

أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي  
- دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى-

## Organizational Conflict Management Patterns and Their Impact on Job Satisfaction

- An Applied Study for the Employees of Khemis Miliana Hospital in Ain Defla-

مقرب سارة

<sup>1</sup> أستاذة محاضرة "ب"، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، mokrabsarah@gmail.com.

تاريخ النشر: 2019/06/01

تاريخ القبول: 2018/07/12

تاريخ الاستلام: 2019/01/11

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتم الاعتماد على 45 استمارة التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي تأثير على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، لذا نوصي على ضرورة تطوير ممارسات أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة، بالإضافة إلى تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون لإدارة الصراع التنظيمي على نطاق أوسع.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، أنماط إدارة الصراع، الرواتب والمكافآت، التعاون.

تصنيف JEL : J28 ;D74 ;C12

### Abstract:

The purpose of this study is to showed the impact of organizational conflict management pattenes on achieving job satisfaction among the staff oft he khemis Miliana foundation in Ain defla- This study was based on the analytical descriptive approach. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designe das a tool for study and 45 samples were used which were valide for statistical analysis.

The study showed that the patterns of organizational conflict management were affected by the satisfaction of the employees of the institution in question. Therefore, it is recommended to develop the patterns of organizational conflict management in the hospital under study. Control, pattern of cooperation to manage the broader organizational conflict.

**Key work:** organizational conflict Job; satisfaction, Conflict; Management Patterns; Salaries and Remuneration; Cooperation.

**Jel Classification codes:** C12; D74; J28

المؤلف المرسل: مقرب سارة، الإيميل: mokrabsarah@gmail.com

## 1. مقدمة

يعتبر العنصر البشري أحد العناصر الهامة التي تهتم بها التنظيمات الرسمية في المؤسسة، حيث يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها في بيئة تنسم بشدة التعقيد وسرعة التعقيد وتعدد المؤثرات، ومن هنا فإن الإدارة تصب جل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وتنمية قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل.

يعد الرضا الوظيفي عنصرا مهما ورئيسا في الاتجاهات التي يحملها الفرد اتجاهها المؤسسة التي يعمل فيها، وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، إلا أن هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط والتنظيم تساهم في التأثير فيه، ومن بين أحد أهم العوامل المؤثرة فيه نجد الصراع التنظيمي بين الأفراد في المؤسسة.

لقي موضوع أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين اهتمام العديد من المفكرين والباحثين حيث أثار جدلا كبيرا ولا يزال يثير النقاش والجدل، وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف على أهم أنماط إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في مؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى وعلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي داخل هذه المؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي.

بناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي: ما مدى تأثير أنماط إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المستشفى محل الدراسة على الرضا الوظيفي للعاملين لديها؟ ومن هنا تبرز التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؟
- هل يؤثر استخدام نمط القوة والسيطرة لمعالجة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة على الرضا الوظيفي؟
- هل يؤثر استخدام نمط التعاون لمعالجة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة على الرضا الوظيفي؟
- ما هو النمط الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة؟
- من بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي ما هو النمط الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي؟
- يستند البحث على الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المؤسسة محل الدراسة على الرضا الوظيفي للعاملين لديها.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القوة والسيطرة على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التعاون على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التسوية على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التجنب على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.
- يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي، وبناء على ذلك نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:
- التعريف بمفهوم الصراع التنظيم، وكذا مفهوم الرضا الوظيفي.
- توضيح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.
- التعرف على أهمية إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفيات.
- تحديد مدى مساهمة إدارة الصراع التنظيمي في رفع مستويات الرضا الوظيفي.
- لتحقيق أهداف هذه الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية ولإثبات صحة الفرضيات المقدمة وتحليلها، تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم

مختلف مكوناته، كما تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لإجراء الدراسة الميدانية، والتي أجريت على مؤسسة مستشفى خميس مليانة لولاية عين الدفلى.

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، تم معالجة هذه المداخلة من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

❖ الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي

❖ دراسة أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي

## 2. الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي

يعتبر الصراع التنظيمي أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على مستوى جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها، حيث يمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، فإذا تمت إدارته بكفاءة وفعالية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والإبداع والتطور.

### 1-2 مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض، ولقد حظي باهتمام واسع النطاق ويتجلى ذلك بتناوله من قبل العديد من الباحثين وفي مختلف الاتجاهات الفكرية. وسنتطرق لهذا المفهوم من خلال ما يلي:

لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة صراع في اللغة العربية بمعنى النزاع والخصام أو الخلاف أو الجدل والشقاق (عبد المجيد لبصير، 2010، ص 220)، وأن مصطلح الصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية Conflict والتي تعني العراك أو الصدام أو الخصام، إذا فالصراع يعني اشتقاقا: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف (المومني واصف، 2006، ص 20).

اصطلاحا: في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان عام الاجتماع وعلم الإدارة بشأن الصراع، فقد وردت عدة تعاريف في كل الدراسات التي تناولته، ويهدف توضيح مفهوم الصراع في المنظمات، سوف نعرض أهم التعاريف والتي تتمثل في:

❖ يعرف الصراع التنظيمي على أنه "نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما

يؤدي إلى ظهور العداء".

❖ يعتبر الصراع التنظيمي حالة اضطراب أو تعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو

الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل (خليل محمد حسين الشماع، 2000، ص 296).

❖ يقصد بالصراع التنظيمي تلك العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر

يؤثر عليه سلبا، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر.

❖ يعبر الصراع التنظيمي عن تعارض لرغبات الأفراد، أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك للرغبات والأهداف، أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات (زهير بوجمعة شلبي، 2011، ص 92).

❖ يعرف الصراع بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة، بحيث يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر (محمد قاسم القيرواتي، 2000، ص 420).

بناء على ما تقدم يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلوكية في أي تنظيم، فهو يعبر عن الخلاف أو النزاع الذي يحدث داخل المنظمات التنظيمية حول أمور متعلقة بتسيير المنظمة، فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين أو فيما بين المرؤوسين في إطار العمل.

## 2-2. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

تعرف إدارة الصراع التنظيمي: بأنها عملية استخدام الحلول الممكنة لتحقيق الصراع المرغوب فيه. كما تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة. ويمكن أن نعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المؤسسة، وذلك من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، حيث تبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه وصولاً إلى بلورة أسلوب مناسب لإدارة الصراع.

## 3-2. أنماط إدارة الصراع التنظيمي

تتمثل أنماط أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي فيما يلي (خليل محمد حسين الشماع، 2000، ص 309):

أ- نمط القوة والسيطرة: ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة، حيث يقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام نفوذه لصالح واحد من الأطراف ويتميز الموقف هنا بأن هناك غالب ومغلوب، حيث يكون الغالب راض عن الوضع والمغلوب غير راض ومستاء مما هو فيه.

ب- نمط التعاون: يتم هنا محاولة حل المشاكل واشتراكها بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل، وذلك إذا توافرت الشروط اللازمة لذلك، حيث تظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبة الأطراف المتصارعة في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من ذلك من فهم رغبات الأطراف المتصارعة ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين.

ج- نمط التسوية: يتم استخدام هذا النمط عندما يكون وضع الصراع واضح في الطلبات، حيث تحاول الجهة المهتمة بحل الصراع التركيز على نقاط الاتفاق وإقناع الطرف الآخر بذلك، إذن فالتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة.

د- نمط التجنب: يتم إتباع هذا النمط عندما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يكون الحل هنا بعدم حل المشكلة أو تناسها أو تأجيلها، كما لو أن الزمن كفيل بحلها.

ه- نمط التنازل: وهو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فهذا النمط غير حازم أي أنه تعاوني بالدرجة الأولى.

#### 4-2. ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي يصعب تعريفها أو قياسها لأنها مرتبطة بالية نفسية يشعر بها الفرد اتجاه وظيفته، وتختلف طريقة إدراك الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر، ولقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام واسع النطاق ويتجلى ذلك بتناوله من قبل العديد من الباحثين وفي مختلف الاتجاهات الفكرية. وسنتطرق لهذا المفهوم من خلال ما يلي:

❖ يعبر الرضا الوظيفي عن مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد (ماجد فوزي محمد أبو غزالة، 2016، ص6).

❖ يعرف الرضا الوظيفي بأنه: ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح الذي يستمده الموظف من وظيفته، وبيئة العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين، ومما توفره هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية، واستقرار)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي (هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، 2003، ص8).

❖ كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: وجهة نظر الأفراد العاملين حول قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه، حيث يؤثر الرضا عن العمل بدرجة كبيرة على كثير من الظواهر في المؤسسة، ومن هذه الظواهر معدلات الغياب، والدوران، ومعدلات الأداء (سهيلة عباس علي حسين علي، 1999، ص17).

بناء على ما سبق يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن مجموعة من الأفكار والقيم والمعايير التي يرسمها الفرد حول عمله، والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله وظروف العمل التنظيمية، وعلى أساسها يحقق طموحه ورغباته، حيث تختلف هذه الإشباعات من فرد إلى آخر، فالرضا الوظيفي رد فعل شعوري للفرد بمقدار ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمؤسسة حسب توقعه وطبيعته شخصيته.

تم قياس الرضا الوظيفي من خلال الأبعاد (العناصر) التالية:

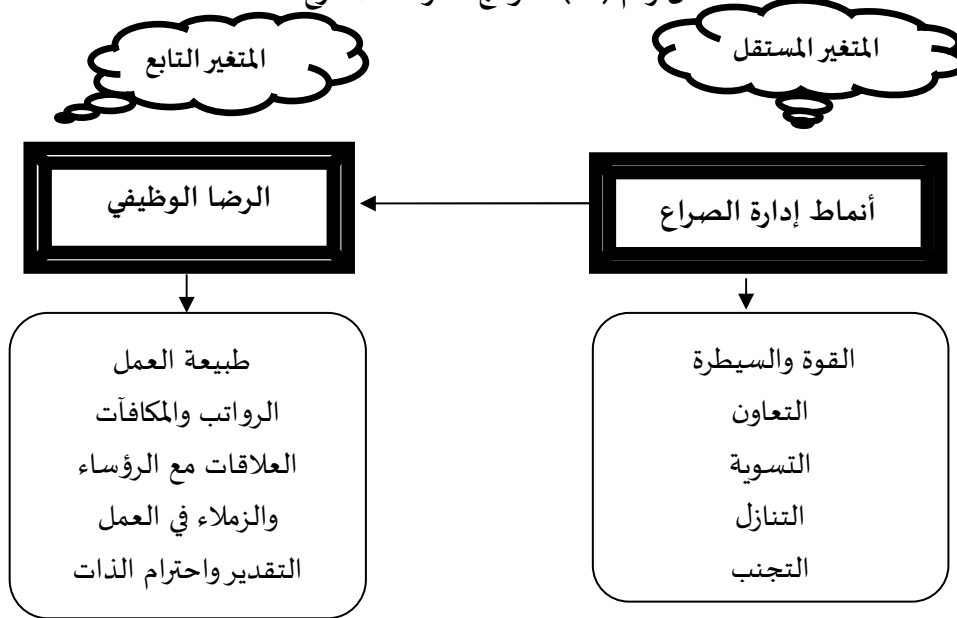
- طبيعة العمل؛
- الرواتب والمكافآت؛
- العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل؛
- التقدير واحترام الذات.

3. دراسة أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي

3-1. منهجية الدراسة الميدانية

هذه ودراستنا للبحث، المكونة للمتغيرات واضح تصور إعطاء الدراسة بنموذج 1-نموذج الدراسة: يقصد تابع وهو الرضا ويتمثل في أنماط الصراع التنظيمي، والثاني مستقل من متغيرين، الأول تتشكل الدراسة؟ متغيرات قياس يتم كيف: هو هنا المطروح الوظيفي. والسؤال للإجابة على هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير من متغيرات الدراسة، والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدب النظري

2-3. مجتمع وعينة الدراسة: تتمثل عينة الدراسة في الأفراد العاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 100 موظف تم توزيع الاستمارة عليهم، لكن لم يتم استرجاع سوى 45 استمارة صالحة لإجراء الدراسة.

3-3. أداة الدراسة: تم تطبيق أداة الاستبيان من أجل الحصول على بيانات، وقد شملت قائمة الاستبيان على عدد من الأسئلة يكمل بعضها بعضا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال مقياسين، المقياس الأول لقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، والمقياس الثاني الرضا الوظيفي كمتغير تابع ويتكون الاستبيان من محورين، كما هو مبين في نموذج الدراسة والمتمثلان في:

المحور الأول: خاص بأنماط إدارة الصراع التنظيمي، حيث يشمل هذا المحور على 25 عبارة تتوزع على أنماط إدارة الصراع التنظيمي والمتمثلة في القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التنازل، التجنب. المحور الثاني: خاص بالرضا الوظيفي ويشمل هذا المحور على 16 عبارة تتوزع على أبعاد الرضا الوظيفي والمتمثلة في: طبيعة العمل، الرواتب والمكافآت، العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل، التقدير واحترام الذات.

ولغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

#### 3-4 ثبات عبارات الاستبيان

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، كما يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم تطبيق الأداة في نفس الظروف والشروط، ومن أشهر مقاييس الثبات نجد مقياس (Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ الذي يشار إليه بمقياس الاتساق الداخلي (14)، فهو يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها.

#### الجدول رقم (01): معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) الاستبيان

معايير الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.897	25	أنماط إدارة الصراع التنظيمي
0.926	24	الرضا الوظيفي
0.938	49	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS



يتضح من الجدول أعلاه بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغتا على التوالي (0.897، 0.926) وهي قيم تفوق 0.75 وقريبة من 1، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.938) وهذا يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (93.8%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.

#### 4. تحليل النتائج

يعتبر معامل بيرسن الأداة الإحصائية المناسبة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل للدراسة والمتغير التابع، كما توضح نماذج الانحدار الخطي مدى تأثير الرضا الوظيفي بمختلف أنماط إدارة الصراع التنظيمي.

#### 1-4. تحليل العلاقة بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

لاختبار الفرضية الأولى والتي جاءت على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة. تم حساب معامل بيرسن بين المتغيرين المستقل والتابع وجدول التالي يبين ذلك.

#### الجدول رقم (02): معامل الارتباط بيرسن بين متغيرين الدراسة

معامل الارتباط لبيرسن	مستوى الدلالة	حجم العينة
0.53	0.000	45

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.53 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية، وبهذا يتم إثبات الفرضية الأولى.

#### 2-4. دراسة اتجاه استجابات أفراد العينة لأنماط إدارة الصراع التنظيمي

تبين الجداول أدناه درجة استجابة لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة.

#### الجدول رقم (03): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط القوة والسيطرة

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
محايد	1.32	3.4	00	18	06	15	06	1
موافق	1.27	3.47	03	12	00	21	09	2
موافق	1.27	3.53	00	15	06	09	15	3
محايد	1.12	3.2	00	18	06	15	06	4
موافق	1.10	3.6	00	12	03	21	09	5
موافق	1.00	3.44	03	12	03	09	18	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (3) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط القوة والسيطرة بشكل عام يساوي 3.44 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، فهذه النتيجة منطقية تتفق مع خصائص المؤسسات العمومية من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع ككل.

الجدول رقم (04): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التعاون

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	1.156	3.60	00	12	06	15	12	6
غ موافق	1.136	3.07	03	15	06	18	03	7
غ موافق	0.879	3.33	00	09	15	18	03	8
موافق	1.031	3.60	00	09	09	18	09	9
غ موافق	1.136	3.27	03	09	12	15	06	10
موافق	0.709	3.42	00	09	09	21	06	جميع العبارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التعاون بشكل عام يساوي 3.42 وهذا يعني أن هناك موافق من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة حول

عبارات نمط التعاون، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفهم إدارة المستشفى إلى متطلبات العمل بروح الفريق الذي يتحقق إلى بالتعاون بين الجميع، لذا فالإدارة تحرص على تفعيل روح مشاركة العاملين في وضع أهدافها والبحث عن الأسباب الحقيقية للصراعات من أجل الخروج بحلول تساهم في تخطي الصراع والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (05): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التسوية

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
محايد	1.272	3.13	06	09	09	15	06	11
غ موافق	1.100	2.53	06	21	09	06	03	12
محايد	1.074	2.73	03	21	09	09	03	13
غ موافق	0.603	2.33	00	33	09	03	00	14
محايد	0.752	2.68	03	21	12	06	03	جميع عبارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (5) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التسوية بشكل عام يساوي 2.68 وهذا يعني ان هناك حيادا ( موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي ان أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا النمط، لأن الأمر لديهم غير واضح إن كانت إدارة المستشفى تقوم بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراعات التنظيمية، أو أنها تعمل على تحقيق المنافع المختلفة لأطراف الصراع للحصول على رضاهم، كما يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى كون إدارة المستشفى تحاول إيجاد حلول للصراعات من خلال رؤيتها وليس رؤية الآخرين.

الجدول رقم (06): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التنازل

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غ موافق	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

مقرب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي

			بشدة					
محايد	1.057	2.80	00	24	12	03	06	15
محايد	1.057	3.20	00	18	03	21	03	16
غ موافق	1.057	2.20	09	27	03	03	03	17
محايد	1.009	3.07	00	18	09	15	03	18
محايد	1.009	3.07	00	18	09	15	03	19
محايد	<b>0.63</b>	<b>2.86</b>	<b>03</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>06</b>	<b>03</b>	<b>جميع العبارات</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التنازل بشكل عام يساوي 2.86 وهذا يعني أن هناك حيادا (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا النمط، إذا كانت الإدارة تتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها من قبلها لترضي الأطراف المتصارعة، وربما نعود هذه النتيجة إلى أن هذا النمط قائم على التعاون ووعده الحزم في الأمور وذلك باعتبار الصراع سيزول بمرور الوقت.

الجدول رقم (07): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات نمط التجنب

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
محايد	0.894	2.87	00	18	18	03	03	20
محايد	1.036	2.53	03	27	06	06	03	21
غ موافق	0.889	2.60	00	27	12	03	03	22
محايد	1.057	2.80	03	18	12	09	03	23
محايد	1.250	3.07	00	24	03	09	09	24
محايد	1.057	2.80	03	18	12	09	03	25
محايد	<b>0.741</b>	<b>2.773</b>	<b>03</b>	<b>06</b>	<b>11</b>	<b>09</b>	<b>06</b>	<b>جميع العبارات</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (7) بأن المتوسط الحسابي لعبارات نمط التجنب بشكل عام يساوي 2.773 وهذا يعني أن هناك أن هناك حيادا (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال، أي أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول عبارات هذا النمط، ويعود ذلك إلى إدراك العاملين برغبة المؤسسة محل الدراسة في الإبقاء على حالة الهدوء النسبي والاستقرار.

3-أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في مستشفى محل الدراسة  
لاختبار الفرضية الثانية والتي جاءت على النحو التالي: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	الثابت	$R^2$ معامل التحديد	مستوى الدلالة
أنماط إدارة الصراع التنظيمي	0.658	0.811	0.30	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة وذلك استنادا إلى مستوى المعنوية الذي يبلغ 0.0000، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.30 أي أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المستشفى محل الدراسة تؤثر على الرضا الوظيفي بنسبة 30% والباقي تفسره متغيرات أخرى. وبهذا توصلنا إلى إثبات الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي السائدة في المستشفى محل الدراسة على الرضا الوظيفي لموظفيها.

4-دراسة تأثير كل نمط من أنماط لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي  
يبين الجدول التالي أثر كل نمط لإدارة الصراع التنظيمي على حددا على الرضا الوظيفي.

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	أنماط إدارة الصراع التنظيمي
0.019*	0.281	القوة والسيطرة
0.01*	0.439	التعاون
0.17	-0.220	التسوية
0.051	0.386	التنازل
0.144	-0.208	التجنب

\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسبي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من نمط القوة والسيطرة، ونمط التعاون، على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) وذلك استنادا إلى مستوى الدلالة. أما بالنسبة لنمط التسوية، نمط التجنب ونمط التنازل فلا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لهذه الأنماط على الرضا.

تم إثبات كل من الفرضية الثالثة والرابعة، جاءت الفرضية الثالثة على النحو التالي: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القوة والسيطرة على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، أما الفرضية الرابعة يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التعاون على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

وعليه تم نفي الفرضية الخامسة والسادسة والسابعة، حيث جاءت الفرضية الخامسة على النحو التالي: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التسوية على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، أما الفرضية السادسة نصت على أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التنازل على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، في حين نصت أما الفرضية السابعة يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط التجنب على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.

#### 4-دراسة تأثير أنماط إدارة الصراع التنظيمي على عناصر الرضا الوظيفي

يبين الجدول التالي أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على مكونات الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على عناصر

الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة

البيان	طبيعة	الرواتب	العلاقة مع الرؤساء	التقدير واحترام
--------	-------	---------	--------------------	-----------------

الذات	والزملاء	والمكافآت	العمل	
0.50	0.57	0.37	0.39	معامل الارتباط
0.776	0.837	0.605	0.413	معامل الانحدار
*0.00	*0.000	*0.012	0.008*	مستوى الدلالة

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة اسي 0.05

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع التنظيمي وبين كل عناصر الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، وذلك بناء على مستوى الدلالة، أي أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي تؤثر على الرضا عن طبيعة العمل، الرضا على الرواتب والمكافآت، الرضا عن العلاقة بين الرؤساء والزملاء بالإضافة إلى الرضا عن التقدير واحترام الذات. يمكن إرجاع السبب للوصول إلى هذه النتيجة المتمثل في أن أنماط إدارة الصراع التنظيمي تؤثر على كل عناصر الرضا الوظيفي، في كون أن أكثر نمط متبع من قبل المؤسسة محل الدراسة نجد نمط القوة والسيطرة حسب رأي.

#### 5. خاتمة

يعتبر الصراع التنظيمي مسألة ناجمة عن التفاعل الاجتماعي والعلاقات الشخصية بين الأفراد، الجماعات والتي يكون لها تأثير كبير ومباشر على نشاط المؤسسة، سير أعمالها وتطورها وتحقيق أهدافها. لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:  
- هناك تنوعاً في استخدام أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة.  
- يعتبر نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون أكثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي استخداماً في المستشفى محل الدراسة.

- جاء ترتيب استخدام أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المستشفى محل الدراسة تنازلياً كما يلي: القوة والسيطرة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين أنماط المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.

- تؤثر الأنماط إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في المستشفى محل الدراسة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها بنسبة 30%.

- يوجد تأثير معنوي لكل من نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون على تحقيق الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، في حين لا يوجد أي تأثير معنوي للأنماط التالية: التنازل، التسوية، التجنب على تحقيق الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة.

- ضرورة تطوير ممارسة إدارة المؤسسة محل الدراسة لأنماط إدارة الصراع التنظيمي من خلال

الدورات التدريبية وورش العمل.

بناء على ما تقدم يمكن الإشارة إلى مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تفيد المؤسسة محل الدراسة، تتمثل في الآتي:

- التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور.

- تعزيز العمل الجماعي وتشجيع استخدام نمط التعاون، نمط القوة والسيطرة ونمط التجنب على نطاق أوسع.

- ضرورة دراسة مواقف الصراع وتشخيصه قبل الشروع في استخدام النمط الذي سيتم إدارة الصراع من خلاله.

- زيادة اهتمام إدارة المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين لديها وتطويره.

## 6. قائمة المراجع

- عبد المجيد لبصير، موسوعة علم الاجتماع والمفاهيم السياسية والاقتصادية والثقافة العامة، الجزائر، دار الهدي عين مليلة، 2010.

- المومني واصف، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.

- سهيلة عباس علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.

- زهير بوجمعة شلبي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

- محمد قاسم القيرواتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق للنشر، 2000، ص 420.

- ماجد فوزي محمد أبو غزالة، الاستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي: دراسة تطبيقية في الأردن، رسالة دكتوراه، قسم الشريعة والإدارة أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابا، كوالا لمبور، 2016.

- هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

## 7. الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة استبيان



احيونا الفاضل/ اختنا الفاضلة: السلام عليكم  
يسرنا أن نقدم لسيادتكم هذه الاستبانة التي صممت للحصول على بعض البيانات اللازمة التي نقوم بإعدادها في إطار التحضير لورقة بحثية بعنوان: "أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى-"، نأمل منكم الإجابة على كل الأسئلة بكل دقة وموضوعية، علما أن الإجابات ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا على تعاون.

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: النمط المتبع لإدارة الصراع التنظيمي في المستشفى

القوة والسيطرة	موافق ق بشدة	موافق ق	محايد	غ موافق بشدة	غ موافق بشدة
1					
تقوم الإدارة بفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة					
2					
تنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات كفيلة بإنهائه لا تسمح بمناقشتها					
3					
تتمسك الإدارة بمواقفها والحلول التي قدمتها لحل الصراع					
4					
تكون الإدارة حازمة في متابع القرارات					
5					
تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغبات موظفيها					
التعاون					
6					
تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع					
7					
تحاول الإدارة تفهم مواقف ووجهات نظر العاملين لبعضهم البعض					
8					
تشجع الإدارة فكرة أننا جميعا في قارب واحد					
9					
تعمل الإدارة على تشجيع العاملين لبعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها					
10					
تقوم الإدارة بتوجيه العاملين في طرح أفكارهم ومناقشتها					
التسوية					
11					
يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى					
12					
تحاول الإدارة أن تجد حلا وسطا لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع					

مقرب سارة، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي

13					تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة
14					تسعى الإدارة لإيجاد توازنا بين الأرباح والخسائر للأطراف المتنازعة
التنازل					
15					تهتم الإدارة برغبات الآخرين عند مباشرة التفاوض
16					تتفادى الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل
17					تتخلى الإدارة عن بعض رغباتها في سبيل رغبات الآخرين
18					تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها
19					ترك الإدارة الآخرين في بعض الأوقات يتحملون مسؤوليات حل المشكلة
التجنب					
20					تتخذ الإدارة الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها
21					تحاول الإدارة تخفيف حدة الصراعات عن طريق تجاهلها
22					تتجنب الإدارة مناقشة من تختلف معهم في الآراء
23					تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها
24					تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة
25					تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل

المحور الثاني: قياس المستوى العام للرضا الوظيفي

طبيعة العمل					
غ	غ	محايد	مواف	موافق	
بشدة	بشدة		ق	بشدة	
					26 يوجد توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة العمل.
					27 توجد درجة كبيرة من الوضوح والاستغلال في وظيفتك.
					28 المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة لساعات العمل.
					29 توزيع الأعمال بين العاملين منصف وعادل.
					30 تعمل الإدارة على توفير فرص تدريب ذو كفاءة عالية تساعد في تطوير مهارتك ونمو عملك.
					31 تعمل الإدارة على توفير واستحداث وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة باستمرار.

الرواتب والمكافآت

					32 توجد عدالة في تطبيق نظام الترقيات وتوزيع المكافآت
--	--	--	--	--	--

33	تعمل الإدارة على تحفيز الأفراد ماديا ومعنويا لتشجيعهم على التغيير والابتكار
34	يوجد رضا تام عن الدخل المادي المتحصل عليه من وظيفتك
35	هناك تناسب بين عمالك ومهامه والراتب الذي تحصل عليه
36	يتناسب راتبك مع وضع الاقتصادى ويسد احتياجاتك
37	هناك رضا عن المميزات التي تمنح إليك من تأمينات ومكافآت

## العلاقات مع الرؤساء والزملاء في العمل

38	علاقة العاملين في المؤسسة يسودها الود والتعاون
39	تشعر بالمودة والتعاون المتبادل بينك وبين الإدارة
40	يقبل الرئيس اقتراحاتك حول تطوير وظيفتك
41	يوجد تفاهم بيني وبين رئيس في العمل
42	يوجد تواصل بين الإدارة والعاملين من ناحية التوجيهات والإشراف الدائم
43	هناك تفهم من الإدارة حول انطباعاتي الشخصية

## التقدير واحترام الذات

44	تعامل الرؤساء معك يسوده التقدير واحترام
45	يمكن العمل مع الرؤساء في المستشفى العاملين من الحصول على ما يستحقونه من تقدير.
46	يوفر العمل مركزا اجتماعيا للعاملين ومصدر فخر وتقدير من العائلة
47	يقدر الزملاء في العمل جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل
48	يوجد رضا عن المؤسسة التي تعمل فيها
49	أنت راضي عن ضمانات العمل من حيث الأمن والسلامة

## spss ملحق رقم (2): مخرجات برنامج

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	49

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,538 <sup>a</sup>	,300	,273	,61111

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,543	1	6,543	17,521	,000 <sup>a</sup>

Residual	16,059	43	,373		
Total	22,602	44			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,811	,486		1,669	,102
	X	,658	,157	,538	4,186	,000

a. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,820	,487		1,684	,100
	X1	,281	,114	,394	2,458	,019
	X2	,439	,125	,454	3,508	,001
	X3	-,220	,157	-,231	-1,397	,170
	X4	,386	,190	,341	2,031	,051
	X5	-,208	,139	-,206	-1,492	,144

a. Dependent Variable: Y

**Correlations**

		X	Y1	Y2	Y3	Y4
X	Pearson Correlation	1	,393**	,371*	,575**	,504**
	Sig. (2-tailed)		,008	,012	,000	,000
	N	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).