنظمات , الرياض ، ص 482 .

وتتسم بيانات العمل على الدوام بوجود عدد من الصراعات المدمرة التي عليها نتائج أو آثار سلبية ، هذه النتائج قد تكون أضرار عضوية أو نفسية ، أو فقدان الشخص لثقته وتدنى تقديره لذاته ، غير انه من الواضح أن درجة خطورة وأهمية مثل هذه النتائج أو الآثار سوف تعتمد على طبيعة الصراع نفسه، وأهميته بالنسبة للشخص أو فترة بقاء أو استمرار الصراع ، وإن الآثار السلبية للصراعات الشخصية في العمل تنعكس بصورة واضحة على المستوى الشخصي والتنظيمي ، فقد اثبت الصراعات إنها تؤثر على أداء المنظمة أو الوحدة الإدارية ككل .

1/ أما بالنسبة للمستوى الشخصي : فإن الآثار السلبية للصراع من المحتمل أن ترتبط إلي حد كبير بالضغوط ، وتنعكس على الشخص في شكل أمراض نفسية وعضوية وسلوكية .

2/ على المستوى النفسي : تجدها تتمثل في فقدان القدرة على التركيز والتفكير السليم مع زيادة حدة الطبع والهياج وعدم القدرة على الإشراف .

3/ على المستوى العضوي : نجدها تتمثل في الصداع والأرق واضطرابات المعدة وهى علامات تحذير مبكرة ربما تؤدي إلى القرحة .

4/ على المستوى السلوكي : فإنها تتضمن الانسحاب عن العلاقات الاجتماعية والإفراط في تناول الكحول والتدخين والمعوقات لتخفيف حدة التوتر . (روبرت جى ، ترجمة عبد الرحمن هيجان ، الصراعات الشخصية في العمل ، 1956م ، ص 14 - 16) .

و يجدر بنا إن نشير إلي نقطتين رئيسيتين :

1/ إن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا انه لا يخلو من آثار ايجابية تستدعى من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة .

2/ أن عدم وجود صراعات في المنظمة لا يعبر عن ظاهرة صحية ، وإن هناك الكثير ممن يرون ضرورة وجود مستوى من الصراعات داخل المنظمة ، وانه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه . (المغربي ، 1995 ، مرجع سابق ، ص 309) .

المطلب الثالث : مستويات الصراع التنظيمي و مراحل تطوره :

أ / مستويات الصراع :

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي ، (أوبكر سليمان ، مرجع سابق، ص ، ص 30 – 36) .

أولا : الصراع على مستوى الفرد :

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها ، وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تهتم عليه أن يختار احدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور على التالي:

أ / **صراع الهدف** : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية أو ايجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها ويأخذ احد الصور التالية :

1/ الصراع بين هدفين ايجابيين : وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين ايجابيين لا يمكن تحقيقهما معا . ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان نفس الأهمية للفرد ، مثال ذلك عندما يواجه فردا ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر، والخيارات بالنسبة له هدفان مرغوبان ايجابيان فهو قد يرى في القسم الآخر فرصة جديدة للترقية والتطور ، بيد انه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه .

2/ الصراع بين هدفين سلبيين : هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منها . ف كلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان ، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأصغر ضروريا . فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة اقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة ، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة اقل فيه تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته ، وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة ، بالإضافة لافتقار المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة .

3/ الصراع بين هدف ايجابي وآخر سلبي : ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه بعض العناصر الايجابية والعناصر السلبية في نفس العمل . وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري (عنصر ايجابي) بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية (عنصر سلبي) .

ب / صراع الدور :

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة ، والأسرة ، والمجتمع . فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء ، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة ، الأهل والأقارب وأصدقاء الأسرة والجيران ، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير الرسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور ، (محمود العميان ، مرجع سابق ، ص 368) .

ويرى (Herbert) إن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين :

وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر ، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة ، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافا بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة . (Herbert;) .

ويمكن تمييز بين خمسة حالات رئيسية لصراع الدور :

- 1/ لا يمكن للفرد عمل شي دون مخالفة بعض القوانين أو القواعد .
- 2/ إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر .
- 3/ القيام بدورين في آن واحد .
- 4/ إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه .
- 5/ تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة ادوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية .

أسباب صراع الدور في المنظمة :

1/ الهيكل التنظيمي : والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة . فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف للأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها .

2/ المركز : بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من قدراتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كان يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه .

3/ أسلوب الإشراف : يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور ، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمروؤوسيه ، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة ، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع ذاته ، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مروؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم ، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم ، ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة . فالفرد العامل أصبح يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت فقد يقوم بدور الأب والزوج والولد والابن وطالب دراسات عليا وعضو نادي .. الخ ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل . وجميع هذه الأدوار تشغل فكرة الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته ، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته وإمكانياته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيق لأهداف المنظمة . (محمود العميان ، مرجع سابق ، ص 369 – 370)

ثانيا : الصراع على مستوى الأفراد (الجماعات) :

يحدث هذا الصراع بين الفرد وآخر أو بين مجموعة أفراد ، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها ، أو نتيجة لاختلاف وجهات النظر فيما بينهم ، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ومعتقداتهم وقيمهم . ويتمثل هذا النوع من الصراع بداخل المنظمات في صراع المدير مع مروؤوسيه أو صراع مدير استشاري مع مدير تنفيذي ، أو صراع الموظفين فيما بينهم ، ويرى كثير من الباحثين والدارسين للسلوك التنظيمي أن الصراع بين الأفراد العاملين في المنظمات ظاهرة طبيعية ، لأنه قد ينتج عنه نتائج ايجابية مثل : خلق روح المنافسة والتطوير وزيادة الإنتاجية والأداء ، كما أن له نتائج سلبية مثل عدم التعاون وتأخير الإنتاج ونحو ذلك . (المعدلي ، مرجع سابق ، ص 298) .

الجدول (2-1) يوضح العلاقة بين النزاع في الجماعات وأداء المنظمة

الحالات	مستوى الجماعة	نزاع	احتمال تأثيره في المنظمة	خصائص المنظمة تعرف بواسطة :	مستوى أداء المنظمة
حالة (1)	منخفض أو لا شيء	مدمر	تكيف بطئ مع التغيرات البيئية - تحديات قليلة - تقبل قليل لأفكار	منخفض	
حالة (2)	—	فعال	حركة ايجابية نحو الأهداف إبداع وتغيير	مرتفع	
حالة (3)	عال	مدمر	البحث عن حل المشكلات - ابتكار وتكيف سريع مع البيئة	منخفض	

المصدر : Gibsonetal ., Organazations , 1982 , p. 209

إلا انه يمكن القول بان هذا الصراع قد يحدث في حالات معينة مثل الجماعات الجديدة في العمل أو تلك الجماعات التي تحتوى على أعضاء لهم وزن في المنظمة ولهم تاريخ وخبرة ولذلك فان شخصيتهم وقدرتهم ومراكزهم قد تؤثر على سلوكهم بالتشدد والعناد في تنفيذ مطالبهم والأخذ بآرائهم . وقد يكون من أسباب هذا الصراع انخفاض كفاءة نظام التوجيه في المنظمة وقصور القيادة على أداء دورها المطلوب في توجيه وإدارة أفراد الجماعة كفريق عمل متكامل . (سيد جاد الرب ، السلوك التنظيمي، 2005م ص 459) .

ثالثا : الصراع على مستوى الهيكل التنظيمي :

يحدث الصراع الهيكلي داخل الإدارات والأقسام والوحدات في المنظمات أو داخل جماعات العمل في هذه المنظمات ، مثل الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين إدارة الشؤون المالية وإدارة المشتريات أو بين المستشارين وجماعة التنفيذ ، ويكون نتيجة لبناء هيكل المنظمة .

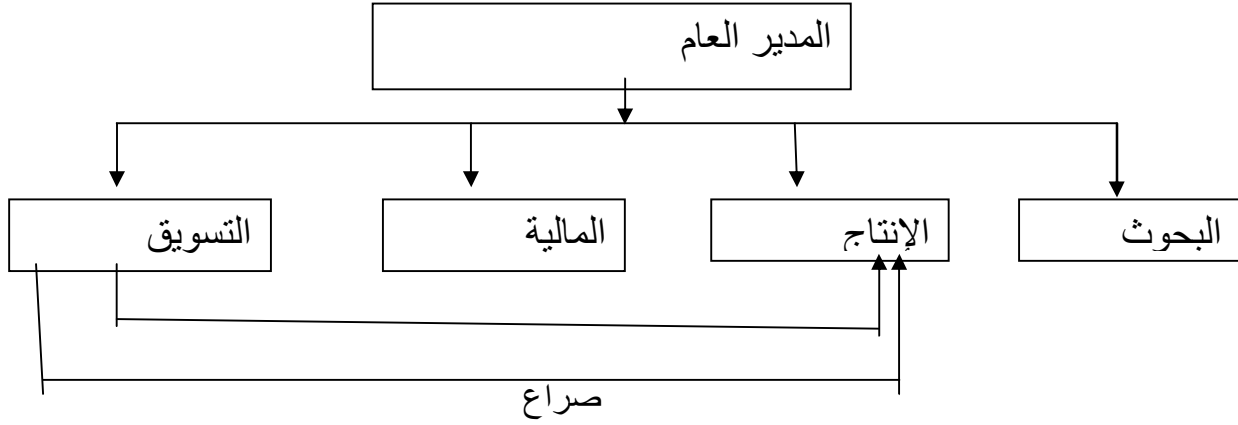
ولا شك في أن هذا النوع من الصراع داخل المنظمات له آثار سلبية على سير العمل والإنتاجية وفعالية المنظمة بشكل عام .ويستند في جميع المنظمات على تقسيم العمل والسلطة ، والتمايز ، التسلسل الهرمي ، والتخصيص هي المبادئ التنظيمية الأساسية ، وفي جميع المنظمات تقريبا يتم تعيين العال على وظائف بعينها أو قسم أو المستويات والوحدات ، ويمكن تقسيم هذه المتباينة للعمل التنظيمي وتفويض الوحدة لتحفيز الصراع التنظيمي ، وهناك نوعان من الانقسامات واضحة ومشتركة داخل المنظمات :

أولا : أقسام أفقي للعمل : حيث تنفيذ أنواع مختلفة من المهام في نفس المستوى في المنظمة

ثانيا : الرؤية العمودي للعمل : حيث تنطوي على اختلافات في السلطة والمكافآت والمهام وهذا يمكن أن ينتج الصراع التنظيمي .(ديفيد جافى ، مرجع سابق ، ص 297 – 298).

وغالبا ما يكون الصراع بين الإدارات ذات الاحتكاك المباشر أو تلك التي تقوم بنشاط متشابهة أو تؤدي مهام مشتركة ، ويمثل هذا النوع من الصراع إدارتا : الإنتاج والتسويق ، فإدارة الإنتاج في المصانع والشركات هدفها إنتاج سلعة ، وإدارة التسويق هدفها الترويج للسلعة عن طريق دراسة احتياجات السوق إليها وتسويقها ، يسمى هذا النوع من الصراع بالصراع الهيكلي أو البنائي ، (المعدلي ، مرجع سابق ، ص 299.

شكل (4 - 2) نموذج للنزاع التنظيمي (الهيكلي) .



المصدر : (أعدلي ، مرجع سابق ، ص 299) .

رابعاً : الصراع الاستراتيجي :

يختلف النزاع الاستراتيجي عن كل من السابقة بأنه صراع مخطط له ، بينما النزاعات الأخرى هي نزاعاً غير مخطط لها، ويعنى ذلك أنها تنمو وتظهر كنتيجة للظروف أو الملاحظات التي يتعرض لها الأفراد أو الأقسام والإدارات في المنظمة ، في حين إن النزاع أو الصراع الاستراتيجي يكون عاد لخطأ أو لهدف مرسوم منذ البداية ، هو كما يرى (روي وماري 1983م) نتيجة لفائدة ذاتية بالنسبة للفرد أو الجماعة ، كما يتم الحصول على الفائدة من خلال تقويم الأداء أو تكون على شكل زيادة أو هبة من المنظمة للفرد أو المجموعة من الأفراد أو ترقية أو زيادة تأثير وسلطة ونحو ذلك . (أعدلي ، مرجع سابق ، ص 299) .

نموذج الصراع في منظمات العمل :

على ضوء البحوث والدراسات التي أجريت حول الصراع في منظمات العمل خلال السنوات الماضية ، يقترح رحيم (Rahim ; 1986) نموذجاً نظرياً للنزاع في منظمات العمل ، وخصوصاً الصراع الشخصي الداخلي للفرد نفسه والصراع الشخصي الداخلي بين الجماعات ، والصراع التنظيمي (الصراع بين الإدارات والأقسام) .

ويتكون النموذج من الجوانب التالية :

1/ ظروف الحادثة : ويعنى ذلك مصادر وبدايات الصراع التنظيمي وظروف تكوينها ، حيث يعتقد الباحثون أن مصادر الصراع في منظمات العمل قد تكون سلوكية أو تنظيمية (هيكلية) ويوضح النموذج إن ثمة عوامل ديمغرافية (صفات) مثل : النوع ، العمر ، المستوى التعليمي، وغيرها من العوامل ، تساهم في الصراع من حيث نوعيته ومستواه .

(Rahim ; M.Management Conflicition Organiztions;1986.pp.61;62) .

2/ المتغيرات السلوكية : أوضح النموذج إن الصراع يمكن أن يؤثر في سلوك واتجاهات ومرافق كل طرف نحو الآخر . فإذا تطور الصراع بين الأفراد الأطراف تقل الثقة بينهم وتبتعد العلاقات ويحاول كل فرد أو كل طرف إخفاء مشاعرهم ومحاولة تحقيق أهداف دون علم الآخر ، بهدف الكسب أو السيطرة على زمام الأمور أو الموقف ، كما يقل الاهتمام بحل المشكلات . وقد تتطور المشكلات والأمور بين الأفراد أو الأطراف بحيث يعتبر فرد أو كل طرف عدوا للآخر ، ويصعب تقييم المعلومات بموضوعية ، فيسعى كل فرد أو كل طرف لكسب الموقف ويغلب على الموقف نمط الكسب أو الخسارة .

3/ صيغة الهيكل التنظيمي : ينعكس هذا الصراع السلوكي على العلاقات والاتصال الحر والتفاعل بين الأطراف الأمر الذي قد يجعل الاتصال كتابيا فقط ، كما إن النزاع قد يقود الأفراد إلى بناء هيكل تسوده التفاعلات غير المشجعة على التبادل للمعلومات فيصبح الاتصال رسميا وغير مرن.

4/ عمليات القرار : عندما يغلب على الأفراد نمط (صراع - كسب - خسارة) يصعب عادة استخدام طريقة حل المشكلات لاتخاذ القرارات لحل الخلافات ، وهذا بدوره يقود إلى عدم استخدام المفاوضات المتوسطة التي يغلب عليها المساواة والمراعاة ، بدل الثقة والاحترام وحل الخلافات بطريقة التعاون .

5/ نتيجة الصراع : تؤثر نتيجة حل الصراع في العلاقات المستقبلية للطرفين من حيث اتجاهات بعضهم إزاء البعض الآخر. فإذا كانت المساومة قد استخدمت فسيخسر احد الطرفين ويتأثر بهذه النتيجة ، وهذا أمر سوف ينعكس على حل الصراع أو النزاع مرة أخرى، إن مثل هذا الصراع لا يؤثر في اتجاهات وسلوك طرفي الصراع فقط ، بل انه يؤثر في المنظمة ككل . (ألديلي ، نموذج النزاع في منظمات العمل مرجع سابق ، ص 300 — 301) .

ب / مراحل تطور الصراع التنظيمي :

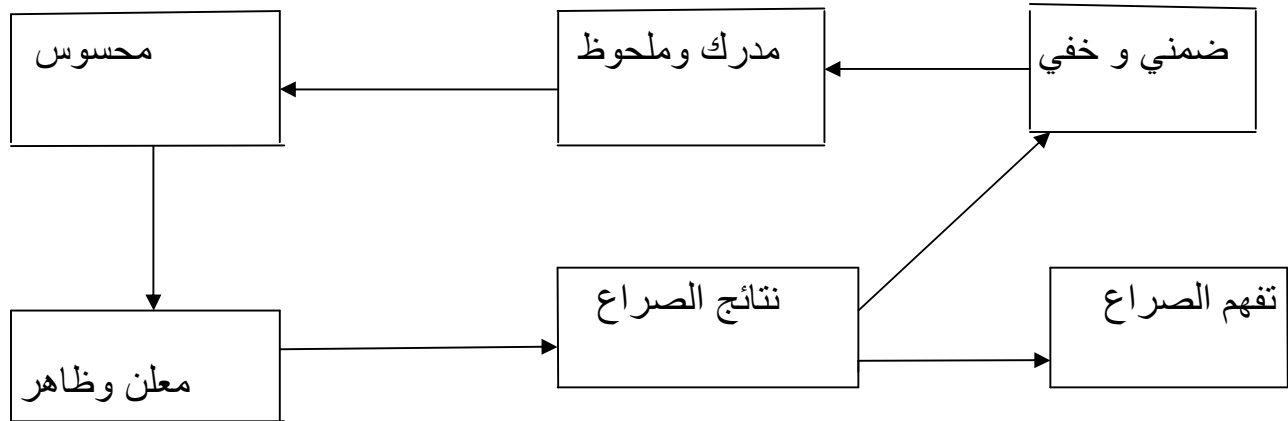
تمر عملية الصراع بمراحل معينة تبدأ بإدراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في الأهداف أو المصالح والحاجات ، الميول ، الرغبات ، الدوافع ، وجهات النظر ، الخبرات الخ .

تأتى بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم و بلورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص إلى بعض تكوين تكتلات معينة تمثل أطراف النزاع . ثم المرحلة النهائية وتتمثل في محاولة كل طرف وضع إستراتيجية معينة ليتواءم من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع .

وليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم للمراحل (ابوبكر سليمان ، مرجع سابق ، ص 36 - 37) .

ومن بين تلك النماذج نموذج بوندى " (Pondy ; R. " Organizational Conflict ") النمط الثاني

الشكل رقم (5 - 2) مراحل الصراع عند بوندى



المصدر : Panielle Picar , Velle La Socicle,Vuibert,Parris,1991,P 91

ومن الشكل يرى أن الصراع تمر بخمس مراحل هي :

1/ مرحلة الصراع الضمني : (مستتر) Latent Conflict :

تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشؤ الصراع ، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف . أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات ، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل غير معلن .

12/ مرحلة الصراع المدرك : Perceived Conflict :

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم . وتلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدرجات الصراع حين تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

13/ مرحلة الشعور بالصراع : (لموس) Felt Conflict :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح ، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع ، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا .

14/ مرحلة الصراع العلني : (ظاهر) Manifest Conflict :

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى . ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية . وقد يأخذ الصراع صورة أخرى مثل الانسحاب ، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى .

15/ مرحلة ما بعد الصراع العلني : Conflict Aftermath :

في هذه المرحلة تبدأ عملية الصراع . وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها ، وإذا ما تم ذلك فانه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات ، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته ، ولجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة ، فان هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ، والذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن يعود مجددا إلى المرحلة الأولى ، (محمود العميان ، مرجع سابق ، ص 336 – 337) . ولا شك أن الصراع التنظيمي يمكن فهمه بصورة أفضل إذا نظرنا إليه كعملية ديناميكية ، فعلاقات الصراع بين فردين أو أكثر تمر بعدة مراحل تتفاعل كل منها مع الأخرى حسب الأنماط والنماذج .

ولقد تم تحديد مراحل الصراع من خلال عدة أنماط وهي حسب تصورات الكتاب لمراحل الصراع :

1/ النمط الأول : نموذج توماس : "Thomas Model"

حدد توماس المراحل التي يمر بها الصراع على النحو التالي :

المرحلة الأولى : الإحباط :

يحدث الإحباط عندما يشعر الأفراد أو الجماعات بعدم قدراتهم على إشباع اهتماماتهم و احتياجاتهم ، وقد تكون هذه الاهتمامات والاحتياجات واضحة أو غامضة هامة أو عريضة . إلا أن هناك شعورا واضحا بان فردا ما أو مجموعة ما تقف حائل دون الوصول إلى أهداف معينة ، وقد يشعر الفرد في المنظمة بالإحباط في حالات عدم الموافقة على آرائه وأفكاره ، وحجب المعلومات عنه ، أو تحجيم قوته وتأثيره .

المرحلة الثانية : تصور الموقف :

ويتضمن ذلك الإجابة على السؤال (ما في مشكلة) وقد يكون التصور والفهم فوريا ، أو قد يتطور نتيجة لتفكير عميق ، وقد يكون واضحة او غامضا ، وفي أي الأحوال فانه يشكل الأساس لاستجابة الفرد لمصدر الإحباط . وقد يتصور الفرد الخلاف مع شخص آخر على انه ناتج عن خداع مقصود ، وقد يفهم غير ذلك اعتمادا على كيفية تصوره وفهمه للمواقف والذي يحدد استجابته له .

المرحلة الثالثة : السلوك :

وينتج السلوك عن فهم وتصور المشكلة أو الموقف ، ويظهر بنمط التفاعل بين الأطراف . فطريقة فهم وتصور المشكلة بالنسبة للفرد تحدد نمط سلوكه مع الفرد الآخر .

المرحلة الرابعة : النتائج :

وتتضمن النتائج القرارات والأعمال التي تتخذ مشاعر الأطراف المختلفة .

2/ النمط الثاني : جون آر : (John.R) : وحدد مراحل الصراع كالاتي :

المرحلة الأولى : ظهور أسباب الصراع :

وفي هذه الظروف المؤدية للصراع مثل عدم وضوح الأدوار ، التنافس على الموارد النادرة ، معوقات الاتصال ، الاختلافات الفردية في الحاجات ، القيم ، والأهداف .

المرحلة الثانية : إدراك الصراع :

وفي هذه المرحلة يفسر أطراف الصراع الموقف ويدركونه بطريقة معينة تجعلهم يشعرون بحاجاتهم إلى عمل شيء تجاه هذا الموقف .

المرحلة الثالثة : ظهور الصراع : تعبير عن فهم و إدراك الموقف بشكل سلوك صريح .

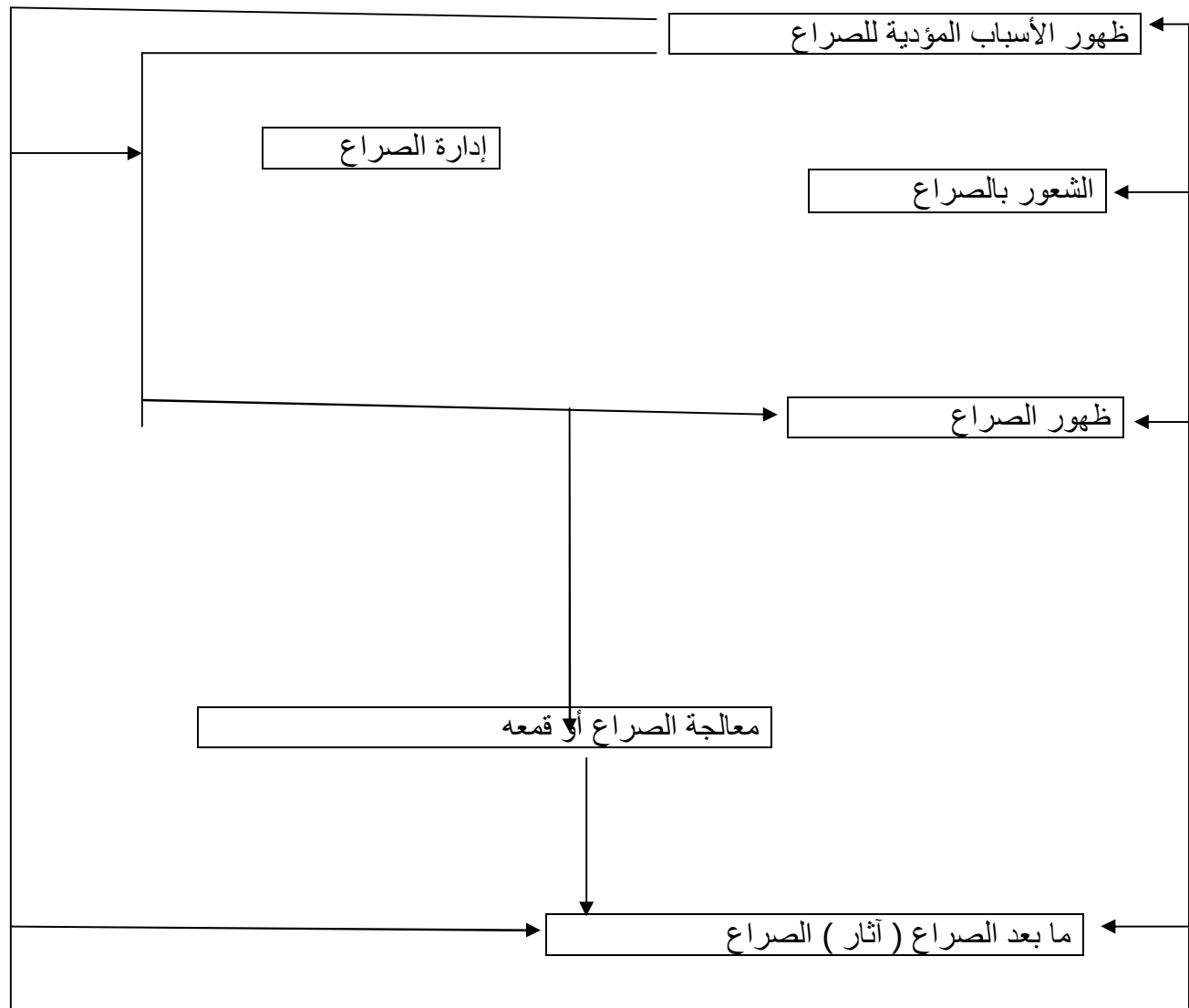
المرحلة الرابعة : معالجة الصراع أو قمعه :

وفي هذه المرحلة يمكن للصراع أن يعالج بمعالجة الأسباب المؤدية إليه ، وفي هذه الحالة فإنه ينتهي أو قد تنتهي عملية التعبير عن الصراع (السلوك الناشئ عنه) دون معالجة لأسباب الحقيقة .

المرحلة الخامسة : مرحلة ما بعد الصراع :

إن الطريقة التي يتم التعامل مع الوضع النزاعي يمكن أن تؤثر على الصراعات المستقبلية ، فالصراعات التي لا تعالج تستمر في التصاعد وتفسح المجال لامتداد النزاع إلى قضايا مشابهة ، و لكن الإسراع للحل تساعد علي معالجتها بشكل بناء ومنتج ، ولذلك فإنه من الضروري أن يدرك المديرين لهذه المرحلة في نظرا لتأثيره على صراع المستقبل .

ويبين الشكل التالي (6 - 2) مراحل الصراع المذكور لجون آر :



المصدر : محمد رقاد ، مرجع سابق ، ص 113 .

وقد أورد ديويش مراحل الصراع التنظيمي كالآتي :

أ / المرحلة الأولى : ظهور العوامل المحددة لطبيعة الصراع ونوعيته من خلال تحليل العوامل التالية :

1/ العملية التي تتمثل المعاملات التي من شأنها قد يظهر الصراع : وتتمثل في جزئيات وتفصيلات يجب بحثها وتوثيقها .

2/ العلاقة بين الأطراف : وبتحليلها يمكن الوقوف على مدى التعاون او المنافسة بين الأطراف .

3/ طبيعة الصراع : وهنا يتم تحديد حجم عملية الصراع ذاتها فقدر حجمه ومستواه وأثره على مختلف الأطراف والمنظمة .

4/ السمات والخصائص الشخصية لأطراف الصراع :

ويتم بحثها من خلال تحليل ثقافة وقيم الأفراد ونموذج حياتهم ، و بناء على ذلك يقدر السلوك المتوقع منهم .

5/ تقدير وتقييم النتائج : ومن خلال هذا العامل يتم تقدير وتقييم كل طرف لمدى قوة الأطراف الأخرى في الصراع ، وبين خطته وبرامجه للتعامل مع الصراع من خلال النتيجة المترتبة على تحليله .

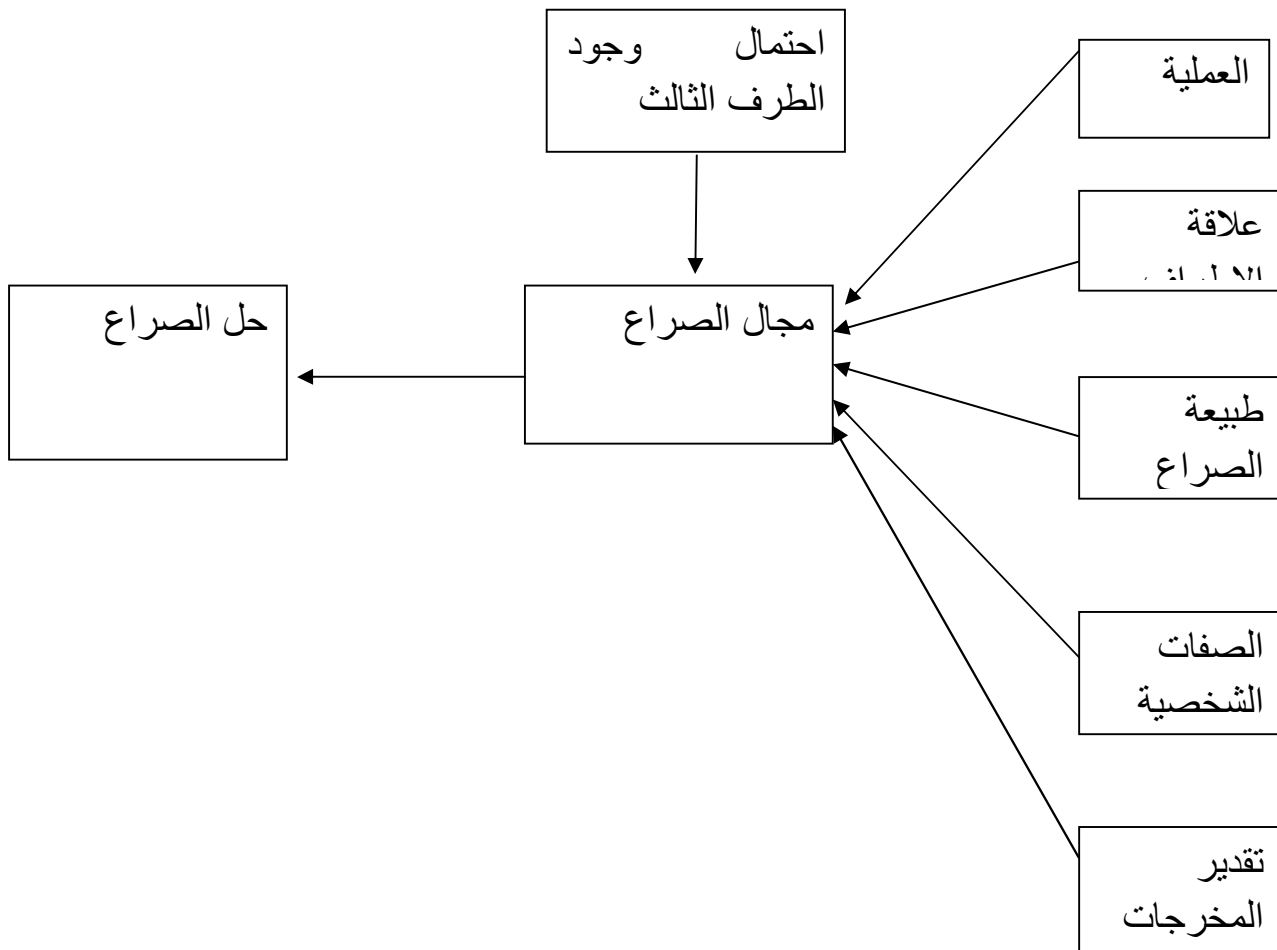
ب/ المرحلة الثانية : مجال الصراع ونطاقه :

تبدأ هذه المرحلة بانتهاء تحليل كافة و القوى الخاصة بالمرحلة الأولى ، حيث يتضح مدى قوة كل طرف وإمكانياته ، وتبدأ الصورة العامة لمجال الصراع ونطاقه والإطار الذي يمكن تصور الحلول الممكنة لذلك الصراع لدى كل طرف ومن ثم قد يحتاج الطرفان إلى تدخل طرف ثالث لديه عنصر لقوة والحكمة لأنها عملية الصراع وحل مشكلته .

ج/ المرحلة الثالثة : حل الصراع : وفي هذه المرحلة تتخذ القرارات الخاصة بإنهاء الصراع وتحديد الإجراءات التي ينبغي على كل طرف القيام بها للوصول إلى إنهاء التوتر القائم بين الأطراف . (عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ، ص 4

مراحل الصراع عند ديوتش (Dutch) :

الشكل (7- 2) يوضح مراحل الصراع عند ديوتش



المصدر : عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ، ص 407 – 408 .

3 / النمط الثالث : والذي يرى أن الصراع التنظيمي يتكون من ثلاث مراحل على النحو التالي :

1/ الانتباه (Awareness) : و هو تركيز الشعور في موضوع بذاته ، وتتمثل أولى خطوات عملية الصراع في انتباه أطرافه لما قد يوجد بينهم من تفاوت في القيم والأهداف والمصالح ، ويختلف انتباه الأطراف إلى مدى بعيد تبعا لتباين ثقافتهم وخبراتهم السابقة ووجهات نظرهم وحاجاتهم ودوافعهم .

2/ بلورة الاهتمامات وتكوين جماعات المصلحة : عندما ينتبه الأفراد لما بينهم من تفاوت خلفيتهم التعليمية وفي مستويات دخولهم وفي قيمهم ومعتقداتهم ، وفي أهدافهم واهتماماتهم ، نجد من جانبهم نحو إقامة التكتلات وتكوين جماعات واتحادات وتحالفات تضم كل جماعة منها الفئات المماثلة في الخصائص والسمات ، وتتصارع فيما بينها حول موارد تتصف بالندرة النسبية . وكلما كان إدراك أطراف الصراع لمقدار الضرر أو الخسارة بالنسبة لهم كبير ، كلما زاد احتمال أخذهم لمواقف متطرفة في الصراع .

3/ تشكيل استراتيجيات الصراع : (Strategy Formulation) :

يتبع تكوين جماعات المصلحة أن تعمل كل منها على تشكيل الإستراتيجية التي تتعامل مع هذا الصراع ويمكن أن تتناول هذه الاستراتيجيات طريق التعاون المنافسة والقوة أو طريق المساومة .

(مدحت محمد الريب ، جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، عمان ، 1987م ، ص (5) .

المبحث الثاني

إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته :

المطلب الأول : مفهوم إدارة الصراع التنظيمي :

1 / مفهوم إدارة الصراع :

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء محتوم ويتعذر اجتنابه ، وإن 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 . (تميم عبابنة ، مرجع سابق ، ص 39) .

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 ، لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات التنظيمية ، ولحسن أو لسوء الحظ فإن 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 تدمير وهدم ، وإن 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 تنعكس آثارها السلبية على الأداء و الفعالية التنظيمية ككل . (حسين أبو رغبة ، إدارة الصراعات التنظيمية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير ، العدد (5) ، 2005م ، ص 158) .

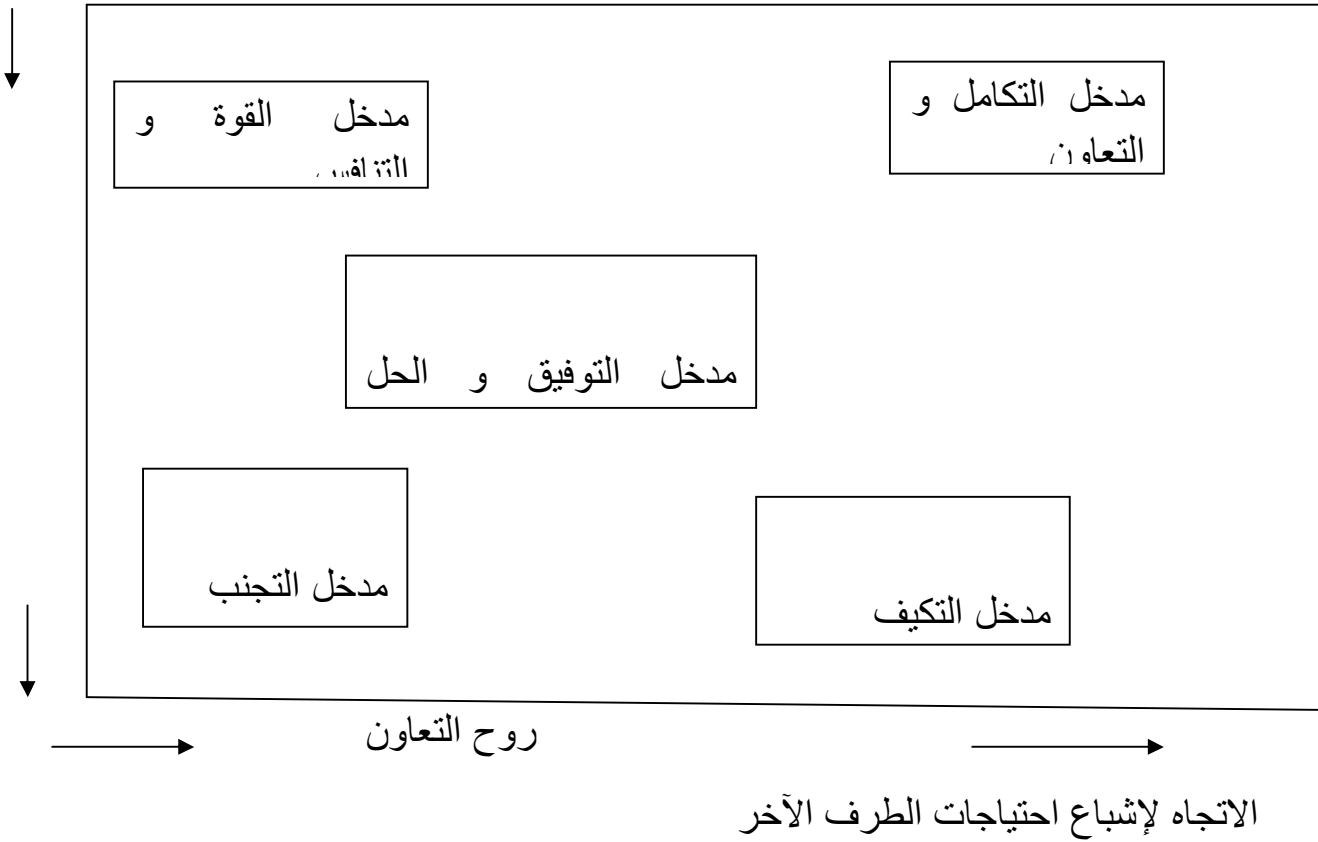
ولقد قدم التون نموذجا لإدارة الصراع التنظيمي داخل الوحدات الإدارية ، فإن هنالك ظروفًا ومتغيرات ترتبط بهيكل المنظمة ، ومنها ما يتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، وهذا بالإضافة إلى ما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والسلوكية للأفراد . فكلما كان هنالك وضوح في البناء التنظيمي وفي علاقات الأفراد بعضهم بعضا أدى إلى 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 المشاكل يساعده في ذلك ما لدى هؤلاء المرؤوسين من خبرة في العمل و التعامل ،(عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ، ص 410) .

المطلب الثاني : مداخل إدارة الصراع :

وأيضاً اعتمد نموذج توماس لإدارة الصراع على خمسة مداخل لإدارة الصراع التنظيمي و مواجهته لكل من الظروف و العوامل التي تناسب إتباعه و تطبيقه وتتمثل هذه المداخل فيما يوضحه الشكل (12، 5) :

الشكل (8 - 2) نموذج توماس لمداخل إدارة الصراع



المصدر : عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ، ص 412 .

1/ المدخل الأول : مدخل القوة و التنافس :

يعتمد هذا المدخل على الإكراه و التهديد و يكون الحل التي يتم التوصل إليه في صالح احد الأطراف فقط و موقف الطرف الآخر الخسارة عند التعامل مع الصراع فليجأ إلي التهديد أو توقيع العقاب كالتهديد بالحرمان من المكافأة أو تقييم ضعيف للأداء ، ومع الآثار السلبية التي تترتب على هذا المدخل في إدارة الصراع ، إلا انه يمكن الاعتماد عليه في بعض الأحوال مثل :

- 1/ الحالات التي تتطلب السرعة و الحزم ، عند ظهور اتجاهات الخطر و في المواقف الطارئة .
- 2/ القضايا و المواقف الهامة ، وعندما تحتاج القرارات غير المبرمجة للتطبيق و عند الرغبة في التقليل من التكاليف .
- 3/ المواقف الإدارية الحيوية ، التي تتعلق باستقرار التنظيم و الحفاظ على مركزه و مكانته
- 4/ المواقف التي يوجد بها أفراد يعتمدون لكسب الموقف بطريقة غير شرعية ، كمحاولة احد الأطراف استقلال فردا ما ، و احتاج هذا الفرد إلى اتخاذ قرار سريع لحماية نفسه .

2/ المدخل الثاني : مدخل التكامل و التعاون :

يقصد به المواجهة و الاعتراف صراحة بالصراع ، ثم تقييمه بواسطة كل الأطراف المشاركة ، لتنمية متعمقة لبدائل حله وبالتالي اتخاذ القرار بالحل الفعال و المقبول من طرفي الصراع ، ومع ما قد يواجهه هذا المدخل من معوقات تتعلق بطرفي الصراع ومعايير الجماعة و متطلبات العمل . إلا انه من المناسب إتباعه في العديد من الحالات منها:

- 1/ حالات الاتفاق على كل متكامل .
- 2/ حالات الرغبة في اكتساب الخبرة والتعليم .
- 3/ الموافق التي تتطلب الحصول على آراء و مقترحات الآخرين من ذوى الرأي الصائب و الإدراك الصحيح .
- 4/ الرغبة في اكتساب تعهد معين بالتعاون للوصول إلى الحل المطلوب .
- 5/ مراعاة مشاعر الآخرين نظرا لأهميتها في استقرار العلاقة .

3/ المدخل الثالث : مدخل التوفيق و الحل الوسط :

يقصد بالتوفيق محاولة تنازل كل طرف إلى حد ما و تقارب وجهات النظر بما يؤدي للوصول إلى الحل الوسط من خلال التفاوض و ذلك عندما تقترب قوة الطرفين نسبيا و يكون هذا المدخل مناسبا لإتباعه في إدارة الصراع في الحالات التالية :

- 1/ حالات وجود أهداف مهمة، إلا أنها لا تساوى الجهد المبذول للصراع .
- 2/ حالات تساوى قوة أطراف الصراع نسبيا ولكل منهم أهداف متبادلة .

3/ عندما تريد الأطراف تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقدة .

4/ الرغبة في الوصول إلى حلول ملائمة في ظل ضغوط الوقت .

5/ عندما لا يجد إتباع الأسلوبين (التنافس و التعارض) فيتم التراجع و الاعتماد على الحل الوسط .

4/ المدخل الرابع : مدخل التجنب و التحاشي :

يقصد بالتجنب و التحاشي عملية الانسحاب من الصراع ، حيث يتجنب الفرد للحضور أمام الطرف الآخر و الرد على مذكراته أو التجاوب مع متطلباته ، ومع هذا قد يكون هذا المدخل لإدارة الصراع مناسبا في بعض الحالات منها :

1/ القضايا البسيطة أو القضايا الأكثر أهمية و إلحاحا .

2/ إدراك احد طرفي الصراع انه ليس هنالك فرصة أخرى لإقناع الآخرين باهتماماته و مصالحه .

3/ الأعباء والجهود المبذولة أكثر وزنا من الفوائد و المنافع الموجودة .

4/ الرغبة في إعطاء الفرصة لالتقاط الأنفاس و السماح لآخرين بالتهدة .

5/ عند تجميع البيانات و المعلومات يفضل عدم اتخاذ قرار متعجل .

6/ عند تقدير موقف الطرف الآخر وظهور احتمال قدرته على حل الصراع بنجاح اكبر .

7/ عندما تبدو القضايا المطروحة هامشية وعريضة بالنسبة للقضايا الأخرى .

وحيث يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية :

1/ تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه :

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية ، وذلك من اخل معالجتها بشكل جذري ، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقة الأسباب لأنه ينشأ من جديد .

2/ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة :

وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها بدلا من محاولة المساومة و التوصل إلى حل وسط لان الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع ، وبدلا من ذلك فان الصراع يجب أن يعالج بتدخل

وتكامل أفكار أطراف الصراع ، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة .

3/ التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن يدعم من قبل أطراف الصراع :

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع . (تميم عبانة ، مرجع سابق ، ص 40) .

4/ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأطراف العاملين مقدار صحيحا من التوتر والتوترات هنا تقنن بشكل ايجابي يخدم المنظمة.

المطلب الثالث : أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

يمكن تصنيف إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاثة مجموعات :

الأولى : الأهداف المشتركة .

الثانية : الطرق الهيكلية .

الثالثة : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية .

أولا : الأهداف المشتركة :

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشؤ الصراع ، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة ، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم ، و يمكن استخدام نظام الحوافز لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلى ، وليس أهداف الفرعية داخل هذا النظام .

ثانيا : الطرق الهيكلية :

من أهم الطرق التي تستخدم في إدارة الصراع ما يلي :

1/ إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة .

2/ تبادل الموظفين ، حيث إن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهم ويكسبهم خبرات جيدة .

3/ إيجاد وظائف تنسقيه بين وحدات وأقسام المنظمة . (أبوبكر سليمان ، مرجع سابق ، ص ، ص 41، 46) .

ثالثا : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية :

يرى هودج وانتوني : Hodge & Antony :

انه يمكن إدارة الصراع بالطرق التالية :

1/ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع :

وهذا الأسلوب مشكوك في فعاليته لأنه يعتمد على كبت الصراع .

2/ **تلطيف أو تسكين الصراع** : وتلجأ الإدارة هنا إلى مواساة أطراف الصراع و ذلك لتسكينه أو التلطيف من حدته عن طريق استخدام طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين طرفي الصراع .

3/ **التجنب أو الانسحاب** : وهنا يعتمد احد الأطراف أو أكثر أن يبعد التركيز على الصراع أو يعتمد طرفي الصراع إلى الانسحاب في مجابهة الصراع.

4/ **التوفيق بين أطراف الصراع** : ويمكن لإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية أن يوثر في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الحل الوسط ، بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع .

5/ **المجابهة** : يتم معالجة الصراع من أسبابه وذلك بالتركيز على استخدام العقل وتحليل الواقع . وهذا لا ينكر وجود العواطف والمشاعر ولكن يتم بذل جهد للتقليل من اثر العواطف والاتجاه نحو الموضوعية . (. Hodge and Anthony ; op\ cit, p.325)

ويعرض كيلي أساليب إدارة الصراع في التالي :

1/ **التفاوض** : وهى العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل يتفق عليه الطرفان .

2/ **التوسط** : وهى العملية التي يدعى إليها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين .

3/ التحكم : ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل ، عندها يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالث تعطي السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين .

وهناك نوعان من التحكم :

1/ التحكم الاختياري : يتم اللجوء إليه عن طريق موافقة أطراف الصراع .

2/ التحكم الإجباري : يفرض بموجب القانون على أطراف الصراع .

(Joe Kelly,OrganizationalBehavior,Inc,1974,p. 579)

أما روبنز (Robbins S.P.M Organizational Conflict ; 1974.pp.76-77) فقدم تسعة سبل لتناول حل الصراع :

1/ المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة : وهذا أسلوب لا يهتم المصيب من المخطئ أو من الرابح أو الخاسر في حل مشكلة الصراع ، غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما وبخاصة الصراعات العميقة وبتلك التي تتضمن أبعادا تتصل بالأنظمة البقية للأفراد والجماعات

2/ الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة .

3/ تجنب الصراع ، مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما للصراع ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت .

4/ التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بنظرية الموقف، Smoothing، وتهديته يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين .

5/ توزيع الموارد وتمدها وذلك بهدف التقليل من الزيادة غير الضرورية لوحداث النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث الصراع بين أعضائه .

6/ التسوية والحل الوسط ، وتشكل هذا القسم الأعظم من طرق حل الصراع حيث لا يكون هنالك رابح أو خاسر .

7/ استخدام السلطة أو صلاحية المركز، ومع إن هذا قد يشكل حلا مؤقتا إلا انه ينجح أحيانا لان العاملين في النظام مهينون في الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم ولالتزام بما يصدر عنهم من قرارات .

8/ أسلوب إجراء تبديل أو تغيير على المتغير الإنساني، وهذا من أصعب سبل حل الصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصية وقيمة و اتجاهاته و يكون هذا مكلفا .

9/ أسلوب إجراء أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام ، وهذا أسلوب في متناول إداري النظم خاصة إذا ما تأكد إن سبب الصراع يمكن في البعد البنيوي للنظام ، (ناصر العديلي ، مرجع سابق ، ص 310) .

خلاصة القول :

أن المنظمات الإدارية المعاصرة تظل ميدانا لبروز الكثير من مظاهر النزاع وعملياته ،و أن الإدارات العليا في هذه المنظمات تتحمل العبء اللازم لمعالجة هذه الأمور بإزالتها أو التركيز على أية ايجابيات تتصل بها وتثبيتها ،أو إهمال ومواجهة أي سلبيات لاجتنائها، وانه لابد لهذه الإدارات من أن تنوع أساليبها في ذلك تبعا للظروف ، وللتباين في الموافق المختلفة (عبد المعطى عساف ، مرجع سابق ، ص 254) .

ويرى "حسين أبو رغبة" إن استخدام واحد أو أكثر من هذه الأساليب أو الاستراتيجيات يساعد المؤسسة على تجنب العديد من المشاكل الإدارية ، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال ، لان استمرار الصراع دون معالجته وإدارته بايجابية سيؤدي إلى تمزق المؤسسة ، والذي سيؤثر سلبا على ممارسة نشاطاتها ووظائفها حيث تقل دافعية الأفراد للعمل ويضعف الانجاز وتزيد التكاليف ويقل أو ينخفض كنتيجة لما سبق الأداء و الفعالية التنظيمية .

ومن بين المهارات التي يجب على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسة ، لذلك لابد من العمل لإيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه فائدة ومصلحة للجميع بما فيهم المؤسسة ، وبالتالي سيعم التعاون والتكامل بدل التناقض والصراع والهدم .

وان إدارة الصراعات التنظيمية تتطلب وقتا طويلا ،و تسوية الصراعات لا تتحقق في يوم واحد ، ولابد من إيجاد حلول لصراعات الأفراد المتراكمة في نفوسهم وأذهانهم ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من اجل خلق ثقافة الحوار والنقاش ومن اجل معرفة الأسباب الحقيقة للصراعات التنظيمية .

ولا يوجد أسلوبا أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع حالات الصراع لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية وإنما ينبغي اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية التي تناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي دور حوله الصراع في المؤسسة ، بالإضافة إلى التشخيص الشامل للموقف والإلمام التام بكل جوانب الضعف والقوة لكل إستراتيجية أو أسلوب ، (حسين أبو رغبة ، مرجع سابق ، ص 158) .

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي و نظرياته

إن فاعلية الموارد البشرية و حيويتها لا تقتصر علي إعداد الأفراد و تدريبهم وكفاءتهم أو مؤهلاتهم العلمية و مهاراتهم التقنية فحسب ، و إنما تعتمد بشكل مباشر إلى حد كبير علي درجة رضاهم عن أداء العمل المكلفين بانجازه، ومن ثم رضاهم عن منظماتهم ،لذا استحوذ الرضا الوظيفي في العقود الأخيرة علي اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة العامة و إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي و علم النفس و علم الاجتماع ، وأجريت دراسات متعددة حول الرضا الوظيفي خلال السبعينيات من القرن العشرين .

وقد كشفت نتائج تلك الدراسات أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة ، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلي التعاون و الشعور بالانتماء ،كما أن تفاعلاتهم مع بعضهم غالبا ما تؤدي إلى رضاهم وتقوية المشاعر الايجابية بينهم فيملون إلي التواد والتلاحم و الانتماء و يتوجهون إلى العمل بحماس كبير و بروح معنوية مرتفعة . (هاشم،زكى محمود. الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت: وكالة المطبوعات ، 1980 ، ص 890) .

ونظرا لكون بلوغ مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لا يأتيان من فراغ و إنما يشترك في تحقيقهما لدى الأفراد عدة عوامل منها الشعور بالأمن الوظيفي و المشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية، وثقافة الفرد ومهاراته وتأهيله وخبرته، وقيم المنظمة وبيئة العمل،ودافعية الفرد في الانجاز. (عباس ، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ،عمان : دار وائل للنشر والتوزيع 2000م ص 175). وفي أواخر القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية و أساليب تحقيق المنظمات لأهدافها بأقصى كفاءة ممكنة نتيجة تعدد التحديات التي أفرزتها العولمة ، ومن أهمها توظيف قوى عاملة ماهرة لديها الرغبة في تحمل المسؤولية و الالتزام بالأداء المتميز،و اعتقد بعض علماء الإدارة إن تحقيق أهداف المنظمات الإدارية مرتبط بإشباع حاجات العاملين ، وتهيئة الظروف المناسبة لبث روح العزيمة و التعاون بينهم ، والرغبة في أداء العمل بكفاءة وفعالية ، من اجل تحسين منتجاتها وخدماتها و أنشطتها التي تحقق رضا العملاء ، وأهداف المنظمة و متطلبات المجتمع . (عليوة ، السيد. تنمية مهارات مديري الإدارات ، القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001م ، ص 94) .

ويرى الشواني أن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد و الجوانب كما انه يتأثر بعوامل ذات علاقة بالعمل ذاته و أخرى لها علاقة بمجموعة العمل والبيئة المحيطة ، كما بين الشواني انه من الخطأ الاعتقاد بأنه إذا زاد رضا الفرد في جانب معين من الوظيفة فان ذلك يعنى انه راض بالضرورة عن

بقية الجوانب الوظيفية ، فقد نجد احدهم راض عن جانب معين و ليس راض عن الجوانب الأخرى. (الشواني ، صلاح ، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة الدول العربية، بيروت1972، ص20) .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي :

مفهوم الرضا و الرضا الوظيفي :

1/ مفهوم الرضا :

أ / الرضا لغة : ضد السخط ، وارتضاه ، رآه له أهلا ، و رضي عنه أحبه و اقبل عليه (ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين : لسان العرب، بيروت : دار صابر، 1994م ، ص 23) وجاء في القاموس المحيط " رضي يرضي رضا و رضوانا ومرضاة : ضد السخط ، وأرضاه أعطاه ما يرضيه ، ترضاه: طلب رضاه ورضينه، و استرضاه: طلب إليه أن يرضيه ".(الفيروز أبادي ، مجد الدين بن يعقوب، القاموس المحيط، ط 2؛ الكويت مؤسسة الرسالة، 1987م، ص 1662) .

ب / الرضا في الاصطلاح : فيصفه الإمام الغزالي عنه بأنه : " ثمرة من ثمار الحب ، وان الحب ثمرة الرضا .(الغزالي، حامد محمد بن محمد : أحياء علوم الدين ، ج2 ، بيروت : مؤسسة فؤاد للنشر ، 1986م، ص 243) .

ويضيف المشعان قائلا : أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا و غاية الحياة ، وهو من أعلى مقامات المقربين ، و منتهى الإحسان في العمل و المكافآت (المشعان ، عويد سلطان ، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني ، ط1 ، الكويت : دار الكرم ، 1992م ، ص 27 — 28) .

و يؤكد ذلك ما جاء في قوله تعالى في سورة الفجر " يأتيتها النفس المطمئنة (27) ارجعي إلى ربك راضية مرضية (28) فادخلي في عبادي (29) فادخلي جنتي (30) صدق الله العظيم (سورة الفجر ، الآيات 27 – 30) .

وهذا يعني أن الله سبحانه و تعالى يكافئ المؤمنين بالجنة كنتيجة لسعيهم في الدنيا فاستحقوا رضاه، فالرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم ، لقوله تعالى في سورة المائدة : " رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم " سورة المائدة ، الآية (119) .

وفي الحديث النبوي الشريف قال رسول الله (ص) : (ارض بما قسم الله لك تكن أغنى الناس) أخرجه البخاري و المسلم ، إن الراضي أغنى الناس بأفكاره و مشاعره العظيمة ، فبرضا الإنسان عن نفسه وربه يطمئن و تهدأ باله ، و يقينه بالله والآخرة والجزاء والعقاب يطمئن ليومه ومستقبله وقال رسول

الله (ص) : (إذا أحب الله قوما ابتلاهم ، فمن رضا فله الرضا ومن سخط فله السخط) أخرجه البخاري و المسلم .

والرضا في مصطلح علم النفس يشير إلى مشاعر الأفراد النفسية سواء كانت تلك المشاعر ايجابية أو سلبية ، ويمكن معرفة رضا الفرد من خلال تصويره لإشباع حاجاته النفسية المتمثلة في (إثبات الذات والانجازات والمشاركات والشعور بالأهمية) وذلك لكونها حاجات هامة وديناميكية ومن ثم فكلما حقق الفرد إشباعا كبيرا لتلك الحاجات كلما كان أكثر رضا ، (ألديلي ،ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي الرياض: معهد الإدارة العامة، 1993م، ص 110) .

والرضا يدل على الموافق والميول الذاتية او تأقلم الأفراد ، حيث يشير ألديلي إلى أن الرضا عبارة عن مجموعة من الاهتمامات النفسية والمادية والبيئة التي تحمل المرء على القول بصدق " إنني راض " ويعني ذلك أن الرضا مرتبط بمدى ملائمة تلك الظروف للأفراد ، فالرضا إذا هو شعور وجداني نفسي يحس به الفرد نتيجة لمدى إشباع احتياجاته ورغباته و توقعاته ، (ألديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن ، مرجع سابق، ص190) .

فان الرضا يرتبط ارتباطا عكسيا بالغياب ودوران العمل ، أي إن ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب ومعدل دوران العمل ، (محمد فالح صالح ، العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي و متغيرات الأداء ، رسالة دكتورا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2001م ، ص 93) .

12/ مفهوم الرضا الوظيفي :

يحدد فروم (Vroom:1964) مفهوم الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل من خلال ما يمكن أن يحققه هذا العمل للفرد الموظف ، و بذلك فهو يعرف الرضا الوظيفي بأنه " شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له هذا العمل من قيم ايجابية " (Vroom; H. Work and Motivation . (1904) ; New York .John Wiley and Sons Inc, pp;100—101 ; 1904) .

وعرفه هير زيبرج و زملائه (Herzberg, etal,1959) بأنه " حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل تتعلق بالوظيفة ذاتها ، و بأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي هو حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل " (Herzberg .F. etal .The Motivation Work; New York; Wiley, p; 53. 1959) .

أما لوك (Locke 1989) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه " شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله ، و بأنه عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرته لعمله وبيئة هذا العمل " (Locke, A, Edwin; 1989)

What is Job Satisfaction? Organizational Behavior Human; P, 112, 1989) .

وهذا يعني أن الرضا الوظيفي ، يتحقق بالفرق بين ما يريده الفرد من عمله و ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل ، إي انه كلما زادت احتياجات الفرد بمقدار يفوق ما يحصل عليه من عمله تدنى مستوى رضاه .

بينما تعرف دلالات الهد هود الرضا الوظيفي بأنه " الاتجاه الايجابي للفرد نحو عمله الذي يترجم إدراكه لما تقدمه الوظيفة من تقدير لذاته و إشباع لحاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والمهنية ، بما يحقق ذاته ويرفع كفاءته في العمل ". (الهد هود ، دلال عبد الواحد " العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى نظار و ناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت " مجلة كلية التربية ، العدد 26، جامعة المنصورة ، 1994م ، ص 389) .

أما لأندى و ترمبو (Lindy & Trumbo 1980) فقد شبها رضا الفرد عن عمله برضاه عن حياته بشكل عام وان حكمهما مجرد اتجاهات ، حيث عرفا الرضا الوظيفي بأنه " شعور الموظف تجاه عمله الذي يقوم به وانه بذلك يماثل وصف انطباعاته وردود فعل الفرد عن الحياة بشكل عام"

(Lindy ,F.J. and D.A. Trumbo ,Psychology of work Behavior ,Homewood; Dorsey: P; 387. 1980) .

في حين عرفت هوبكنز (Hopkins ;1984) الرضا الوظيفي بأنه " حالة تنتج عن التوافق بين ثلاثة عوامل رئيسية هي : متطلبات الفرد الشخصية، متطلبات العمل ، متطلبات بيئة العمل المحيطة بالفرد

(Hopkins .A.HWork an and Job Satisfaction in the public Sector Now Jersey; Rom man & Allan held ;1984,p;22) .

و يذكر العمري مفهوما للرضا الوظيفي مشيرا إلى إن مفهوم الرضا عن العمل تطور من النظرة المبسطة على انه (شعور عام يحمله الفرد نحو عمله أو وظيفته إلى نظرة مركبة تحلل مكونات وعوامل هذا الشعور)، (العمري ، خالد " مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية و الوظيفية للمشرف " ،مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (السابع) ، العدد 4، 1991م، ص 147) .

ويعرف ريجو : (Rig go) الرضا الوظيفي على انه " يمثل المشاعر السلبية أو الايجابية وموافق العاملين تجاه العمل الذي يمارسونه " .

(Rig go Ronald, Introduction to industrial Organization Psychology Forman and company, inions 1990, p; 186) .

و إن الرضا الوظيفي يمثل موقف الشخص تجاه عمله و مدى إدراكه لذلك العمل، ومن هنا فان الرضا الوظيفي ينشأ نتيجة لعوامل وظيفية متعددة تمثل الراتب و العلاقة مع الرؤساء،و العلاقة مع الزملاء ، فرص الترقية و إجراءات العمل و محيطه ، (التو يجري ، محمد إبراهيم ، "المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين و غير السعوديين في الشركات متعددة الجنسية " المجلة العربية للإدارة ، العدد 3 ، 1988م ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان، ص 8) .

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي تعريفا بسيطا بأنه:"اتجاه الفرد نحو العمل وممارسته له بطريقة ايجابية تعبر عن شعوره بالقناعة والرضا عن هذا العمل وما يحيط به من بيئته وذلك نتيجة لما تحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته ورغباته وتوقعاته سواء الوظيفية أو الاجتماعية أو المادية ، وأيضا يمكن تعريفه بأنه ميل الفرد لعمله أو لجانب معين ، فيه المردود الايجابي على نفسيته وعلى العمل . والرضا يتحقق عند توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المعنوية و المادية الخاصة ، كما يعبر عن حالة الفرد النفسية مع وظيفته و مدى استغلال العمل لقدراته وميوله واثبات وجوده و شخصيته ، ومدى وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده نفسيته ، بتحقيق ذلك من خلال عمله وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية و الشخصية. (حبيب سميح خوام،الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية، رسالة ماجستير غير منشورة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي UNITED KINGDOM ص 4 .

ويرى نبيل النجار إن الرضا الوظيفي تعني الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، وان الرضا الوظيفي يتشكل من جزئيات من عناصر الرضا التالية:

1/ الرضا عن الوظيفية و فرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة .

2/ الرضا عن الأجر وملحقاته .

3/ الرضا عن علاقات العمل .

4/ الرضا عن زملاء العمل .

5/ الرضا عن المرؤوسين .

6/ الرضا عن أساليب الإشراف و التوجيه و القيادة .

7/ الرضا عن بيئة العمل .

8/ الرضا عن سياسات الأفراد .

9/ الرضا عن تقييم الأداء .

10/ الرضا عن نظام الترقية .

11/ الرضا عن طريق التحفيز و أسسه و معاييرهِ .

12/ الرضا عن الخدمات التي تقدم الأفراد العاملين .

(د / نبيل الحسيني النجار: اثر بعض العوامل المادية في معدلات الترك الاختياري للخدمات بين الأعمال الإنتاجية في الشركات العامة ، مرجع سابق ، ص 162) .

وعلى الرغم من كثرة و تعدد الآراء ووجهات النظر التي أبرزت مفهوم الرضا الوظيفي ، إلا انه لا يزال هناك اختلاف حول إيجاد تعريف محدد و متفق عليه لمعنى و مفهوم الرضا الوظيفي ، وعلى ضوء ذلك قد عبر عاشور بشكل عام بالقول أن الرضا الوظيفي يتكون من جوانب متعددة تتمثل في مجملها العناصر المكونة له وهي على النحو التالي :

أ/ رضا الموظف عن وظيفته، و ما تحققه هذه الوظيفة له من إثراء وظيفي ومن علاقات في العمل ومن كسب الزملاء في العمل .

ب/ رضا الموظف عن رؤسائه في العمل ،وعن مرؤوسيه في العمل ممن هم تحت إدارته .

ج/ رضا الموظف عن أساليب القيادة و التوجيه و الإشراف في العمل ،وعن سياسات التعامل مع الأفراد في العمل ، وعن بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية .

ويرى أيضا إن الرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية أخرى ، كعامل متغير يمثل المشاعر المختلفة التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله ، ودرجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله بصفة عامة ، و درجة الرضا العام هنا تعبر عن النتائج النهائية لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله .(عاشور، احمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية 1996م ، ص 140) .

إذا تحقق رضا الفرد عن تلك العناصر أو الجوانب المختلف للعمل فانه يحدث تكامل الفرد مع وظيفته ، وبالتالي رضاه عن تلك الوظيفة وذلك لكونه يستطيع أن يحقق من خلالها طموحاته الوظيفية وأهدافه المتمثلة في تحقيق التقدم والنمو بشكل عام ، و الذي يؤدي بالتالي إلى تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي ومن ثم كفاءة الأداء وسرعة جودته .

ويتضح مما سبق أن الرضا الوظيفي يعد محصلة الاتجاهات الايجابية نحو مختلف عناصر العمل و التي يمكن إجمالها في سياسة الإدارة، تنظيم العمل ،توفير الظروف الملائمة في بيئة العمل ، نوعية الإشراف ،العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء ، الرواتب ، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، الأمانة ، مسؤوليات العمل وانجازه، المكانة والتقدير و الاعتراف، وهذه العناصر حددها عاشور و هي ما تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة السيطرة على معطياتها وتكشف جوانبها المختلفة لإبراز آثارها على الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وانعكاسات تلك الآثار على أدائهم

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي و أنواعه :

1 - اهمية الرضا الوظيفي :

يمثل الموارد البشرية الدعامه الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يصنع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم ، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوبة سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع ، وهو العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات.(علاقي ،مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية :المنهج الحديث في إدارة الأفراد ، جدة : مكتبة دار زهران للنشر والتوزيع ، 1993م ، ص 633) .

وعليه يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتمام العديد من علماء النفس الإداري ،وقد يعدد ذلك إلى إن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف ،وبالتالي فمن الأهمية بمكانه هؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية . كما أن من الأسباب الأخرى هذا الموضوع وجهة النظر السائد من إن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإلحاق النفع بالمؤسسات و العاملين لديها(المغربي،كامل محمد،السلوك التنظيمي ،أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع،2004م،ص120) وتظهر أهمية الرضا الوظيفي في كونه يساعد بصورة كبيرة في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي إلى نجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد، ونوعية الأداء . (الشهري ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية ، مرجع سابق ،200م ، ص 25) .

وقد ينعكس الرضا الوظيفي على الجوانب الأخرى من حياة الفرد ، يقول بدر " أن رضا العاملين عن عملهم له تأثير ايجابي على نسبة الغياب حيث يقللها ، ويقلل معدل دوران العمالة ، وأحيانا يزيد الإنتاجية ، ويحسن مستوى الأداء ، هذا علاوة على إن الشخص الراضي عن عمله غالبا ما يؤثر ذلك على سلوكه ويجعله راض عن أشياء كثيرة خارج عمله ، من أجل ذلك تظهر أهمية دراسة معنويات أو رضا العاملين عن عملهم . (بدر حامد احمد ، مرجع سابق ، 2004م ، ص 155) .

وان من خلال تحقيق الرضا الوظيفي ترتفع معدلات الأداء وجودته من قبل أفراد المنظمة ، وهو احد الأهداف التي تسعى لتحقيقها كافة المنظمات ، حيث أن هؤلاء الأفراد الركيزة الأساسية التي تقوم عليها التنظيمات الإدارية ، فالأفراد بشر لديهم مشاعر وأحاسيس وعواطف وقيم واتجاهات واحتياجات ، هذا بالإضافة إلى ما لديهم من أهداف فردية خاصة بهم ، قد تختلف تلك الأهداف عن أهداف المنظمة التي ينتمون إليها ، لذا فعلى الإدارة الحرص على تحقيق رضاهم والتوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة ، ومتى ما تم تحقيق ذلك فإنهم سيقومون بخدمة المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها من خلال ما يبذلون من جهد يحقق معدلات أداء عالية وإنتاجية وفيرة . (غانم بن عبد الله ، مرجع سابق ، ص 21) .

وان فهم وأدارك دوافع العاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة وأجهزة الإشراف على تصميم بيئة عمل مناسبة ، ونظام فعال يحفز ويساعد على تشجيع الموظفين واستمرارهم في مواقع عملهم ، وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي باعتبار أن هؤلاء الموظفين أهم الموارد التي تملكها المنظمات والهيئات العملية . (العديلي ، ناصر محمد ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 110) .

و يتضح مما سبق إن العنصر البشري هو اللبنة الأساسية التي تبني عليها المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها ، فهو الذي يرسم الأهداف ويخطط للوصول إليها وينفذها ، وبالتالي فإن عدم الرضا الوظيفي للعامل عن وظيفته يمثل الخطوة الأولى لانحراف أدائه وهذا يؤثر سلبا على المؤسسة مما يعيق تحقيق الأهداف ويعطل مسيرة تقدمها ، ومن السهل على المنظمة توفير الموارد المادية ، إلا أنها قد تعجز أحيانا على الحصول على الموارد البشرية الراغبة في العمل والإنتاج ، أو على الحفاظ على ما لديها من قوى بشرية واستقلال طاقتها الكامنة والاستقلال الأمثل ، مما يسبب في زيادة معدلات دوران العمالة ، فقدان أصحاب الخبرات الطويلة .

وان الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل يحقق زيادة الإنتاج للعامل و ثم تحقيق أهداف المنظمة ، لا بد من الاهتمام بالجانب البشري وتهيئة بيئة عملهم وظروفهم المادية للعمل ومعرفة وقياس مستواهم عن العمل الذي يقومون به وحل عوامل ومسببات عدم الرضا لهم . ولذلك تظهر أهمية الرضا الوظيفي في

أهمية المكانة الاجتماعية و الاقتصادية للوظيفة كلامحهم للرضا الوظيفي ، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل. (حبيب سميح خوام ، مرجع سابق ، ص 5) .

2 - أنواع الرضا الوظيفي و مقاييسه :

1 / أنواع الرضا الوظيفي :

بما أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل ، سواء كان موجهاً نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروفه ، وإن هناك اختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية ، يقسم الرضا الوظيفي إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة لشموليته أو زمنه :

1/ أنواع الرضا الوظيفي وفق شموليته :

حدد الصمغاني أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته في النقاط التالية :

أ/ الرضا الوظيفي الداخلي : ويتعلق هذا النوع من الرضا الوظيفي بالجوانب (الذاتية) للموظف ، أو تتمثل تلك العوامل في الاعتراف و التقدير ، القبول ، الشعور بالتمكين والانجاز، التعبير عن الذات .

ب/ الرضا الوظيفي الخارجي : ويتعلق هذا النوع من الرضا الوظيفي بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل ، و تتمثل تلك الجوانب في المدير، زملاء العمل، مميزات العمل المادية، طبيعة ونمط العمل .

ج/ الرضا الوظيفي الكلي (العام) : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً، (العصماني، خالد عبيد ،العلاقة بين الرضا الوظيفي ووجهة الفرد لدى عينة سعودية من الجنسين العاملين في الطب والتمريض بمستشفيات القطاع الحكومي بمدينة مكة و جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 1420هـ، ص25)

2 / أنواع الرضا الوظيفي وفق زمنه :

قسم العديلي أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه إلى نوعين هما :

أ / الرضا الوظيفي المتوقع : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا من خلال عملية الأداء الوظيفي كان متوقعا إن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .

ب / الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع ، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي . (ألديلي ، ناصر محمد : دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، بحث ميداني ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1986م ، ص 8) .

3/ قياس الرضا الوظيفي :

أ / مقاييس الرضا الوظيفي :

هنالك أربعة مقاييس لقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال دراسة قام بها بعض الدارسين في إحدى شركات التأمين الكبرى وتوصلوا إلى :

1/ درجة الاعتزاز والفخر للعمل .

2/ درجة الانتماء لجماعة العمل .

3/ عوامل الرضا المرتبطة بالوظيفة ذاتها .

4/ عوامل الرضا ذات الطابع المالي و الاجتماعي بالمركز الوظيفي .

(إبراهيم العمري ، مرجع سابق ، ص 158) .

ب/ قياس رضا العاملين :

هنالك من المظاهر ما ينبئ عن رضا أو عدم رضا العاملين في منشأة عن جهة العمل ، أو هي لا تحمل طابعا ماديا بحثا ولا الأجر فقط ، فهناك من المظاهر على سبيل المثال ما توفره الوظيفة للفرد من حاجات ودوافع ذاتية ، وما توفره له من فرص استخدام مواهبه وقدراته المكتسبة أو الموروثة ، كما أن الفرد يكون راضيا عن الأعمال والمهام التي سبق أن نجح فيها ويميل إلى الوظائف التي تحقق له فرصا اكبر في الترقية أو التي تتطلب منه ساعات عمل اقل وظروف عمل أفضل أو التي تتيح مجموعة أعمال متوقعة . (احمد محمد عبد الله ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الجزء الأول ، بون نشر ، بدون طابع ، بدون تاريخ ، ص 149- 207) .

وبالإضافة إلى ذلك هنالك عدة مظاهر سلبية تدل على عدم رضا العاملين عن العمل واهم هذه الظواهر هي غياب العاملين عن العمل ، ودوران العمل (أحلال العاملين الجدد) والشعور بالتعب ، والشعور بالملل ، وتعدد حالات الاستقالة من العاملين .

أولا : الغياب : أن معدل الغياب عن العمل يمكن اعتباره مع معدل دوران العمل مؤشرا دالا على مدى الرضا العام عن المنظمة ، الغياب هو عدم حضور الفرد إلى عمله في الأيام المقرر حضوره فيها ، فيما لم يوجد سبب جوهري للغياب ، وان يلجأ الفرد للغياب عن العمل نتيجة عدم توافقه في العمل ، وعدم إقناعه بنظم ولوائح العمل ، عدم مناسبة الوظيفة لقدرات الفرد و خبراته أو عدم مناسبة الوظيفة لميول الشخص واتجاهاته .

أضرار الغياب : للغياب أضرار وآثار سلبية على نتائج أعمال المنشأة و ذلك لاضطراب العمل و ضعف الإنتاجية :

1/ اضطراب العمل وأحيانا توقفه إذا زادت نسبة العاملين المتغييبين .

2/ الاضطراب للاستعانة بقوة عمل إضافية باستمرار .

3/ زيادة الازدواج والتناقض في أوامر العمل الصادرة لتغيير الظروف .

4/ تحميل بعض العاملين بواجبات عمل إضافية مما يثير عدم الرضا .

ثانيا : دوران العمل : (معدل ترك الخدمة) : يقصد بدوران العمل معدل العاملين الذين يتركون الخدمة بالمنشأة ، وان أسباب ترك الخدمة أو معدل دوران العمل ناتجة عن عدم رضا الفرد عن المنظمة وظروف العمل المتمثلة في حالات الاستقالة أو الانقطاع النهائي عن العمل دون سبب أو الإقالة والفصل من الخدمة كل هذه الأسباب تعكس سوء العلاقة بين المنشأة والفرد وعدم رضا الفرد عن العمل ويترتب على تزايد معدل دوران العمل واضطراب العمل و زيادة الجهود المبذولة وتكرارها بالنسبة للتعين واختيار الأفراد وعدم وصول كفاءة العاملين إلى حدها الأقصى وتزايد عدد حوادث العمل وصعوباته، وان العمل على استقرار العمل والعاملين في المنشأة يعتبر هدفا من أهداف إدارة الأفراد وذلك بدراسة أسباب دوران العمل والعمل على التخفيف منها

ثالثا : الشعور بالتعب : لا شك أن للتعب أسبابا عضوية ترجع إلى نقص قدرة الجسم على بذل الجهد واختلال حالة التوازن بين أعضاء الجسم و لكن هنالك أيضا أسباب نفسية تجعل الفرد يحس بالتعب كظاهرة تعبر عن مقدار رضا العامل عن العمل وبيئته ومنها عدم الرضا عن الوظيفة ، ضيق مكان

العمل ، عدم تلقي التدريب المناسب ، عدم التألف مع الزملاء، الخلاف مع المشرف أو عدم كفاية الحوافز والأجور .

رابعاً : الملل : نظراً لظهور المنشآت الكبرى والتوسع في نظام التخصص و تقسيم العمل داخل تلك المنشآت فإن ذلك أدى إلى ضالة الجهد الذي يؤديه كل فرد في المنشأة ، أن هذا الشعور بضالة الأهمية نتيجة الجهد المبذول وتكراره بنفس الطريقة يشعره بالملل و الخوف من المستقبل . ومن أسباب الملل المبالغة في تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، رواتب الوظائف ، طبيعة العمل والتوفيق المفاجئ عن العمل .

خامساً : تعدد حالات الاستقالة : الاستقالة هي ترك العمل من جانب الفرد ذاته ، ولا يقدم احد العاملين على ذلك إلا إذا كان شاعرا بعدم الرضا عن المكان الذي يعمل فيه .

وقد تختلف أسباب الاستقالة من فرد لآخر وذلك للاتي :

1/ سواء لشعور الفرد بانعدام فرص الترقية في عمله .

2/ الأجر غير مناسب للوظيفة مع توفر وظيفة بديلة في مكان آخر يتناسب مع خبراته و قدراته .

وان ترك الفرد لعمله يعكس بدرجات متفاوتة لعدم الرضا عن العمل و يحمل في نفس الوقت أخطار تهدد مصالح المنظمة وسمعتها خاصة وان معظم من تقدموا باستقالاتهم يكونوا عادة من ذوي الخبرة والكفاءة .

أهم مخاطر الاستقالة :

1/ ضعف خبرة العاملين المعينين محل المستقلين أو المنقطعين عن العمل.

2/ ارتفاع الخسائر الناجمة عن عدم استغلال الفنية المتوفرة في المنظمة .

3/ عدم التوافق الاجتماعي بين العاملين القدامى والمعينين حديثا .

4/ ارتفاع تكاليف التدريب نتيجة لتنظيم دورات تدريبية للعاملين الجدد .

5/ التكاليف الإدارية الإضافية الناتجة عند تعدد لجان التعيين والاختيار .

المطلب الثالث : عوامل و محددات الرضا الوظيفي :

أ / عوامل الرضا الوظيفي :

لا شك أن هناك عوامل مؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته، بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه " كالإنجاز" وبعضها الآخر متعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد ، وهي بيئة العمل التي يعيشها، طبيعة العمل ، ونوع العمل، و وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي ولاشك أن العمل المتنوع ينتج عنه مستوى أعلى من الرضا ،كما أن الظروف المحيطة ببيئة العمل من التهوية و الإضاءة و الأدوات والأجهزة المستخدمة و كم العمل وحجم الإدارة ، فكلما كان حجم الإدارة صغيرا زاد التعاون بين الموظفين و ازدادت العلاقة الشخصية و الوظيفية بينهم ، و بالتالي ارتفعت روح الانتماء للجماعة والعمل ، فزاد الشعور بالرضا الوظيفي لديه . (حبيب خوام ، مرجع سابق ، ص 4) إن الرضا عن العمل يحقق زيادة الإنتاج للعامل و ثم تحقيق أهداف المؤسسة . وان هناك عوامل متعلقة بالعوامل المادية للعمل (Extrinsic Factors) مثل : (الأجر، وضمان العمل، والمناخ في العمل ، والإضاءة و التهوية ، وإجراءات العمل ، و أسلوب الإشراف ، والعلاقات بين العمال و الإدارة) لها تأثير على العامل، وتوافر هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العامل عن العمل ، ولكن عدم توافرها يؤدي بالتأكيد إلى عدم رضا العامل عن العمل .

وبجانب هذه العوامل هناك عوامل أخرى متعلقة بنوع العمل أو الوظيفة (Intrinsic Factors) مثل : (الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية والتقدم في العمل ، واحتمالات الترقية) هذه العوامل لها تأثير على درجة رضا العامل ولكن بطريقة تختلف عن النوع الأول من العوامل ، فتوافر هذه العوامل يحقق بالتأكيد رضا العامل ولكن عدم توافرها لا يحقق عدم رضا العامل ، والفكرة الأساسية هو تحقيق الإنجاز والترقي ، وليس عن طريق توفير الظروف المادية . (نبيل النجار ، مرجع سابق ، ص 144). وفي مرحلة متقدمة قامت مجموعة من الباحثين تحت رعاية مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشجان بمجموعة من الدراسات التي تهدف على العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة ايجابيا أو سلبيا منها: 1/ الدخل المادي (الأجر وملحقاته) .

2/ المستوى التعليمي الذي تقع فيه الوظيفة (المركز الوظيفي) .

3/ نمط الإشراف السائد والخبرات التي يتمتع بها الفرد .

4/ درجة الرقابة المفروضة على الفرد .

5/ مدى إتاحة الفرص للفرد للتعبير عن ذاته في العمل .

كما أضاف علي السلمي :

6/ ظروف العمل المادية

7/ الجو الاجتماعي

8/ العوامل الاقتصادية .

(د. علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة ، ص 129).
وقد ذكر بني سلامة ، (1999م) مجموعة من العوامل التي يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي وهي :

1/ العوامل المتعلقة بشخصية الفرد: مثل الحالة الصحية و الحالة النفسية المزاجية، والسمات الشخصية مثل الميول والطموح والقدرات والمهارات.

2/ العوامل المرتبطة بزملاء العمل : كالشعور بالانتماء والتآلف وسيادة العلاقات الودية ويحقق ذلك من خلاله العلاقات الاجتماعية المتبادلة .

3/ العوامل المرتبطة بالإدارة : فالإدارة تقوم بتوجيه كفاءات الأفراد و طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أن الإدارة تتحمل مسؤولية تحليل المهام و تنظيم العمل ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

4/ العوامل المرتبطة بالمشرفين : فالرئيس أو المشرف يعتبر من العوامل السيكولوجية الهامة للعامل، وله اثر على مستوى الروح المعنوية للعاملين.

5/ العوامل المرتبطة بالعمل وظروفه : مثل الإضاءة والضوضاء والنظافة والحرارة والرطوبة والتهوية وعدد ساعات العمل والرعاية الصحية .

6/ العوامل المرتبطة بالمكافأة : فالسياسة الواضحة والعادلة لنظام الأجور والترقيات والعلاوات تزيد احتمالات الرضا الوظيفي .(بني سلامة ، امتياز مصطفى :الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء ، رسالة ماجستير غير، الجامعة الأردنية ،عمان ، 1999م ، ص 19) .
كما ذكرت حليلة شهاب (1992م) أيضا أن العوامل المحددة للرضا الوظيفي فيما يلي :
1/ الرضا عن الوظيفة : من حيث اتفاق الوظيفة مع قدرات الفرد وتأهيله وإتاحة الوظيفة ، فرص استخدام المهارات والمواهب والابتكار ، وتوفير نظام الإشراف العام وليس المباشر، والمكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المنظمة وخارجها .

2/ الرضا عن الأجر : من حيث تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لوظائف المنظمة وظروف العمل وتكاليف المعيشة وإتباع سياسة المكافأة والحوافز المستمرة والعاجلة .

3/ الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي : مثل تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي ، ونمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه عند نموها وتأهيل العاملين لشغل والوظائف الأعلى .

4/ الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة : ويتضمن إظهار روح الصداقة في العمل ومساندته للمرؤوسين وتقديم المعونة له عند طلبها ، عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين ، تركيز الرئيس على نقاط قوة المرؤوس وتشجيعه وليس على نقاط ضعفه وذلك .

5/ الرضا عن مجموعة العمل : ويتضمن الانسجام بين أعضاء المجموعة وتقارب درجات الثقافة والفكر والقيم والعادات .

6/ الرضا عن النواحي الاجتماعية : بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها كلما أمكن ، رعاية الموظف صحيا ، ومساعدة الموظف في مواجهة الكوارث ، وتوفير أنشطة ترفيهية .

(شهاب، حليلة : اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية ، 1992م ، ص 37) .

ب / محددات الرضا الوظيفي :

من المحددات الرئيسية للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل ، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف (ديمقراطي - وديكتاتوري - فوضوي) و الرضا الوظيفي عند الفرد ، وهذه العلاقة طردية قوية ، ولا تقف عند العوامل المؤثرة في رضا الفرد عن وظيفته فقط ، وهناك عوامل خاصة بالفرد يتأثر بها ويؤثر على عمله كالانجاز، فالإنسان لا يقف عند نقطة معينة في حياته فله أهداف "انجازات" يتمنى ويتوقع تحقيقها وهذه تمثل اتجاهها لسلوكه بناء على تقديره لذاته وتقديره للآخرين له ، وكلما وصل إلى مستوى أفضل شعر بارتياح ورضا ، ثم يضع أهدافا ومستويات طموح جديدة ، ولا تغفل ما يحققه الترقى والتقدم الوظيفي وما يمثله ذلك من أهمية كبرى لدى الموظف ورضاه لوظيفته .

بالإضافة إلى الراتب والحوافز المادية وهذان عاملان لهما مساهمة بدرجة كبيرة في منع مشاعر الاستياء والإحباط الوظيفي لدى الفرد ، كما أن الاستقرار في العمل والحاجة للأمن من المصادر القوية لتحديد الرضا ، وكلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد كان أكثر استقرارا وعطاء ورضا عن العمل. فالعمل الذي يرتبط به الموظف لمدة طويلة له مردود

ممتاز نفسيا وقد يفي بكل متطلباته ويشبع حاجاته ، بينما الأشخاص الذين ينقلون إلى عمل جديد غالبا ما تتغير شخصياتهم إلى الأسوأ وهذا يحدث في البداية لأنه لم يتعود على مهام العمل ، وقد يرتكب أخطاء قد تؤدي إلى الضرر بتقديره لذاته سلبا وقد تنمو لديه مشاعر عدم الثقة بالذات .

وأخيرا لابد أن نشير إلى أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل احد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة ، فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها ، فكلما كان في حاجة إلى الانتماء كان اثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيرا ، ونرى أن العمر الزمني المعتمد على طبيعة العمل يحقق أيضا رضا وظيفيا، ووجد الباحثون أن الجنس له صلة بذلك، فالسيدات حققن رضا وظيفيا اكبر من الرجال فيما يتعلق بالأجر والعلاقات الاجتماعية، وكما أن لكل هذه العوامل تأثيرا كبيرا في الرضا الوظيفي للفرد ولاشك أن لمستواه التعليمي دورا أيضا في رضاه عن عمله وخاصة في هذا الزمن، وهناك علاقة ايجابية بين المهنة والمستوى التعليمي. (حبيب خوام، مرجع سابق ص5).

وقد أشار منصور فهمي إلى أن مجهودات الإدارة استهدفا للكفاءة الإنتاجية لا تتحقق إلا إذا تفهمت الإدارة كيف ترضي العاملين و كيف تهدئ من روحهم المعنوية، و الروح المعنوية بين العاملين تعبر عن درجة الرضا عن علاقات العمل وما تتضمنه هذه العلاقات من متغيرات مركبة تحدد وفقا لأهمية التي يصفها العامل لمكونات هذه العلاقات من اجر ، حافز ، إشراف ، مركز اجتماعي ، اتصالات ، (منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1971م ، ص 261) .

المطلب الرابع : نظريات الرضا الوظيفي :

هنالك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته :

1/ نظرية الإدارة العلمية :

حيث وضعت على يد روادها تايلور فيبر و فأيلول: (Taylor ; Fayal; & Faber)، واهتمت بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل ، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان و بسرعة قصوى ، ورغم ذلك لم تستطيع الإدارة أن تصل للرضا المطلوب، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية ، فهي فقط للدوافع المادية. (Taylor; Fayal; Faber; Man ceil Angus)

Joseph, 1993 "Principal Instructional Management and its Relation Teacher Job Satisfaction ",DAI.A53\11, P, 3758.)

12/ نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي : للحاجات الإنسانية (1943 – 1954) :

(Maslow Hierarchical Needs)

قام علم النفس أبراهام ماسلو: (A. Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية وطبقا لهذه النظرية فان الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي ، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان ، سلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر و إعادة حالة التوازن الداخلي والفسولوجية، ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة . والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع احد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم ، ثم الأقل أهمية وفقا للتسلسل الهرمي . وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وزعها على التالي :

1/ الحاجات الأساسية (Physiology Needs) : وتسمى أحيانا الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية .

2/ الحاجة إلى الأمن والضمان (Safety Needs) : وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل و المحافظة على مستوى معيشي لائق .

3/ الاحتياجات الاجتماعية (Belonging Needs) : أو الحاجة إلى الانتماء ، وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين .

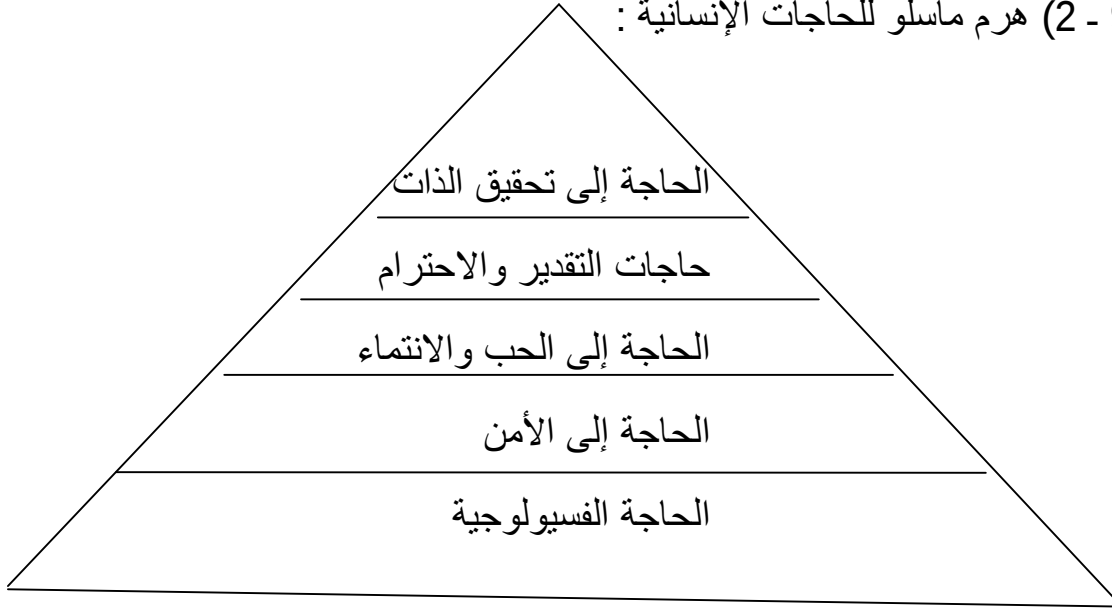
4/ الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات (Esteem Needs) : وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم ، ويقول ماسلو بان هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة .

5/ الحاجة إلى تحقيق الذات (Self- Actualization Needs) : وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة . وتستند الشكل رقم (2) الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين :

1/ إن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك .

2/ وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعية للسلوك ، ولهذا فان الحاجات العليا عند غالبية الناس تكون هي الأقل إشباعا بالمقارنة مع الحاجات الدنيا .

شكل (9 - 2) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية :



(إيناس فؤاد قلمان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، رسالة ماجستير ، (1428هـ - 1429هـ)، ص 47).

وفي سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد ،كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالبا يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية ، كما إن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها . (ز ويلف، مهدي : إدارة الأفراد مدخل كمي ، ط 3، عمان ، بدون دار نشر، 2005م ، ص 231) .

3/ نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج عام (1959م) : (Herzberg Two Factor Theory)
تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل ، وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها : تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات ، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فان مستوى الحاجات السفلى و يطلق على المستويات الثلاثة ، الحاجات الإنسانية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية والوقائية لدى هيرزبيرج . أما المستوى العلوي للحاجات ويضم حاجات تقدير الذات و تحقيق الذات إي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعية لدى هيرزبيرج .

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي ، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ، حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها ، إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات والعوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له اثر ايجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل الانجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسؤولية وفرص النمو والترقي الوظيفي ، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله ، وفي حال غياب بعض هذه العوامل يشعر الفرد بدرجة اقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا. (العميان ، 2005م، مرجع سابق ، ص ، ص ، 286-287).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية ، حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء و الرؤساء والراتب والضمانات في العمل و الأمن الوظيفي و أسلوب الإشراف والمركز الوظيفي ، وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد ، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين .(ز ويلف ، مرجع سابق ، ص 228) .

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها إلى نوعية العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية .

4/ نظرية عدالة العائد لفروم (Vroom) :

يرى فروم إن عملية الرضا الوظيفي تحدث نتيجة المقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه ، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل ، و بعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، وهذه المنفعة الجانبين المادي والمعنوي معا ، وتعرض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول إلى العائد إثناء قيامه بعمل ما ، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد انه يستحقه .

وقام آدمز (1963م) بالبحث في نظرية عدالة العائد وقد اعتبر إن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة ، فيقوم الموظف بإجراء موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة ، فإذا ما تساوى المعدلان شعر عندها بالرضا عن العمل وإذا وجد أي اختلاف بينهما من وجهة نظره فانه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل، وإذا وجد عمل آخر سترك عمله الحالي. (النجار، نبيل 1993م، الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص15).

5/ نظرية العلاقات الإنسانية :

تقف هذه النظرية في صف العنصر البشري ، وتشكل أفكارها من نتائج دراسات هورثون والأبحاث اللاحقة في جامعتي أوهايو وميتشجان و تتلخص هذه الأفكار فيما يلي :

1/ إن العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر، والإنسان في تركيبه المعقد والجوانب النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلب تعاملًا واعيًا حتى تحصل الإدارة على التعاون المطلوب في أداء العمل

2/ إن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجر والمكافأة المادية فحسب ، بل هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين ، أهمها احترام النفس و تأكيد الذات واحترام الآخرين .

3/ إن العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم الرسمي الذي ينتمون فيه ، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها و اتجاهاتهم وقيمهم ، وبالتالي على دوافعهم وسلوكهم وعلاقاتهم مع بعضه و مع الإدارة ، الأمر الذي ينعكس في النهاية على إنتاجهم مما يتطلب من الإدارة التعامل معهم على أنهم جماعات لا أفراد منفصلين .

4/ إن الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بان يحقق لهم المناخ الملائم للعمل ، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية . (فرسوني ، فؤاد حمد رزق ، 1407هـ ، دراسة الرضا الوظيفي في المكتبات ، مكتبة الإدارة ، مج 14، ع1، ص 47) .

وعلى هذا الأساس فان مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب والاجتماعية والنفسية لهم ، ورأت أن يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة التي تمثل الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري .

وكان من أهم الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية ، المبالغة في الاهتمام بالعاملين على حساب جوانب التنظيم الأخرى المتعددة ، فهي لم تقدم نظرية كاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل

ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري ، وأغلقت جوانب التنظيم الأخرى . (عاشور، احمد صقر، 1985م ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ص 29) .

6/ نظرية الانجاز لمكلياند : McLeand :

اقترح مكلياند في 1967م نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الانجاز حيث يرى إن العمل في المنظمة يركز على ثلاثة حاجات هي :

1/ الحاجة إلى القوة : الأفراد الذين لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يدفعون وراء المهام التي توفر لهم كسب القوة .

2/ الحاجة إلى الانجاز : الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز فإنهم يبحثون حل مشكلات التحدي والتفوق و الانجاز، وهؤلاء يتحللون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية وذلك في حل المشكلات و اتخاذ القرارات ووضع الأهداف .

3/ الحاجة إلى الانتماء : الأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء فإنهم يتحدثون في المنظمة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة وهم يدفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل . (ألديلي ، 1406هـ ، " دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية " الرياض ، معهد الإدارة ، ص ، ص 53- 54) .

7/ نظرية Z :

قام البر فسيير أوشي (OCHI) بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، و توصل إلى نموذج جديد في الإدارة سماها نظرية Z ، وتقوم تلك النظرية على أساس الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل ، حيث إن قضية إنتاجية العامل لن تحل ببذل المال أو الاستثمار في البحوث و التطوير، فهذه الأمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة .

ومن أهم الدروس التي يرى أوشي من النظرية :

1/ الثقة : فالإنتاجية والثقة شيء واحد لا يمكن فصلها، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة .

2/ حدة الذهن (الحدق) والمهارة : فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن أي الحدق والمهارة في العمل .

3/ الألفة والمودة : التي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما يترتب على ذلك من عيش امن وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للناس الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية وصدقات حميمة .

ويعتقد أوشي بان تطبيق نظرية Z في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة على حد سواء التي تتمثل في :

زيادة الثقة ، والمودة والألفة ، والانهماك في العمل ، وزيادة الرضا الوظيفي ، وزيادة استقلال العاملين والحرية للعاملين ، وزيادة الإنتاجية والفاعلية . (أديلي ، مرجع سابق ، ص 66) .

النظرية التي تفسر الدراسة :

من خلال عرضنا لنظريات الرضا الوظيفي نجد أن أهم النظرية التي تفسر الدراسة الحالية هي نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج عام (1959م) التي تهتم بتنمية الموارد البشرية والاهتمام بهم و محاولة التعرف على المؤثرات المحفزة للعمل و على أداء العاملين ، ومن أهم افتراضاتها تبني الأفراد لسلوكيات تدفعهم لإشباع أعلى مستويات الحاجات من نظرية ماسلو وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي ، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ، وإن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات والعوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فان وجودها في المنظمة له اثر ايجابي ، أما العوامل الخارجية الأخرى ترتبط بالعوامل الوقائية كبيئة العمل وظروفه وعلاقات الزملاء والرؤساء والراتب و ضمانات الأمن الوظيفي والإشراف ، حيث تطرقت الدراسة أيضا إلى كل هذه العوامل و أثبتت نتائجها من خلال تطبيق هذه العوامل للعاملين ومعرفة تأثيرها على رضاهم الوظيفي وعملهم .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

يشمل هذا الفصل الإجراءات التي تمت للدراسة الميدانية للبحث ، ويتكون من :

المبحث الأول : منهجية البحث وأدواته

المبحث الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة و فرضياتها .

المبحث الثالث : مناقشة نتائج الدراسة و خلاصة الدراسة

المبحث الأول : منهجية الدراسة و أدواته :

أولا : منهج الدراسة :—

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ومدخل المسح الاجتماعي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية التي يتناولها الدراسة كما في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً .

وطبقت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية القائمة على جمع المعلومات والبيانات من مصادر مكتبية ووثائق تثبت دقة المعلومات الضرورية من مراجع أساسية وأخرى ثانوية لأغراض الدراسة والاعتماد على الدراسات السابقة التي تتضمن مجال اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لتحقيق أهداف البحث واثبات صحة فروضه و من اجل الوصول إلى تصور معرفي عن موضوع الدراسة في إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري في مجالي الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ، كما طبقت مدخل المسح الاجتماعي الشامل الذي يستند إلى إجراء الدراسة التطبيقية وفقا لظروف المجتمع لاستقصاء رؤية أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الظاهرة المختلفة وتحديد أسباب نشؤ الصراع التنظيمي وأنواعه وأساليب إدارته وتحديد مدى مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي من اجل معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى .

ثانيا : حدود البحث :—

تحددت الدراسة بالمجالات الآتية :

أ/ **المجال البشري** : اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي يعملون في مهن وظيفية مختلفة ، اقتصرت الدراسة فقط على الموظفين العاملين نسبة لتأثيرهم المباشر على محصلة الأداء للمستشفى ولأنهم يمثلون جانبا مهما لا يمكن تجاهله بل يجب الاهتمام بهم ومعرفة خصائصهم وتحليلها لمعرفة احتياجاتهم و دوافعهم ومحاولة توفير بيئة عمل داخلية تناسبهم

وذلك لضمان رضائهم الوظيفي واستقرارهم بعيدا عن الصراعات والمشكلات الاجتماعية ، واتصف أفراد الدراسة بعدد من السمات الشخصية والوظيفية التي توضحها فيما يلي :

1/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر 2/ النوع 3/ المهنة 4/ الحالة الاجتماعية .

ب/ المجال المكاني : اقتصرت هذه الدراسة على مستشفى الخرطوم التعليمي ، حيث يعتبر مستشفى الخرطوم التعليمي المستشفى المرجعي و التعليمي الأول في البلاد ، وقد تأسس في العام 1904م وبدا العمل في العام 1909م ، وهي إحدى المستشفيات التعليمية في وزارة الصحة ، حيث يبلغ عدد العاملين فيه (4570) موظفا وموظفة ، يقدم مستشفى الخرطوم التعليمي الخدمات العلاجية و التشخيصية للمرضى المحولين من داخل ولاية الخرطوم ومن جميع ولايات السودان الأخرى ، حيث يتم استقبال كل الحالات المزمنة والمعقدة و الحرجة ، ويسعى العاملون في المستشفى وإدارة المستشفى لتأمين الخدمة الممتازة للمتلقين من المرضى ، وذلك بالعمل الجاد لتحسين المستمر بإكمال التخصصات الطبية المطلوبة وإنشاء الوحدات الطبية والفنية .

رؤية وأهداف المستشفى :

1/ تقدم المستشفى كافة الخدمات الطبية العلاجية لمواطنين ولاية الخرطوم و القادمون من ولايات الأخرى والمحولون من العيادات الخارجية .

2/ القيام بالدور الرئيسي و المحوري في حالات الكوارث والحوادث الجماعية شاملا نقل المصابين بسيارات الإسعاف .

3/ التغطية الطبية الكاملة والشاملة لكافة المؤتمرات واللقاءات العربية و الدولية المهمة التي تعقد في الدولة أو خارجها .

4/ فرص التدريب والتأهيل لكافة الأقسام الإدارية لتدريب الموظفين .

5/ المشاركة في تعليم وتدريب الكوادر الطبية والتمريض والمهن الطبية المساندة لكافة الجامعات في كلية الطب .

6/ تجهيز وإرسال فرق طبية خاصة لبعض الدول الشقيقة للمشاركة .

7/ خدمة التثقيف الصحي والتحصين من الأمراض السارية كالحصبة وشلل الأطفال والأمراض الوبائية .

8/ مكافحة الأمراض المنقولة عن طريق المياه من خلال السيطرة عليها وتعقيمها وعن طريق الحشرات من خلال رش المستنقعات والتجمعات .

ج/ المجال الزماني : تم تطبيق الدراسة المسحية في الفترة ترجع إلى (2012م - 2013م) .

د/ المجال الموضوعي : اقتصرت الدراسة على مجالين من مجالات الحيوية في الفكر الإداري والسلوك التنظيمي الإنساني وهما : الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي . حيث تم قياسهما من أجل تحديد العلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

المبحث الثاني : مجتمع الدراسة والعينة :-

1/ مجتمع الدراسة :

تشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم (4570) عاملاً ، عدا عمال النظافة وهم عمال أجانب يتبعون لشركات خاصة وهي شركة ابن الخضر للنظافة والتطوير وشركة ناصف .

2/ حجم عينة الدراسة : تشمل العينة جميع الموظفين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي في المكاتب (الإداريين ، رؤساء أقسام ، أطباء ، ممرضين ، عمال) . فقد تم تحديده ن خلال ما أمكننا من توزيع الاستبيان بحيث تشمل العينة المدروسة أكبر عدد ممكن ويمثل :

الجدول (2 - 3) كيفية تحديد حجم العينة المدروسة .

المستوى التنظيمي	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة	توزيع العينة %
إداري	194	33	11%
رئيس قسم	812	48	16%
موظف (أطباء، ممرضين، فنيين)	3564	219	37%
المجموع	4570	300	100%
النسبة		85%	

المصدر : إعداد الطالبة بناء على معلومات قسم الموارد البشرية في المستشفى

تبلغ عدد أفراد حجم المجتمع الأصلي (4570) ، وهي عينة معتدلة تمثل المجتمع بدقة ، وحيث تم توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي حيث تمثل الإداريين عدد (194) إداري ، وكان عدد المستجيبين على الاستبيان (33) من مجموع إداري بنسبة 11% ، أما عدد العينة لرؤساء الأقسام (812) ، وكان عدد المستجيبين على الاستبيان (48)، بنسبة 16% ، أما عدد العينة من الموظفين و هي الفئة الأكبر ويشمل (الأطباء، ممرضين، فنيين، عمال)، (3564)، وكان عدد المستجيبين على الاستبيان (219)، بنسبة 73% وهي نسبة معتبرة تمثل المجتمع بشكل دقيق .

وقد طبقت أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع أداة الدراسة وهي الاستبيان في صورتها النهائية على جميع أفراد العينة بطريقة عشوائية ، حيث تم توزيع عدد (352) استمارة واستعادة منها (320) استمارة تم إبعاد عدد (20) استمارة تالفة لم تكن مكتملة البيانات وتم التأكد من الصدق والثبات في عدد (300) استمارة مكتملة البيانات من أفراد العينة .

جدول (3 - 3) يوضح نسبة الاستجابة للاستبيانات

الرقم	عدد الاستبيانات	الاستجابة
1.	مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين	352
2.	مجموع الاستبيانات التي تم إرجاعها	320
3.	الاستبيانات التي لم تسترد والتالفة	52
4.	مجموع الاستبيانات المستخدمة	300
5.	نسبة الاستجابة	85%

المصدر :إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

المبحث الثالث : مصادر قياس الدراسة (أدوات 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 عبارة عن استمارة الاستبيان كأداة للدراسة للجانب العملي الميداني للبحث لمعرفة رأى أفراد العينة وتحليل بياناته بغرض قياس المتغيرات التي تتضمنها الدراسة في موضوع اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وتشمل استمارة الاستبيان ومقسمة إلى خمسة محاور على نحو التالي :

1/ المحور الأول :

فقرات خاصة بالبيانات الأولية (البيانات الشخصية والوظيفية).

2/ المحور الثاني :

فقرات خاصة بقياس درجة الصراع التنظيمي كما يدركه العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

3/ المحور الثالث :

فقرات خاصة بقياس أهم العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

4/ المحور الرابع :

فقرات خاصة بقياس الأساليب المتبعة من قبل الرؤساء المديرين في إدارة الصراع لحل الصراع بين العاملين في المستشفى .

5/ المحور الخامس :

فقرات خاصة بقياس الأبعاد المختلفة بالرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

صدق الإستبانة : يعني التأكد من إنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من

أ/ الصدق الظاهر :

لقد تم عرض أداة الاستبيان في صورتها الأولية علي مشرف البحث وعدد من المحكومين 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.

ب/ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية بعدد (60) فرد من العاملين في المستشفى وذلك من اجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث وعلى بيانات العينة الاستطلاعية وقامت الباحثة 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 (0,01) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (77,0) ، وكان معامل الثبات (85,0) وهو معامل ثبات مقبول

المبحث الثاني

الأساليب الإحصائية و تحليل البيانات

المطلب الأول - الأساليب الإحصائية المستخدمة :

وبعد جمع بيانات الدراسة و لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية ، الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية:

- 1- الاعتمادية.
- 2- التحليل العاملي .
- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- الانحدار الخطي.

6- الوسيط.

7- الانحراف المعياري.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel. ، حيث تم تفريغ البيانات التي تمت جمعها بواسطة أداة الدراسة وهي الاستبيان وتمثلت في الآتي :

أ/ الإحصاء الوصفي : وتتمثل في إخراج المتوسطات الحاسبية 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 معامل بيرسون .

المطلب الثاني : تحليل بيانات الاستبيان :

أولاً : خصائص مفردات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة، وهي (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المهنة، الدخل الشهري وعدد سنوات الخبرة).

جدول رقم (4 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	146	48.7%
أنثى	154	51.3%
المجموع	300	100%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

يتضح من الجدول رقم أن (154) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 51.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، مقابل (146) منهم يمثلون ما نسبته 48.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور.

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في جنس أفراد عينة الدراسة مع تفوق طفيف للإناث على الذكور، وهذا يوضح اعتماد بيئة الدراسة (مستشفى الخرطوم التعليمي) على التنوع من حيث الجنس.

جدول رقم (5 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	138	46%
متزوج	162	54%
المجموع	300	100%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية عام 2013م

يتضح من الجدول أن (162) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 54% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتزوجين وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، مقابل (138) منهم يمثلون ما نسبته 46% من إجمالي أفراد عينة الدراسة من غير المتزوجين (العزاب).

وتدل النتيجة السابقة على التنوع في الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة مع تفوق نسبي للمتزوجين مقارنةً بغير المتزوجين.

جدول رقم (6 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	97	32.3%
30-40 سنة	97	32.3%
41-50 سنة	68	22.7%
51 سنة فأكثر	38	12.7%
المجموع	300	100%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية عام 2013م

يتضح من الجدول أن (97) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 32.3% من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة ومثلهم من تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة ويعتبران الفئة الأكثر من أفراد الدراسة حيث نجد أن الفئة العمرية ما بين 40 سنة وأقل تمثل 64.6% من عينة الدراسة. في حين أن (68) منهم يمثلون ما نسبته 22.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 41-50 سنة، أما الذين تفوق أعمارهم 51 سنة فقد بلغوا (38) فرد وبما نسبته 12.7%. وتدل النتيجة السابقة على التنوع في أعمار مفردات الدراسة مع انخفاض متوسط الأعمار مما يعكس تنوع عامل الخبرة، ويخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد علاقة المناخ التنظيمي وما يشمله من صراع تنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي في مستشفى الخرطوم التعليمي

جدول رقم (7 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	64	21.3%
جامعي	188	62.7%
فوق الجامعي	48	16%
المجموع	300	100%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

يتضح من الجدول أن (188) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 62.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي جامعي وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، مقابل (64) منهم يمثلون ما نسبته 21.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم التعليمي ثانوي، مقابل (48) منهم يمثلون ما نسبته 16% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وهم الفئة الأقل وتدل النتيجة السابقة على تنوع المستوى العلمي لمفردات الدراسة مما يعني أن تحديدهم للصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي في مستشفى الخرطوم التعليمي سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم التعليمية، أي أنه لن يكون تقييماً عشوائياً، نظراً لتأثير المستوى الدراسي في اتجاهات المفردات نحو الأشياء، لأن العلم يكسب المفردات قيم وخبرات تساهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو

موضوع معين. ونخلص من ذلك – وبما أن فئة الجامعية هي الأعلى وتبلغ أكثر من نصف العينة – فلذلك فهم موضوع الدراسة، والخروج بنتائج تخدم فرضياته.

جدول رقم (8 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المهنة

المهنة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	33	11%
رئيس قسم	48	16%
موظف	219	73%
المجموع	300	100%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

يتضح من الجدول أن (219) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 73% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مسماهم الوظيفي موظف وهم الفئة الغالبة والأكثر من أفراد الدراسة، مقابل (48) منهم يمثلون ما نسبته 16% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مهنتهم إداريين، بينما (33) منهم يمثلون ما نسبته 11% من إجمالي أفراد عينة الدراسة إداريين.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع نسبي لمهنة مفردات الدراسة مع تفوق كبير للموظفين، مما يعني أن تحديد الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي في مستشفى الخرطوم التعليمي، سيحدده بصورة كبيرة الموظفين.

جدول رقم (9 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الدخل الشهري

الدخل الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 500 جنيهاً	85	28.3%
500-600	77	25.7%
600-700	64	21.3%
700-750 فأكثر	74	24.7%
المجموع	300	100%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

يتضح من الجدول أن (85) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 28.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة دخلهم الشهري أقل من 500 جنيه، وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (77) منهم يمثلون ما نسبته 25.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يتراوح دخلهم الشهري بين 550-600 جنيه، مقابل (74) منهم يمثلون ما نسبته 24.7% يفوق دخلهم الشهري 750 جنيه، وهنالك (64) منهم يمثلون ما نسبته 21.3% يتراوح دخلهم الشهري بين 650-700 جنيه وهي الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة. تدل النتيجة السابقة على التنوع في الدخل الشهري لمفردات الدراسة – وفقاً لهيكل الأجور المتاح ، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات المختلفة من حيث الدخل الشهري ، مع ملاحظ أن نسبة 75.3% من عينة الدراسة لا يتعدى دخلهم الشهري 700 جنيه سوداني أي ما يعادل تقريباً 70 دولار. أي أن أكثر من 75% من العينة لا تحقق الدخل الأدنى الذي يبلغ 100 دولار في الشهري، مما يبين أن مستويات الأجور متدنية في مستشفى الخرطوم التعليمي.

جدول رقم (10 - 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

الدخل الشهري	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	89	29.7%
5-10 سنوات	79	26.3%
10-15 سنة	66	22%
15 سنة فأكثر	66	22%
المجموع	300	100%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

يتضح من الجدول أن (89) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 29.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم في العمل الحالي أقل من 5 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة، في حين أن (79) منهم يمثلون ما نسبته 26.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم في العمل الحالي بين 5-10 سنوات، مقابل (66) منهم يمثلون ما نسبته 22% من إجمالي أفراد العينة سنوات خبرتهم في العمل الحالي ما بين 10-15 سنة، ومثلهم من تفوق خبرتهم 15 سنة .

تدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة نحو الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي في مستشفى الخرطوم التعليمي، حيث تعد الخبرات من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء.

المطلب الثاني : تحليل فقرات الاستبيان:

1/ محور قياس الصراع التنظيمي :

جدول رقم (11 - 3)

تحليل درجة الصراع التنظيمي بين الموظفين

الدرجة المعنوية	مستوى الحرية	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية				
					غير موجود إطلاقاً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
0.000	4	41.7	1.33	3.40	14.7 %	9.3 %	21.3 %	30.7 %	24 %

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

من الجدول نتوصل إلى الآتي:

30.7% من عينة الدراسة يرون أن الصراع التنظيمي بين الموظفين بدرجة كبيرة وهي الفئة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، و9.3% يرون أن درجة وجود الصراع التنظيمي قليلة وهم الفئة الأدنى من العينة .

سجل الوسط الحسابي 3.40 وهي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، وهذا يدل على اتجاه أفراد العينة نحو زيادة درجة الصراع التنظيمي بين الموظفين.

بلغ الانحراف المعياري 1.33 وهو أكبر من الواحد الصحيح وهذا يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة (تنوع الإجابات).

بلغ درجة المعنوية 0.000، وهو يدل على عدم حياد أفراد العينة، أي أن العينة تتجه نحو تأكيد وجود درجات من الصراع التنظيمي بين الموظفين في مستشفى الخرطوم التعليمي.

هذه النتائج توضح أن العينة في معظمها تتجه نحو إقرار وجود درجة الصراع التنظيمي مع ميل نحو الدرجات الكبيرة حيث نجد أن الوسط الحسابي أكبر كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05.

جدول رقم (12 - 3)

تحليل أكثر أنواع لصراعات انتشاراً بين الموظفين

النسبة المئوية			
بين الفرد ذاته	بين الفرد وزميله	بين الجماعات مع بعضها البعض	بين الجماعات والإدارة
1%	21.3%	19.3%	58.4%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

من الجدول نجد أن 58.4% من أفراد العينة يرون أن أكثر أنواع الصراعات انتشاراً هي بين الجماعات والإدارة، و21.3% يرون أنه بين الفرد وزميله، و19.3% منهم يرون أنه بين الجماعات مع بعضها البعض، وأقل أنواع الصراع انتشاراً هي بين الفرد وذاته حيث بلغت نسبة من يرون ذلك 1% من جملة أفراد عينة الدراسة. ومن هذه النتيجة يمكن ترتيب أنواع الصراعات التنظيمية المنتشرة في مستشفى الخرطوم التعليمي من حيث أكثرها انتشاراً إلى أدناه إلى: (بين الجماعات والإدارة، بين الفرد وزميله، بين الجماعات مع بعضها البعض، بين الفرد وذاته).

هذه النتيجة توضح أن الصراعات التنظيمية بين الجماعات والإدارة هي أكثر الصراعات انتشاراً في المستشفى مع وجود نسبة مقدرة للصراعات التنظيمية بين الفرد وزميله والصراع بين الجماعات مع بعضها البعض. أما الصراع التنظيمي بين الفرد وذاته فنسبة قليلة جداً لا تؤثر.

جدول رقم (13 - 3)

تحليل ما إذا كان هنالك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين

النسبة المئوية					الدرجة المعنوية	مستوى الحرية	قيمة ك ²	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
30.7%	20.7%	19.7%	14%	15%	0.000	4	26.3	1.42	3.38

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

من الجدول نتوصل إلى الآتي:

30.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن هناك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين و20.7% منهم يوافقون على ذلك بمجموع موافقة 51.4%.

14% من أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على أن هناك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين و15% لا يوافقون بشدة على ذلك بمجموع عدم موافقة 29%.

19.7% من أفراد عينة الدراسة محايدون تجاه ما إذا كان هنالك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين.

بلغ الوسط الحسابي 3.38 وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) أي يعني اتجاه رأي عينة الدراسة نحو الموافقة.

بلغ الانحراف المعياري (1.42) وهو أكبر من الواحد الصحيح وهي يعني عدم تجانس إجابات عينة الدراسة أي تنوعها.

بلغت الدرجة المعنوية المصاحبة لاختبار كا² 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني عدم حياد العينة.

النتيجة: موافق العينة على أن هنالك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين، وبالتالي فإن وجود أكثر من تنظيم إداري هي من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى وجود الصراع التنظيمي في المؤسسات، وكما نلاحظ من الجدول السابق رقم (9) أن أكثر أنواع الصراعات التنظيمية وجوداً بمستشفى الخرطوم التعليمي هي بين الجماعات والإدارات وهذا نتيجة لما ظهر في الجدول الحالي أن هنالك أكثر من تنظيم إداري، حيث أن هذا التقاطع في القرار الإداري ينشيء الصراعات بين الجماعات والإدارة.

جدول رقم (14 - 3)

تحليل التدخل لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين

الدرجة المعنوية	مستوى الحرية	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية				
					لا تدخل على الإطلاق	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً
0.000	4	130.1	1.68	2.70	43%	6.3%	14.3%	10.7%	25.7%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

من الجدول نتوصل إلى الآتي:

24.7% من أفراد العينة يرون أن هنالك تدخل بدرجة كبيرة جداً لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين و 10.7% يرون أنه موجود بدرجة كبيرة. أي 35.4% من أفراد العينة يرون أن درجة التدخل لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين هي درجة كبيرة. 6.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن التدخل لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين يتم بدرجة قليلة و 43% يرون أنه لا تدخل على الإطلاق. 14.3% من أفراد عينة الدراسة يرون أن التدخل لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين يتم بدرجة متوسطة. بلغ الوسط الحسابي 2.70 وهي أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يدل على اتجاه أفراد العينة نحو قلة درجة التدخل لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين. بلغ الانحراف المعياري (1.68) وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم تجانس إجابات أفراد العينة. بلغ القيمة المعنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على عدم حياد أفراد العينة تجاه العبارة.

النتيجة: درجة التدخل لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين تتسم بالقلّة، وهذا يساعد على تطور وتعدّد نوعية الصراع التنظيمي وتمدده، فعدم وجود سياسات وإجراءات فاعلة وسريعة لحل أنواع الصراع التنظيمي يؤدي إلى زيادتها، وبالتالي فإن الإدارة بمستشفى الخرطوم التعليمي ليس لديها أدوات مناسبة لحل الصراعات التنظيمية الناشئة بالمستشفى.

جدول رقم (15 - 3)

تحليل العبارة: في حالة نشوء صراع بين الموظفين لديكم من يتولى العمل على تسويته؟

النسبة المئوية			
المدير المباشر	أكبر الزملاء في الإدارة	لجنة من الموظفين في إدارات أخرى	لجنة من خارج التنظيم
60%	19.7%	20%	0.3%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2013م

من الجدول نتوصل إلى أن 60% يرون أن المدير المباشر هو من يقوم بتولي العمل على تسوية الصراع التنظيمي في حالة نشوءه بين الموظفين، و 19.7% يرون أن أكبر الزملاء في الإدارة من

يقوم بذلك، و20% يرون أن من يقوم بحل الصراع التنظيمي هي لجنة من الموظفين في إدارات أخرى، و0.3% يرون أنه يتم اللجوء إلى لجنة من خارج التنظيم في حل الصراعات التنظيمي بينهم

النتيجة: يوجد تنوع في من يتولى العمل على تسوية الصراع التنظيمي الناشئ بين الموظفين، ويمكن ترتيبهم من الأعلى إلى الأدنى على حسب النسبة كالاتي: المدير المباشر ، لجنة من الموظفين في إدارات أخرى ، أكبر الزملاء في الإدارة ، لجنة من خارج التنظيم .

جدول رقم (16 - 3)

تحليل ما إذا كان يوجد تغيير للإدارة بشكل مفاجئ في فترات قصيرة

الدرجة المعنوية	مستوى الحرية	قيمة كا ²	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية				
					أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
0.000	4	85.2	1.38	3.60	8%	22%	10.3%	21.7%	38%

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية عام 2013م

من الجدول نتوصل إلى الآتي:

38% يوافقون بشدة على أنه يوجد تغيير للإدارة بشكل فاجئ في فترات قصيرة و21.7% يوافقون على ذلك، أي 59.7% يوافقون على أنه يوجد تغيير للإدارة بشكل مفاجئ في فترات قصيرة.

22% لا يوافقون على أنه يوجد تغيير للإدارة بشكل مفاجئ في فترات قصيرة، و8% لا يوافقون بشدة على ذلك، أي 28% لا يوافقون على وجود تغيير للإدارة بشكل مفاجئ في فترات قصيرة

10.3% من أفراد محايدون تجاه العبارة.

بلغ الوسط الحسابي 3.60 وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) أي يعني اتجاه رأي عينة الدراسة نحو الموافقة.

بلغ الانحراف المعياري (1.38) وهو أكبر من الواحد الصحيح وهي يعني عدم تجانس إجابات عينة الدراسة أي تنوعها.

بلغت الدرجة المعنوية المصاحبة لاختبار كا² 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني عدم حياد العينة.

النتيجة: موافق العينة على أن أنه يوجد تغيير للإدارة بشكل مفاجئ في فترات قصيرة، وبالتالي فإن التغيير المفاجئ للإدارة ينشأ أشكال من الصراع التنظيمي بين المجموعات والإدارة، حيث أن التغيير المفاجئ للإدارة يترتب عليه تغييرات في أنماط العمل وفقاً لموجهات المدير الجديد التي قد لا تتناسب مع الموظفين العاملين تحت إدارته، مما يؤدي إلى ظهور توترات بينهم وبين الإدارة.

12/ العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى :

التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانته الدراسة لاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي . تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

جدول رقم (3 . 17)

التحليل العاملي للعوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
1 - العدالة				
تفضيل إدارة دون إدارة أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم.	.861	-.147	.162	
عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات	.848	-.148	.211	
منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم	.823	-.131	.143	
عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين	.734	-.195	.240	

	.283	-.176	.731	عدم التساوي في فرص الترقية
	.393	-.195	.723	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين
2 - تفويض الصلاحية				
	-.001	.841	-.247	تتيح الإدارة للعاملين المجال للنقاش والحوار والقدرة على الإقناع.
	.202	.786	-.301	إتاحة الفرصة للموظفين في صنع القرارات واتخاذها.
	-.312	.774	-.135	هناك فرص للقدرة على إقناع رئيسك في اتخاذ القرار.
	-.461	.698	.030	المهام المطلوبة ملائمة مع قدراتي وتخصصي
	-.390	.607	-.123	تتيح الإدارة للعاملين فرص الحوار بحرية تامة .
3 - غموض الدور				
	.738	-.026	.488	عدم وضوح المسؤوليات الموكلة إليك
	.657	-.319	.383	غموض المهام الموكلة إليك
	.636	-.133	.363	هناك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي
79.69				مجموع نسبة التباين المفسر %
892.				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
2651.032				Bartlett's Test of Sphericity

المصدر :إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2014م .

3/ الأساليب المستخدمة من قبل الرؤساء لتسوية الصراع بين العاملين في المستشفى :

جدول رقم (18 - 3)

يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأساليب المستخدمة من قبل الرؤساء لتسوية الصراعات بين العاملين في المستشفى مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الاستخدام :

رقم الأسلوب	الأسلوب	درجة الاستخدام %					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ²	الدالة
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	لا يستخدم على الإطلاق				
1	التهدة	45.3%	16%	22.7%	7.3%	8.7%	3.82	1.31	143.1	0.000
3	التوفيق	25.3%	35.3%	17%	10.3%	12%	3.51	1.29	64.5	0.000
2	التجنب	22.3%	18.3%	16.7%	27.3%	15.3%	3.05	1.40	14.2	0.007
4	المواجهة	13%	21%	20.7%	21%	23.7%	2.80	1.37	8.4	0.078
5	القوة	9.3%	8.7%	14%	21%	47%	2.12	1.33	115.2	0.000
المتوسط العام							3.06	1.34		

المصدر : إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية عام 2014م

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الرؤساء لأساليب تسوية الصراعات بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي يتم بدرجة متوسطة بمتوسط (3.06 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لمعظم الوسائل ما عدا الوسيلة الرابعة (المواجهة) كانت دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه الوسائل.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في رؤية أفراد عينة الدراسة على استخدام الأساليب المستخدمة من قبل الرؤساء لتسوية الصراعات بين العاملين في المستشفى حيث يتراوح درجة الاستخدام ما بين (2.12 إلى 3.82) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والخامسة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (بدرجة كبير / بدرجة متوسطة / بدرجة قليلة) على التوالي على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في درجة استخدام الأساليب من قبل الرؤساء في تسوية الصراعات بين الموظفين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام أسلوبين من الخمس أساليب يتم بدرجة كبيرة وهما الأسلوبان رقم (1 و 3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الاستخدام كالتالي:

جاء الأسلوب رقم (1) وهو "التهدة" بالمرتبة الأولى من حيث استخدامه بدرجة كبيرة بمتوسط (3.82 من 5) وتعزي الباحثة إلى طبيعة القيادة الموجودة بالمستشفى التي تعمل على تهدئة الصراعات التنظيمية عند حدوثها متى ما استطاعوا.

جاء الأسلوب رقم (3) وهو "التوفيق" بالمرتبة الثانية من حيث استخدامه بدرجة كبيرة بمتوسط (3.51 من 5) وتعزى الباحثة إلى إصرار القادة بالمستشفى على استخدام الأساليب – الناعمة – في الأيام الأولى لظهور مستويات الصراع التنظيمي بين الموظفين.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام أسلوبين من الخمس أساليب يتم بدرجة متوسطة وهما الأسلوبان رقم (2 و 4) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة الاستخدام كالتالي:

جاء الأسلوب رقم (2) وهو "التجنب" في المرتبة الأولى من حيث استخدامه بدرجة متوسطة (3.05 من 5) وتعزى الباحث هذه النتيجة إلى ميل القادة لاستخدامه عندما يصل الصراع التنظيمي لمراحل متأخرة.

جاء الأسلوب رقم (4) وهو "المواجهة" بالمرتبة الثانية من حيث استخدامه بدرجة متوسطة بمتوسط (2.80 من 5) وتعزى الباحثة إلى استخدامه من قبل القيادة عند استنفاد الأساليب – الناعمة – ولم يتم إلى تسوية الصراع التنظيمي بين العاملين.

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام أسلوب القوة يتم استخدامه بطريقة قليلة بمتوسط (2.12 من 5) وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة لا يستخدمون هذا الأسلوب إلى للصراعات التي تمثل تهديداً مباشراً لاستقرار المنظم

4 / محور قياس الرضا الوظيفي :

جدول رقم (19 - 3)

التحليل العاملي لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
1 - علاقات العمل				
العمل مع الرؤساء في المستشفى يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقونه من التقدير.	.857	.058	.163	.052
تُعامل الرؤساء معي يسود التقدير والاحترام.	.825	.126	.037	.076
علاقة العاملين في المستشفى يسودها الود والتعاون ويتيح الفرص لتكوين الصداقات.	.774	.198	.031	.127
تُشعر بالمودّة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة	.770	.111	.059	.178
يوفر العمل مركزا اجتماعيا للعاملين ومصدر فخر وتقدير من العائلة	.723	.202	.249	.001
يوجد تفاهم بيني وبين رئيسي في التعامل.	.669	.276	-.126	.262
هنالك تواصل من الإدارة مع الموظفين من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم.	.652	.064	.030	.415
هنالك تفهم من الإدارة حول انطباعاتي الشخصية وحول ما يدور في بيئة العمل.	.579	.152	.124	.450
أنت راضى عن ضمانات العمل من حيث الأمن والسلامة والاستقرار	.573	.255	.453	.194
أنت راضى عن الاستمرار في وظيفتك الحالية	.540	.425	.370	.005
2 - مهام وواجبات العمل				
تُعمل الإدارة على توفير واستحداث وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة باستمرار	.185	.793	.178	.256
هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة العمل.	.277	.784	.132	.266
المهام المطوية في العمل واضحة و مناسبة مع ساعات العمل	.050	.722	.309	.042
توجد درجة كبيرة من الوضوح و الاستغلال في وظيفتك	.287	.680	.111	.291

.475	.342	.549	.150	تعمل الإدارة على توفير فرص تدريب ذو كفاءة تساعد في تطور مهاراتك ونمو عملك
.251	.098	.526	.478	يقبل الرئيس اقتراحاتك حول تطوير وظيفتك.
3 - الراتب				
.222	.826	.192	.084	أشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه
.092	.762	.074	.100	يتناسب الرواتب مع الوضع الاقتصادي ويسد احتياجاتك
.134	.760	.378	.065	يوجد رضا تام عن الدخل المادي المتحقق من وظيفتك
4 - الحوافز والمكافآت				
.812	.205	.262	.202	توجد عدالة تامة عن تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت.
.659	.328	.244	.289	تعمل الإدارة على تحفيز الأفراد ماديا ومعنويا لتشجيعهم على التغيير والابتكار.
.630	.060	.459	.117	توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل
66.88				مجموع نسبة التباين المفسر %
0.899				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
4445.562				Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2014

من الجداول أعلاه يتبين أن المصفوفة جاءت في ثلاثة أعمدة للمستقل وعمودين للمتغير التابع حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.60 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

جدول رقم (20 . 3) تحليل الاعتمادية :

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha	
المتغيرات المستقلة	العدالة	6	9190.
	تفويض الصلاحية	5	8430.
	غموض الدور	3	7970.
المتغيرات التابعة	علاقات العمل	10	9170.
	مهام وواجبات العمل	6	882.0
	الراتب	3	0.810
	الحوافز والمكافآت	3	0.821

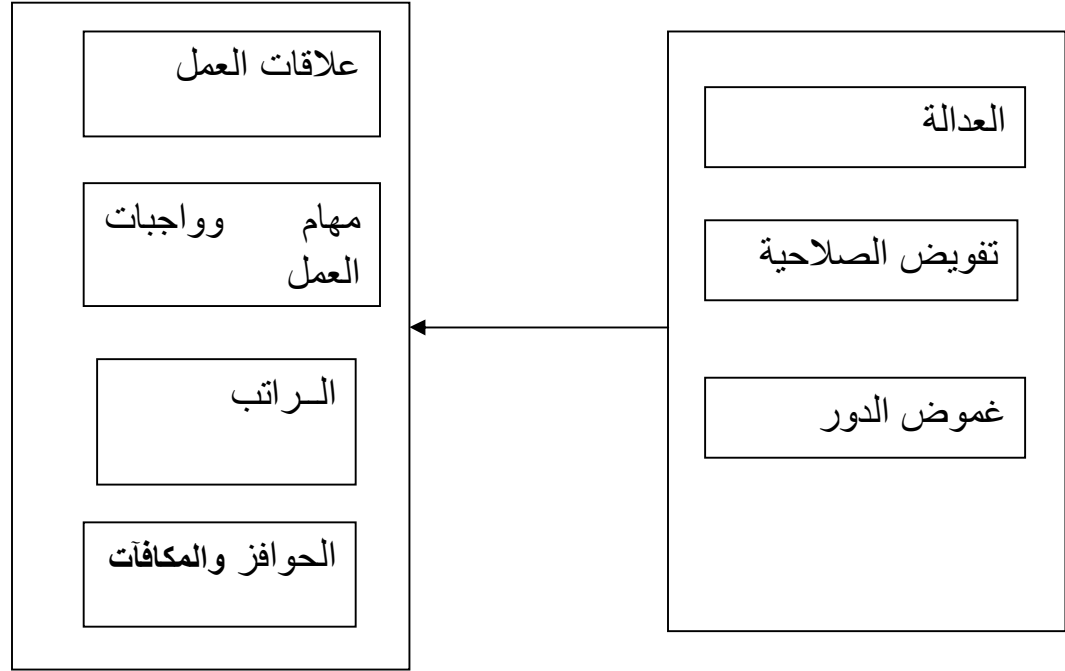
المصدر :إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية 2014م .

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أعلاه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية لجميع المتغيرات وكان أعلى من المستوى الشرطي (0.60) حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير العدالة (0.919) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير تفويض الصلاحية (0.843) ومعامل الاعتمادية لمتغير غموض الدور (0.797) ومعامل الاعتمادية لمتغير علاقات العمل (0.917) أما معامل الاعتمادية لمتغير مهام وواجبات العمل (0.882) ومعامل الاعتمادية لمتغير الراتب (0.810) ومعامل الاعتمادية لمتغير الحوافز والمكافآت (0.821) .

نموذج الدراسة :

من خلال التحليل العامل لمتغيرات الدراسة نجد أن المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي ثلاثة أبعاد كما أن أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين أربعة أبعاد نتيجة للتحليل العامل وتحليل الاعتمادية ولذلك سيصبح نموذج الدراسة مكون الآتي :

الشكل (10 - 3) نموذج الدراسة المعدل :



جدول رقم (21 - 3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الجدول أدناه يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة	مستقل	3.72	1.20
تفويض الصلاحية	مستقل	3.01	1.10
غموض الدور	مستقل	3.31	1.26
علاقات العمل	تابع	2.76	1.01
مهام وواجبات العمل	تابع	2.44	1.10
الراتب	تابع	1.51	0.83
الحوافز والمكافآت	تابع	2.10	1.06

المصدر إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

الجدول أعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقرب كان لواحد وهذا إن هنالك تجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع

عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا أن المتوسط لمتغيرات (العدالة، تفويض الصلاحية، غموض الدور) اكبر من الوسط الفرضي (3) بينما لبقية المتغيرات كان اقل من الوسط الفرضي (3) .

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

جدول رقم (22-3) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب النوع

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
علاقات العمل	ذكر	2.83	1.052	1.11	.135
	أنثى	2.70	0.958	1.11	
مهام وواجبات العمل	ذكر	2.45	1.122	0.21	.509
	أنثى	2.42	1.089	0.21	
الراتب	ذكر	1.46	0.809	-1.02	.393
	أنثى	1.56	0.847	-1.02	
الحوافز والمكافآت		2.08	1.084	-0.28	.895
		2.12	1.033	-0.28	

ولاختبار الفرضية؛ تم استخدام اختبار (T) للفروق بين عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (22-3) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات اكبر من 0.05 مما يعني انه ليست هناك فروق في النوع و الرضا الوظيفي للعاملين .

جدول رقم (23-3) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب الحالة الاجتماعية

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
علاقات العمل	أعزب	2.41	.82	-5.8	.000
	متزوج	3.06	1.06	-6.0	
مهام وواجبات العمل	أعزب	2.06	.99	-5.7	.130
	متزوج	2.75	1.10	-5.8	
الراتب	أعزب	1.49	.73	-0.3	.224
	متزوج	1.52	.91	-0.3	
الحوافز والمكافآت	أعزب	1.84	.87	-4.1	.004
	متزوج	2.33	1.15	-4.2	

ولاختبار الفرضية؛ تم استخدام اختبار (T) للفروق بين عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول أعلاه
يبين أن قيمة مستوى الدلالة للمتغيرات اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه هناك فروق في
الحالة الاجتماعية و الرضا الوظيفي للعاملين .

جدول رقم (24-3) : هناك فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب
المؤهل العلمي

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
علاقات العمل	جامعي	2.69	1.00	-2.83	.760
	فوق الجامعي	3.13	0.96	-2.92	
مهام وواجبات العمل	جامعي	2.34	1.11	-3.36	.102
	فوق الجامعي	2.92	0.92	-3.82	
الراتب	جامعي	1.54	0.86	1.54	.028
	فوق الجامعي	1.34	0.60	1.97	
الحوافز والمكافآت	جامعي	2.05	1.02	-1.91	.101
	فوق الجامعي	2.37	1.20	-1.72	

ولاختبار الفرضية؛ تم استخدام اختبار (T) للفروق بين عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم
(24-3) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير (الراتب) اقل من 0.05 بينما بقية المتغيرات يرتفع
مستوى الدلالة الأكبر من 0.05 مما يعني أن هناك فروق في المؤهل العلمي و الرضا الوظيفي
للعاملين .

جدول رقم (25-3) : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حيث الرضا
الوظيفي للعاملين حسب المهنة

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة
علاقات العمل	إداري	3.13	1.15	4.10	.000
	موظف	2.61	0.90	3.68	
مهام وواجبات العمل	إداري	2.79	1.05	3.46	.976
	موظف	2.30	1.09	3.52	
الراتب	إداري	1.31	0.55	-2.59	.000
	موظف	1.59	0.90	-3.20	
الحوافز والمكافآت	إداري	2.42	1.14	3.29	.013
	موظف	1.97	0.99	3.07	

ولاختبار الفرضية؛ تم استخدام اختبار (T) للفروق بين عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (25- 3) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير (علاقات العمل ، الراتب، الحوافز والمكافآت) اقل من 0.05 عدا متغير (مهام وواجبات العمل) يرتفع مستوى الدلالة الأكبر من 0.05 مما يعني أن هناك فروق في المهنة و الرضا الوظيفي للعاملين.

جدول (26 - 3)

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين

حسب العمر

المجال	Sum of square	Mean square	قيمة F	الدلالة
علاقات العمل	43.58	14.53	16.63	.000
	258.49	0.87		
	302.06			
مهام وواجبات العمل	39.10	13.03	11.88	.000
	324.77	1.10		
	363.87			
الراتب	9.25	3.08	4.65	.003
	196.17	0.66		
	205.42			
الحوافز والمكافآت	30.13	10.04	9.79	.000
	303.62	1.03		
	333.75			

من الجدول أعلاه نجد القيمة الحالية لمتغير (علاقات العمل) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.000) بينما نجد أن القيمة الحالية لمتغير مهام وواجبات العمل (0.000) وأيضا القيمة الحالية لمتغير الراتب (0.003) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وأيضا القيمة الحالية لمتغير الحوافز والمكافآت (0.000) اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يدل على أن هناك فروق في العمر و الرضا الوظيفي للعاملين

جدول رقم (27 - 3)

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين

حسب سنوات الخبرة

المجال	Sum of square	Mean square	قيمة F	الدلالة
علاقات العمل	27.64	13.819	16.68	.000
	245.97	.828		
	273.61			
مهام وواجبات العمل	23.49	11.746	12.91	.000
	270.11	.909		
	293.60			
الراتب	1.56	.782	1.76	.172
	131.21	.442		
	132.78			
الحوافز والمكافآت	7.33	3.666	5.07	.007
	214.42	.722		
	221.75			

من الجدول أعلاه نجد القيمة الحالية لمتغير (الراتب) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.172) بينما نجد أن القيمة الحالية لمتغير مهام وواجبات العمل (0.000) وأيضا القيمة الحالية لمتغير الراتب (0.003) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وأيضا القيمة الحالية لمتغير الحوافز والمكافآت (0.007) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وهذا يدل على أن هناك فروق في الخبرة و الرضا الوظيفي للعاملين .

ملخص اختبار الفروض : للفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الرضا الوظيفي للعاملين وفقا للمتغيرات الديمغرافية للعاملين (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) .

جدول رقم (28 - 3)

حالة الإثبات	
1-	ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب النوع دعمت
2-	هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب الحالة الاجتماعية دعمت
3-	هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب المؤهل العلمي دعمت
4-	هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب المهنة دعمت
5-	هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب العمر دعمت
6-	هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد العينة من حيث الرضا الوظيفي للعاملين حسب الخبرة دعمت

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة الميدانية (2014 م)

جدول رقم (29 . 3) الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Table
Person's Correlation Coefficient for All Variables

المتغيرات	العدالة	تفويض	غموض الدور	علاقات العمل	مهام العمل	الراتب	الحوافز والمكافآت
العدالة	1						
تفويض الصلاحية	.442**	1					
غموض الدور	.693**	-.461**	1				
علاقات العمل	-.368**	.463**	-.325**	1			
مهام وواجبات العمل	-.480**	.680**	-.165**	.603**	1		
الراتب	-.263**	.288**	-.169**	.347**	.295**	1	
الحوافز والمكافآت	-.516**	.563**	-.437**	.325**	.686**	.436**	1

* p < .05 ** p < .01

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة (2014م)

تحليل الارتباط (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قربية من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 – 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط إن هناك ارتباط

متوسط سلبية بين العدالة و علاقات العمل، مهام وواجبات العمل، الراتب، و الحوافز والمكافآت ، وعلاقة ارتباط متوسط بين تفويض الصلاحية (و علاقات العمل، مهام وواجبات العمل، الراتب، و الحوافز والمكافآت) ، بينما هناك علاقة ارتباط سلبية متوسطة بين غموض الدور و (علاقات العمل، مهام وواجبات العمل، و الحوافز والمكافآت) بجانب إن هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين غموض الدور والراتب

جدول رقم (30 . 3) الانحدار لمكونات المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين لبعء علاقات العمل (Beta coefficient)

المتغيرات	علاقات العمل	Sig
العدالة	-.189**	8.000
تفويض الصلاحية	.369***	000.0
غموض الدور	-.024	0.744
R ²	248.	
Adjusted R ²	241.	
Δ R ²	248.	
F change	56.32	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة (2014م)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (علاقات العمل). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم

الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أنه هنالك علاقة سلبية بين العدالة و علاقات العمل. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (0.189) ومستوى الدلالة (0,008) وكذلك هناك علاقة بين تفويض الصلاحية و علاقات العمل حيث بلغت بيتا (0.369) مستوى المعنوية (0.000) بينما لا توجد علاقة بين غموض الدور و علاقات العمل حيث بلغت بيتا (-0.024) مستوى المعنوية (0.744)

جدول رقم (31 . 3) الانحدار لمكونات المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين لبعء مهام وواجبات العمل (Beta coefficient)

المتغيرات	مهام وواجبات العمل	Sig
العدالة	-.118**	.035
تفويض الصلاحية	.546***	.000
غموض الدور	-.194**	.001
R ²	248.	
Adjusted R ²	241.	
Δ R ²	248.	
F change	56.32	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة (2014)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أ المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (مهام وواجبات العمل) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب

التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة سلبية بين العدالة و مهام وواجبات العمل. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (-0.118) ومستوى الدلالة (0.035) بينما هناك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحية و مهام وواجبات العمل حيث بلغت بيتا (0.546) مستوى المعنوية (0.000) بينما توجد علاقة سلبية بين غموض الدور و مهام وواجبات العمل حيث بلغت بيتا (-0.194) مستوى المعنوية (0.001).

جدول رقم (32 . 3) الانحدار لمكونات المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين لبعء الراتب (Beta coefficient)

المتغيرات	الراتب	Sig
العدالة	-.260**	.002
تفويض الصلاحية	.209**	.002
غموض الدور	.048	.578
R^2	.133	
Adjusted R^2	.123	
ΔR^2	.133	
F change	13.69	

Note: Level of significant: * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0$

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة (2014)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أ
المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (الراتب) . تم الاعتماد
على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل
في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة
النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، ، بالإضافة
إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على
مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى
المعنوية المحسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة
إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد
(0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك
علاقة سلبية بين العدالة و الراتب. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (-0.260)
ومستوى الدلالة (0.002) بينما هناك علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحية الراتب
حيث بلغت بيتا (0.209) مستوى المعنوية (0.002) بينما لا توجد علاقة بين
غموض الدور و الراتب حيث بلغت بيتا (0.048) مستوى المعنوية (0.578) .

جدول رقم (33 . 3) الانحدار لمكونات المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين لبعء الحوافز والمكافآت (Beta coefficient)

المتغيرات	الحوافز والمكافآت	Sig
العدالة	-.315**	.000
تفويض الصلاحية	.411**	.000
غموض الدور	-.029	.648
R ²	.133	
Adjusted R ²	.123	
Δ R ²	.133	
F change	13.69	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05,***p<0

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة (2014)م

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير أ المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (الحوافز والمكافآت). تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى ان هنالك علاقة سلبية بين العدالة و الحوافز والمكافآت. وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (-0.315) ومستوى الدلالة (0.000) بينما هناك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحية و الحوافز والمكافآت حيث بلغت بيتا(0.411) مستوى المعنوية (0.000)

بينما لا توجد علاقة بين غموض الدور و الحوافز والمكافآت حيث بلغت بيتا(-0.029) مستوى المعنوية (0.648) .

جدول رقم (34 - 3)

ملخص اختبار الفرضية الخامسة : يوجد علاقة ذات تأثير بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و أبعاد الرضا الوظيفي

حالة الإثبات	
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين	دعمت
هناك علاقة بين العدالة و علاقات العمل	دعمت
هناك علاقة بين تفويض الصلاحية و علاقات العمل	دعمت
هناك علاقة بين غموض الدور و علاقات العمل	لم تدعم
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و مهام وواجبات العمل	
هناك علاقة بين العدالة و مهام وواجبات العمل	لم تدعم
هناك علاقة بين العدالة و مهام وواجبات العمل	دعمت
هناك علاقة بين العدالة و مهام وواجبات العمل	دعمت
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الراتب	
هناك علاقة بين العدالة و الراتب	دعمت
هناك علاقة بين تفويض الصلاحية و الراتب	دعمت
هناك علاقة بين غموض الدور و الراتب	لم تدعم
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الحوافز والمكافآت	
هناك علاقة بين العدالة و الحوافز والمكافآت	لم تدعم
هناك علاقة بين تفويض الصلاحية و الحوافز والمكافآت	دعمت
هناك علاقة بين غموض الدور و الحوافز والمكافآت	لم تدعم

المصدر: إعداد الطالبة من بيانات الدراسة (2014م) .

المبحث الثالث

مناقشة نتائج الدراسة و الاقتراحات

المطلب الأول : مناقشة النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة :

أولا : النتائج المتعلقة بخصائص عينة البحث :

1/ إن أعلى نسبة أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس هم من الإناث وعددهم (154) يمثلون ما نسبته 51.3% هم الفئة الأكبر من أفراد الدراسة ،مقابل (146) يمثلون ما نسبته 48.7% من إجمالي عينة الدراسة هم من الذكور وتدل هذه النتيجة على تنوع أفراد عينة الدراسة واعتماد بيئة الدراسة .

2/ أن غالبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية والبالغ عددهم (162) هم من فئة المتزوجون بنسبة 54% من أفراد عينة الدراسة ،مقابل (138) من غير المتزوجون بنسبة 46%، وتدل هذه النتيجة على تنوع أفراد عينة الدراسة لمتغير الحالة الاجتماعية

3/ وان (97) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 32.3% أعمارهم اقل من 30 سنة ، ومثلهم ما تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة حيث يعتبر الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ، حيث نجدان الفئة العمرية ما بين 40 سنة فاقل تمثل نسبة 64.6% من عينة الدراسة ،في حين أن (68) من منهم يمثلون ما نسبته 22.7% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 41-50 سنة ،أما الذين أعمارهم 51 سنة فقد بلغوا (38) فردا و نسبته 12.7% وتدل هذه النتيجة إلى تفاوت أعمار عينة الدراسة ويعكس هذا إلى تنوع في الخبرات المتراكمة في المستويات العمرية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

4/ إن غالبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة هم من فئة موظف حيث بلغ عددهم (219) بنسبة 73% وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة ،مقابل (46) منهم ما يمثلون نسبته 16% من أفراد عينة الدراسة هم إداريين ، بينما (33) منهم ويمثلون نسبة 11% رئيس قسم وتدل هذه النتيجة أيضا على تنوع نسبي في مهنة أفراد عينة الدراسة مع تفوق في كبير في الموظفين وهم الفئة الأكبر من العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

5/ وأعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، هم من فئة الحاصلين علي درجة البكالوريوس البالغ عددهم (188) بنسبة 62.7% وهم الفئة الأكبر، يليهم فئة ثانوي وعددهم (64) بنسبة 21.3% ، ثم تلاها فئة الحاصلين على درجة فوق جامعي وعددهم (48) بنسبة 16% وهم الفئة الأقل ، وأيضاً يوجد تنوع في المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة ،وبما إن الفئة الجامعي هي الأكثر فهم قادرين على تفهم موضوع الدراسة بمقدراتهم التعليمية وخبراتهم .

6/ أما أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة فان (89) منهم ونسبتهم 29.7% من أفراد عينة الدراسة خدمتهم في العمل اقل من 5 سنوات وهم الفئة الأكثر في حين أن (79)منهم ونسبتهم 26.3% خبرتهم ما بين 5- 10 سنوات مقابل (66) منهم بنسبة 22% من أفراد الدراسة من 10- 15 سنة ،ومثلهم ما تفوق خبرتهم 15 سنة ،وتدل هذه النتيجة أيضاً على تنوع الخبرات لأفراد عينة الدراسة ،والخبرات من الآراء والعوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين .

ثانيا : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

بعد هذه المعالجات المتواضعة لموضوع البحث (الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي) نأمل لان نكون قد وفقنا في تقديم إجابات كافية عن أسئلة الدراسة التي وردت في المقدمة ومشكلة البحث وأهدافه ولتحقيق من ذلك يمكن استعراض الأسئلة والإجابة عن كل سؤال على حدة:

أولا : محور قياس الصراع التنظيمي :

قد وردت بعض الأسئلة لقياس هذا الجانب من الصراع من خلال التعرف على رأي أفراد عينة الدراسة حول شعورهم بمستوى وجود صراع تنظيمي بين الأفراد العاملين و أسبابه .

1/ ما مدى مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين كما يدركه أفراد عينة الدراسة

قد اظهر نتائج تحليل آراء عينة الدراسة ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي حيث بلغ متوسط (3,40) . وقد اتضح أيضاً أن هنالك اختلافا بين إجاباتهم بصورة إحصائية ومن الجدول رقم (11 - 3) 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%) اكبر 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 لابد من الإقرار بحتمية حدوث جوانب عديدة من التغير والصراع داخل الإدارة وهذا ما تؤكدته النظريات الإدارية الحديثة وأيضاً اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (نجاة المطيري 2001م) التي أظهرت بان الصراع التنظيمي بين العاملين موجود ولكنهم غير متأكدين عن مستوى الصراع بينهم ، واختلفت أيضاً مع دراسة (العمرى 2006م) أظهرت بان سياسة الدمج في التعليم من أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين .

12/ ما هي أكثر هذه الصراعات التنظيمية انتشاراً بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وما هي اقل هذه الصراعات بين العاملين ؟

وحول موقف أفراد عينة الدراسة عن أكثر أنواع الصراعات التنظيمية انتشاراً بين العاملين كانت النتائج تشير إلى أن أكثر أنواع الصراعات ما يحدث بين الجماعات والإدارة بنسبة (58,4%) من الجدول رقم(12-3)، وان أدنى هذه الصراعات الذي يحدث بين الفرد وذاته بنسبة (1%)، أما بقية الصراعات فيحدث بين الفرد وزميله بنسبة (21,3%) وبين الجماعات مع بعضها بنسبة (19,3%) وهذه النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه الدراسة على أنواع الصراعات التي تنشأ بين العاملين داخل التنظيمات الإدارية ، من دراسة (فلد مان وارنولد) إن مصادر الصراع الداخلي في المنظمة ما يحدث بين الجماعات و الإدارات التنظيمية . و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (يوسف حمد 2010م) و دراسة (محمد الرقاد 2003م) بان الصراعات التنظيمية تنشأ لأسباب شخصية وتنظيمية .

13/ هل هنالك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين ؟

من الجدول رقم (3-13) إن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن هنالك أكثر من تنظيم إداري بنسبة (30,7%) ونسبة (20,7%) يوافقون بمجموع (51,4%)، ولا يوافقون بشدة بنسبة (15%)، ومنهم محايدون بنسبة (19,7%) ولا يوافقون بنسبة (15%) . وان موافقة العينة على أن هنالك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفين هي من الأسباب الرئيسية المؤدية إلى الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسات ما جاء في الجانب النظري للدراسة .

14 هل تتدخلون لتسوية الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى ؟ من الجدول رقم (3-14) إن موقف أفراد عينة الدراسة من هذه الصراعات ومدى تدخلهم لحلها ، أن نسبة (24%) من أفراد العينة يرون هنالك تدخلا بدرجة كبيرة جدا، وان (10,7%) يرون أن التدخل موجود بدرجة كبيرة ، وبمجموع (35,4%) من أفراد عينة الدراسة يرونه بدرجة كبيرة وان (14,3%) يرون أن التدخل بدرجة متوسطة ، ونسبة (6,3%) من أفراد عينة الدراسة يرونه بدرجة قليلة ، (43%) لا تدخل على الإطلاق . ولذلك نجد أن درجة التدخل لإيجاد تسوية لحل الصراعات التنظيمية في مستشفى الخرطوم مقبولة ، ولأن عدم التدخل بالطرق السريعة يساعد على تطور وتعقد نوعية الصراع و يؤدي إلى زيادة حدته وتمدده .

15 في حالة نشوء صراع بين العاملين من يتولى العمل على تسويته ؟ من الجدول رقم (3-15) قد عبر أفراد عينة الدراسة عن الجهة التي تقوم بالتدخل لحل الصراع بأن المدير المباشر هو من يتولى الأمر بنسبة (60%) ثم اكبر الزملاء في الإدارة بنسبة (19,7%) ، ثم لجنة من الموظفين في إدارات أخرى بنسبة (20%) ، وأنهم لا يرون أن هنالك تدخل لجنة من خارج التنظيم ، حيث يوجد تنوع في إدارة مستشفى الخرطوم في العمل على تسوية الصراع بين العاملين وعلى رأسهم المدير المباشر وهذه النتيجة ايجابية مما جاءت في الجانب النظري للدراسة بعدم ترك الصراعات لتدخل الغير ، ويجب على المدير تولي حل الصراع بين العاملين .

16 ما إذا كان يوجد تغيير للإدارة بشكل مفاجئ وفي فترات قصيرة ؟ من الجدول رقم (3-16) نجد أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على انه يوجد تغيير للإدارة بشكل مفاجئ وفي فترات قصيرة بنسبة (38%)، وان نسبة (21%) يوافقون ، وبمجموع (59,7%) يوافقون على ذلك ، وان (22%) لا يوافقون و(8%) لا يوافقون بشدة بمجموع (285) لا يوافقون ونسبة (10,3%) محايدون ، وبالتالي التغير المفاجئ للإدارة يولد نوع من أشكال الصراع التنظيمي بين العاملين

والإدارات الجديدة ويترتب عليه تغير في أنماط العمل وفقا للإدارة الجديدة قد لا تتناسب مع العاملين مما يؤدي إلى ظهور توترات بينهم وبين الإدارة .

وعليه فان النتائج تشير إلى مدى اهتمام عينة الدراسة بظاهرة الصراع الذي ينشا بين العاملين لديهم وسعيهم لبحث الحلول بين الأطراف ، ولعل هذا يعبر عن مدى وعى وتفهم عينة الدراسة بأهمية ظاهرة الصراع وضرورة السيطرة عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الايجابية للأطراف. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (يوسف حمد ، 2010م) و التي أظهرت بان المدراء لم يستفيدوا من الصراع لعدم فهمهم له

ثانيا : تحليل نتائج تساؤلات الدراسة عن محور قياس العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم ؟

ما هي أكثر العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين ؟ أظهرت نتائج الدراسة تفاوت رأى أفراد العينة حول العوامل التي لها تأثير على نشوء الصراع التنظيمي في ضوء ما تم مناقشته في الجانب النظري والدراسات السابقة والميدانية ، حيث يشير الجدول رقم (17 - 3) على أن هنالك تأثيرا ملموسا للعوامل (العدالة ، تفويض الصلاحيات ، غموض الدور) حيث تباينت موافقة أفراد العينة على العوامل بمعدل (69,79) ، مرتبة تنازليا كالآتي :

1/ العدالة

2/ تفويض الصلاحية

3/ غموض الدور

وهى عوامل مؤثرة تتمثل في 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 ، وهذه العوامل من أهم أسباب الصراع التنظيمي كما أشارت إليها الدراسة في الجانب النظري ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سحر عبيد ، 2011م) و دراسة

(يوسف حمد ، 2010م) و دراسة (آمال بترحنا 2003م) بان عدم رضا المستفيدين من الخدمات وضغوط العمل و شروط العمل و عدم العدالة ، وعدم إتاحة الفرصة للنقاش والحوار وغموض الدور من أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراعات التنظيمية بين العاملين ، واختلفت مع دراسة (احمد اللوح ، 2008م) بان أسباب الصراع في الجامعة لا تؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي .

ثالثا: نتائج تساؤلات البحث عن أهم أساليب إدارة الصراع من المدربين في مستشفى الخرطوم التعليمي لحل الصراع بين العاملين :

أ / ما هي أهم الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدربين لحل الصراع بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ؟

بالرجوع إلى الجدول رقم (18-3) نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام الرؤساء لأساليب تسوية الصراعات بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي (التوفيق - التهذئة - المواجهة - القوة - التجنب) يتم بدرجة متوسطة (3,06 من 5) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس الخماسي (2,61 الى 3,40) والتي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة .

كما تفاوتت 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 التهذئة ويليه أسلوب التوفيق، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الموجودة في المستشفى تعمل على تهذئة الصراع والاتجاه إلى الأساليب الناعمة في الأيام الأولى لظهور مستويات الصراع بين العاملين .

وان أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدام أسلوبين من خمس أساليب يتم استخدامه بدرجة متوسطة وهما أسلوب التجنب بمتوسط (3,05 من 5) ويليه أسلوب المواجهة بمتوسط (2,80 من 5) وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة يستخدمون الأسلوبين عندما يصل الصراع لمراحل متقدمة. ومما جاء في الجانب النظري للدراسة بان تجنب الصراعات يؤدي إلى تراكمها وتطورها .

ثم جاء أسلوب القوة استخدامه بدرجة قليلة بمتوسط (2,12 من 5) وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن القادة لا يستخدمون هذا الأسلوب إلا للصراعات التي تمثل تهديدا مباشرا لاستقرار المؤسسة .

ب/ ما هي أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين لمعالجة الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ؟ وما هي اقل الأساليب استخداما ؟ إن أفراد عينة الدراسة يرون أن أسلوب التهدة من أكثر الأساليب استخداما من قبل المديرين ثم يليه أسلوب التوفيق .

وإنهم يرون أن أسلوب القوة من اقل الأساليب استخداما من قبل المديرين ثم يليه أسلوب المواجهة . حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد رقاد، 2003م) بان أسلوب المواجهة أكثر الأساليب استخداما ، ودراسة (محمد حميد، 2004م) بان إستراتيجية التعاون أكثر الأساليب استخداما والتنافس من اقل الأساليب استخداما بين المدين لإدارة الصراع .

رابعا : نتائج تساؤلات الدراسة عن محور قياس الرضا الوظيفي للعاملين:
أ/ ما مستوى الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي تبعا لأبعاد الرضا الوظيفي ؟

1/ من الجدول رقم (19 - 3) أظهرت نتائج عينة الدراسة أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى جميع أفراد العينة بلغ نسبة التباين (66,88) وهو مستوى منخفض جدا من الرضا الوظيفي عن أبعاد الرضا (علاقات العمل ، مهام وواجبات العمل ، الراتب ، الحوافز والمكافآت) حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (غانم ، 2008م) بان مستوى الرضا الوظيفي لدى جميع أفراد العينة مرتفع جدا ، ودراسة (محمد نعيم نزال، 2000م) بان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين جيدا .
2/ إن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن بعد الرواتب بمعامل الاعتمادية (0,810) ، بالمرتبة الأولى وتعزي هذه النتيجة إلي عدم كفاية الراتب مع الجهد المبذول من قبل العاملين واهتمام إدارة المستشفى بهيكل الأجور فقط وعدم تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وفقا للتطورات والزيادات في أسعار السوق المحلي من مظاهر عدم الرضا الوظيفي . حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشهري ، 2002م) والتي جاءت بان الراتب غير مرضي للعاملين ، ودراسة (أميرة على ، 2000م) بان نظام الأجور والحوافز من أسباب عدم الرضا ، ودراسة (نجاة المطيري 2000م) بان عنصر الراتب و الحوافز و الترقية من أسباب عدم الرضا الوظيفي بين العاملين .

3 / إن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن بعد الحوافز و المكافآت بمعامل (0,821)، بالمرتبة الثانية من حيث عدم الرضا الوظيفي ، تعزي هذه النتيجة إلي عدم اهتمام إدارة المستشفى بهيكل الحوافز و المكافآت وعدم وضع نظام بقواعد ثابتة للأقسام و الأفراد النشطين ، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم ، 2003م) أن العاملين غير راضين بالأغلبية عن الحوافز الممنوحة لهم ، وان الحرمان من الحوافز يتأثر على درجة الولاء و الاستقرار .

4 / إن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن بعد مهام وواجبات العمل بمستشفى الخرطوم التعليمي بمعامل (0,882) بالمرتبة الثالثة من حيث عدم الرضا ، وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلي عدم وجود تناسق و توافق للوظائف والمهام المطلوبة لا تتناسب 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 . و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أميرة على ، 2000م) بان طبيعة العمل و بيئة العمل وعلاقات العمل من أسباب عدم الرضا الوظيفي .

5 / إن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن بعد علاقات العمل بمستشفى الخرطوم التعليمي بمعامل (0,917) بالمرتبة الرابعة من حيث عدم الرضا ، وتعزي النتيجة إلى إن العلاقات بين الرؤساء والعاملين في المستشفى في التعاملات اليومية مقبولة و توجد علاقات غير رسمية في الاتصالات و التواصل و ان العلاقات لا تساعد على تكوين الصداقات بين العاملين وعدم تناسق العمل المبذول مع بيئة العمل و يسوده نوع من عدم تقدير العمل من قبل الزملاء و لا توجد ضمانات الأمن والسلامة والاستقرار لذلك شعور العاملين في المستشفى للحصول على وظيفة أفضل من الوظيفة الحالية .

ب/ ما هي أكثر الأبعاد رضا من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ؟ وما هي اقل الأبعاد رضا ؟

أظهرت نتائج الدراسة إن أكثر أبعاد الرضا الوظيفي رضا للعاملين في المستشفى هو بعد علاقات العمل مع الرؤساء والزملاء في يليه بعد مهام وواجبات العمل .

كما أظهرت نتائج الدراسة أن اقل الأبعاد رضا لأفراد الدراسة هو بعد الراتب و يليه بعد الحوافز والمكافآت . اتفقت النتيجة مع دراسة (نعيم نزال ، 2000م) .

المطلب الثاني : نتائج إثبات الفرضيات :

تم التحقيق من فرضيات البحث واثبات صحتها بتحليل كل فرضية على حدة :
1/ الفرضية الأولى : وجود عدد من العوامل والمؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفقا للعوامل (العدالة - تفويض الصلاحيات - غموض الدور) .

لإثبات هذه الفرضية اعتمد التحليل على التحليل العملي للعوامل المؤثرة على نشوء الصراع بين العاملين ومن الجدول (17 - 3) نتوصل إلى أن العوامل (العدالة ، تفويض الصلاحيات ، غموض الدور) عوامل ذات تأثير ايجابي وقد تؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي بين العاملين في المستشفى حيث بلغ المعامل الاعتمادي (69,79) و المتوسط الحسابي المحقق اكبر من المتوسط الفرضي (3)،

و لذلك نتوصل إلى عدم صحة الفرضية الأولى القائلة : "وجود من المؤشرات الدالة على وجود صراع تنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي وفقا للعوامل الصراع التنظيمي وذلك ما بينتها الدراسة من أهم العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراع بين العاملين في المستشفى .

12 الفرضية الثانية : لا يستخدم المديرون والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي أساليب إدارة الصراع (التهدة - التوفيق - التجنب - القوة - المواجهة) في إدارة الصراع بين العاملين :

لإثبات هذه الفرضية تم الرجوع إلى الجدول رقم (18 - 3) والنتائج المصاحبة له نجد أن المديرون والرؤساء يستخدمون جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي و بطرق مختلفة ومتفاوتة حيث جاء أسلوب التهدة والتوفيق بدرجة كبيرة لحل الصراع بين العاملين ، وأسلوب التجنب والمواجهة بصورة متوسطة ، وأسلوب القوة بدرجة قليلة ، وهذه النتيجة تؤكد على أن المديرون والرؤساء بمستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب إدارة الصراع بمستويات مختلفة حسب طبيعة الصراع بين العاملين . وهذه النتيجة ايجابية كما جاءت في الجانب النظري للدراسة ، واتفقت مع دراسة (محمد رقاد 2003م) .

ومن ذلك نتوصل إلى عدم صحة الفرضية القائلة : "لا يستخدم المديرون والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي أساليب إدارة الصراع (التهدة - التوفيق - التجنب - المواجهة - القوة) لحل الصراع بين العاملين " .

13/ الفرضية الثالثة : يوجد انخفاض في المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى عن أبعاد الرضا الوظيفي (بعد علاقات العمل - بعد مهام وواجبات العمل - بعد الرواتب - بعد الحوافز والمكافآت) .

لإثبات الفرضية من الجدول رقم (19 - 3) نتوصل إلى أن المتوسط العام للرضا الوظيفي بلغ مجموع (66,88) عن أبعاد الرضا الوظيفي و الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي المرجح (3) ، مما تدل على أن معظم أفراد العينة مستواهم من الرضا منخفض جدا .

كما جاء عدم رضا المبحوثين عن أبعاد الرضا الوظيفي كالاتي:

1/ جاء بعد الرواتب في المرتبة الأولى من حيث عدم الرضا بمتوسط (1,51) اقل من الوسط الحسابي المرجح (3) .

2/ جاء بعد الحوافز والمكافآت في المرتبة الثانية من حيث عدم الرضا الوظيفي بمتوسط (2,10) اقل من الوسط الحسابي المرجح (3) .

3/ جاء بعد مهام وواجباته العمل في المرتبة الثالثة ن حيث عدم الرضا بمتوسط (2,44) وهي اقل من الوسط الحسابي المرجح (3) . 4/ جاء بعد علاقات العمل في المرتبة الرابعة من حيث عدم الرضا بمتوسط (2,76) وهي اقل من الوسط الحسابي المرجح (3) .

ومن ذلك نتوصل إلى صحة الفرضية القائلة " يوجد انخفاض في المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي عن أبعاد الرضا الوظيفي (بعد علاقات العمل - بعد مهام وواجبات العمل - بعد الرواتب - بعد الحوافز والمكافآت) " .

14/ الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي وفقا للمتغيرات الديمغرافية للعاملين (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - المهنة - سنوات الخبرة) .

لإثبات هذه الفرضية تم الاعتماد على الوسط الحسابي المحقق لمقياس الرضا الوظيفي بأبعاده الأربع لكل من المتغيرات ، واستخدام اختبار (ت) للبيانات المرتبطة لقياس ما إذا هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العاملين عن أبعاد الرضا الوظيفي لمتغير النوع ، المهنة ، الحالة

الاجتماعية ، المؤهل العلمي) وقيمة (F) لمعرفة العمر وسنوات الخبرة ،
ومن الجداول (3-22 — 3-27) نتوصل إلى الآتي :

1/ ليست هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب النوع .

2/ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب الحالة الاجتماعية تعزي لصالح المتزوجين .

3/ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادات العليا (فوق الجامعي) .

4/ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب المهنة تعزي لصالح الإداريين .

5/ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب العمر دعمت.

6/ هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة لصالح الخبرات القديمة .

ولذلك نتوصل صحة الفرضية الرابعة القائلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أبعاد الرضا الوظيفي وفقا للمتغيرات الديمغرافية للعاملين .

5/ الفرضية الخامسة : هنالك علاقة بين عوامل نشوء الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفى و بين أبعاد الرضا الوظيفي :

لإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ومن الجداول (3- 34 - 29) نتوصل إلى إن هنالك علاقة ارتباط متوسطة سلبية بين العدالة و

(علاقات العمل، مهام وواجبات العمل، الراتب، و الحوافز والمكافآت) ، وعلاقة ارتباط

متوسط بين تفويض الصلاحية (و علاقات العمل، مهام وواجبات العمل، الراتب، و الحوافز

والمكافآت) ، بينما هناك علاقة ارتباط متوسطة بين غموض الدور و (علاقات العمل،

مهام وواجبات العمل، و الحوافز والمكافآت) بجانب أن هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين

غموض الدور والراتب .

وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد و الاعتماد على معامل (بيتا) لمعرفة التغيير المتوقع من المتغير التابع بسبب التغيير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل كما تم الاعتماد على (R2) واستخدام اختبار (F) ومن خلال التحليل تم التوصل إلى الآتي :

ملخص نتائج الفرضية		حالة الاثبات
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين		دعمت
هناك علاقة بين العدالة و علاقات العمل	دعمت	
هناك علاقة بين تفويض الصلاحية و علاقات العمل	دعمت	
هناك علاقة بين غموض الدور و علاقات العمل	لم تدعم	
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و مهام وواجبات العمل		
هناك علاقة بين العدالة و مهام وواجبات العمل	لم تدعم	
هناك علاقة بين العدالة و مهام وواجبات العمل	دعمت	
هناك علاقة بين العدالة و مهام وواجبات العمل	دعمت	
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الراتب		
هناك علاقة بين العدالة و الراتب	دعمت	
هناك علاقة بين تفويض الصلاحية و الراتب	دعمت	
هناك علاقة بين غموض الدور و الراتب	لم تدعم	
هناك علاقة بين العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي و الحوافز والمكافآت		
هناك علاقة بين العدالة و الحوافز والمكافآت	لم تدعم	
هناك علاقة بين تفويض الصلاحية و الحوافز والمكافآت	دعمت	
هناك علاقة بين غموض الدور و الحوافز والمكافآت	لم تدعم	

ومن ذلك نتوصل إلى صحة الفرضية الخامسة القائلة " هنالك علاقة بين عوامل نشؤ الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى وبين أبعاد الرضا الوظيفي ". وأخيرا بهذه النتائج نتوصل إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي لمشكلة البحث مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بان الصراعات التنظيمية لها تأثيرات وانعكاسات سلبية من حيث مظاهر ومسببات الصراع التنظيمي وعلاقته بمظاهر عدم الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، حيث اتفقت الدراسة مع دراسة كل من (غانم 2008م) ودراسة (يوسف حمد ،2010م) ودراسة (محمد رقاد، 2003م) ، بان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين وبين مسببات الصراعات التنظيمية في المؤسسات ، بينما اختلفت مع دراسة كل من دراسة (نجاة المطيري 2001م) ودراسة (العمري 2006م) بأنها لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسات .

ملخص نتائج الدراسة :

- 1/ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفعة بدرجة (3,40) .
- 2/ أن أكثر أنواع الصراعات التنظيمية انتشارا بين العاملين في مستشفى الخرطوم هو الصراع بين الجماعات والإدارة .
- 3/ أن العوامل المؤثرة على نشؤ الصراع التنظيمي هي عوامل مرتفعة تؤدي إلى نشؤ صراع بين العاملين في المستشفى بلغت نسبة (69,79) .
- 4/ أظهرت الدراسة أن المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب إدارة الصراع (التهدة - التوفيق - التجنب - المواجهة- القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت (3,06)
- 5/ إن أسلوب التهدة من أكثر الأساليب ممارسة من قبل المديرين والرؤساء بنسبة (3,82)، وأسلوب القوة من اقل الأساليب ممارسة بين المديرين والرؤساء بنسبة (2,12) .
- 6/ أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي منخفض جدا بدرجة (66,88) .

7/ إن هناك عدم رضا وظيفي لدى العاملين في المستشفى عن أبعاد الرضا الوظيفي حسب الترتيب التنازلي الآتي: (بعد الرواتب ، بعد الحوافز والمكافآت ، بعد مهام العمل وواجباته ، بعد علاقات العمل) .

8/ إن أكثر الأبعاد رضا للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي هو بعد علاقات العمل بمتوسط (2,72) ، وأقل الأبعاد رضا هو بعد الراتب بمتوسط (1,51) .

9/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى تعزي لمتغير (النوع) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية، المهنة ، سنوات الخبرة) عن أبعاد الرضا الوظيفي .

10/ هنالك علاقة بين عوامل نشؤ الصراع التنظيمي وبين جميع أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى الخرطوم التعليمي .

11/هنالك تأثير للصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى ، بمعنى إن كلما زادت درجة الصراع بين العاملين كلما أدى إلى عدم رضا وظيفي للعاملين في المستشفى .

المطلب الثالث : التوصيات والمقترحات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن إيراد بعض التوصيات والمقترحات التي نرجو أن تكون نافعة تخدم المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي وتزويدهم بالمعلومات المهمة التي تخص كيفية فهم الصراع التنظيمي بين العاملين والتعامل معه وحله بالطرق والأساليب السليمة والاستراتيجيات الأساسية ، وأيضا كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة .

التوصيات :

أولا : توصيات خاصة بالصراع التنظيمي :

1/ 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 .

2/ ضرورة فهم ودراسة أهمية ظاهرة الصراع التنظيمي التي تنشأ بين العاملين والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الايجابية للأطراف .

3/ يجب دراسة وتجنب العوامل الرئيسية المؤدية إلى نشؤ الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسة وهي (العدالة ، تفويض الصلاحيات ، غموض الأدوار) والتغير المفاجئ للإدارات في فترات قصيرة ووجود أكثر من تنظيم أدارى يحتكم إليه الموظفين وعوامل بيئة العمل .

3/ يجب تعزيز بند المدير المباشر هو من يتولى الأمر في تسوية الصراع بين العاملين في المستشفى وذلك من عدم ترك حل الصراعات للآخرين .
4/ عدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات والسخرية منها بل يجب التدخل السريع لحلها حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعدى نوعيته وتتمدد وتزداد حدته .

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

6/ 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 .

7/ يجب على المدير ترك قنوات الاتصالات رسمية بينه وبين مرؤوسيه تتسم بالصراحة والوضوح للبحث الدقيق عن الحقائق والتأكد من المواقف والآراء للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات .

8/ يجب تعزيز العوامل الايجابية التي لا يؤدي إلى نشؤ الصراع التنظيمي من وجهة نظرة العاملين لديكم والتي تمت مناقشتها في هذه الدراسة ودراسة وتقليل من العوامل السلبية التي تؤدي الى نشؤ الصراع بين العاملين ووضع الحلول لها .

9/ يجب وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي أن المدير أو الإدارة المسؤولة عن الصراعات التنظيمية يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراعات وإيجاد حلول لها .

10/ لا يوجد أسلوباً أو إستراتيجية مثلى يدار بها الصراع التنظيمي بين العاملين في جميع حالاته و معالجته وإنما ينبغي التعامل معه بأدبيات إدارة الصراع واختيار الأسلوب المناسب مع طبيعة الصراع والمستوى المناسب وحله بطريقة بناءة .

11/ ضرورة اهتمام مديري المستشفى باستخدام أسلوب التوفيق عند إدارتهم للصراعات التنظيمية بين العاملين ، والمحافظة على استخدام أسلوب القوة في مستواه الحالي .

12/ ضرورة تطوير ممارسات وكفاءات مديري المستشفى حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال عملية التدريب في مراكز متقدمة بشكل يواكب التطوير وإقامة ندوات ومحاضرات من حيث المعرفة والممارسة .

13/ إن عدم وجود صراعات في المؤسسة لا يعبر عن ظاهرة صحية بل يجب أن يكون هنالك وجود مستوى معين من الصراعات داخل المنظمة ، وانه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه وإدارته وتجنب آثاره الضارة .

ثانيا : توصيات خاصة بالرضا الوظيفي :

1/ 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 .

2/ ضرورة زيادة رواتب العاملين في المستشفى والعمل على العدالة في توزيع الرواتب والأجور بين العاملين لتواكب متطلبات المعيشة وغلاء الأسعار في السوق المحلي .

3/ الاهتمام بأهمية العاملين في المستشفى وضرورة توفير الدورات التدريبية المستمر للعاملين والتي تزيد من نموهم الشخصي والمهني وفقا للتطورات واستحداث طرق التدريب التكنولوجي .

4/ وضع قواعد ثابتة لنظام الترقيات والحوافز المادية والمعنوية للأقسام والإدارات والأفراد النشطين للتشجيع المستمر و لتنمية قدراتهم الشخصية.

15/ يجب تعزيز بعد علاقات العاملين مع رؤسائهم وزملائهم في العمل والمحافظة على تحسين بعد الراتب والأجور والمكافآت وبعد مهام العمل وواجباته و التقدير واحترام الذات من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين.

16/ على المدير أن يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية و يؤثر بمرؤوسيه بكل الود والحرص معا ويساعد على خلق روح التعاون بين العاملين والمؤسسة ويجعل لديهم الشعور بالانتماء والولاء لتحقيق الأهداف .

17/ ضرورة الاهتمام بمشاكل العاملين والتعرف على الظروف النفسية والصحية والاجتماعية ودراساتها ومعالجتها لرفع مستوى رضاهم الوظيفي .

18/ تحسين دور الإشراف والرقابة في المستشفى بمتابعة أساليب وإجراء العمل بين المرؤوسين بالتعاون والثقة واحترام الذات ،ويجب إن يركز المشرف على نقاط قوة المرؤوسين وتشجيعهم وليس على نقاط الضعف.

19/ إن القيادة الديمقراطية التي تمنح السلطة للموظف لتنفيذ عمله بمرونة وبطريقة سريعة بعيدا عن التعقيدات والروتين ومناسبة لقدراته وطموحاته تساعد على التجديد و الابتكار و ثم الشعور بالرضا عما يقوم به من مهام .

10/ تنسيق الاتصالات و العلاقات بين الإدارات يؤدي إلى اكتسابهم المهارات الفنية والعملية والعلمية والسلوكية التي ترتقي بالموظف في تعاملاته مع رؤسائه وزملائه ومديره يقلل من نشؤ الصراعات التنظيمية ويؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي ويزيد من الأداء الوظيفي والإنتاجية .

11/ منح الموظف العمل المناسب مع قدراته وتخصصه وإعطائه قدرا من الحرية لتنفيذ عمله يؤدي إلى ميول العاملين نحو الأداء الجيد والتكيف مع العمل والشعور بالأهمية الذاتية فتتحقق رضاه الوظيفي .

12/ وان توفر جميع عوامل الرضا الوظيفي للعامل لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الكلي عن العمل ،ولكن عدم توافرها يؤدي إلى عدم رضا العامل للعمل وأضرار عدم الرضا الوظيفي مثل الغياب ودوران العمل والشعور بالتعب والملل وتعدد حالات الاستقالة .

13/ ضرورة الاهتمام بقطاع الصحة وخاصة مستشفى الخرطوم التعليمي بزيادة جودة الخدمات لأنها مؤسسة تهتم بعلاج العنصري البشري وهي القوى العاملة والدعامة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا : المقترحات :

1/ إنشاء قسم بإدارة الأفراد في المستشفى يهتم بمشاكل العاملين ورفع روحهم المعنوية وذلك لمعرفة جوانب القصور ويسهل في معالجة الصراعات التنظيمية والنزاعات في مراحلها الأولى ، وحلقة وصل بين الموظفين والإدارة يساعد في تنمية القدرات والمهارات الشخصية للأفراد.

2/ توفير مزيدا من الدورات التدريبية للعاملين في المستشفى بإنشاء مراكز تدريب حديثة مواكبة بالتطورات والتقنيات لرفع كفاءة ومهارات العاملين وخلق بيئة عمل قوامها التقدير و الاحترام المتبادل بينهم .

3 / تكوين روابط اجتماعية بين العاملين تساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية بعد ساعات العمل بعيدا عن روتين العمل اليومي وجعله مناسبة عامة يلتقي فيها الجميع وتوسيع العلاقات الاجتماعية الخارجية .

4/ إدخال برنامج الإثراء الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي
5/ إجراء بحوث واستطلاعات للعاملين في المستشفى حول آراءهم عن الرضا الوظيفي من حين إلى آخر لفهم نقاط عدم الرضا الوظيفي وحل مشاكلها وتعزيز نقاط الرضا وتطويرها .

6/ إجراء بحوث ودراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة حول اثر الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصحية الأخرى .
7/ إجراء دراسة حول الصراع التنظيمي بين الأطباء و الممرضين في مستشفى الخرطوم التعليمي .

8/ توجيه الباحثين من طلبة الدراسات العليا لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي مثل :

1/ الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي .

2/ الصراع التنظيمي وأثره بالأداء الوظيفي .

3/ تأثير أساليب إدارة الصراع على الرضا الوظيفي .

4/ التدريب و علاقته برفع الكفاءة الإنتاجية .

5/ دور الإشراف على الرضا الوظيفي للعاملين . 6

6/ دور الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي .

7/ اثر إدارة الصراع التنظيمي على تسيير الموارد البشرية في المنظم

الخاتمة

إن مواكبة التطورات السريعة للبيئة و مع تزايد المنافسة فرض على كل منظمة في الوقت الحالي ضرورة الاهتمام بإدارة شؤونها وما يحصل من صراعات بين العاملين في المنظمة ، و يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري و خصوصا الجانب الإنساني ، احد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التغير والتقدم . ولا شك إن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل قد ينتج عنه إما التعاون أو الصراع ، له اثر ايجابي أو سلبي على أداء ورضا الفرد عن عمله .

ومن خلال بحثنا هذا حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة تأثير بين أسباب الصراع التنظيمي و بين مظاهر عدم الرضا الوظيفي ، وقد قسمنا هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، الأول يشمل الإطار العام للبحث وخطته ، والثاني جانب نظري و الثالث كان تطبيقيا و ذلك مراعاة لطبيعة موضوع الدراسة ، حيث تهتم بجانب الاهتمام بالكاادر البشري ككائن اجتماعي تعتمد عليه المنظمة في أدائها و تحقيق أهدافها ، و تحسين المؤسسة الخدمية الصحية بجانب آخر .

وفي الجانب النظري تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار العام للبحث ، مقدمة عامة ومشكلة البحث والدراسات السابقة وأهمية وأهداف البحث ثم فرضيات البحث ومصطلحات البحث ، وفي الفصل الثاني المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث بحيث تناول المبحث الأول الصراع التنظيمي طبيعته و تعريفه و إبراز أهم الأسباب الكامنة وراء تواجده و ظهوره في المنظمة ثم مستوياته و مراحل حدوثه و أهم الآثار الايجابية و السلبية لوجود الصراع ، وفي المبحث الثاني تناولنا إدارة الصراع من خلال تعريفه بصفة عامة ثم الأدوات و الأساليب المساعدة لحل الصراع بين العاملين في المنظمة ، وفي المبحث الثالث

حاولنا إعطاء بعد نظري للرضا الوظيفي من خلال تعريفه و مفهومه و أهم عوامل مؤثرة فيه و طرق قياسه و أنواعه واهم نظرياته وآثار عدم الرضا الوظيفي .

أما في الفصل الثالث العمل الميداني والذي حاولنا فيه التحقق من الفرضيات لتحقيق أهداف البحث و قد اخترنا مستشفى الخرطوم التعليمي لإجراء الدراسة الميدانية ، وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة بغرض جمع المعلومات و البيانات التي تخص العاملين و الحصول على إجاباتهم و تم تحليلها باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلي نتائج تخدم موضوع الدراسة و إثبات فرضياتها ، وتوصلنا إلي نتائج وتوصيات أملا أن تخدم إدارة الموارد البشرية في مستشفى الخرطوم التعليمي .

وفي الأخير إن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية تربطه معهم علاقات وهو بحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء و تقدير الذات ، لذلك يجب إشباع رغباته و تنمية قدراته الشخصية و إبقائه بعيدا عن الصراعات لتحقيق رضا الوظيفي تجاه عمله للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه .

وهذا ما قدمناه من وسعنا في بحثنا المتواضع هذا املاً أن نكون قد زدنا قلعة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا و المجتمع بواحد من البحوث العلمية للاستفادة منه ، ونسال الله التوفيق والسداد ، وان أخطأنا جل من لا يخطئ و أرجو ان تفيدونا بأرائكم ومقترحاتكم وإضافاتكم للتصحيح .

إشكاليات البحث :

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

قائمة المراجع والمصادر

أولا : المراجع العربية :

- 1- احمد السيد كردي . " الصراع التنظيمي " . مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري ، المدونة الالكترونية ، (2012م) .
- 2- احمد محمد عبد الله . إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الجزء الأول ، بدون نشر - بدون طابع - بدون تاريخ .
- 3- بدر، حامد احمد . السلوك التنظيمي . كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية جامعة الكويت : دار القلم للنشر ، ط1؛ (1995م) .
- 4- زويلف ، مهدي . إدارة الأفراد مدخل كمي . ط3 ؛ عمان : بدون نشر، (2005م)
- 5- سيد ، محمد ، جاد الرب . السلوك التنظيمي . (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة) ، الإسماعيلية : بن بط - 2005م .
- 6- الشواني ، صلاح ، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد . جامعة الدول العربية ، بيروت : بدون نشر ، 1972م .
- 7/ صديق عفيفي ، السلوك التنظيمي . مدخل متكامل - الفرد - الجماعة - المنظمة - دار النهضة العربية للنشر ، 1996م .
- 8 - صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات . الإسكندرية : دار الجامعة للنشر ، 2002م .
- 9- عاشور ، احمد صقر . السلوك الإنساني في المنظمات - الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 1996م .
- 10- عباس ، سهيلة ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، (2002م) .
- 11- عبد الحميد المغربي ، السلوك التنظيمي . (سلوك الأفراد داخل منظمات

- الأعمال) ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2002م .
- 13 ألعديلي ، ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي - مدخل كلي مقارنة . الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1995م .
- 14 - علاقي ، مدني عبد القادر . إدارة الموارد البشرية : المنهج الحديث في إدارة الأعمال ، جدة : مكتبة دار زهران للنشر و التوزيع ، (1993م) .
- 15 - عليوة ، السيد . تنمية مهارات مديري الإدارات ، القاهرة : إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، (2001م) .
- 16 - العميان ، محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية : دار وائل للنشر، ط2؛ (2005م) .
- 17 - المغربي ، كامل محمد : السلوك التنظيمي و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، (2004م) .
- 18 - موسى اللوزي - التطور التنظيمي - أساليب ومفاهيم حديثة - ط1؛ عمان الأردن : دار وائل للنشر ، بت .
- 19 - ناجي معلى ، التفاوض : الإستراتيجية و الأساليب ، (مدخل في الحوار الإقناعي) ، ط2؛ عمان : مطابع الفنار ، 200م .
- 20 - النجار، نبيل الحسين وآخرون ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - كلية التجارة جامعة المنصورة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1992م .
- 21 - هاشم زكي محمود ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت : وكالة المطبوعات ، 1980م .

ثانيا : الدراسات و الرسائل :

- 1 - إبراهيم احمد عثمان ، "نظم و أثره على الرضا الوظيفي " . دراسة حالة كلية التجارة جامعة النيلين . رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات ، 2003م .
- 2 - ابوبكر سليمان ، التضارب التنظيمي و الولاء في الشركات السودانية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان 1995م .
- 3 - أمال بترحنا ، تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في الأجهزة الخدمية في مصر . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2003م .
- 4 - أميرة محمد على ، الدافعية و الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي . رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مكتبة الدراسات العليا ، 2000م .
- 5 - ايناس فؤاد قلمي ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، (1428هـ - 1429هـ) .
- 6 - حبيب سميح خوام ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شبكة الجزيرة الفضائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، .
- 7 - سحر عبيد ، أسباب الصراع التنظيمي للأطباء في مستشفى رفديا الحكومي ، جامعة النجاح الوطنية - نابلس - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، رسالة ماجستير ، 2011م .
- 8 - الشهري ، على بن يحي ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية . رسالة

- ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : 2000 م .
- 9 - الشيخ خليل ، عزيزة شرير " الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى الموظفين " . مجلة الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين ، المجلد السادس عشر، العدد الأول ،الدراسات الإنسانية ، 2008م .
- 10 - عبد الملك العمري ، اثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي . دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في اليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية مصر ، 2006م .
- 11 - غانم بن عبد الله السحبياني ، اثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأمنية في المملكة العربية السعودية و السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2008م .
- 12 - محمد حميد ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء . رسالة ماجستير ، جامعة صنعاء ، كلية التربية ، 2004م .
- 13 - محمد الرقاد ، عبد الكريم سالم ، اثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاعين العام والخاص في الأردن . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2003م .
- 14 - محمد فالح محمد ، العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء . رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2001م .
- 15 - ناصر قاسمي " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير " دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الانسانية الاجتماعية ، رسالة ماجستير ، 2005م .
- 16 - نزال ،محمد نعيم ، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي . دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الأدوية ، الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2000م .
- 17 - نجاه بنت مشعل المطيري ، علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي . دراسة على موظفي جامعة الملك سعود بالرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة

جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2000م .

18 - يوسف محمد حمد ، الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاية الإنتاجية .
دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية السودانية و الهيئة العامة للطيران
المدني ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2010م .

ثالثا : المراجع الأجنبية :

1. Barely .Raceland Brand . **Effective Human Relation in Organization** .3d.N.J. Palpable; Houghton , co . 1987 .
- 2 . E. J. T racy , (**The Soap Operale fugue in dustiest**) Fortuna
November 16. 1981 .
- 3 . Feldman D.C. Arnold , H; **Managing In visual and croup in Organizations**. McGraw Hill Book Comp, New York, 1983.
- 4 . Herzberg, teal, **The Motivation to Work: New York** : Wiley
(1959) .
- 5 . Hopkins. A. H . **Work and Job Satisfaction in The Public Sector**. Now Jersey : Row man & Allan held (1983) .
6. Jokily , **" Organizational Behavior "**. (Home Wouk , Illinois
Richard Irwin , Inc , 1974 .
- 7 . John . R. charmer horn Jams Ghent .Rich Aaron Oshorn,
1950 .
- 8 . Land, F. J. and D. A. Trumbo , **Psychology of Work Behavior**
, Home wood : The Dorsey Parses, 1980 .
- 9 . Lock , A , Edwin **" What is Job Satisfaction "** Organizational
,Behavior Human Performance , 1989 .

- 10 . Lornson , G.H. Smith , P.C. Bran nick , **Constitution of Job in General Scale** . 1989 .
- 11 . Rahim , M . **augment Conflict in Organizations** , Pager , New York , 1986 .
- 12 . Riggo Ronald , **Introduction to Indusial Organization** Psychology formen and Company . (1995) .
- 13 . Pondy .R." **Organizational Conflict** " concepts and Models Administered Science gvertely .
- 15 . Vroom. Harrington, Donnie Ever tale ,Perceived Principal **"Leader Ships Behavior and Reported Teacher Job Satisfaction**. Leader Ship Behavior) . 1993.

الملحقات

1 - الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

استبانة

عنوان البحث (الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي)

دراسة تطبيقية على (مستشفى الخرطوم التعليمي)

الأخ /الكريم والأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف الاستبيان المقدم بين يديكم محاولة التعرف على بعض العوامل المؤثرة على نشوء النزاعات أو ما يعرف بالصراع التنظيمي بين الموظفين الذين يعملون في المؤسسات وخاصة للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. من حيث دراسة طبيعة هذه الصراعات وأسبابها وحدتها والأساليب المستخدمة من المديرون للتعامل مع العاملين ومعرفة أكثر الأساليب استخداما وكذلك قياس مدى الرضا الوظيفي للعاملين بهدف المساعدة في تحسين الأداء في المؤسسات باستثمار آثار الصراعات الايجابية والحد من الآثار السلبية من اجل تحقيق الهدف و بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

لذا يرجى منكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علما بان بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم الصادق

الباحثة: جميلة صالح أبكر

القسم الأول : البيانات الشخصية :

ضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1/ الجنس: () ذكر () أنثى .

2/ الحالة الاجتماعية:

() أعزب () متزوج .

3/ العمر:

() أقل من 30 سنة () 30 — 40 () 40 — 50 () 50 فأكثر

4/ المؤهل العلمي:

() ثانوي () جامعي () فوق جامعي .

5/ المهنة :

() إداري () رئيس قسم () موظف

6/ الدخل الشهري :

() أقل من 500 جنيها () 550—600 () 650—700 () 750 فأكثر.

7/ عدد سنوات الخبرة :

() أقل من 5 سنوات () 5 — 10 سنة () 10 — 15 سنة () 15 سنة فأكثر.

القسم الثاني : محور قياس الصراع التنظيمي:

أ/ معرفة وجود صراع وأكثر الأنواع شيوعا:

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة من :

1/ هنالك درجة من الصراع التنظيمي بين الموظفين لديكم:

() بدرجة كبيرة جدا () بدرجة كبيرة () بدرجة متوسطة () بدرجة قليلة
() غير موجود إطلاقا

2/ ما هي أكثر أنواع الصراعات انتشارا بين الموظفين في نظرك:

() بين الفرد ذاته () بين الفرد وزميله () بين الجماعات مع بعضها البعض () بين الجماعات والإدارة .

3/ هناك أكثر من تنظيم إداري يحتكم إليه الموظفون لديكم :

() أوافق بشدة () أوافق () لا أدرى () لا أوافق () لا أوافق بشدة

4/ هل تتدخلون لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين في إدارتكم :

() بدرجة كبيرة جدا () بدرجة كبيرة () بدرجة متوسطة () بدرجة قليلة
() لا تدخل على الإطلاق.

5/ في حالة نشو صراع بين الموظفين لديكم من يتولى العمل على تسويته:

() المدير المباشر () اكبر الزملاء في الإدارة () لجنة من الموظفين في إدارات أخرى () لجنة من خارج التنظيم .

6/ توجد تغيير للإدارة بشكل مفاجئ في فترات قصيرة :

() أوافق بشدة () أوافق () لا أدرى () لا أوافق () لا أوافق بشدة

ب/ العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	العوامل	العامل1	العامل2	العامل3	العامل4
1	العدالة :				
	تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم .				
	عدم استخدام أسس علمية في توزيع الموارد .				
	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم .				
	عدم العدالة في توزيع الموارد بين الإدارات .				
	عدم التساوي في فرص الترقية				
	عدم العدالة في التعامل في التعامل مع المرؤوسين .				
2	تفويض الصلاحية :				
	تتيح الإدارة المجال للنقاش والحوار للعاملين .				
	إتاحة الفرصة للموظفين لصنع القرارات .				
	هنالك فرص للقدرة على إقناع رئيسك في اتخاذ القرار .				
	المهام المطلوبة ملائمة مع قدراتي وتخصصي .				
	تتيح الإدارة للعاملين فرص الحوار بحرية تامة .				
3	غموض الدور :				
	عدم وضوح المسؤوليات الموكلة إليك .				
	غموض المهام الموكلة إليك				
	هنالك تداخل في الاختصاصات في وظيفتي .				
	لدى سلطة كاملة للقيام بعملتي				

3/ الأساليب المستخدمة من قبل الرؤساء للعاملين في المستشفى :

فيما يلي مجموعة من الأساليب لتسوية الصراعات بين الرءاء تحديد درجة استخدامكم لها لتسوية بين الموظفين لديكم :بإشارة (X)

درجة الاستخدام

الترقيم	الأسلوب	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	لايستخدم على الإطلاق
1	التهدئة					
2	التجنب					
3	التوفيق					
4	المواجهة					
5	القوة					

القسم الثالث: محور قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين :

فيما يلي مجموعة من الأسئلة ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة :

الترقيم	الأبعاد	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
1	بعد عاقات العمل :				
	العمل مع الرؤساء في المستشفى يمكن الحصول على ما يستحقونه .				
	تعامل الرؤساء معي يسود التقدير والاحترام.				
	علاقة العاملين في يسودها الود والتعاون وتكوين صداقات .				
	تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة .				
	يوفر العمل مركزا اجتماعيا للعاملين ومصدر فخر للأسرة .				
	توجد تفاهم بينك وبين رئيسك في التعامل .				
	توجد تفهم لإدارة مع الموظفين للتوجيهات والإشراف .				
	هنالك تفهم من الإدارة حول انطباعاتي الشخصية في العمل .				
	أنت راضي عن ضمانات العمل من الأمن والاستقرار .				
	أنت راضي عن الاستمرار في وظيفتك الحالية .				
2	بعد مهام وواجبات العمل :				
	تعمل الإدارة على توفير واستحداث وسائل تقنية الاتصال الحديثة .				
	هنالك توافق وتناسق للوظائف				

				مع طبيعة العمل .	
				المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع ساعات العمل .	
				توجد درجة كبيرة من الوضوح الاستغلال لوظيفتك .	
				تعمل الإدارة على توفير فرص تدريب ذو كفاءة لتطوير مهاراتك .	
				يقبل الرئيس اقتراحاتك حول تطوير وظيفتك.	
				بعد الراتب :	3
				أشعر بأن العمل وواجباته تتناسب مع الراتب الذي حصل إليه .	
				يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي ويسدد حاجتك .	
				يوجد رضا تام عن الدخل المادي المحقق من وظيفتك .	
				بعد الحوافز و المكافآت :	4
				توجد عدالة تامة عن تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت .	
				تعمل الإدارة على تحفيز الأفراد ماديا ومعنويا لتشجيع الابتكار والتغير .	
				توزيع الأعمال بين العاملين منصف و عادل .	

2 - أسماء المحكمين للاستبيان :

- 1 - د . الطاهر احمد محمد - مشرف البحث - جامعة السودان
- 2 - د . يوسف عبد الله حمد - أستاذ مساعد - جامعة السودان
- 3 - د . بدوي - جامعة الحدود الشمالية - المملكة العربية السعودية
- 4 - د . عبد الله إبراهيم - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

