

جامعة القاهرة  
كلية الإقتصاد والعلوم السياسية  
قسم الإدارة العامة

# تأثير الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر دراسة حالة مستشفى قصر العيني

دراسة مقدمة للحصول على درجة  
الماجستير في الإدارة العامة

إعداد

آمال ماهر بتر حنا

إشراف

الدكتور حسن العلواني

أستاذ الإدارة العامة المساعد

سبتمبر 2003

جامعة القاهرة

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية

قسم الإدارة العامة

تأثير الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر

دراسة حالة مستشفى قصر العيني

دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

إعداد

آمال ماهر بتر حنا

إشراف

الدكتور حسن العلواني

أستاذ الإدارة العامة المساعد بالكلية

٢٠٠٣/١٠/٢٤  
٢٠٠٣/١٠/٢٤

سبتمبر ٢٠٠٣

## لجنة الحكم على الرسالة

**أ.د. إبراهيم درويش**  
أستاذ العلوم السياسية المتفرغ  
بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة  
رئيس اللجنة

**أ.د. نفيسة محمد باشري**  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
بكلية التجارة – جامعة القاهرة  
عضواً من الخارج

**أ.د. حسن العلواني**  
أستاذ الإدارة العامة المساعد  
بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة  
المشرف على الرسالة

# إهداء

إلى والدي العزيز  
الأستاذ الدكتور / ماهر بتر حنا  
أستاذ الإقتصاد

الذي وقف إلى جواني وشجعني ولولاه لما خرجت هذه الرسالة إلى النور

وإلى والدتي القديرة  
التي ساهمت بعونها لي وفي تهيئة المناخ اللازم لإتمام الرسالة

وإلى أخوي الدكتور كمال والدكتور فايز  
لتشجيعهما المستمر لي طيلة فترة إعداد الرسالة



## شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذه الدراسة وإظهارها إلى حيز الوجود، وبعد.. إن الباحث يشعر بأنه مدين بالكثير لكل من وقف إلى جواره في إنجاز هذه الدراسة... ويخص منهم بالذكر الأستاذ الدكتور إبراهيم درويش، أستاذ العلوم السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، على تفضله بالموافقة على مناقشة الرسالة وتمحيص الكثير من النقاط البحثية بها، والأستاذة الدكتورة نفيسة محمد باشري، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة بجامعة القاهرة، على موافقتها بالمشاركة في عضوية لجنة الحكم على الرسالة وعلى تفضلها بمراجعتها تفصيلاً... حيث كانت لملاحظاتها القيمة عظيم الفائدة على هذا البحث.

كما يخص بالذكر الأستاذ الدكتور حسن العلواني، أستاذ الإدارة العامة المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة، الذي لم يدخر وسعاً ولم يضق ذرعاً والذي لولاه لما رأت هذه الرسالة النور.. فقد كان خلال مدة إعدادي لهذه الرسالة نوراً أستضيء به كلما واجهتني الصعاب وإنسدت أمامي الدروب.. فقد كنت أجده بجانب يأخذ بيدي ويشجعني.. لقد كان مثلاً للأب العطوف والأستاذ المرشد الموجه مائحاً إياي الكثير من وقته الثمين في سخاء وعطاء نادرين.. فאלله أسأل أن يبقيه ذخراً للعلم ولطلاب المعرفة ومثالاً حسناً يقتدى به وأن يمتعته بالصحة والعافية ويوفقه في حياته العلمية والعملية في ظل أسرته الكريمة

كما أشكر الأستاذ خالد بركات، على نصائحه البحثية ومساعداته القيمة في إجراء العديد من التحليلات الإحصائية التي إستلزمها الدراسة.

إن الباحث يشعر بالإمتنان للرعاية والتشجيع اللذين حظي بهما من الأستاذ الدكتور عاصم الفقي، مدير عام مستشفيات جامعة القاهرة، والأستاذة الدكتورة مديحة خطاب، عميدة كلية الطب جامعة القاهرة.

كما يشعر الباحث بالعرفان لجميع الإخوة المبحوثين بمستشفى قصر العيني لتعاونهم الصادق في إستيفاء إستمارة الإستبيان، ولكل من لم يتسع المقام لذكر أسمائهم واحد فواحد

ولا يفوتني في هذه المناسبة أن أشكر الإخوة العاملين بمعمل الحاسب الآلي بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية والعاملين بمكتبها أيضاً وكذا العاملين بمكتبتي كلية التجارة جامعة القاهرة والمنظمة العربية للتنمية الإدارية.

إن الباحث يشعر بالفخر لإنتمائه لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة، ولما تقدمه من تسهيلات من أجل البحث العلمي.

## فهرست الموضوعات

| الصفحة | الموضوع                                                                                |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ١      | مقدمة                                                                                  |
| ١٠     | الفصل الأول : المفاهيم الأساسية للدراسة                                                |
| ١٣     | المبحث الأول : مفهوم الصراع التنظيمي وأشكاله وإستراتيجيات إدارته                       |
| ٢٥     | المبحث الثاني : مفهوم الرضاء الوظيفي وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه                   |
| ٣٥     | الفصل الثاني : الإطار النظري ومنهجية الدراسة                                           |
| ٣٧     | المبحث الأول : تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي                          |
| ٤٦     | المبحث الثاني : تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي             |
| ٥٠     | المبحث الثالث : منهجية الدراسة وأدواتها                                                |
| ٧٧     | الفصل الثالث : عرض نتائج دراسة الحالة                                                  |
| ٧٨     | المبحث الأول : نتائج دراسة تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي              |
| ٩٩     | المبحث الثاني : نتائج دراسة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي |
| ١١١    | الفصل الرابع : تحليل وتقييم نتائج دراسة الحالة                                         |
| ١١٤    | المبحث الأول : التحليل الإحصائي لنتائج دراسة الحالة                                    |
| ١٢٦    | المبحث الثاني : تقييم مدى صحة فروض البحث                                               |
| ١٤٠    | خاتمة                                                                                  |
| ١٤١    | نتائج الدراسة                                                                          |
| ١٥٤    | التوصيات                                                                               |
| ١٥٧    | مراجع الدراسة                                                                          |
| ١٦٣    | ملحق الدراسة                                                                           |
| ١٦٦    | تعريف بالباحث                                                                          |
| ١٦٨    | ملخص الدراسة باللغة العربية                                                            |
| ١٧١    | مستخلص الدراسة و الكلمات الدالة باللغة العربية                                         |
| ١٧٣    | ملخص و مستخلص الدراسة والكلمات الدالة باللغة الإنجليزية                                |

## فهرست الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                                    | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١          | أعداد العاملين في مستشفى قصر العيني حسب الحالة في ٢٠٠١/١٢/٣١                                    | ٥٣     |
| ٢          | مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لطبقات المبحوثين                                                      | ٥٧     |
| ٣          | التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لفئات البحث                                 | ٥٨     |
| ٤          | التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للسن                                        | ٥٩     |
| ٥          | التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للنوع                                       | ٦٠     |
| ٦          | التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للمستوى التعليمي                            | ٦١     |
| ٧          | التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لسنوات الخبرة                               | ٦٢     |
| ٨          | التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لعدد الدورات التدريبية التي حضروها          | ٦٣     |
| ٩          | تأثير صراع الدور الناتج عن كثرة الأعمال على الرضاء الوظيفي                                      | ٨٠     |
| ١٠         | تأثير صراع الدور الناتج عن إختلاف توقعات الأفراد على الرضاء الوظيفي                             | ٨١     |
| ١١         | تأثير صراع المهمة الناتج عن إختلاف كيفية أداء المهام على الرضاء الوظيفي                         | ٨٢     |
| ١٢         | تأثير صراع المهمة الناتج عن الغموض في أداء المهام على الرضاء الوظيفي                            | ٨٣     |
| ١٣         | تأثير الصراع بين الأفراد بسبب تعارض المعلومات مع الآخرين على الرضاء الوظيفي                     | ٨٤     |
| ١٤         | تأثير الصراع بين الأفراد بسبب توافر معلومات عند بعضهم غير موجودة لدى الآخرين على الرضاء الوظيفي | ٨٥     |
| ١٥         | تأثير الصراع بين الأفراد الإختلاف فيما بينهم حول قيمة تحقيق الذات على الرضاء الوظيفي            | ٨٦     |
| ١٦         | تأثير الصراع بين الأفراد الإختلاف فيما بينهم حول قيمة التعاون على الرضاء الوظيفي                | ٨٧     |
| ١٧         | تأثير الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف الجنس على الرضاء الوظيفي                                   | ٨٨     |
| ١٨         | تأثير الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف السن على الرضاء الوظيفي                                    | ٨٩     |
| ١٩         | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب تعارض المصالح " المادية والمعنوية " على الرضاء الوظيفي      | ٩٠     |

|    |                                                                                          |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ٢٠ | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب تعارض الأهداف على<br>الرضا الوظيفي                   | ٩١  |
| ٢١ | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإعتماضية المشتركة على<br>الرضا الوظيفي             | ٩٢  |
| ٢٢ | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإعتماضية المتتالية على<br>الرضا الوظيفي            | ٩٣  |
| ٢٣ | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب عدم حل الصراعات السابقة<br>على الرضا الوظيفي         | ٩٤  |
| ٢٤ | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب كبت الصراعات على<br>الرضا الوظيفي                    | ٩٥  |
| ٢٥ | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الاختلاف على موارد إتمام<br>العمل على الرضا الوظيفي  | ٩٦  |
| ٢٦ | تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الاختلاف على موارد<br>الجزء المادي على الرضا الوظيفي | ٩٧  |
| ٢٧ | تأثير إستراتيجية المنافسة " الراححة " على الرضا الوظيفي                                  | ١٠٠ |
| ٢٨ | تأثير إستراتيجية المنافسة " الخاسرة " على الرضا الوظيفي                                  | ١٠١ |
| ٢٩ | تأثير إستراتيجية التكيف مع مواقف الصراع على الرضا الوظيفي                                | ١٠٢ |
| ٣٠ | تأثير إستراتيجية التكيف مع كثرة الصراعات على الرضا الوظيفي                               | ١٠٣ |
| ٣١ | تأثير إستراتيجية المشاركة " تعاون حقيقي " على الرضا الوظيفي                              | ١٠٤ |
| ٣٢ | تأثير إستراتيجية المشاركة " عدم تعاون " على الرضا الوظيفي                                | ١٠٥ |
| ٣٣ | تأثير إستراتيجية التجنب " تجنب الدخول في مناقشات " على الرضا<br>الوظيفي                  | ١٠٦ |
| ٣٤ | تأثير إستراتيجية التجنب " التنازل عن الحقوق " على الرضا الوظيفي                          | ١٠٧ |
| ٣٥ | تأثير إستراتيجية التسوية " في ظل وجود آخرين مصلحين " على<br>الرضا الوظيفي                | ١٠٨ |
| ٣٦ | تأثير إستراتيجية التسوية التي تعامل بها الفرد مع زملائه على<br>الرضا الوظيفي             | ١٠٩ |
| ٣٧ | رأي عام عن تأثير أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجياته على<br>الرضا الوظيفي                | ١١٠ |
| ٣٨ | قيم كاي <sup>٢</sup> ومعامل التوافق بالنسبة لجميع الفئات المبحوثة مجتمعة                 | ١١٧ |

## فهرست الأشكال البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل البياني                                                            | رقم الشكل |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ٥٩     | التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لفئات البحث                | ١         |
| ٦٠     | التوزيع النسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للسن                               | ٢         |
| ٦١     | التوزيع النسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للنوع                              | ٣         |
| ٦٢     | التوزيع المطلق لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للمستوى التعليمي                   | ٤         |
| ٦٣     | التوزيع النسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لسنوات الخبرة                      | ٥         |
| ٦٤     | التوزيع المطلق لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لعدد الدورات التدريبية التي حضروها | ٦         |

# مقدمة

## مقدمة

تناولت الدراسات المتخصصة في مجال الإدارة موضوع العنصر البشري باعتباره أحد عناصر الإنتاج ومن ثم ركزت عليه من منطلق الاهتمام به كمحور للاستثمار في البشر من أجل توفير قوة العمل القادرة على الإنتاج<sup>(١)</sup> إلا أن الكثير من هذه الدراسات ربطت الكثير من متغيرات العنصر البشري ، كالإشراف والتدريب والتخصص والحوافز والتمكين وغيرها ، بالأداء<sup>(٢)</sup> ولو تأملنا في منظور زاوية الدراسة تلك لوجدنا أنه منظور اقتصادي ..

ومن هذا المنطلق اتجهت الدراسات الإدارية الحديثة نحو الاهتمام بالعنصر البشري وتحليله ليس فقط لأنه العامل الرئيسي المؤثر في الأداء وبالتالي الإنتاج ولكن للتمكن من معرفة رغباته ومحاولة إشباعها حتى تكون مشاعر الموظف نحو العمل مشاعر إيجابية<sup>(٣)</sup> ومن هنا فقد بدأت هذه الدراسات في تناول موضوع الرضاء الوظيفي وعليه فقد جاءت تعريفات كثيرة لهذا المصطلح " الرضاء الوظيفي " ومع ذلك نجد أن معظم هذه التعريفات قد اتفقت على أنه "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله" .. فكلما توقع الفرد أن العمل يحقق له إشباعاً كثيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية ، وكلما توقع الفرد أن العمل لن يحقق إشباعاً كثيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية .

ولقد شهد الفكر الإداري تطورات كبيرة في مجال الرضاء الوظيفي تركزت على العوامل التي تؤثر في الرضاء الوظيفي حيث نجدها قد انقسمت في معظمها إلى مجموعتين من المتغيرات:

(١) د.منصور فهمي ، إدارة القوى البشرية في الصناعة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ ، ص ص ١٠-٥ .

(٢) - د.عادل حسن ، الأفراد في الصناعة ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٨ ، ص ص ٣٥-٤٥  
- د.حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الكويت : دار القلم ، ١٩٨٢ ، ص ص ١٤٠-١٥٣

(٣) د.صلاح الشنواوي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مغل الأهداف ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٩ ، ص ص

متغيرات شخصية : كالثقافة و التعليم و العوامل الوراثية و الخبرة السابقة و الأهداف الشخصية والمعتقدات ...وأيضاً

متغيرات تنظيمية : كالإشراف والسلطة ومناخ العمل والحوافز وثقافة المنظمة

وكثيراً ما يدخل الصراع كعنصر كامن في هذه المتغيرات على أساس أنه يشكل جزءاً من محتوى الخبرة السابقة<sup>(١)</sup>

كذلك نجد أن الإشراف كثيراً ما يلعب دوراً مهماً في الصراع بالإضافة إلى مناخ العمل كالحرارة والضوء وهيكل العلاقات ..

و من هذا المنطلق فقد رأى الباحث أن يركز في هذه الدراسة على علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

غير أن هذا لا يعنى أنه لا توجد دراسات قد تناولت موضوع الصراع .. ولكنها تناولت هذا الموضوع من حيث صورته وأشكاله المختلفة وكيفية إدارته ولكن بهدف الوصول إلى أفضل أداء وليس أفضل رضا<sup>(٢)</sup>.

ولأن تعظيم الأداء هو الهدف الأساسي لأي منظمة كما هو الهدف الذي تركز عليه دراسات الإدارة ، فإن هذه الدراسة سوف تركز على الكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والأساليب المختلفة لإدارته وتأثيرها على دفع العاملين لحالة من الرضاء أو عدم الرضاء والتي تؤثر في النهاية على الأداء.

ولكن هذا لا يعني أن الباحث سيركز في هذه الدراسة على علاقة الرضاء بالأداء لأن العديد من الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع باستفاضة<sup>(٣)</sup> .. ولكن سيهتم الباحث في هذه الدراسة فقط بتحليل العلاقة بين الصراع التنظيمي و الرضاء الوظيفي.

(١)

Gary Dessler , **Personnel Management** , Forth Edition , New Jersey , Prentice Hall international, Inc. , 1988 , PP 230-235

(٢)

Robert Kreniter , Angelo Kinicki , **Organizational Behavior** , Third Edition , London , Richard D. Irwin , Inc. , 1995 , PP 283-290

(٣)

C.J. Granny , Patricia Cain Smith , Eugene F. Stone , **Job Satisfaction : How People Feel their Jobs and How it Affects their Performance** , New Jersey , Prentice Hall international , Inc. , 1992 , PP 195-210



ولأن الباحث يعنى بدراسة المؤسسات العامة انطلاقاً من أن هذا هو محور تركيز الإدارة العامة فإنه سوف يدرس الصراع التنظيمي (أشكاله وأساليبه إدارته) وتأثيره على الرضاء الوظيفي وتحديد قوة واتجاه العلاقة بينهما متخذاً من مستشفى قصر العيني كحالة يمكن أن تعبر عن الأجهزة الحكومية الخدمية ،على أساس أن هذه المستشفى تعتبر من أكبر تلك الأجهزة من حيث حجم العمالة (١) ..

كما أن وزارة الصحة تقدم خدمات تقيد قطاعاً كبيراً من الشعب .. حيث أن هذه الخدمات لا يستطيع أن يوفرها القطاع الخاص إما لارتفاع تكلفتها مقابل انتظار العائد منها : أو لأن القطاع الخاص لا يقوى على الدخول في مثل هذا المجال.

هذا بالإضافة إلى أنه أثناء عملية تقديم هذه الخدمات .. يحدث نوع من التعامل بين الموظفين والجمهور .. وأن هذا التعامل غالباً ما يترتب عليه أشكالاً من الصراع سواء داخل الفرد أو بين الأفراد أو بين مجموعات العمل.

وعليه فسوف تعني هذه الدراسة بالكشف عن أشكال الصراع التنظيمي المختلفة وتأثيره على الرضاء الوظيفي، فضلاً عن دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الرضاء الوظيفي... كل ذلك بهدف إيجاد مادة علمية تركز على الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي واتجاه وقوة العلاقة بينهما في بيئتنا العربية المصرية المؤسسية العامة.

ونأمل في أن تقدم هذه الدراسة في النهاية ثمة إرشادات عملية يمكن أن تسهم في ترشيد إدارة الصراع التنظيمي بما ينعكس إيجابياً على تحقيق الرضاء الوظيفي كهدف لرفع مستوى الأداء .. وهذا هو المغزى من أي دراسة علمية أكاديمية تسعى لتقديم حلول علمية وعملية نحاول من خلالها أو بمساعدة الباحثين الآخرين في المجالات المختلفة عموماً وفي مجال الإدارة العامة خصوصاً، النهوض بأجهزتنا لتكون في أفضل حال وأعلى كفاءة وفاعلية وإنتاجية وأداء وهذا هو هدفنا المرجو.

(١) راجع تقرير حجم العمالة الحكومية الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام ١٩٩٩.

## أهمية الدراسة :

إن ظاهرة الصراع التنظيمي موجودة في كافة المنظمات ، وهي ظاهرة جديرة بالدراسة لتحديد أسبابها وأشكالها وكيفية حلها وإدارتها طالما أن هذا الصراع يحدث بين العاملين في المنظمة مما يؤثر على شعور العاملين بحالة من الإرتياح والرضاء من عدمه . والجزء التالي يوضح الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة .

### أ - الأهمية العلمية :

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول الصراع التنظيمي كبعد من أبعاد السلوك التنظيمي خصوصاً إذا ارتبط هذا البعد بالرضاء الوظيفي . وإذا كانت الدراسات السابقة قد تناولت هذين الموضوعين بالبحث والتحليل إلا أنها تناولتها كموضوعين منفصلين، ولكن في هذه الدراسة سيحاول الباحث إلقاء الضوء على الصراع التنظيمي من حيث أشكاله وأساليب إدارته وتأثيره على الرضاء الوظيفي مع التركيز على بيئة العمل في الإدارة الحكومية المصرية الأمر الذي يمكن أن يسهم في إثراء المعرفة الإدارية في بيئتنا العربية .

### ب - الأهمية العملية :

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية عموماً وفي مجال الإدارة خصوصاً إن لم تحاول الوصول إلى حلول عملية لمشاكلنا الواقعية فلن تكون ذات جدوى. وسوف يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أشكال الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في مستشفى قصر العيني كمثال للأجهزة الحكومية الخدمية في مصر .. وتأثيره على الرضاء الوظيفي. وذلك في محاولة لاستخلاص نتائج وتوصيات يمكن الأخذ بها لترشيد الصراع التنظيمي في تلك الأجهزة .. مما ينعكس على تحقيق الرضاء الوظيفي بمعدلات مرتفعة .. كهدف ووسيلة لرفع مستوى أداء الموظف بشكل خاص والأداء العام للمنظمة بشكل عام ..

## أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتتالية والتي نصل إلى كل منها بانتهاء كل مرحلة من مراحل هذه الدراسة . ويمكن إيجاز هذه الأهداف على النحو التالي :
- (١) تحديد معالم النموذج الشائع لأشكال الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر وعلاقته بالرضا الوظيفي.
  - (٢) تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين أشكال الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر.
  - (٣) التعرف على أهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة داخل الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر.
  - (٤) تحديد قوة واتجاه العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر.
  - (٥) استنتاج بعض الأدوات التي يمكن من خلالها المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي بما يمكن من تحقيق أعلى معدلات للرضا الوظيفي في أجهزتنا الحكومية الخدمية في مصر.

## المشكلة البحثية:

لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الرضا الوظيفي وتركزت معظم دراساتهم على محددات هذا الرضا (١) المتعلق بالمتغيرات الشخصية كهيكल توقعات الفرد والأهداف أو على المحددات المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية كالحوافز والإشراف إلا أنه يندر وجود دراسات تركز بشكل مباشر على الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي خاصة في أجهزتنا الحكومية .. هذا النقص في المعرفة في هذا الجانب أدى إلى عدم تمكن الباحث من تأصيل مشكلة الصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي، وبالتالي عدم حل هذه المشكلة

(١)

- John R. Schermerhorn, **Management and Organizational Behavior : Essentials** , New York , John Wiley & Sons ,Inc., 1996. PP235-236
- Henry L. Tosi , **Organizational and Management : A Contingency Approach** , Boston, PWS-KENT Publishing Co., 1990, PP 203-230

خصوصاً في وقتنا المعاصر حيث برز الاهتمام بموضوع إدارة التغيير بإعتبار أن من أكثر العوامل المسببة للصراع هو ثقافة مقاومة التغيير<sup>(١)</sup>.

ونظراً لأن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في كافة المنظمات فإن القصور في معرفة أشكال وأساليب إدارته قد يؤدي إلى انخفاض الرضاء الوظيفي وارتفاع حالات مقاومة التغيير وتدنى مستويات الأداء في أجهزتنا الحكومية وبالتالي فإنه يمكن صياغة مشكلتنا البحثية على النحو التالي:

هل هناك علاقة تربط بين الأشكال المختلفة للصراع التنظيمي وأساليب إدارته في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر وبين الرضاء الوظيفي في تلك الأجهزة ؟ وما هي طبيعة وقوة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي ؟

#### الفروض البحثية

من المعروف أن الفرض البحثي هو نتيجة يتوقع الباحث الوصول إليها ، وتحاول الدراسة التطبيقية Empirical Study إثبات صحة أو خطأ هذا الفرض .

وعليه فقد حاول الباحث - في إطار الدراسات السابقة - إستخلاص الفروض الأساسية والفرعية التالية:

#### الفرض الأساسي :

درجة الرضاء الوظيفي تختلف باختلاف أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته .

#### الفروض الفرعية:

تسعى هذه الدراسة وفي ضوء فرضيتها الأساسية إلى اختبار الفروض الفرعية الآتية:-

أولاً : فروض متعلقة بأشكال الصراع التنظيمي وآثاره على الرضاء الوظيفي :

- (١) هناك علاقة عكسية بين صراع الدور والرضاء الوظيفي .
- (٢) توجد علاقة عكسية بين صراع المهمة والرضاء الوظيفي .
- (٣) توجد علاقة عكسية بين صراع الاختلاف القيمي والرضاء الوظيفي .
- (٤) هناك علاقة طردية بين صراع الاختلاف المعلوماتي والرضاء الوظيفي .

(١) د. عطية حسين أفندي ، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، بدون نشر، ١٩٩٤ ، ص ص ١٤١-١٥٣

ثانياً : فروض متعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و آثارها على الرضاء الوظيفي:

- (٥) هناك علاقة عكسية بين استراتيجية المنافسة والرضاء الوظيفي .
- (٦) توجد علاقة طردية بين استراتيجية المشاركة والرضاء الوظيفي .
- (٧) توجد علاقة طردية بين استراتيجية التسوية والرضاء الوظيفي

وعليه فسوف تسعى هذه الدراسة إلى إثبات مدى صحة أو خطأ هذه الفرضيات .. وفي حالة صحتها سوف نسعى إلى تحديد قوة واتجاه العلاقة بين أشكال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وبين الرضاء الوظيفي ...

#### منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتستعين في تحقيق هذا التحليل بأداتين على النحو الآتي :

الأداة الأولى : مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ومعالجتها معالجة نقدية تحليلية تسمح بتحديد المفاهيم والمتغيرات وإيضاح العلاقات بين هذه المفاهيم والمتغيرات حتى يمكن الوصول إلى تحديد المفاهيم والإطار النظري الذي سيستعين به الباحث في دراسته .

الأداة الثانية : تصميم استمارة استبيان سيتم توزيعها على مفردات العينة التي يتم اختيارها من بين العاملين في أحد المستشفيات الكبرى لوزارة الصحة ( مستشفى قصر العيني ) وسوف تشمل هذه العينة الأطباء والصيادلة والموظفين الإداريين وهيئة التمريض والفنيين والخدمات المعاونة .. حتى تعكس العينة مجالات عمل وأنشطة العاملين بهذه المؤسسة الخدمية المهمة وبالتالي ثقافتهم المختلفة .

وسوف يخصص الباحث المبحث الثالث من الفصل الثاني في هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مجتمع البحث وعينة الدراسة وكيفية تحديد حجمها وأيضاً الأساليب الإحصائية المناسبة لعرض وتحليل البيانات والعلاقات بين المتغيرات المستقلة (أشكال وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ) والمتغير التابع (الرضاء الوظيفي) .

ولقد اختار الباحث مستشفى قصر العيني كحالة دراسية للأجهزة الحكومية الخدمية التي تقدم خدمات مجانية أو بتكلفة منخفضة لقطاع كبير من المواطنين .

ومن المتوقع أن تظهر حالات صراع واضحة سواء بين الأفراد أو بين مجموعات العمل أو حتى داخل الفرد لأن هذه المستشفى أكثر عرضة من غيرها للرقابة والتفتيش نظراً لكبرها وأهميتها في تقديم الخدمات للمواطنين ، كما أن ضغوط العمل وكثرة عدد العاملين وارتفاع توقع الدور سواء من إدارة المستشفى أو من الجمهور المتعامل معها يهيئ مناخاً مناسباً للصراع ..

# الفصل الأول

## المفاهيم الأساسية للدراسة

## الفصل الأول

### المفاهيم الأساسية للدراسة

سوف نخصص هذا الفصل لدراسة مفهومين أساسيين هما الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي باعتبارهما محور هذه الدراسة .. أما العلاقة بين هذين المفهومين فسوف نخصص لها الجانب الأكبر من الفصل التالي .

وعليه فإنه فيما يتعلق بمفهومي هذين المصطلحين فسوف نركز على الدراسات السابقة التي تناولتهما إنطلاقاً من أهميتهما البالغة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو لمنظماتهم وهي عموماً دراسات إدارية إهتمت بها إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

ووفقاً لهذه الدراسات يؤدي الرضا الوظيفي إلى انخفاض ظاهرة الغياب وانخفاض معدل دوران العمالة وارتفاع الالتزام التنظيمي وزيادة الأداء ... أو بعبارة أخرى يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى زيادة الغياب وزيادة معدلات الدوران وزيادة الصراعات داخل المنظمة<sup>(١)</sup>.

كما أظهرت هذه الدراسات أن الثقافة التنظيمية الجيدة وقنوات الاتصال الجيدة تساعد من تخفيف مواقف الصراع<sup>(٢)</sup> ، وأن استخدام القوة للحد من الصراع يولد حالة من عدم الرضا الوظيفي<sup>(٣)</sup> ..

(١) د. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص ٣٥-٤٥

(٢) John R. Darling , Chrestine E. Fagliasso , Conflict Management Across Cultural Boundaries : A Case Analysis from Multinational Bank , **European Business Review** , Vol. 99, No.6 , MCB University Press Limited, 1999.  
- Monica Lee , Understanding of Conflict : A Cross - Cultural Investigation ; **Personal Review** , Vol.27 , No.3 , MCB University Press Limited, 1998.

(٣) Robert L Kahn , Elise Baulding , **Power and Conflict in Organizations** , Tavistock Publications , 1994 , PP 250-261



وأيضاً أوضحت بعض الدراسات السابقة أن إثراء الوظيفة يحقق رضا وظيفياً لدى العاملين<sup>(١)</sup> ... وهنا قد يثار تساؤل : ألن يتسبب هذا الإثراء الوظيفي في وجود صراع للمهام ؟ هذا ما سوف يحاول الباحث الكشف عنه في دراسته الحالية !

كما أظهرت هذه الدراسات أنه من بين العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي "التناوب الوظيفي" ، وأن هذا التناوب كثيراً ما يسبب صراع تغيير داخل الفرد الذي قد يتحول إلى صراع بين الأفراد .

كذلك فإن المطلع على بعض هذه الدراسات يجد أن هناك ثمة علاقة بين المناخ العام للمنظمة والرضا الوظيفي، وهنا نتساءل أيضاً : أليس من ضمن مكونات هذا المناخ الصراع التنظيمي؟<sup>(٢)</sup> هذا ما سوف توضحه أيضاً هذه الدراسة!

وأيضاً فإن من بين الدراسات الحديثة في مجال الإدارة موضوع التمكين<sup>(٣)</sup> حيث أوضحت الدراسات في هذا الموضوع أنه كلما زاد تمكين الموظف كلما زاد رضاه، وأن انخفاض التمكين يزيد من مستوى الصراع التنظيمي .

في ضوء هذه المقدمة الموجزة سوف نقسم هذا الفصل إلى مبحثين وذلك على النحو الآتي :

المبحث الأول : مفهوم الصراع التنظيمي وأشكاله وإستراتيجيات إدارته  
المبحث الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه

وفيما يلي شرح مفصل لهذين المفهومين وما يرتبط بهما من نقاط بحثية على التوالي .

---

(١) Gary Dessler , **Personnel Management** , Forth Edition , New Jersey , Prentice Hall International, Inc., 1988, PP 641-644

(٢) Ibid , P. 643

(٣) A. Micheal , **Empowerment in Organization** , London , MCB University Press Limited, Vol.4 , No.4, 1996

## المبحث الأول

### مفهوم الصراع التنظيمي وأشكاله وإستراتيجيات إدارته

سيتناول هذا المبحث ثلاث نقاط بحثية هي : مفهوم الصراع التنظيمي وفيها يستعرض الباحث المفاهيم المختلفة للصراع التنظيمي محاولاً الوصول إلى أدق مفهوم له ، وكذلك أشكال الصراع التنظيمي كما تناولتها الدراسات السابقة ليصل الباحث في النهاية إلى أفضل تقسيم لها يتماشى مع خطة البحث ، وأيضاً إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حيث سيحاول الباحث أن يجري مسحاً مختصراً لهذه الإستراتيجيات بهدف الوصول إلى أفضل تصنيف لها يتفق ومنطق الدراسة.

وفيما يلي عرض مفصل لكل من هذه النقاط على الترتيب :

#### أولاً : مفهوم الصراع التنظيمي:

لم يتفق الباحثون حول تعريف واحد للصراع التنظيمي Organizational Conflict فنجد مثلاً أن Wagner يعرفه بأنه "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين المجموعات المختلفة"<sup>(١)</sup> . إن المتأمل في هذا التعريف يلاحظ أنه أغفل حالة الصراع النفسي التي تحدث داخل نفس الفرد.

وأما Gordon فيعرف الصراع التنظيمي بأنه عملية التعارض أو الاختلاف بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والنواتج عن محاولات التأثير المتناقضة بين الأفراد أو الجماعات"<sup>(٢)</sup>

(١)

John A. Wagner , John R. Hollenbeck , **Organizational Behavior : Security Competitive Advantage** , New Jersey, Prentice Hall international, Inc., 1998, PP 245-246

(٢)

Judith R. Gordon , **Organizational Behavior** , Fifth Edition , New Jersey ,Prentice Hall International , Inc., 1996, PP 658-660

وعلى الرغم من أن هذا التعريف قد أغفل الصراع الذي يحدث داخل نفس الفرد إلا أنه أبرز فكرة أن الصراع ينشأ ليس فقط بسبب التعارض وإنما أيضاً بسبب الاختلاف وعليه يرى الباحث أن هذا التعريف يعد أكثر دقة من التعريف السابق .

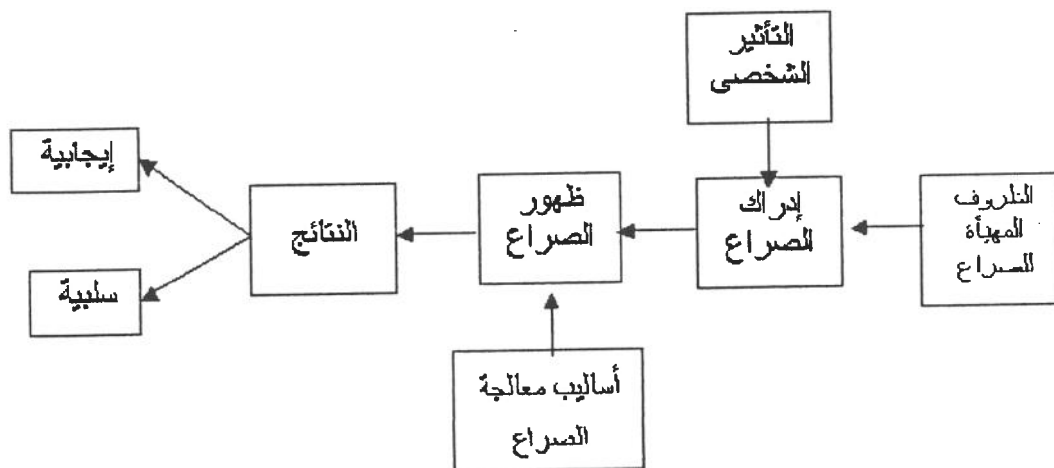
إن كلا التعريفين السابقين يرى أن الصراع هو "عملية" وبالتالي فهو يتكون من مجموعة من المراحل ، هذه المراحل يمكن توصيفها على النحو التالي :

**المرحلة الأولى :** توافر مجموعة من الظروف المهيئة لمناخ الصراع كوجود ضعف في نظام الاتصالات يؤدي إلى عدم فهم لمضمون الرسالة أو أن الاختصاصات غير واضحة أو أن حجم العمل كبير . أو أن درجة الاعتمادية عالية أو أن نظام الرقابة صارم أو غير ذلك من الظروف التي تهيئ مناخاً للصراع.

**المرحلة الثانية:** إدراك أطراف الصراع لهذه الظروف مما يجعل من الصراع المحتمل أن يتحول إلى حقيقة.

**المرحلة الثالثة :** وعندما يدرك أطراف الصراع مواطن الاختلاف فإنهم سوف يبدأون بالتفكير ويسعى كل منهم لإحباط محاولات الطرف الآخر عن تحقيق أهدافه وقد يقوم الطرف الآخر بالرد على هذا السلوك.

**المرحلة الرابعة :** ظهور نتائج الصراع والتي قد تكون إيجابية (ترفع الأداء) أو سلبية (تقلل الأداء أو تخفض الروح المعنوية) ويمكن توضيح ذلك في الشكل التوضيحي التالي :



كما يرى كل من Gordon و Wagner أن هذا الصراع ينشأ عن التعارض أو الاختلاف سواء في الأهداف أو المعتقدات أو القيم وأن هذا التعارض أو الاختلاف يظهر في صورة صراع عند التعرض لموقف مواجهة.

في حين يرى Robbins أن عملية الصراع تنشأ نتيجة وجود تعارض محتمل للقيم والمعتقدات والأهداف بين الأفراد ومع وجود الإدراك لهذا التعارض لدى الأفراد فإنهم يبادرون بإتباع طريقة معينة أو سلوك عملي قد يترتب عليه ثمة رد فعل من الأطراف الأخرى الداخلة في الصراع وهكذا (١).

وعليه يعرف Robbins الصراع بأنه عبارة عن المجهود الذي يبذله الشخص "أ" لكي يعوق أو يحبط الشخص "ب" عن تحقيق الأهداف التي يرغب في الوصول إليها (٢) .. ومن التعريفات الأخرى للصراع تعريف John حيث يرى أن الصراع هو العملية التي تنشأ عندما يحاول فرد ما أو مجموعة ما إحباط الآخرين حتى لا يدركوا أهدافهم (٣). إن التعريفين السابقين وإن كانا يشتركان في فكرة أن الصراع ما هو إلا عملية إعاقة عن تحقيق الأهداف إلا أنهما لم يتناولوا السبب وراء إعاقة هذه الأهداف : هل هو نتيجة لاختلاف القيم أو المعتقدات أم هو نتيجة لتعارض أهداف كل من الطرفين المتنازعين أو هو نتيجة لنقص الموارد أو غير ذلك.

---

(١) Steven P. Robbins , **Essentials of Organizational Behavior**, New Jersey , Prentice Hall international , Inc., 1997 , PP 168- 170

(٢) ———, **Organizational Behavior** , New Jersey ,Prentice Hall International , Inc. ,2001 , PP 265- 267.

(٣) John R. Schermerhorn, **Management and Organizational Behavior : Essentials**, New York , John Wiley & Sons ,Inc., 1996 , PP 235-2-236

وعليه فقد عرف Kreitner أن الصراع التنظيمي هو كافة أنواع التفاعلات المتعارضة أو العدائية الناتجة عن ندرة الموارد أو اختلاف المكانة الاجتماعية أو نظم المعتقدات والقيم<sup>(١)</sup> ..

ومن هذا التعريف يتضح أن الصراع قد يكون في الوضع الممكن تحمله أو قد يتطور إلى الوضع العدائي الذي معه يتم تدمير الخصم أو إحباطه عن تحقيق أهدافه .

ولعل من أكثر التعريفات التي تلقى اتفاقاً بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي هو تعريف Higgins للصراع التنظيمي ، نظراً لشموله ودقته ، حيث يقضي بأنه "عدم الاتفاق في الأهداف أو القيم أو المعتقدات أو الآراء سواء داخل الفرد نفسه أو بين الأفراد أو بين المجموعات في المنظمة"<sup>(٢)</sup> .

ويتفق الباحث مع هؤلاء الباحثين على هذا التعريف لأنه جعل الصراع داخل الفرد ضمن الأنواع المختلفة للصراع ، كما أبرز مفهوم "عدم الاتفاق" بأنه لا يعنى التعارض، ومن هنا فقد استطاع إخراج مفهوم الصراع من حدوده السلبية فضلاً عن أنه جاء متفقاً مع فرضيات الدراسة التي تدرس تأثير الاختلاف القيمي والاختلاف المعلوماتي حيث أوضحها هذا التعريف في شكل قيم وآراء.

وإستناداً إلى هذا التعريف ، سوف يقسم الباحث أشكال الصراع التنظيمي في هذه الدراسة إلى ثلاثة أشكال هي : صراع داخل نفس الفرد وصراع بين الأفراد وصراع بين المجموعات ..

#### ثانياً : أشكال الصراع التنظيمي :

تعددت دراسات السلوك التنظيمي التي تناولت موضوع الصراع واختلفت فيما بينها حول طرق تصنيف الأشكال المختلفة للصراع :

فلقد ميز Micheal بين نمطين من أنماط الصراع هما النمط "A" وهو الذي ينشأ نتيجة لعدم الاتفاق في الأهداف أو الآراء بين الأطراف إلى الحد الذي لا يمكن إدارته

(١)

Robert Kreitner , Angelo Kinicki , **Organizational Behavior** ,Third Edition , London , Richard D. Irwin , Inc., 1995, PP 283-290

(٢)

J.M. Higgins , **The Management Challenge** , Second Edition , London , Macmillan Publishing , 1991 , PP 260 – 261 .

أوالتحكم فيه ، حيث يزيد فيه انعدام الثقة ويعلو الغضب مما يؤدي إلى تفضيل الأفراد لعدم التفاعل في النقاش أو قد تتسحب وتترك النقاش ؛ و النمط "C" وهو الذي يركز على اختلاف الآراء بين الأطراف بهدف التوصل في النهاية إلى تحسين كفاءة العمل عن طريق قيامهم بتقييم الخلافات بموضوعية بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك يمكن أن يساعد على تنظيم الإبداع<sup>(١)</sup> .

أما Kreitner فقد قسم الصراع إلى نوعين هما الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي<sup>(٢)</sup> :

- الصراع الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو بين المجموعات ويحث الأفراد على التحاور والتعارف وتوليد الأفكار والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار بالتالي ضمان تنفيذها .. وهذا النوع من الصراع يخدم الأهداف التنظيمية .
- الصراع غير الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث بين الأفراد أو المجموعات والذي ينتج عنه الكثير من الآثار السلبية التي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية .. ومن هذه الآثار الوقت والمجهود المستنفذ في المنازعات وإعاقة تحقيق الأهداف والتخايل والتباطؤ في أداء الأعمال.

وبدراسة هذين التصنيفين لأشكال الصراع التنظيمي لكل من Kreitner و Micheal يمكن الإستنتاج أنهما متشابهان من حيث كون أن "C" والصراع الوظيفي يحققان الأهداف التنظيمية بينما "A" والصراع غير الوظيفي لا يحققان الأهداف التنظيمية.

وهناك تقسيم ثالث لأشكال الصراع التنظيمي ينسب إلى Patrick .. حيث قسم الصراع التنظيمي إلى أشكال وأنواع كما يلي<sup>(٣)</sup> :

---

(١) A.Micheal , Brain Esquivel , H. Kleiner , The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness , Empowerment in Organization , London , MCB University Press Limited, Vol.4 , No.4, 1996 .

(٢) Robert Kreniter , Angelo Kinicki , Organizational Behavior , Op. Cit.

(٣) Patrick M. Wright , Raymond A. Noe , Management of Organization , London , Richard D. Irwin , 1996, PP 558-585

(١) الصراع داخل نفس الفرد: حيث يشعر الفرد بالتعارض أو النزاع بين قوى متعددة في داخله، وهذا الصراع يمكن تقسيمه إلى نوعين كما يلي :

أ - صراع الدور : وينشأ نتيجة لاختلاف توقعات الأفراد عن ما يتم أدائه بالفعل وهذا يؤدي إلى إحساس الفرد بالتوتر والضغط النفسي والعصبى .. كأن يكون الموظف مطالباً بأداء قدر معين من الأعمال خلال زمن معين في حين أنه لا يستطيع إنجاز كل هذا القدر في هذا الزمن المحدد وهذا يعني أن لصراع الدور أثراً سلبياً على الرضاء الوظيفي

ب- صراع المهمة : والذي يحدث عندما يطلب من شخص ما مهمتان قد تتعارضان مع بعضهما أو مهمة واحدة يمكن أدائها بطريقتين مختلفتين كأن يكون الشخص مطالباً بأداء مهمة معينة بكيفية معينة مخالفة للكيفية التي أعلم بها مسبقاً ، إذ أن المهام في هذه الحالة تكون غير واضحة مما يؤدي إلى ارتباك الفرد وشعوره بعدم الارتياح والتوازن وهذا يعني أيضاً أن لصراع المهمة أثراً سلبياً على الرضاء الوظيفي ..

## (٢) الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة :

وينشأ الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة نتيجة لتفاعلهم مع بعضهم البعض ونظراً للاختلاف فيما بينهم في القدرات والإدراك والاتصال والقيم فإنه من الطبيعي أن يحدث هذا الصراع.

ولتوضيح هذا النوع من الصراع فقد إستعان Patrick بالطريقة التي إتبعها جوهاري حيث أوضح أن الصراع ينشأ عن الإختلافات بين الأفراد حسب مدى معرفة الفرد لنفسه وللآخرين والتي عبر عنها في شكل توضيحي عرف بنافذة جوهاري Joharry Window كما يلي (١) :

|                  |                    |
|------------------|--------------------|
| الفرد يعرف نفسه  | الفرد لا يعرف نفسه |
| ولا يعرف الآخرين | ولا يعرف الآخرين   |
| الفرد يعرف نفسه  | الفرد لا يعرف نفسه |
| ويعرف الآخرين    | ويعرف الآخرين      |

(١) لمزيد من المعلومات حول نافذة جوهاري راجع :

Paul Hersey & Others , **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources** ,Seventh Edition , New Jersey : Prentice Hall International ,Inc.,1996 , PP 370-379.

وهناك دراسة أخرى تتسبب إلى Karen أوضح فيها أن أسباب الصراع بين أفراد الجماعة قد ترجع إلى واحد أو أكثر من الإختلافات الآتية<sup>(١)</sup> :

- أ- الاختلاف المعلوماتي Informational Diversity
- ب- الاختلاف الاجتماعي Social Category Diversity
- ج- الاختلاف القيمي Value Diversity

وعلى الرغم من أن Karen في بحثه هذا قد أوضح أن الاختلاف المعلوماتي والاختلاف الاجتماعي يؤثران إيجابياً على الرضاء والالتزام والأداء على عكس الاختلاف القيمي الذي يؤثر سلباً على الرضاء والالتزام والأداء.. إلا أن هذه الآثار قد إرتبطت ببيئته الغربية حيث شملت عينة دراسته مجموعة من العاملين في شركة خاصة تعمل في مجال الصناعات التحويلية... الأمر الذي قد يختلف في بيئتنا العربية المصرية عموماً وفي المنظمات العامة الخدمية - كمنظمتنا موضع الدراسة - على وجه الخصوص .

ومع ذلك فنظراً لما يتميز به تصنيف Karen من وضوح بالمقارنة مع تصنيف جوهاري لأسباب الصراع بين أفراد الجماعة فسوف يعتمد الباحث في دراسته الحالية على تصنيف Karen لأسباب هذا النوع من الصراع بين الأفراد .

### (٣) الصراع بين المجموعات :

يعتبر سلوك الجماعة نتاجاً لسلوك الأفراد فيها وبالتالي فإن أسباب الصراع بين الأفراد تصلح أيضاً كأسباب للصراع بين المجموعات<sup>(٢)</sup> .. ومع ذلك فهناك مجموعة أخرى من الأسباب من أهمها :

أ - الاعتمادية والتي تأخذ أما الاعتمادية المشتركة أو الاعتمادية المتتالية .

(١)

Karen A. Jehn , Why Difference Make A Difference : A Field Study of Diversity , Conflict , and Performance in Working Group ,New York , **Administrative Science Quarterly** , December 1999 , PP 25-28

(٢)

- John R. Schermerhorn, **Management and Organizational Behavior : Essentials** , New York ,John Wilev & Sons ,Inc., 1996 , PP 235-244.
- Gregory Moorhead , Ricky W. Griffin , **Organizational Behavior: Managing People and Organization** , Boston , Houghton Mifflin Co. , 1995, PP 223-228.
- Fred Luthans ,**Organizational Behavior** , Sixth Edition , New York , McGraw Hill , 1992,PP 370-390.



- ب- المنافسة على الموارد المحدودة .
- ج- تعارض أهداف الجماعات المختلفة داخل المنظمة.
- د- كبت الصراعات أو عدم حل الصراعات السابقة

كما يمكن أن تتدرج تحت كل مجموعة من هذه المجموعات أسباب أخرى .. فمثلاً بالنسبة لتعارض الأهداف فقد تتمثل في أنه قد يكون لكل مجموعة من مجموعات العمل رأيها في موقف معين وأن هذا الرأي قد يتعارض مع رأي المجموعة الأخرى.

ولأن النفس البشرية مليئة بالأحاسيس والتي قد تختلف من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى حتى داخل نفس الفرد فإن أحاسيس الفرد قد تتغير من موقف لآخر ومن وقت لآخر .. لأنه لا يمكن الإلمام بكل الأسباب المسببة للصراع ولذلك فإن هذه الأسباب عادة ما يتم إدراجها تحت مجموعات أشمل وأعم.

### ثالثاً : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

لقد تطورت النظرة الصراع التنظيمي عبر المدارس الفكرية الإدارية <sup>(١)</sup> - التقليدية والحديثة والمعاصرة - ففي مرحلة الفكر التقليدي كان ينظر للصراع على أنه عنصر غير مرغوب فيه في المنظمات لأنه لا يتيح الفرصة لوجود جو من التناغم والتوافق بين العاملين في المنظمات وبالتالي فإنه لابد من إدارة وحل أي صراع عند أي مستوى من مستوياته.

أما النظرة الحديثة فرأت أنه طالما يوجد تجمع إنساني فلا بد من وجود الصراع وبالتالي فهو لا يعتبر من الظواهر الممكن إلغاؤها .. وعليه فقد رأى أصحاب هذه النظرة أن الصراع يعتبر حافزاً على الابتكار لأنه يخلق جواً من التفاعل والحوار الذي به يعالج حالة الجمود التي تعاني منها المنظمات .. وبالتالي فعلى الإدارة خلق مواقف الصراع في حالات السكون والجمود وترشيد الصراع إذا وجد .. أما إذا وصل الصراع إلى الحد الذي يخلق المشاكل فيتعين على الإدارة أن تعمل على حله.

(١)

Steven P. Robbins , Essentials of Organizational Behavior , Op.Cit , PP 168-183..

أما النظرة المعاصرة فلقد رأت أن الصراع هو عملية معقدة جداً ولا بد من إدارته منذ البداية بشكل مناسب حتى يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها المرجوة ... و دراسات الإدارة العامة بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة غنية بتصنيفات متنوعة للإستراتيجيات والأدوات والطرق التي يمكن أن تستخدم في إدارة الأشكال المختلفة للصراع التنظيمي ، لعل من أبرز هذه التصنيفات ذلك التصنيف الثلاثي الذي جاء به Kreitner<sup>(١)</sup> والذي يتمثل في الآتي :

- ١ ( ) إستراتيجية تجنب الصراع: والمقصود بها ليس إخفاء الصراع نهائياً ولكن إتباع من الوسائل ما يجعل الصراعات إيجابية بحيث لا تتحول إلى ذلك الشكل السلبي المدمر .. ولتنفيذ هذه الإستراتيجية فإنه يلزمها مجموعة من الأدوات ، مثل<sup>(٢)</sup> :
  - أ- المقابلات الشخصية : حيث في هذه المقابلات تتم مناقشة الأسباب المختلفة للمشاكل المحتملة قبل أن تتطور وتأخذ شكل الصراعات المدمرة.
  - ب- استخدام القوة لاحتواء الصراع وتوجيهه بشكل سليم وذلك في وجود نظم رقابة واتصالات فعالة.
  - ج- تجنب الاتفاقات أو القرارات غير المتأنية لأن السرعة في إتخاذ قرار ما كثيراً ما ينتج عنها أخطاء تسبب الصراع.

## ٢ ( ) إستراتيجية حل الصراع :

عندما يتطور الصراع ويحدث أضراراً ضخمة على المنظمة وعلى أهدافها فلا بد من إيجاد الحلول خصوصاً إذا سعى هذا الصراع إلى تحقيق الأهداف الشخصية أكثر من كونه تحقيقاً للأهداف التنظيمية وكثيراً ما يستخدم المتصارعون إحدى الأدوات التالية لحل هذا الصراع<sup>(٣)</sup> :

---

(١) Robert Kreniter , Angelo Kinicki , **Organizational Behavior** , Op.Cit , PP 283 – 290 .

(٢) Robert L Kahn , Elise Baulding , **Power and Conflict in Organizations** , London, Tavistock Publications , 1994, PP 250-262

(٣) G.A. Cole , **Organizational Behavior** , London , D P Publication Ltd., 1995, PP 213-230

- أ- **التفاوض** : حيث يجتمع الطرفان معاً في وجود من يدير عمليات التفاوض لكي يناقشوا أسباب الخلاف حتى يتم التوصل إلى حل ما يرضى الطرفين.
- ب- **الوساطة** : حيث يتحاور طرف ثالث مع كل طرف من طرفي الصراع على حدة ويصل لأصل المشكلة ويحاول أن يجد منطقة يبدأ من عندها الحوار بين الطرفين المتنازعين.
- ج- **الحكم العرفي** : وهو أن يتفق الطرفان على تسمية طرف ثالث خارجي له كلمته المسموعة عند الطرفين ليقوم هذا الطرف الخارجي بسماع وجهات نظر طرفي الصراع ثم يعطي قراره الذي يكون نافذاً .
- د- **السلطة** : وهو أن يلجأ الطرفان المتنازعان إلى طرف ثالث يكون له سلطة رسمية .. ويتخذ قراره الذي يكون ملزماً بالقوة للتنفيذ عليهما .

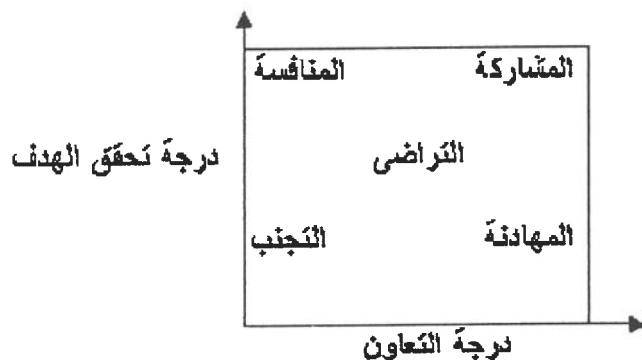
### ٣) استراتيجية تحريك الصراع :

وهي عملية استحضار وخلق مواقف الصراع .. حيث يكون الهدف هنا هو خلق جو مناسب لاستعراض الآراء والأفكار التي تكون محلاً للنقاش وتصل في النهاية إلى أفكار مبدعة ، ومن أهم الأدوات المستخدمة في ذلك:

- أ- **تدوير العمالة** : أي تغيير مواقع عمل الأفراد والمجموعات بحيث يتيح هذا للعاملين الفرصة لتبادل الأفكار والآراء بشكل أكبر وبالتالي الوصول لأفكار وإبداعات أفضل :
- ب- **دفاع الشياطين Devil Debates** : وفيها يقوم المدير بتقسيم العاملين إلى مجموعات حسب آرائهم السائدة ثم يقوم بتحفيز هذه المجموعات لكي تدافع عن وجهات نظرها ، و مناقشة كل البدائل والآراء المطروحة بموضوعية حتى يتم إستبعاد غير الصالح منها والوصول إلى أفضل الآراء.
- ج- **تسريب المعلومات** : وهي من قبيل عمليات إثارة الشائعات " البذاءة " التي تساعد على تنشيط الأفراد وزيادة حماسهم ومحاولة علاج حالة الجمود والبلادة السائدة في جو العمل الرتيب . إن هذا الجو يخلق نوعاً من الحماس والتفاعل الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى خلق جو من الإبداع والتحدى.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحريك الصراع لا بد أن يكون مراقباً من جانب الإدارة .. بحيث إذا تطور هذا الوضع أو ذاك وتحول إلى صورة سلبية لفقد الوقت والمجهود لدى العاملين في المنظمة فلا بد من حل هذا الصراع ..

ولقد اتفق كثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي على تصنيف Gregory لاستراتيجيات الصراع التنظيمي المبني على بعدين هما : درجة تحقق الأهداف (المطالب) الذاتية ، ودرجة التعاون وتحقيق مطالب الطرف الآخر<sup>(١)</sup> .. إذ عن طريق هذين البعدين توصل Gregory إلى الشكل التالي<sup>(٢)</sup>:



إن المتأمل في هذا الشكل يمكن له أن يستببط خمسة أنواع من إستراتيجيات إدارة الصراع - وفقاً لمنطق Gregory - كما يلي :

١. إستراتيجية التجنب: حيث يسعى كل من الطرفين لتجنب مواقف الصراع ويتخلى كل طرف عن تحقيق أهدافه .. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المواقف غير هامة .. أو المواقف التي تنتهي بمرور الوقت.
٢. إستراتيجية المهادنة : حيث يتنازل أحد الطرفين عن تحقيق أهدافه مقابل إرضاء الطرف الآخر وتستخدم هذه الإستراتيجية في مواقف المحافظة على استمرارية العلاقات.
٣. إستراتيجية المنافسة : حيث يسعى كل من الطرفين لتحقيق أهدافه دون أن يأخذ في الاعتبار مصلحة وأهداف الطرف الآخر... وتستخدم هذه الاستراتيجية في المواقف الهامة.

(١) Gregory Moorhead , Ricky W. Griffin , **Organizational Behavior: Managing People and Organization** , Op. Cit , P. 225

(٢)

Ibid. P. 226.

٤. استراتيجية المشاركة : حيث يسعى كل من الطرفين إلى إرضاء الطرف الآخر في تحقيق أهدافه... وتستخدم هذه الإستراتيجية في المواقف التي تحقق فيها المشاركة مزايا لكل من الطرفين.

٥. استراتيجية التسوية (الحل الوسط / التراضي) .. حيث يتنازل كل طرف عن بعض أهدافه في مقابل التوصل إلى حل وسط للمشكلة موضع النزاع .. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يتمتع كل من الطرفين المتنازعين بنفس القوة ويكون لكل منهما أهدافه الخاصة والمتعارضة أو عندما يسعى كل من الطرفين - نظراً لضغط الوقت - للوصول إلى حلول سريعة تهدف إلى تحقيق إستمرارية العلاقات والمصالح.

غير أن هناك تصنيفاً آخرًا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ينسب إلى Cole.. حيث قسم هذه الاستراتيجيات إلى ثلاثة أنواع كما يلي (١) :

١. استراتيجية خاسر / خاسر **Loser-Loser** : حيث يسعى كل من الطرفين لتجنب مواقف الصراع فيتخلى كل طرف منهما عن تحقيق أهدافه .. وتستخدم عندما يتصارع كل من الطرفين بشكل ينتهي في النهاية إلى أن كلا منهما لم يحقق أهدافه أو لم يصل إلى أي حل ..

٢. استراتيجية فائز / فائز **Winner-Winner** : وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما يهدف كل من الطرفين إلى تحقيق أهدافه ويحدث ذلك إما بالمشاركة بين الطرفين المتنازعين أو بالوصول إلى حل وسط.

٣. استراتيجية فائز / خاسر **Winner-Loser** : وهي التي يفوز فيها طرف من أطراف النزاع على الطرف الآخر وتحدث في حالات المنافسة بين الطرفين المتنازعين أو عندما يتنازل أحد الطرفين عن تحقيق أهدافه حرصاً على استمرارية العلاقات والمصالح.

وطبقاً لتصنيف Cole فإن محتوى كل استراتيجية يتضمن نوع أو نوعين من تصنيف Gregory لاستراتيجيات إدارة الصراع.

ولهذا فإن الباحث سوف يعتمد على تصنيف Gregory في هذه الدراسة لأنه أكثر تفصيلاً حيث سنحاول دراسة تأثير كل إستراتيجية على الرضاء الوظيفي محاولين في النهاية الوصول إلى تحديد معين لطبيعة وقوة العلاقة بينهما

(١)

G.A. Cole , **Organizational Behavior** , Op. Cit , PP 213-230

## المبحث الثاني

### مفهوم الرضاء الوظيفي وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه

نظراً لتشعب الدراسة في هذا الموضوع فسوف نحدد مقدماً النقاط التي سوف نعالجها

كما يلي:

- ١- مفهوم الرضاء الوظيفي
  - ٢- العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي
  - ٣- طرق قياس الرضاء الوظيفي
  - ٤- مؤشرات الرضاء الوظيفي
- وفيما يلي عرض مفصل لكل من هذه النقاط على الترتيب

#### أولاً : مفهوم الرضاء الوظيفي

تناول كتاب كثيرون موضوع الرضاء الوظيفي Job satisfaction ، ركز كل منهم على زاوية معينة من زوايا النظر إلى ظاهرة الرضاء وليس المجال هنا سرد هذه المفاهيم المتعددة أو تقييمها لترجيح أفضلية مفهوم على آخر أو صياغة مفهوم شامل جامع ولكن الباحث سيتعرض لموضوع الرضاء الوظيفي من زاوية معينة تخدم أهداف هذا البحث وهى التعرف على دوافع الرضاء الوظيفي وأهمية تحقيق هذا الرضاء للخلاص من ظاهرة طالما عانت منها المنظمات الحكومية وهى الصراع التنظيمي على النحو الذي أوضحناه تفصيلاً في المبحث السابق.

وعليه فإن الرضاء الوظيفي هو مشاعر العاملين تجاه أعمالهم من حيث ما يمكن أن ينتج عن هذه المشاعر من إدراك معين من قبلهم لما يمكن أن تقدمه الوظيفة التي يشغلونها أو العمل الذي يؤدونه لهم من مكاسب . و مدى تأثير هذه المشاعر على ما يمكن أن يحصلوا عليه من هذه الوظائف أو الأعمال من امتيازات <sup>(١)</sup> .

(١)

- C.J. Granný , Patricia Cain Smith , Eugene F. Stone , **Job Satisfaction : How People Feel their Jobs and How it Affects their Performance** , New Jersey, Prentice Hall international, Inc. , 1992 , PP 195-210
- Robert Kreniter , Angelo Kinicki , **Organizational Behavior** , Op.Cit, PP 155-164..

فكلما اتسعت الفجوة بين هذه الإدراكات كلما قل الرضاء الوظيفي، وبالتالي كلما ضاقت هذه الإدراكات كلما زاد الرضاء الوظيفي ...

وهناك اتجاهات خاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة الحكومية المعينة تؤثر على رضاء العاملين فيها بحيث أن محصلة هذه الاتجاهات التي قد تكون متضاربة أحياناً هي التي تحدد في النهاية مستوى رضاء هؤلاء العاملين عن منظماتهم<sup>(١)</sup> وهذا هو مفهوم الرضاء الوظيفي .

### ثانياً : العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي :

هناك عوامل كثيرة تؤثر في الشعور بالرضاء الوظيفي ... وعلى الرغم من أن هذا الشعور هو مجرد إحساس نفسي يتوقف على حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد عادة وما يحصل عليه فعلاً في كل موقف من المواقف التي يتعرض لها<sup>(٢)</sup> ، إلا أن الباحث هنا سوف يحاول أن يكشف عن أهم العوامل التي تسيطر على هذا الشعور وهي عموماً عوامل يمكن إستخلاصها من الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية ... هذه العوامل لا يخلو مضمونها من الصراع الذي عادةً ما يحدث سواء في داخل نفس الفرد أو بين الأفراد أو بين المجموعات ... وأهم هذه العوامل ما يلي<sup>(٣)</sup> :

---

(١) Andre Busing , A Dynamic Model of Work Satisfaction : Qualitative Approaches , **Human Relation Journal** , August ,1999 , PP 15-31

(٢) Gary Dessler , **Human Resource Management** , Forth Edition , New Jersey ,Prentice Hall international,Inc., 1988 , PP 641-644.

(٣)

- د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٩ ، ص ص ٤٣-٤٥ و ص ص ٤٢٩-٤٥٨ .
- د. عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٧ ، مرجع سابق
- وليام هـ . موبلي ، تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه ، ترجمة محمد نجيب المقطوش ، الرياض، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ ، ص ص ٢٣١-٢٣١
- Allen I Kraut , Predicating Turnover of Employees for Measured Job Attitudes , **Organizational Behavior and Human Decision Processes** , No.13 , 1975.
- Patrick M. Wright , Raymond A. Noe ,Barry Gerhart & John R.Hollenbeck , **Human Resource Management** , Second Edition , London , Von Hoffman Press ,Inc., 1996, PP 558-585

- (١) سياسة إدارة المنظمة في تنظيم العمل بها وما توفره هذه السياسة من ظروف " ملائمة أو غير ملائمة " تقف وراء الصراع وبالتالي تقف وراء الرضاء أو عدم الرضاء .
- (٢) نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين من حيث ما يمكن أن ينجم عن هذا الإشراف من صراع تنظيمي . وما يستتبع هذا الصراع من آثار على الرضاء الوظيفي .
- (٣) العلاقة بين العاملين بالمنظمة سواء رؤساء أو مرؤوسين لما يمكن أن تترتب عن هذه العلاقة من صراع بين الأفراد وما يمكن أن يقود إليه هذا الصراع من إحساس بالرضاء أوعدم الرضاء .
- (٤) الراتب أو الأجر أو أي دخل ممكن أن يحققه العاملون بالمنظمة لما يمكن أن يترتب عليه التفاوت بين هذه الدخول من صراع على الموارد المالية يستهدف تعظيم هذه الدخول (أوالموارد ) حيث على قدر التمكن من سد الفجوة بين ما هو متوقع وبين ما هو محقق فعلا على قدر ما يتحقق الرضاء الوظيفي .
- (٥) فرص الترقية والتقدم في العمل : لما يمكن أن توفره هذه الفرص من آثار على درجة الصراع التنظيمي وبالتالي على درجة الرضاء الوظيفي .
- (٦) مزايا العمل في المنظمة حيث لكل منظمة مزايا توفرها للعاملين بها... هذه المزايا يتولد عنها مستوى معين من الصراع التنظيمي وبالتالي مستوى معين من مستويات الرضاء الوظيفي .
- (٧) درجة الاستقرار في العمل وما ينشأ عن عدم توفر مثل هذا الاستقرار من صراع تنظيمي يؤثر في نهاية المطاف على درجة الرضاء الوظيفي .
- (٨) طبيعة مسئوليات العمل والقدرة على إنجازها لما يمكن أن تؤدي إليه هذه المسئوليات من خلق نوع من الصراع التنظيمي قد يؤثر في النهاية على درجة رضا العاملين بالمنظمات عن أعمالهم بها .
- (٩) ما يمكن أن يشعر به العاملون بالمنظمات من مكانة وظيفية ... فشعور البعض بأن هذه الوظائف تحقق لهم قدراً من التقدير أو الشعور باحترام الذات وغياب هذا الشعور عند البعض الآخر.. هذه المشاعر ترتب آثاراً داخل نفوس العاملين تولد لديهم مواقف الصراع والتي تنتج في النهاية حالة من عدم الرضاء .
- (١٠) درجة الوفاق بين جماعات العمل أو بين أفراد المجموعة الواحدة لما لغياب هذا الوفاق من نشوء فرص للصراع تؤثر في نهاية المطاف على درجة الرضاء السائدة بين أفراد المجموعة داخل المنظمة .



وفي دراسات أخرى تم تقسيم العوامل المؤثرة على درجة رضا العاملين عن أعمالهم داخل المنظمات الحكومية إلى مجموعتين كما يلي (١) :

- (١) عوامل شخصية : مثل السن ومستوى التعليم وأهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة ..... الخ
- (٢) عوامل تنظيمية: وهي عوامل متعلقة بظرف العمل مثل نوع العمل والأمن والتقدم في العمل والمنظمة ذاتها والأجر وزملاء العمل ورؤساء العمل وما يمكن أن يحصل عليه العامل بالمنظمة من تقدير وظروف العمل

ونظراً لأهمية هذا التقسيم فسوف نعطي عنه فكرة أكثر تفصيلاً ليتبين لنا مدى تأثير هذه العوامل على درجة الرضا الوظيفي .

#### (١) العوامل الشخصية :

هناك عوامل شخصية كثيرة تؤثر في الرضا الوظيفي نذكر منها :  
أ - السن : قد أظهرت العديد من الدراسات (٢) التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أن هناك ثمة علاقة ارتباط إيجابية بين التباين في أعمار العاملين بالمنظمات و بين درجة الصراع التنظيمي السائد فيها وبالتالي درجة رضا العاملين في هذه المنظمات عن أعمالهم إذ كلما زاد التباين بين أعمار العاملين في المنظمة الواحدة عجز هؤلاء العاملون عن تحقيق قدر من الوفاق الفكري فيما بينهم وبالتالي نشأ الصراع الذي قد يحتد فيتولد شعور لدى العاملين بعدم الرضا خصوصاً عند صغار السن منهم .

(١)

- د. أحمد صقر عشور ، السلوك الأنساني في المنظمات ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٢ ، ص ص ١٨٦-١٩٧
- د. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٨ ، ص ص ٤٣-٤٥ .
- د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٩٨ ، ص ص ٣٠٨-٣١٢ .

-

(٢)

- د. عبد الرحيم بن أحمد بن محمد هيجان ، الصراعات الشخصية في بيئة العمل ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٧ ، ص ص ١٦٣-١٩٩
- بيتر هتسون ، ضغوط العمل ، ترجمة عبد الرحيم العقيل ، الرياض : مكتبة جرير ، ١٩٩٦ ، ص ص ١٧١-١٧٥
- Karen A. Jehn , Why Difference Make A Difference : A Field Study of Diversity , Conflict , and Performance in Working Group , **Administrative Science Quarterly** , Op. Cit , PP 17-18

ب - مستوى التعليم : كذلك أظهرت هذه الدراسات أن درجة التعلم لدى العاملين بالمنظمات الحكومية تؤثر على درجة الصراع التنظيمي وبالتالي عن رضا العاملين بهذه المنظمات عن أعمالهم بها حيث أظهرت هذه الدراسات أنه كلما زاد مستوى التعليم يكون العامل أقل رضاء عن العمل من العامل الأقل تعليماً وتفسير ذلك أن طموحات الفرد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة .. حيث يتوقع العامل الأكثر تعليماً أن تحقق الوظيفة توقعاته والتي لا تحدث في كثير من الأحيان فينشأ الصراع داخل نفس الفرد وتكون النتيجة عدم رضائه عن العمل .

ج - أهمية العمل بالنسبة للعامل : حيث أظهرت كثير من هذه الدراسات أنه كلما كان العمل بالنسبة للعامل في المنظمة مركزاً للحياة بالنسبة له Central Life Interest أي كلما كان هذا العمل مهماً له من أجل معيشته ومعيشة أسرته كلما خف الصراع التنظيمي حيث يؤثر العامل التعاون لتحقيق النجاح أو تجنب أي مشاكل وبالتالي كلما زادت درجة رضاء هذا العامل والعكس بالعكس .

د- المستوى الإداري : وبشكل عام وعلى افتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها فقد كشفت هذه الدراسات عن أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يميلون إلى عدم التصارع فيما بينهم وبالتالي يكون رضاؤهم عن أعمالهم أعلى من رضاء الذين هم في المستويات الإدارية الدنيا<sup>(١)</sup>.

وهناك عوامل أخرى كثيرة غير أن ما يهمننا في هذا المقام هو مدى قدرتنا على الإلمام بهذه العوامل و التحكم فيها وبالتالي التحكم في درجة الصراع التنظيمي ومن ثم تعديل مستوى الرضاء الوظيفي .

فالملاحظ أن جهة الإدارة غالباً ما لا تستطيع التحكم في جميع هذه العوامل .. ولكن فقط تلك التي يسهل التحكم فيها وهذا نادراً ما يحدث كما هو الحال إذا كانت معظم الوظائف

(١)

- د. أحمد صقر عاشور ، السلوك الأنساني في المنظمات ، مرجع سابق، ص ١٨٦-١٩٧
- د. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء للمهارات ، مرجع سابق ، ص ٤٣-٤٥ .
- د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٣٠٨-٣١٣ .
- د. عبد الرحيم بن أحمد بن محمد هيجان ، الصراعات الشخصية في بيئة العمل ، مرجع سابق ، ص ١٦٣-١٩٩
- بيتر هاتسون ، ضغوط العمل ، ترجمة عبد الرحيم العقيل ، مرجع سابق ، ص ١٧١-١٧٥
- Karen A. Jehn , Why Difference Make A Difference : A Field Study of Diversity , Conflict , and Performance in Working Group , **Administrative Science Quarterly** , Op. Cit , PP 17-18

في المنظمة من النوع الروتيني أو البسيط إذ في هذه الحالة أو ما شابهها تميل جهة الإدارة إلى تعيين أفراد كبار السن أو أقل تعليماً حيث تكون الوظيفة بالنسبة لهم هي اهتمامهم الأول وبالتالي لا تعمل جهة الإدارة على تخفيف الصراع التنظيمي وبالتالي على تعظيم الرضاء الوظيفي.

## (٢) العوامل التنظيمية :

في الحقيقة هناك عوامل كثيرة يمكن أن تتدرج تحت هذه المجموعة مثل نوع العمل والأمن والتقدم في العمل والمنظمة نفسها والأجر أو الراتب وزملاء العمل كالمدير أو الرئيس وما يمكن أن يحصل عليه العامل من مكاسب .. وما إلى ذلك . ومن المعروف أن الهدف من أي دراسة تطبيقية عن أية ظاهرة تستهدف التوصل إلى مجموعة العوامل التي يمكن التحكم من خلالها في مسلك هذه الظاهرة فإن أسفرت أية دراسة عن عدم وجود أية عوامل يمكن التحكم فيها **Controlled Factors** فلا قيمة لعملية لمثل هذه الدراسة. ومن هنا فإن الذي يعنينا في هذا المقام هو تلك المجموعة من العوامل التي يمكن للإدارة أن تتحكم فيها أو تغيرها فإن أفلحت الدراسة في التوصل إلى مثل هذه العوامل يكون من السهل تخفيض حدة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية وبالتالي نكون قد نجحنا في تحقيق السلامة التنظيمية والرضاء الوظيفي وهذا أقصى ما نستطيع أن نصل إليه في هذه الدراسة وللتدليل على هذا نقول أن عاملاً مثل الأمن أو طبيعة العمل أو نوعية أو درجة التقدم في العمل أو الترقية أو الأجر أو الراتب أو نوع الإشراف أو أسلوبه .. كلها عوامل يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تكيفها أو ضبطها من أجل تحقيق الغاية المنشودة<sup>(١)</sup>. وفيما يلي كلمة موجزة عن بعض هذه العوامل،

أ- **زملاء العمل** : فعلى سبيل المثال إذا نجح رئيس العمل أو المنظمة في الاهتمام بالعاملين أو بمرءوسيه فيها فإنه يكون قد نجح في زيادة درجة رضائهم عن أعمالهم مثل سعيه لجعل مجموعات العمل بمنظمتهم مجموعات متعاونة ومتحابّة.

(١) أندرو دي ميز لافي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ ، ص ص ١٩٣-٢١١.

ب- نوع العمل : كلما كان العمل روتينياً كلما قل رضاء العاملين ولهذا يسعى المديرون في ضوء طبيعة العمل ومهام الوظيفة إلى إثرائها .. فيزيد من رضاء العاملين عن أعمالهم .

ج- الأمن : إذا شعر العامل أن الوظيفة تحقق له قدراً من الأمان المادي والمعنوي والاجتماعي فإنه يشعر بالرضاء والعكس بالعكس أي يقل الرضاء كلما قل ما توفره الوظيفة للعامل من أمان .

د- التقدم في العمل : يشعر العامل بالرضاء عن وظيفته إذا أتاحت له فرص الترقية ( الحقيقية ) المبنية على أساس الكفاءة والإستحقاق .. أما إذا كانت الفرص غير متاحة أو ليست قائمة على أساس مبدأ الإستحقاق والجدارة فإن كثيراً من الصراعات تنشأ وبالتالي يقل رضا العامل عن وظيفته .

هـ- الأجر ( الراتب ) : إذا وجد العامل أن الأجر المعطى له يكافئ مجهوده في العمل فإنه يشعر بالرضاء كذلك إذا وجد أن المكافآت الممنوحة موزعة على أساس الإستحقاق فإنه أيضاً يشعر بالرضاء ولو حدث العكس أي أن المرتب ( الأجر ) لا يقابل المجهود المبذول أو أن المكافآت تعطى لمن لا يستحقها فإن هذا يحدث الكثير من الصراعات وبالتالي سوف يقل الرضاء الوظيفي .

ويمكن القول بشكل عام أن أهمية هذه العوامل أو غيرها بالنسبة للعاملين بالمنظمات الحكومية يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى وبالتالي يمكن أن يزداد في منظمة ما تأثير عامل معين على السلامة التنظيمية والرضاء عن العمل فيها في حين أن منظمة أخرى يزداد فيها تأثير عامل آخر بخلاف هذا العامل وهكذا. (١)

وخلاصة القول أن إدارة المنظمة الحكومية تستطيع أن تستخدم أكثر الطرق قدرة على التأثير على مستوى الرضاء الوظيفي إذا تمكنت من توفير قيادة خلاقة مرنة تطبق أسس إدارة

الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بشكل كفاء وفعال وبحيث تستطيع أن تطوع أدواتها لتحقيق أعلى رضا وأعلى إنتاجية (١) .

ولكن كيف يمكن قياس الرضاء الوظيفي حتى يمكن القول أن إستخدام هذا العامل أو ذاك من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي قد أدى بالفعل إلى تحسين حالة الرضاء ؟ ... هذا ما سوف يحاول الباحث الإجابة عليه في الجزء التالي.

### ثالثاً : طرق قياس الرضاء

ترجع أهمية محاولة قياس الرضاء الوظيفي إلى فائدتها العملية في إهتمام المديرين أو رؤساء الأعمال إلى سبل أرضاء مرؤسيهم أو العاملين لديهم من خلال تحكمهم في أساليب إدارة الصراع التنظيمي .

ومن الطرق التي يمكن أن نستخدم في قياس الرضاء عن العمل سواء في هذه الدراسة أو في أية دراسة أخرى أكاديمية أو تطبيقية نذكر الآتي (٢) :

(١) صحيفة الاستقصاء أو كما تسمى بقائمة الأسئلة Questionair حيث عادة ما تحتوي هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة التي تدور حول عوامل معينة مثل طبيعة أو نوع العمل وظروف العمل واتجاهات الإدارة ومدى توفر حرية التعبير ومدى مقبولية نظم الأجور والإشراف ومدى التوافق مع زملاء العمل ..وما إلى ذلك .

(٢) المقابلات وهي كثيرة فقد تكون في شكل مقابلات رسمية أو في شكل مقابلات غير رسمية كما قد تكون في شكل مقابلات مخططة أو في شكل مقابلات غير مخطط لها وتعد هذه

(١)

Anne P. Bartel , Human Resources Management and Performance in the Service Sector : The Case of Bank Branches , New York , National Bureau of Economic Research , Working Paper 7467 , January 2000.

(٢)

- د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٢١-٢٢٢ .
- د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ ، ص ص ١١٥-١١٧ .
- Patrick M. Wright , Raymond A. Noe , Barry Gerhart & John R. Hollenbeck , Human Resource Management , Second Edition , London, Von Hoffman Press , Inc., 1996, PP 235-250
- Paul Hersey & Others , Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources , Op.Cit , P 449 & PP 370-379.
- Allen I Kraut , Predicating Turnover of Employees for Measured Job Attitudes , Organizational Behavior and Human Decision Processes , Op. Cit , PP 110-112

الوسيلة أكثر فاعلية في معرفة الرضاء الوظيفي خصوصاً في تلك المنظمات الحكومية صغيرة الحجم.

(٣) الملاحظة Observation حيث يستطيع الباحث أثناء وجوده في المنظمة المبحوثة أن يقوم بمثل هذه الملاحظات ليحصل على معلومات عن أية مؤشرات يستدل بها على درجة رضاء العاملين في هذه المنظمة عن أعمالهم.

(٤) الاستدء بالبيانات الثانوية المتاحة Secondary Data فكما هو معروف هناك نوعان من البيانات :

بيانات أولية : وهى التي تجمع لأول مرة سواء جمعها الباحث بنفسه أو إعتد على آخرين في جمع البيانات سواء من خلال قائمة الاستقصاء أو المقابلات أو الملاحظة .. أو ما إلى ذلك .

وبيانات ثانوية: وهى تلك البيانات التي سبق تجميعها وتسجيلها وأحياناً تحليلها والتي يجدها الباحث جاهزة أمامه ومن ثم فهي تعد من قبيل البيانات التاريخية حيث غالباً ما تكون موجودة في السجلات .

وعليه يستطيع الباحث أن يستنتج درجة رضا العاملين من واقع هذه البيانات المتاحة سواء بالمنظمة ذاتها أو بمؤسسات أخرى. مثل تلك البيانات المنشورة عن معدلات الغياب وحجم شكاوى العاملين ومعدل دورانهم وعدد الحوادث أثناء التشغيل ونسبة الإنتاج التآلف أو المعيب إلى إجمالى الإنتاج ومستوى إنتاجية العامل ..وما إلى ذلك ، حيث يمكن من خلال تحليل مثل هذه النسب أو المؤشرات الحكم إلى حد ما على درجة رضاء العاملين .

#### رابعاً : مؤشرات الرضاء الوظيفي :

إن معظم دراسات الإدارة العامة التي تعرضت لموضوع الرضاء الوظيفي تناولت العديد من مؤشرات الرضاء الوظيفي بالنسبة العاملين نذكر من هذه المؤشرات ما يلي (١) :

١- معدلات الغياب : وتشمل ليس فقط الغياب الفعلي عن العمل بل أيضاً تشمل الهروب (التزويغ) من العمل كما يمكن أن تتسع فتشمل مدى مشاركة العاملين في السياسات التنظيمية وإتخاذ القرارات

(١)

- د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٢٢١-٢٢٢.

- Paul Hersey & Others , Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources , Op.Cit , P 449 & PP 370-379.

- ٢- الشعور بالإرهاك :حيث يشعر العامل أو الموظف بالإرهاك أو التعب عند بذل أقل مجهود أو أن صبره قد نفذ إلى غير ذلك من التعبيرات والتصرفات .
  - ٣- أمراض القلب : إن تكرار مواقف عدم الرضاء كثيرا ما تسبب مشاكل صحية للقلب منها زيادة عدد نبضات القلب أو حالات الإغماء أو جلطات القلب .
  - ٤- التوتر : عندما يشعر الموظف بحالة من عدم الرضاء فهو كثيرا ما يصيبه شعور بالتوتر والشد العصبي والقلق والخوف
  - ٥- عدم المواطنة أو الانتماء التنظيمي : ومن صور عدم الانتماء هذا أن يترك العامل عمله بمجرد أن تسنح له الفرصة أو أن يقوم بأعمال في غير صالح المنظمة أو عدم حفاظه علي أصول وموارد المنظمة أو سيطرة ظاهرة " الأنا ماليه " على سلوكه .
  - ٦- عدم الإلتزام التنظيمي : ويأخذ صور متعددة كتأخر العامل في الحضور أو عدم إلتزامه بمواعيد إتمام الأعمال أو الخروج عن مدى الجودة المسموح به لأداء الأعمال
  - ٧- إنخفاض مستوى الأداء : ويشمل انخفاض معدلات الأداء كما و نوعا ..
  - ٨- عدم الرضاء عن الحياة : حيث أوضحت بعض الدراسات الإدارية أن الإنسان الراضي عن عمله أكثر إستمتاعاً بحياته من الإنسان الغير راضي عن عمله
  - ٩- المشاكل العقلية : وعلى الرغم من أنها حالات محدودة إلا أنها موجودة وفيها تظهر على الموظف حالات غياب فكري "سرحان" كثيرة أو قد تظهر حالات التحدث الذاتي بصوت مسموح وقد يتطور الأمر لحالة من حالات الجنون .. حيث تحدث هذه الحالات عندما يشعر الفرد بالضغط النفسي في العمل وعدم رضائه عن الكثير من المواقف ولكنه للأسف لا يقوى على التعامل أو التكيف معها .
  - ١٠- الإنضمام للنقابات أو للتجمعات العمالية : وهي صورة راقية لإعلان عدم الرضاء فالموظف ينضم إلى هذه الجماعة العمالية أو تلك آملاً منها أن تساعد في التعبير عن مواقف عدم الرضاء أو أن تستطيع بإمكانياتها غير المتوافرة لديه أن تدفع بمشاكل عدم الرضاء بعيداً عنه .
- وفي ختام هذا العرض الوجيز لطرق قياس الرضاء تجدر الإشارة إلى أن الباحث إستخدم إستمارة الإستبيان كأداة لتحديد مدى رضاء العاملين من عدمه من خلال الإستعانة بمؤشرات الرضاء تلك في صياغة أسئلة هذه الإستمارة<sup>(١)</sup>.

(١) راجع إستمارة الإستبيان بملحق هذه الدراسة

## الفصل الثاني

الإطار النظري ومنهجية الدراسة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري ومنهجية الدراسة

تتركز هذه الدراسة حول تأثير الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي ، ومن ثم فإن مناقشة العلاقة بين هذين المفهومين ، تسمح بالتعرف على المتغيرات المختلفة وطبيعة العلاقات بينها.

والوسيلة التي سيتبعها الباحث لإبراز هذه العلاقات هي إستعراض الدراسات السابقة التي أجريت حول بعض هذه العلاقات - سواء تلك المتعلقة بأشكال الصراع التنظيمي وتأثيرها على الرضاء الوظيفي ، أو تلك المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الرضاء الوظيفي - في محاولة منه لإستخلاص ما يمكن أن يساعد في صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان التي ستكون أدواته لجمع المعلومات عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي في دراسته لحالة مستشفى قصر العيني ، مختتماً عرضه هذا بطرح منهجيته في دراسة هذه الحالة البحثية .

وعلى هذا الأساس سينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول : تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

المبحث الثاني : تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

المبحث الثالث : منهجية دراسة الحالة وأدواتها

وفيما يلي عرض مفصل لهذه النقاط على الترتيب:

## المبحث الأول

### تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين أشكال الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي، من بينها الدراسة التي قام بها عبد الرحيم بن علي المير ، والتي إنصبت على أربع مجموعات من العمالة في بعض المنظمات العامة ومن جنسيات مختلفة ، شملت العمالة السعودية والعربية والآسيوية والغربية<sup>(١)</sup>. وحاول المير في هذه الدراسة أن يستعرض العلاقة بين ضغوط العمل وبعض الآثار التنظيمية مثل الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضاء الوظيفي ، وإستهدف على وجه الخصوص قياس ومقارنة مستويات صراع الدور وغموض الدور وقياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضاء الوظيفي ومقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والرضاء الوظيفي والأداء التنظيمي والصفات الشخصية لمجموعات من القوى العاملة المنتمية لهذه الدول المشار إليها .

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف وضع المير إطاراً نظرياً تناول فيه بالتحليل ضغوط العمل التي تواجهها هذه المجموعات الوظيفية الأربع وقسمها إلى أربعة أنواع من الضغوط هي ضغوط بيئة العمل المادية والضغوط الفردية والضغوط الجماعية والضغوط التنظيمية .

ثم استعرض المير آثار هذه الضغوط على العاملين والمنظمة وقسمها بدورها إلى خمس مجموعات من الضغوط :-

- (١) ضغوط ذاتية كالعدوانية واللامبالاة .
- (٢) ضغوط سلوكية كالميل إلى تناول المخدرات .
- (٣) ضغوط ذهنية كعدم القدرة على اتخاذ قرارات صائبة
- (٤) ضغوط صحية وفسولوجية كآلام الظهر والصدر .
- (٥) ضغوط تنظيمية كالغياب وضعف الولاء التنظيمي وضعف الأداء الوظيفي وعدم الرضاء الوظيفي .

(١) د. عبد الرحيم بن علي المير ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة مقارنة " في مجلة الإدارة العامة ، الرياض، معهد الإدارة العامة ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الثاني ، سبتمبر ١٩٩٥ .

ولقد كان من الطبيعي أن يشير هذا الباحث إلى الدراسات السابقة على بحثه محاولاً أن ينهج منهجاً مخالفاً عنها سواء في الهدف أو الوسيلة فذكر أن الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور وبين الولاء التنظيمي وكذا العلاقة بين هذين المتغيرين والأداء الوظيفي وأيضاً العلاقة بينهما وبين الرضاء الوظيفي ... وعليه فقد إستخدم في دراسته منهجاً بحثياً يعتمد على قوائم الاستقصاء التي تكشف صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضاء الوظيفي ... كما تعمق في استخدام أسلوب التحليل الإحصائي حيث استخدم ارتباط بيرسون في اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور وبين الأداء الوظيفي والرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي كما استخدم مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحديد طبيعة الفرق بين المتغيرات السابقة من ناحية وأداء المجموعات الأربع من ناحية أخرى ، وكذا اختبار طبيعة الفرق بين المتغيرات السابقة لأفراد كل مجموعتين منها ولا يفيد الباحث في هذا المقام أن يستعرض تفاصيل العلاقة التي توصل إليها المير بين هذين المتغيرين - صراع الدور وغموض الدور - والولاء والرضاء الوظيفي والأداء التنظيمي سواء على مستوى أداء المجموعات الأربع كل على حدة أو على مستوى كل مجموعتين منها .

وإنما الذي يعني الباحث هنا فقط هو العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور من ناحية والرضاء الوظيفي من ناحية أخرى ... باعتبار أن هذه العلاقة هي محور اهتمام الباحث في هذه الدراسة ، حيث انتهى المير إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية لأفراد مجموعاته البحثية الأربع أي بين صراع الدور وغموض الدور في كل منها وبين الرضاء الوظيفي .

وفي دراسة أخرى تناول فوزي شعبان ندا أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات متخذاً من المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي مجالاً ميدانياً لهذه الدراسة <sup>(١)</sup> ، حيث تناول العديد من القضايا ومن أهمها صراع الدور والصراع بين الأشخاص والصراع بين المجموعات والصراع بين المنظمات - المستشفيات المتنافسة - وقد توصل فوزي إلى أن هذه الصراعات يترتب عليها انخفاض مستوى الأداء عن المعدلات النمطية ... وعدم رضاء المستفيدين عن مزيج

(١) فوزي شعبان ندا ، " أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات : دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي ، رسالة دكتوراه في الإدارة مقدمة إلى كلية التجارة بجامعة القاهرة ، ١٩٩١ .

الخدمات الصحية المقدمة كما أوضح هذا الباحث تأثير الصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة على الرضاء الوظيفي، والتعرف على مجموعة العوامل المؤثرة على كل من كفاءة الأداء والرضاء الوظيفي .. الأمر الذي يمكن إستخلاصه من الإختبارات التي أجراها . فقد كشفت هذه الإختبارات عن وجود علاقة بين بعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية وأداء المستشفيات . ومن هذه المتغيرات ، العلاقة مع الزملاء وإتجاه الفرد نحو الوظيفة وأنماط القيادة ، وأثر كل ذلك على الرضاء الوظيفي الذي يتخذ عدة أشكال منها مشاعر السعادة والألم والتوافق ... وهي جميعها مشاعر تؤثر في سلوك العاملين بطريق مباشر وبطريق غير مباشر . كما كشف فوزي أيضا عن مجموعة من المؤشرات التي تعكس مشاعر عدم الرضاء مثل ارتفاع معدل دوران العمل وكثرة المشاجرات وتدنى الإنتاج والغياب بدون إذن والاستقالات المسببة ولكن ليس الأمر بهذا الشكل القاتم إذ أبرز هذا الباحث أن المناخ التنظيمي قد يخلق صراعات وأن هذه الصراعات يمكن أن تخلق الإبداع في بعض الأحيان وهذه في الحقيقة هي وجهة نظر الدراسات السلوكية التي تناولت موضوع الصراع في المنظمات ، وطبقاً لفكر تلك الدراسة فإن أكثر العاملين رضاءاً هم العاملين في الهياكل التنظيمية المفرطة حيث يقل فيها ازدواج خطوط السلطة وبالتالي يزيد فيها إشباع حاجات الاستقلال ومن ثم تقل فيها حدة الصراع الناشئ عن غموض الدور وسوء الإشراف .

هذا من الناحية النظرية التي أتى بها هذا الباحث أما من الناحية التطبيقية بالنسبة لمستشفيات وزارة الصحة والتأمين الصحي فقد خلص فوزي إلى أن المناخ التنظيمي السائد فيها كان يتميز بالسلبية وما يستتبعه من الإعاقة في العمل وعدم الجدية في أنظمة الترقى وعدم معرفة مستوى الأداء المقبول وتضارب قرارات الرؤساء والارتجال في العمل والنزاع والشجار بين الزملاء وفي النهاية عدم رضاء العاملين .

وفي محاولة من هذا الباحث للتعرف على أسباب عدم الرضاء لدى الأطباء بالذات في هذه المستشفيات تبين أن إنخفاض المرتب ونقص الإمكانيات وعدم وجود حوافز والعلاقات السيئة مع الرؤساء وعدم تكافؤ المرتب مع الجهد المبذول وضغط العمل وتفرقة الرؤساء في معاملة الأطباء من الأسباب الرئيسية لعدم رضاء هؤلاء الأطباء .

أما عن أسباب عدم الرضاء لدى الممرضات في هذه العينة البحثية فقد ركز هذا الباحث على سوء معاملة المرضى والأطباء لهم والنظرة غير اللائقة لمهنتهم وضغط العمل والمعاملة السيئة من قبل الرؤساء وقلة فترات الراحة والإجازات .

أما بالنسبة للإداريين في هذه الدراسة فأرجع فوزي عدم رضائهم عن العمل إلى قلة الإمكانيات وسوء معاملة الرؤساء لهم ومحاباتهم في توزيع المكافآت والتفرقة في المعاملة وعدم الشعور بالأمان الوظيفي وعدم وجود فرص حقيقة للترقى فضلاً عن ضغط العمل .

وبالطبع ليست حالة عدم الرضاء لدى هؤلاء وأولئك هي حالة عامة بدليل أن هذا الباحث كان قد أشار في سياق دراسته إلى وجود قلة من العاملين هي التي تشعر بالرضاء بسبب حسن العلاقات مع الزملاء والتعاون والمحبة بينهم والعلاقات الطيبة التي تسمح لبعضهم بالتعلم .

وإذا نظر الباحث نظرة شاملة لأسباب عدم الرضاء الوظيفي في الدراسة المشار إليها، فإن سوء معاملة الرؤساء وضغط العمل من أهم أسباب الصراع التنظيمي سواء كان صراع علاقات أم صراع مهمة. وعلى النقيض من ذلك نجد أن روح التعاون بين الزملاء والعلاقات الطيبة من أهم أسباب الرضاء الوظيفي .

وحول أثر الفروق الفردية على العلاقة بين الرضاء عن العمل والالتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل قدم محمود سعد أبو رجب دراسة أتخذت من الفروق الفردية عاملاً وسيطاً بين الرضاء عن العمل كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل كمتغيرات تابعة<sup>(١)</sup> ، وهذا يعني أن هذا الباحث ركز ، بطريق غير مباشر على الرضاء عن العمل كعامل مستقل والالتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل كعوامل تابعة ... فتناول الاختلاف الاجتماعي (اختلاف الجنس ) والاختلاف القيمي ( المبادئ والقيم التي يؤمن بها الفرد ) كأساس للفروق الفردية التي تسبب نوعاً من الصراع.

(١) محمود سعد أبو رجب ، "دراسة وتحليل لثر الفروق الفردية على العلاقة بين الرضاء عن العمل والالتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل ، رسالة ماجستير في الإدارة ، مقدمة إلى كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٩ .

أما بالنسبة للاختلاف المعلوماتي فقد تناوله بشكل مختلف باعتباره مجرد تعبير عن غموض الدور ومن ثم بإعتباره أحد العوامل المؤثرة في حالة الرضاء كما عبر عن اختلافات العمر والتعليم كمؤشر للخبرة وإنتهى إلى أنه من العوامل الضعيفة التي يمكن أن تزاوّل تأثيراً على الرضاء .

وكانت المشكلة التي ركز عليها هذا الباحث هي ميل الأطباء لترك العمل في شركة دوائية ما والانتقال للعمل في شركة أخرى ... وعليه فقد إتخذ من قطاع الخدمات الدوائية في مصر مجالاً لهذه الدراسة وإن كان قد ركز على الشركات المنتجة والموزعة للدواء سواء كانت تابعة لقطاع الأعمال العام أو لقطاع الأعمال الخاص ... وكانت عينته الدراسية مجموعة من الأطباء في هذه الشركات

ولقد صاغ أبو رجب مجموعة من الفروض التي حاول الكشف عن مدى صحتها ، تمثلت في الآتي :

- ١- توجد علاقة طردية قوية بين الرضاء عن العمل والإلتزام التنظيمي
- ٢- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنوع العاملين (الجنس) كمتغير وسيط عام على العلاقة بين الرضاء عن العمل والإلتزام التنظيمي
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخبرة كمتغير وسيط على العلاقة بين الرضاء عن العمل والإلتزام التنظيمي
- ٤- هناك علاقة عكسية قوية بين الإلتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل
- ٥- تواجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنوع (الجنس) كمتغير وسيط على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل
- ٦- هناك تأثير معنوي للخبرة كمتغير وسيط على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل

ولقد إنتهى هذا الباحث إلى صحة جميع هذه الفروض بإستثناء الفرض الثاني ، كما إنتهى إلى أن ترك العمل هو تعبير عن حالة عدم الرضاء لدى هؤلاء الأطباء وأنه يرجع إلى نوعين من الفروق بين هؤلاء الأطباء هما : الفروق الناتجة عن إختلاف الجنس ، والفروق الناتجة عن إختلاف المستوى التعليمي ومستوى الخبرات ، وأن هذه الفروق هي التي تسبب حالة من حالات الصراع الذي ينتهي عادةً بترك الأطباء لعملهم

أما عن منهجية البحث التي إتبعها أبو رجب لإختبار الفروض الستة المشار إليها ، فركزت على إستخدام إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، ثم تطبيق بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة كمصفوفة الارتباط ومصفوفة الإنجدار المتعدد بالإضافة إلى إستخدام أسلوب تحليل المجموعات الفردية للتأكد من تأثير المتغيرات الوسيطة ... وذلك عن طريق تقسيم عينته الدراسية إلى مجموعتين وفقاً للنوع والخبرة وإجراء هذه التحليلات الإحصائية على كل مجموعة للتأكد من وجود ثمة فروق معنوية بينهما .

وكان أبو رجب قد بدأ دراسته المشار إليها بإستعراض بعض المفاهيم ذات الصلة بموضوع بحثه كمعتدل دوران العمل والغياب عن العمل والتأخر عن العمل والإنعزال أو الإغتراب عن العمل .

وإنتهى هذا الباحث إلى وجود مجموعة من محددات ترك العمل قسمها إلى نوعين:

- ١- محددات مرتبطة بخصائص الفرد (وهي العمر والنوع ومدة البقاء في الخدمة والتعليم والقيم والتوقعات والأهداف)
- ٢- محددات مرتبطة بخصائص المنظمة (وهي حجم المنظمة ونطاق التحكم والإشراف والمشاركة والتعاون وتقييم الوظائف )

ويرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تفيد كثيراً في صياغة أسئلة أو عبارات إستمارة إستبيانها ، خصوصاً تلك النتائج المتعلقة بالآتي :

- ١- تأثير الجنس على الرضاء عن العمل
- ٢- تأثير صراع الدور على الرضاء عن العمل
- ٣- تأثير الفترة التي يقضيها الفرد في عمله (الخبرة) على ميله لترك العمل

وفي دراسة حول آثار الاختلافات داخل مجموعات العمل على الصراع والأداء ، قام Karen بشرح أسباب الصراع بين أفراد الجماعة وحصرها في ثلاث مجموعات من الأسباب هي: الاختلاف المعلوماتي والاختلاف الاجتماعي والاختلاف القيمي<sup>(١)</sup> .

---

(١) Karen A. Jehn , Why Difference Make A Difference : A Field Study of Diversity , Conflict , And Performance in Working Group , Op Cit , PP 23-26.

وقد أكد Karen على أن هذه الاختلافات تؤثر إيجابياً أو سلبياً على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي ... إلا إنه قد أضاف عوامل أخرى وسيطة تؤثر على هذين المتغيرين من أهمها نوع المهمة Task Type ودرجة الاعتمادية للمهمة Task Interdependance ، كما وضع مجموعة من الافتراضات يمكن إيجازها على النحو الآتي :

- ١- إن الاختلاف المعلوماتي يزيد من صراع المهمة كما يزيد من صراع العملية .
- ٢- إن الاختلاف الاجتماعي يزيد من صراع العلاقات .
- ٣- إن الاختلاف القيمي يزيد من صراع المهمة وصراع العملية وصراع العلاقات .

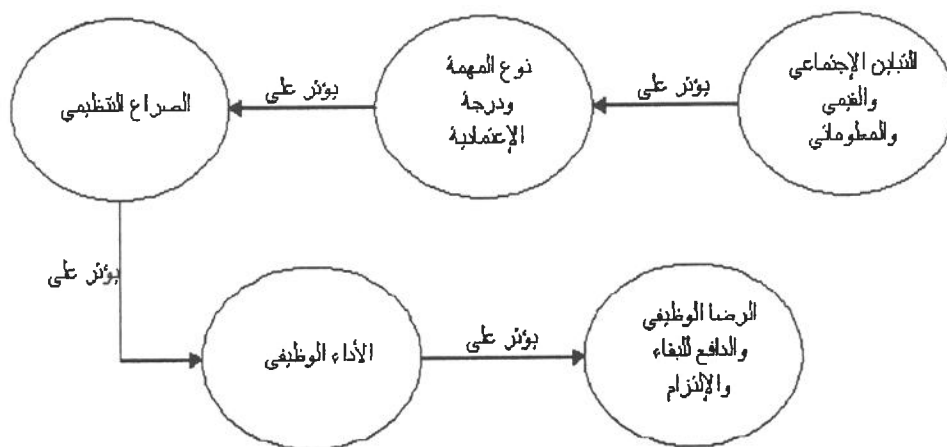
وفي محاولة Karen اختبار مدى واقعية هذه الافتراضات قام بدراسة عينة مكونة من ٥٤٥ موظف في إحدى الشركات الكبرى لصناعة السلع المنزلية في الولايات المتحدة وتوصل إلى النتائج الآتية :

- ١- إن نجاح أي مجموعة عمل يتوقف على قدرتها في احتواء وإدارة أعمال هذه المجموعة .
- ٢- إن آثار الاختلاف المعلوماتي على أداء مجموعة العمل عادة ما تكون محكومة بالاختلاف القيمي والاختلاف الاجتماعي للمجموعة .
- ٣- إن ارتفاع الاختلاف القيمي والاختلاف الاجتماعي يقلل من الرضا لدى العاملين بهذه المجموعة .
- ٤- إن الاختلاف المعلوماتي يزيد من أداء المجموعة عندما تكون المهام معقدة بالمقارنة مع المهام الروتينية .
- ٥- إن تأثيرات الاختلاف القيمي والاختلاف الاجتماعي على العلاقات بين كل من أداء المجموعة والاختلاف المعلوماتي كثيراً ما تكون قوية عندما تكون المهمة إعتمادية بالمقارنة مع المهام المستقلة .
- ٦- إن الاختلاف القيمي والاختلاف الاجتماعي يقلل من الرضا لدى مجموعات العمل عندما تكون المهام إعتمادية بالمقارنة مع المهام عندما تكون مستقلة .

وإنتهى Karen إلى أن الاختلاف المعلوماتي والقيمي والاجتماعي يرفع من الصراع في مجموعات العمل ، وإن هذا الصراع بدوره يؤثر على الأداء وعلى الرضا لدى مجموعات العمل ... كما خلص إلى أن العوامل الوسيطة التي أشرنا إليها في البداية - وهي



صراع العملية وصراع العلاقات - ترتبط سلبياً بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بينما صراع المهمة يرتبط إيجابياً بهذا الأداء وأيضاً بالرضا الوظيفي ، كما يتضح ذلك من الشكل التالي



أشكال للصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في دراسة كارين

ولضبط تأثيرات الاختلافات في مجموعات العمل على أداء ورضا العاملين ، إقترح Karen ما يلي :

- ١- استخدام صراع الدور وصراع العملية لضبط تأثيرات الاختلاف المعلوماتي على أداء المجموعات .
- ٢- استخدام صراع العملية بمفرده للتحكم في تأثيرات الاختلاف القيمي على أداء المجموعات .
- ٣- استخدام صراع العلاقات بمفرده لضبط تأثيرات الاختلاف القيمي والاختلاف الاجتماعي على رضا العاملين .

ويرى الباحث أن دراسة Karen هذه يمكن أن تفيد في إستنباط مجموعة من العلاقات الارتباطية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي ... هذه العلاقات يمكن إيجازها في الآتي:

- إن مجموعة العمل تكون فعالة ودرجة رضا العاملين بها تكون مرتفعة كلما كان الإختلاف القيمي بين أفرادها منخفضاً وكلما كان الإختلاف المعلوماتي بين أفرادها

مرتفعاً وكلما كانت الاختلافات الاجتماعية من الاختلافات المقبولة ، وبالتالي تزيد رغبتهم في البقاء والإلتزام والأداء بشكل مرتفع .

- وعلى العكس من ذلك ... كلما كان الاختلاف القيمي كبيراً والاختلافات الاجتماعية من النوع غير المقبول واختلاف المعلومات بسيطاً ... فإن المجموعة تعاني التقهقر في الأداء وبالتالي ينتهي بها المقام لعدم وجود ثمة رضاء بين أفرادها ونقل رغبتهم في البقاء ويضعف التزامهم .

#### الخلاصة:

في ضوء العرض السابق للدراسات التي تناولت تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي يمكن للباحث أن يوجزها في العبارات الآتية:

- ١- إن الاختلاف المعلوماتي يرتبط بعلاقة إيجابية مع صراع الدور .
- ٢- إن الاختلاف الاجتماعي يزيد من صراعات العلاقات في مجموعات العمل .
- ٣- إن الاختلاف المعلوماتي يرتبط بعلاقة إيجابية مع أنواع الصراع الثلاثة :-  
صراع العلاقات - صراع الدور - صراع المهمة .. في حين أن الاختلاف القيمي يؤثر بمفرده فقط على صراع العملية .
- ٤- إن التفاعل بين الاختلاف المعلوماتي ونوع المهمة يزيد من الأداء والفاعلية خصوصاً عندما تكون المهام معقدة .
- ٥- إن الاختلاف القيمي والاختلاف الاجتماعي يؤثر على رضاء العاملين عندما تكون المهام ذات إعتمادية مرتفعة .
- ٦- إن الأعضاء في المجموعات الإعتمادية يكونون أكثر رضاء عندما يكون مستوى الاختلاف الاجتماعي فيما بينهم مرتفعاً .
- ٧- إن الاختلاف القيمي من أكثر العوامل أهمية في التأثير على رضاء العاملين وأدائهم وفعالية مجموعات الأعمال التي ينتمون إليها .
- ٨- إن صراع العملية له دور متوسط في العلاقة بين الاختلاف القيمي والرضاء الوظيفي ونفس الشيء يقال بالنسبة لصراعات العلاقات .
- ٩- إن الاختلاف القيمي من أشد العوامل تأثيراً في الرضاء الوظيفي والأداء والالتزام التنظيمي ونفس الشيء يقال بالنسبة للاختلاف الاجتماعي .
- ١٠- إن الرضاء الوظيفي يتوسط العلاقة بين صراع العلاقات والاختلاف القيمي .

## المبحث الثاني

### تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

لقد جاءت الدراسات التي تناولت العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي محدودة... ومع ذلك فقد حاول الباحث أن يجد منها ما يمكن أن يفيدته لتحقيق أغراضه البحثية :

ولعل من أبرز هذه الدراسات ، دراسة هشام محمد صبرى التي ركز فيها على علاقة نوع استراتيجية إدارة الصراع التي يتبعها هذا المدير أو ذاك مع رؤسياه وأثرها على رضاء هؤلاء المرؤوسين (١) .

و قد يبدو للوهلة الأولى أن هذا الباحث تتناول نفس موضوع دراستنا الحالية ولكن في الحقيقة تختلف هذه الدراسة في جوهرها عن دراستنا الحالية في أوجه كثيرة... فمن ناحية نجد أن المشكلة البحثية التي كان يواجهها هذا الباحث في اعتقاده هي أن الصراعات الشخصية بين المرؤوسين - في حالة عدم تدخل رؤسائهم لعلاجها - تعد سبباً رئيسياً لانخفاض مستوى رضاء العاملين ومن هنا سعى للكشف عن الأسلوب الأكثر تأثيراً عند تدخلهم لحل هذه الصراعات لتحقيق رضاء هؤلاء العاملين المتصارعين.

في حين أن المشكلة البحثية التي نواجهها في دراستنا الحالية هي محاولة الكشف عن تأثير الصراع التنظيمي بكل أشكاله وأساليب إدارته على الرضاء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر كدراسة نظرية وميدانية ... حيث اتخذ الباحث من مستشفى قصر العيني حالة لدراسة هذا التأثير .

ومن ناحية أخرى كان هشام قد افترض أن زيادة حدة الصراعات الشخصية بين العاملين - إذا لم يتدخل المديرون في التخفيف من وطأتها - سوف تؤدي إلى انخفاض مستوى رضاء العاملين في أى منظمة ... في حين أن الباحث في دراسته الحالية له وجهة

(١) هشام محمد صبرى ، " الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضاء العاملين " رسالة ماجستير في الإدارة مقدمة إلى كلية التجارة جامعة القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ص ٩٠-١١٠

نظر أخرى ... إذ يعتقد أن هناك مجموعة من العلاقات المتداخلة بين الصراع والرضا مثل علاقة صراع الدور وصراع المهمة وصراع الاختلاف القيمي والاختلاف المعلوماتي وصراع الاختلاف الاجتماعي واستراتيجيات المنافسة والمشاركة والتسوية ... وأن لكل من هذه الصراعات والاستراتيجيات تأثيراً قد يكون عكسياً أو طردياً على مستوى رضا العاملين... فكأن الأمر هنا هو أعمق بكثير من هذه الدراسة موضع العرض والتقييم .

ولعل الأمر المفيد في هذه الدراسة هو أنها قد إنتهت إلى مجموعة من النتائج التي تركز على المواجهة كطريقة يمكن أن يستخدمها المديرون في إدارة الصراعات بين المرؤوسين بحيث إذا عجز هؤلاء المديرون عن حل هذه الصراعات فسيفاجأون بعدم رضا هؤلاء العاملين وخسارتهم

حقيقى أن هشام في هذه الدراسة المعروضة حاول أن يفاضل بين عدة أساليب لعلاج الصراع بين المرؤوسين تراوحت بين الإكراه والتهدئة والإنكار والمواجهة إلا إنه كان يميل إلى تفضيل أسلوب المواجهة كأسلوب عام ينبغى على المديرين أن يتبعوه في علاج المشاكل التي يعرضها عليهم مرؤسيهم وطلبهم التدخل لها<sup>(١)</sup> .

ومن الدراسات الأخرى التي تناولت تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي دراسة Wagner & Hollenbeck التي عرضاها في كتابهما "السلوك التنظيمي : ضمان الميزة التنافسية"<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من أن هذه الدراسة لا تخرج عن كونها دراسة علمية نظرية عن كيفية إدارة الصراع التنظيمي بهدف تعظيم الرضاء الوظيفي أو تكميش حالة عدم الرضاء ، إلا أنها عموماً جاءت كمحصلة لإختبارات تطبيقية كثيرة أجراها الباحثان على العديد من المنظمات حيث حاولا فيها التعرف على أسباب عدم الرضاء الوظيفي كما حاولا الربط بين هذه الأسباب وأسلوب إدارة السلوك التنظيمي من خلال تقييمهما للأحداث التي تمر بحياة العاملين في هذه المنظمات<sup>(٣)</sup>.

(١) هشام محمد صبري ، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي ولثرها على درجة رضا العاملين ، مرجع سابق، ص ٩٠ .

(٢) John A. Wagner & John R. Hollenbeck , Organizational Behavior : Securing Competitive Advantage , Op Cit , Passim

(٣) Ibid , PP 105- 126

وعلى الرغم من أن هذين الباحثين كانا قد ركزا في تحليلهما هذا على الضغوط التنظيمية وعلاقتها بعدم الرضاء الوظيفي ، إلا أنه من زلوية معينة يمكن إعتبار أن الضغوط التنظيمية هي ظاهرة مشابهة إلى حد كبير لظاهرة الصراع التنظيمي من حيث الأسباب والنتائج؛ كما أن هناك من الدراسات ما تناول موضوع الضغوط التنظيمية على أنها حالة بينية (أي بين الصراع والرضاء) ؛ وفي دراسات أخرى أعتبرت الضغوط ما هي إلا حالة تسبق الصراع

ولكل هذه الأسباب جاء الربط بين الصراع التنظيمي والضغوط في معظم دراسات السلوك التنظيمي .

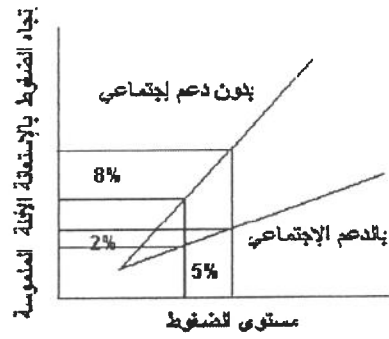
وعليه فإنه بالرجوع إلى هذه الدراسة نجد أن الباحثين قد بدءا بتناول أعراض الضغوط وأسباب عدم الشعور بالرضاء الوظيفي ... وإنتهيا إلى أن عدم الرضاء الوظيفي ينشأ عن الإستجابة إلى الضغوط التنظيمية ... وعليه فقد بحثا أسباب الإستجابة لهذه الضغوط المولدة للصراع وإنتهيا إلى أن هذه الإستجابة ترجع إلى نوعين من الأسباب: أسباب فسيولوجية وأسباب سلوكية ، وأن هذين النوعين هما من قبيل ردود الأفعال الطبيعية .

ومن هنا فقد حاول هذان الباحثان في هذه الدراسة التعرف على نتائج الضغوط التنظيمية ووجدوا أنها تتمثل في : إرتفاع النفقات المالية للعناية بالصحة ، إرتفاع معدلات الغياب ودوران العمل ، إنخفاض الإلتزام التنظيمي والشعور بقسوة مكان العمل ؛ كما أرجعوا هذه النتائج إلى البيئة الطبيعية والاجتماعية والأفراد والمهام التنظيمية والدور التنظيمي .

وعليه فقد إقترح هذان الباحثان العديد من البرامج أو السبل التي تستهدف إستبعاد هذه الضغوط وبالتالي تقليل الإحساس بعدم الرضاء ... وكان من رأيهما أن من أهم هذه السبل تمكين الأفراد من التخلص من كل سبب للضغوط التنظيمية عن طريق :

- الإثراء الوظيفي
- صقل المهارات
- التغذية البيولوجية
- تدوير الوظائف
- الإعتناء بالمدارك الوظيفية

وهذا يعني أنهما ركزا على الدعم الإجتماعي كإسلوب لعلاج الصراع التنظيمي .  
ولتوضيح الفرق بين اللجوء لهذا الإسلوب وعدم اللجوء إليه إستعان الباحث بالشكل التوضيحي التالي:



العلاقة بين مستوى الضغوط وإتجاه الضغوط بالإستعانة بالأدلة الملموسة

وإذا أمعنا النظر في الشكل السابق نجد أن الباحثين أرادوا أن يعطوا هنا أهمية كبيرة للدعم الاجتماعي كإستراتيجية لإدارة الضغوط التنظيمية ... فكلما زاد معدل الدعم الاجتماعي كلما تناقص معدل الضغوط التنظيمية وبالتالي كلما تزايد معدل الرضاء الوظيفي ، والعكس بالعكس

ومن هنا فإن الباحث قد رأى الإستعانة بهذه الدراسة لخدمة أغراضه البحثية .

**الخلاصة :** وفي ختام هذا العرض السريع للدراسات التي تناولت العلاقة بين الصراع التنظيمي (أنواعه وإستراتيجيات إدارته) والرضاء الوظيفي تجدر الإشارة إلى أن الباحث سيحاول هنا أن يقسم الأسئلة في إستمارة الإستبيان - التي سيستخدمها في بحثه الحالي - إلى عدة مجموعات ، على أساس أن هذه الدراسات منها ما كشف عن ضرورة السؤال عن كل من صراع الدور وصراع المهمة الذي يحدث داخل النفس البشرية وعلاقته بالرضاء الوظيفي وكذا علاقة كل من الاختلاف المعلوماتي والاختلاف القيمي والاختلاف الاجتماعي بالرضاء الوظيفي، كما كشفت هذه الدراسات السابقة عن ضرورة صياغة أسئلة عن الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف وبسبب الاعتمادية وبسبب المشاكل السابقة وبسبب المنافسة على الموارد وعلاقة كل هذا بالرضاء الوظيفي ، وأيضاً فإنه في هذه الدراسات ما يقضي بضرورة تضمين إستمارة الإستبيان ثمة مجموعات من الأسئلة تسأل عن إستراتيجية المنافسة وإستراتيجية التكيف وإستراتيجية المشاركة وإستراتيجية التجنب وإستراتيجية التسوية وعلاقة هذه الإستراتيجيات بالرضاء الوظيفي .

وفي المبحث التالي سوف يتناول الباحث أسلوب صياغته لعبارات إستمارة الإستبيان بحيث تتضمن مجموعتين من العبارات التي تسأل عن الأشكال المختلفة للصراع التنظيمي وتأثيرها على الرضاء الوظيفي وأيضاً الإستراتيجيات المختلفة لإدارة هذا الصراع وتأثيرها أيضاً على الرضاء الوظيفي.

## المبحث الثالث

### منهجية الدراسة وأدواتها

قد إتخذ الباحث من مستشفى قصر العيني حالة لدراسة تأثير الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر ... غير أنه لم يقدم تبريراً لهذا الاختيار!

وعليه فيكون من الطبيعي ان يبدأ الباحث هنا بتبرير هذا الإختيار. وسوف ينتقل بعد ذلك إلى وصف مجتمع الدراسة وصفاً تفصيلياً دقيقاً ثم شرح خصائص عينة الدراسة وكيفية إختيارها.. ثم تحديد أدوات جمع البيانات التي سوف يستخدمها، وأخيراً ماهية الأساليب الإحصائية التي سوف يتبعها في تحليل البيانات المتحصل عليها للوصول إلى النتائج والتحقق من صحة فروض هذه الدراسة

وعليه فسوف يسير الباحث في هذا المبحث على الخطوات الآتية :

- ١- مبررات إختيار مستشفى قصر العيني كحالة دراسية
  - ٢- التعريف بمجتمع الدراسة
  - ٣- شرح خصائص عينة الدراسة
  - ٤- توضيح أدوات الدراسة المستخدمة
  - ٥- الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي سيستخدمها الباحث في تحليل البيانات
- وفيما يلي شرح مفصل لهذه النقاط على الترتيب

#### أولاً : مبررات إختيار مستشفى قصر العيني كحالة دراسية

إن المنظمات الحكومية الخدمية في مصر كثيرة ، فمنها ما هو وثيق الصلة بال جماهير كالصحة والتعليم ومنها ما هو غير مرتبط بال جماهير إرتباطاً مباشراً كالخارجية والدفاع والإنتاج الحربي .

وعليه فيكون من المنطقي إن يقع إختيار الباحث على تلك المنظمات القريبة من الجماهير حتى تكون لنتائج هذه الدراسة قيمة ملموسة وفائدة عملية ونظراً لأن الخدمات الصحية من أكثر الخدمات أهمية في نظر الجماهير لأنها ترتبط إرتباطاً مباشراً بحياتهم ورفاهيتهم فيكون من الطبيعي أن يقع إختيار الباحث على إحدى

المستشفيات العاملة في مجال الخدمات الصحية التي تباشرها الحكومة وتوليها قدراً كبيراً من الإهتمام ...

ولقد كانت هذه المستشفى هي مستشفى قصر العيني لأنه<sup>(١)</sup>:

- ١) يعد من أكبر المستشفيات التي تضم فروعاً متعددة للخدمات الصحية كالنساء والولادة والأمراض القلبية والصدرية والطوارئ والحالات الحرجة ...
- ٢) يعتبر من أكثر المستشفيات الحكومية التي تطبق عليها اللوائح الإدارية الجديدة
- ٣) يعد من أكبر المستشفيات التي تحظى بدعم الحكومة ورقابتها
- ٤) يعتبر من أكثر المستشفيات التي يتوجه إليها المواطنون للحصول على الخدمات الصحية المجانية
- ٥) يعتبر من أكبر المستشفيات المزودة بأحدث الأجهزة والتجهيزات الطبية لتستوعب الأعداد الكبيرة القاصدة للخدمات الصحية لهذه المستشفى العملاق
- ٦) يعتبر من أكثر المستشفيات التي تضم أعداداً كبيرة من العاملين
- ٧) يعد من أضخم المستشفيات التعليمية في مصر
- ٨) يعتبر من أكثر المستشفيات الحكومية التي تعاني من مشاكل تخطيطية وتنظيمية وإدارية ورقابية على النحو الذي سيرد تفصيلاً في الفقرة التالية .

## ثانياً : مجتمع الدراسة :

يعد مستشفى قصر العيني من أقدم المستشفيات العاملة في مجال الخدمات الصحية في مصر حيث ترجع نشأة هذا الصرح الصحي الكبير إلى سنة ١٨٣١ عندما إنتشر في مصر وباء الطاعون ، حيث أنشأ الدكتور كلوت بك ، كبير أطباء الجيش في ذلك الوقت ، مستشفى بجهة أبي زعل خصصت للجيش حيث إنتقلت بعد ذلك إلى مبنى قصر العيني في سنة ١٩٣٧ ... ومن هنا فقد سمي هذا المستشفى بإسمه ... ومن المعروف أن هذا القصر كان قصراً لإبراهيم بك قبل الحملة الفرنسية ، ثم أصبح بعد ذلك مستشفى عسكرياً فمدرسة حربية في عهد محمد علي .

(١) فوزي شعبان ندا ، " لثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات : دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي ، مرجع سبق ذكره



ويعد مستشفى قصر العيني حالياً من أبرز مستشفيات جامعة القاهرة ... أما المستشفيات الأخرى فهي : مستشفى المنيل الجامعي ومستشفى الأطفال الجامعي ومعهد شلل الأطفال... وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها .

فبالنسبة لمستشفى المنيل الجامعي ، فقد بدأ في إنشائه في عام ١٩٢٥ ، ثم إنتقلت إليه بعد الإنتهاء من تشييده في عام ١٩٣٧ بعض أقسام كلية الطب ، وقد خصصت لأمراض الباطنة والإسعاف والأشعة ، ثم إنتقلت إليه تبعاً من مستشفى قصر العيني أقسام الرمد والنساء والولادة والمسالك البولية والأمراض الصدرية والعصبية والمتوطنة .

أما مستشفى الأطفال الجامعي فقد كان في البداية ملكاً لجمعية الأطفال المصرية ، التي بدأت في بناء جزء منه سنة ١٩٣٨ على قطعة أرض بحي السيدة كانت قد منحتها لها الحكومة ، ثم تقدمت جامعة القاهرة بطلب إلى الجمعية كي تتنازل لها عن هذا المستشفى ليكون نواة لمستشفى تعليمي يخصص لطب الأطفال نظراً لقربه من مؤسسات كلية الطب التعليمية ولأن الحالة الصحية لأطفال مصر تستدعي وجود معهد كبير لتعليم جميع فروع العناية بصحة الأطفال وعلاج أمراضهم الباطنية والجراحية... وعليه فقد وافقت الجمعية على هذا الطلب .

أما معهد شلل الأطفال فقد أسس في عام ١٩٥٣ في مبناه الحالي حيث بدأ العمل فيه فعلاً في أبريل ١٩٥٤ .

ولما كان مستشفى قصر العيني فقط من بين كل هذه المستشفيات هو موضوع إهتمام الباحث في هذه الدراسة ، فيكون من المفيد هنا إعطاء فكرة عامة عن أعداد العاملين به كخطوة لازمة لتحديد حجم عينة الدراسة وعليه فإنه طبقاً للتقرير الإحصائي السنوي لمستشفيات جامعة القاهرة في سنة ٢٠٠١ نجد أن أعداد العاملين به حسب الحالة في ١٢/٣١/٢٠٠١ هي كالآتي:

جدول رقم (١)

أعداد العاملين في مستشفى قصر العيني حسب الحالة في ٢٠٠١/١٢/٣١

| المجموعة المهنية                  | العدد | مجتمع الدراسة<br>( فئات الدراسة )   |
|-----------------------------------|-------|-------------------------------------|
| أولاً: خدمات مباشرة               |       |                                     |
| درجة زميل (دكتوراه) (كادر خاص)    | ١٠٨   | الأطباء والصيادلة<br>١١٠٢           |
| أطباء مقيمين                      | ٤٨٣   |                                     |
| أطباء كل الوقت                    | ٤٠٠   |                                     |
| أطباء أسنان                       | ١٢    |                                     |
| صيادلة                            | ٩٩    |                                     |
| فنيو معمل وتحاليل                 | ٢٨٢   | الفنيون<br>٤٨١                      |
| فنيو أشعة                         | ١٠٥   |                                     |
| فنيو إحصاء                        | ٥٤    |                                     |
| فنيو تغذية                        | ٤٠    |                                     |
| أعضاء هيئة التمريض                | ٣٣٩٥  | التمريض<br>٣٣٩٥                     |
| ثانياً : خدمات غير مباشرة وإدارية |       |                                     |
| التنمية الإدارية                  | ١٤٧   | الإداريون<br>٢٤٩                    |
| التمويل والمحاسبة                 | ٩٢    |                                     |
| شئون قانونية                      | ١٠    |                                     |
| الكتابيون                         | ١٠٥١  | الكتابيون والخدمات المعاونة<br>٣٥٤٧ |
| الوظائف الحرفية                   | ٦٣٩   |                                     |
| خدمات معاونة                      | ١٨٥٧  |                                     |
| الإجمالي                          | ٨٧٧٤  | ٨٧٧٤                                |

المصدر: التقرير الإحصائي السلوي لمستشفيات جامعة القاهرة في سنة ٢٠٠١ الذي أعده فليو قسم الإحصاء بالمستشفى .

وعليه فقد قسم الباحث فئات دراسته إلى الفئات التالية بهدف تسهيل إجراء دراسته من ناحية، وللتمكن من دراسة أشكال وإستراتيجيات إدارة الصراع بين هذه الفئات وأثرها على الرضاء الوظيفي من ناحية أخرى :

(١) الأطباء البشريين و أطباء الأسنان والصيادلة.

(٢) فنيو المعامل والتحليل والأشعة والتغذية .

- (٣) هيئة التمريض بمستوياتها المختلفة .
- (٤) الإداريون (تنمية إدارية - تمويل ومحاسبة - شئون قانونية).
- (٥) عمال الخدمات المعاونة.

ولأن الباحث هنا بصدد دراسة حالة Case Study فقد رأى أن يقف وقفة مطولة بعض الشيء أمام ما تتسم به بيئة الخدمات الصحية السائدة في هذا المستشفى حيث أمكن له أن يستخلص ملامحها الآتية :

- الزيادات المستمرة في أعداد المرضى سواء من القادرين أو غير القادرين .
- زيادة أعداد القوى العاملة بشكل غير متوازن بمعنى أن هناك عمالة زائدة في بعض الوظائف والتخصصات و نقص في العمالة المدربة في بعض الوظائف والتخصصات الأخرى.
- زيادة الطاقة الإستيعابية من أسرة وتكنولوجيا طبية مستخدمة .
- زيادة أعداد وأحجام الوحدات الصحية التي يضمها هذا المستشفى .

وبدراسة هذه الملامح إستطاع الباحث أن يميز بين ثلاث مجموعات من المتغيرات التي تعمل في بيئة مستشفى قصر العيني على النحو التالي:

- (١) المتغيرات المؤثرة في البيئة السياسية :  
كالمناخ السياسي للمجتمع والقرارات السياسية والرأي العام والتشريعات
- (٢) المتغيرات المؤثرة في البيئة الإقتصادية :  
كمعدلات الفائدة على القروض وحجم التمويل وحجم البطالة و المنافسة والتضخم
- (٣) المتغيرات المؤثرة في البيئة الإجتماعية :  
كمعدلات النمو السكاني وحجم الهجرة الداخلية والخارجية وتغير نظم القيم و أيضا العادات والتقاليد الحاكمة

وعليه فقد وجد الباحث أن هذا المستشفى يواجه حالياً مجموعة كبيرة من المشاكل التي يمكن أن نوجزها في الآتي :

- (١) مشاكل تخطيطية : وتتمثل في
- سوء تخطيط الطاقات الإنتاجية
  - توزيع الموارد ليس كفوياً
  - سوء تخطيط وصيانة الخدمات الصحية
- (٢) مشاكل القوى العاملة : وتتمثل في
- نقص الأعداد
  - نقص الكفاءات المدربة
  - مشاكل التدريب والتحفيز
  - ضعف الأجور والمرتببات
  - عدم الالتزام التنظيمي (تأخر في الحضور - أجازات - تزويغ - عدم الرغبة في أداء العمل)
- (٣) مشاكل تمويلية : وتتمثل في
- قصور في التمويل
  - ضعف التنسيق بين مصادر التمويل
  - إستحواذ الدولة على دخول القسم الإقتصادي
  - التوزيع غير الجيد للموارد بين الأقسام
- (٤) مشاكل تنظيمية : وتتمثل في
- مشاكل متعلقة بإزدواجية خطوط السلطة
  - عدم وجود دليل تنظيمي جيد
  - تضخم ومركزية التنظيم الإداري
  - عدم المرونة
- (٥) مشاكل تشغيلية : وتتمثل في
- عدم كفاءة الإدارة في إستغلال الموارد أو توزيعها
  - مشاكل الصيانة المستمرة للمباني والأجهزة
  - مشاكل الإزدحام وقوائم الإنتظار الطويلة
  - الرسوم الزهيدة أدى إلى سوء إستخدامها وأيضاً عزوف بعض الأطباء عن تقديم الخدمة الطبية

- (٦) مشاكل الرقابة والتقييم : وتتمثل في
- عدم وجود معايير تقييم جيدة ومرنة للخدمة الصحية المقدمة
  - نتيجة لكثرة الأعداد .. فمعظم التقييم هو تقييم صوري
  - عدم الوعي السياسي والوطني بأهمية المحافظة على المال العام
- (٧) وإلى جانب المشاكل السابقة أمكن للباحث أن يستخلص مجموعة أخرى من المشاكل التي يعاني منها مستشفى قصر العيني ولها تأثير مباشر على الرضاء الوظيفي للعاملين به، كما يلي:
- عدم رضاء المستفيدين عن مزيج الخدمات المقدمة
  - وجود صراعات كثيرة بين الزملاء في بيئة العمل بسبب مشاكل الاعتمادية وضغوط العمل ونظام القيم .
  - عدم شعور العاملين بالألفة في المستشفى .
  - هناك صراعات واضحة وخفية بين الأطباء والمرضات والإداريين
  - صعوبة العمل نتيجة لغموض المهام المطلوب تنفيذها هذا بالإضافة إلى ضغوط العمل والتي يقوم بها فئة قليلة من الأطباء والمرضات و الفنيين والإداريين
  - كثير من العاملين لا يدركون على وجه الدقة لخصائص ومهام وظيفتهم
  - عدم عدالة أنظمة المكافآت .. الأمر الذي ينتج عنه الكثير من الضغائن والصراعات هذا بالإضافة إلى إهمال العمل
  - سوء النظرة الإجتماعية لمهنة التمريض والتي تؤدي إلى الكثيرين من المشاكل بين هيئة التمريض وبين الجمهور وأيضا الأطباء
  - سوء معاملة الرؤساء للمرؤوسين على إختلاف تخصصاتهم ووظائفهم
  - كثير من العاملين لديهم شعور بعدم الرضاء وتترجم هذه المشاعر في شكل سلوكيات وتصرفات وإنفعالات سلبية
  - عدم تقدير الإدارة للكفاءات
  - روتينية شديدة في أداء المهام والتي تحد من الإبداع والإنجاز
  - هناك شعور سائد لدى العاملين بعدم أهمية الخدمة المقدمة للمريض
  - عدم إلتواء كثير من العاملين لمنظمتهم ووظيفتهم
  - عدم عدالة تقييم الأداء
  - عدم جدية و موضوعية أنظمة الترقى والقائمة على مبدأ الاستحقاق

- عدم عدالة نظم المكافآت
  - عدم وجود تحديد واضح لمستوى الأداء المقبول للوظيفة
  - تضارب قرارات الرؤساء
  - عدم وجود سياسات ولوائح واضحة
  - إنتشار كثير من القيم السلبية لدى العاملين ( اللامبالاه - التزويغ - الأداء الصوري)
  - ضعف المرتبات والتي تؤدي إلى عزوف بعض الأطباء عن عدم تقديم الخدمة
  - قلة فترات الراحة
  - قلة الإمكانيات
  - عدم التخصص في العمل
  - تفرقة الكثير من الرؤساء في معاملة مرؤوسيهم
  - عدم المساواه في المزايا بين الأقسام المختلفة
- ولعل في هذه المشاكل ما يضيف تبريراً آخراً لإختيار مستشفى قصر العيني كحالة دراسية معبرة عن الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر .

### ثالثاً : عينة الدراسة :

أشارت الدراسة المبدئية إلى أن أعداد العاملين بمستشفى قصر العيني بحسب ما ورد بالتقرير الإحصائي السنوي لمستشفيات جامعة القاهرة لعام ٢٠٠١ هي ٨٧٧٤ ما بين موظف وطبيب وعامل. وعليه فإنه نظراً لهذا التنوع فقد تم الأخذ بإسلوب العينة الطبقية لتمثيل هذا المجتمع حيث حصل الباحث على حجم عينة الدراسة - الطبقية - كما يلي :

#### جدول رقم (٢)

مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لطبقات المبحوثين

| العدد الأصلي (المجتمع) | العدد المبحوث (العينة) | طبقات المبحوثين    |
|------------------------|------------------------|--------------------|
| ١١٠٢                   | ٤٢                     | (١) أطباء والصيدلة |
| ٤٨١                    | ١٦                     | (٢) فنيون          |
| ٣٣٩٥                   | ١٢٦                    | (٣) هيئة التمريض   |
| ٢٤٩                    | ١٠                     | (٤) إداريون        |
| ٣٥٤٧                   | ١٢٨                    | (٥) خدمات معاونة   |
| ٨٧٧٤                   | ٣٢٢                    | الإجمالي           |

ومعنى هذا أن حجم العينة الطبقية التي سوف يركز عليها الباحث في دراسة هذه الحالة هو ٣٢٢ مفردة<sup>(١)</sup> موزعة على خمس طبقات حسب فئات المبحوثين حيث سيتم إنتقاء مفردات عينة كل طبقة بشكل عشوائي ولكن مع عدم التضحية بالتنوع حتى تعكس إختلاف أعمار المبحوثين ونوعهم ومؤهلاتهم العلمية وسنوات خبرتهم والدورات التدريبية التي حضروها . ولتوضيح ذلك سيبدأ الباحث بإستعراض توزيع مفردات هذه العينة طبقاً لفئات البحث الخمس المشار إليها على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي رقم (٣) والشكل البياني المرافق له رقم (١):

جدول رقم (٣)

التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لفئات البحث

| فئات المبحوثين    |       | حجم العينة |
|-------------------|-------|------------|
|                   | العدد | %          |
| الأطباء والصيادلة | ٤٢    | ١٣         |
| الفنيون           | ١٦    | ٥          |
| هيئة التمريض      | ١٢٦   | ٣٩         |
| الإداريون         | ١٠    | ٣          |
| الخدمات المعاونة  | ١٢٨   | ٤٠         |
| الإجمالي          | ٣٢٢   | ١٠٠        |

(١) تم استخدام المعادلة التالية لتحديد حجم العينة :

$$n = \left[ \frac{Z \sqrt{P(1-P)}}{CP} \right]^2 \times \frac{Ns}{N}$$

حيث أن Z تمثل قيمة معامل الثقة

P تمثل إحتمال الوقوع في الخطأ المعياري

CP تمثل مقدار الخطأ المسموح به في الدراسة

NS تمثل حجم الطبقة

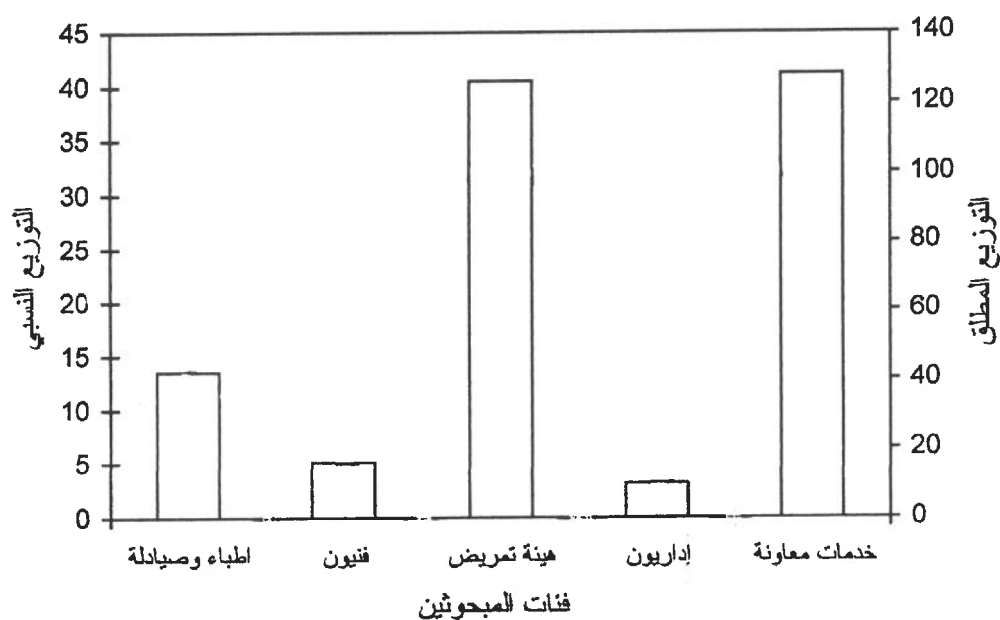
N تمثل حجم المجتمع

وسيتم التعويض عن قيمة معامل الثقة ب ١,٩٥

وسيتم التعويض عن مقدار الخطأ المعياري ٠,٣

وسيتم التعويض عن مقدار الخطأ المسموح به ٥%

Fisher , Engine G. , " National Surevey of the Begining Teacher " in Youch , Willbur A. , The Begining Teacher , New York , Halt , 1956 . PP 326-328



شكل رقم (١)

التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لفئات البحث

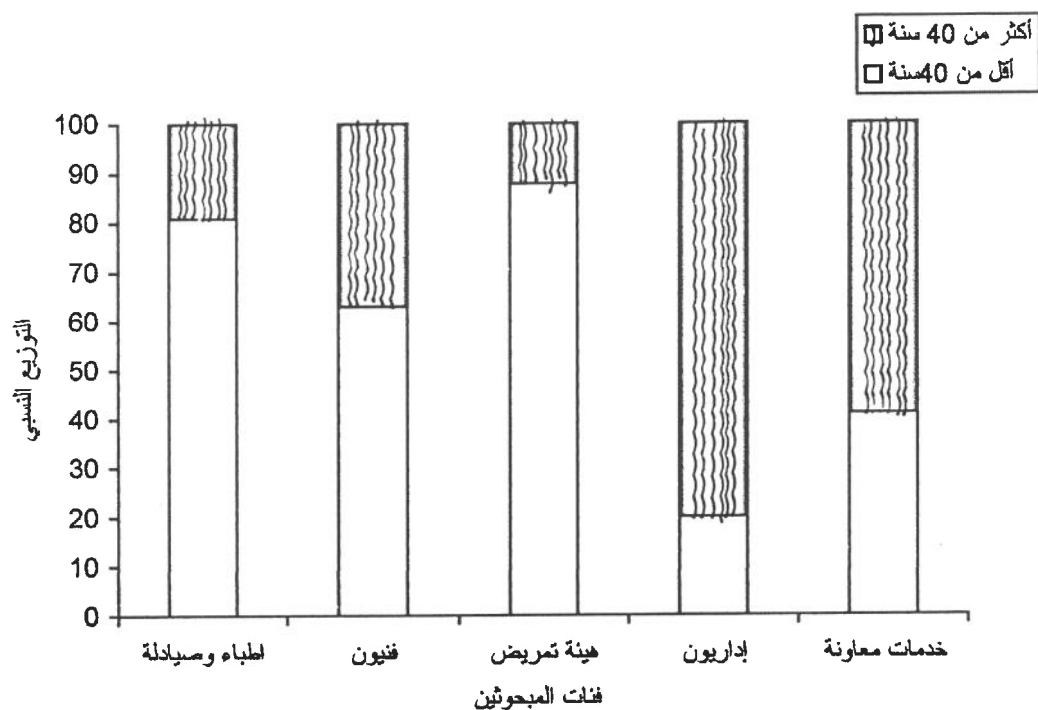
أما بالنسبة لتوزيع المبحوثين حسب أعمارهم المختلفة فيوضحها الجدول التالي رقم (٤) والشكل البياني المرافق له رقم (٢)

جدول رقم (٤)

التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للسن

| فئات المبحوثين    | أقل من ٤٠ سنة |    | ٤٠ سنة فأكثر |    | إجمالي |
|-------------------|---------------|----|--------------|----|--------|
|                   | العدد         | %  | العدد        | %  |        |
| الأطباء والصيادلة | ٣٤            | ٨١ | ٨            | ١٩ | ٤٢     |
| الفنيون           | ١٠            | ٦٣ | ٦            | ٣٧ | ١٦     |
| هيئة التمريض      | ١١١           | ٨٨ | ١٥           | ١٢ | ١٢٦    |
| الإداريون         | ٢             | ٢٠ | ٨            | ٨٠ | ١٠     |
| الخدمات المعانة   | ٥٣            | ٤١ | ٧٥           | ٥٩ | ١٢٨    |
| الإجمالي          | ٢١٠           | ٦٥ | ١١٢          | ٣٥ | ٣٢٢    |





شكل رقم (٢)

التوزيع النسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للسن

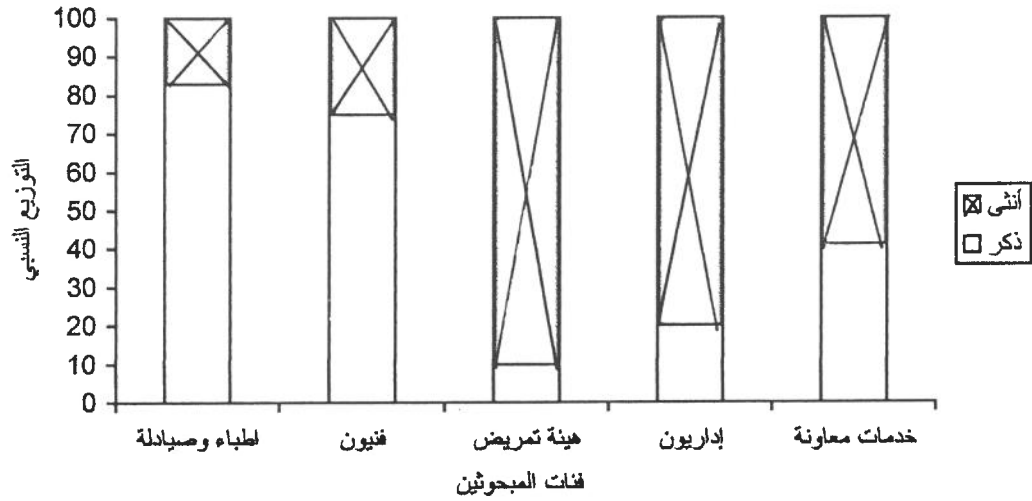
وبالنسبة لتوزيع المبحوثين حسب النوع ( ذكر أو أنثى ) فيوضحها الجدول التالي رقم

(٥) والشكل البياني المرافق له (٣) .

جدول رقم (٥)

التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للنوع

| فئات المبحوثين    | أنثى  |    | ذكر   |    | إجمالي |
|-------------------|-------|----|-------|----|--------|
|                   | العدد | %  | العدد | %  |        |
| الأطباء والصيادلة | ٣٥    | ٨٣ | ٧     | ١٧ | ٤٢     |
| الفنيون           | ١٢    | ٧٥ | ٤     | ٢٥ | ١٦     |
| هيئة التمريض      | ١٢    | ١٠ | ١١٤   | ٩٠ | ١٢٦    |
| الإداريون         | ٢     | ٢٠ | ٨     | ٨٠ | ١٠     |
| الخدمات المعاونة  | ٥٢    | ٤١ | ٧٦    | ٥٩ | ١٢٨    |
| الإجمالي          | ١١٣   | ٣٥ | ٢٠٩   | ٦٥ | ٣٢٢    |



شكل رقم (٣)

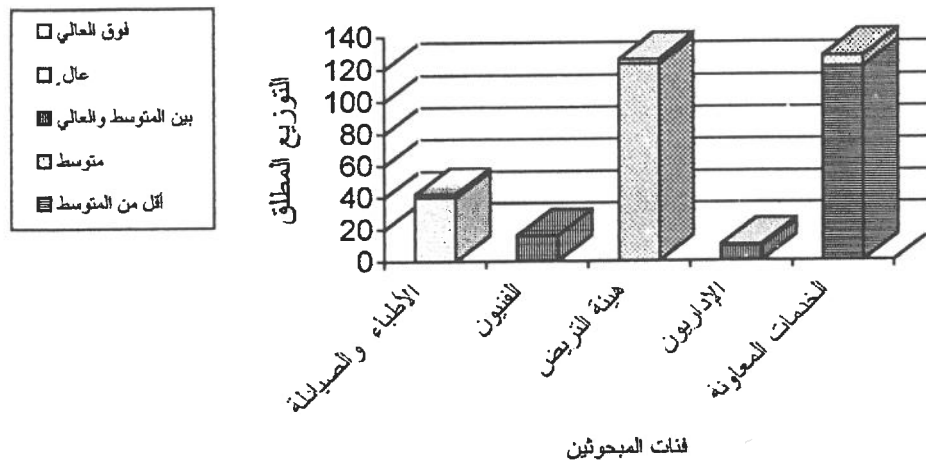
التوزيع النسبي لمفردات عينة الباحثين طبقاً للجنس

أما بالنسبة لتوزيع مفردات عينة الباحثين طبقاً للمستوى التعليمي فيوضحها الجدول التالي رقم (٦) والشكل البياني المرافق له رقم (٤) .

جدول رقم (٦)

التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة الباحثين طبقاً للمستوى التعليمي

| المؤهلات الدراسية |       |                           |     |               | البيان<br>وظائف<br>المبجوثين |
|-------------------|-------|---------------------------|-----|---------------|------------------------------|
| أقل من<br>المتوسط | متوسط | بين<br>المتوسط<br>والعالي | عال | فوق<br>العالي |                              |
| —                 | —     | —                         | ٤٠  | ٢             | الأطباء والصيادلة            |
| —                 | —     | —                         | ٩٥  | ٥             |                              |
| —                 | —     | ١٦                        | —   | —             | الفنيون                      |
| —                 | —     | ١٠٠                       | —   | —             |                              |
| —                 | ١٢٣   | —                         | ٣   | —             | هيئة التمريض                 |
| —                 | ٩٨    | —                         | ٢   | —             |                              |
| —                 | —     | ٩                         | ١   | —             | الإداريون                    |
| —                 | —     | ٩٠                        | ١٠  | —             |                              |
| ١٢١               | ٧     | —                         | —   | —             | الخدمات المعاونة             |
| ٩٤                | ٦     | —                         | —   | —             |                              |
| ١٢١               | ١٣٠   | ٢٥                        | ٤٤  | ٢             | الإجمالي                     |
| ٣٨                | ٤٠    | ٨                         | ١٤  | ١             |                              |



شكل رقم (٤)

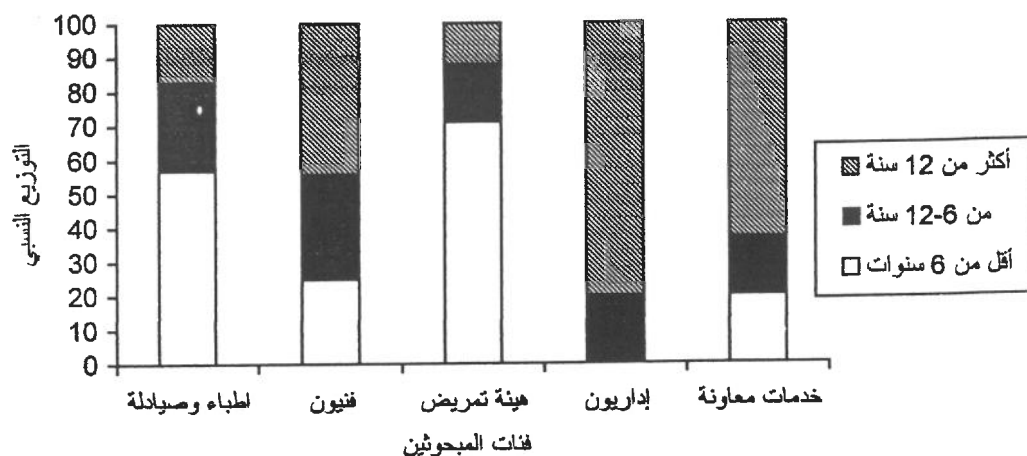
التوزيع المطلق لمفردات عينة المبحوثين طبقاً للمستوى التعليمي

و بالنسبة لتوزيع مفردات عينة المبحوثين طبقاً لسنوات الخبرة فيوضحها الجدول التالي رقم (٧) والشكل البياني المرافق له رقم (٥) .

جدول رقم (٧)

التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لسنوات الخبرة

| وظائف المبحوثين   | البيان | الأعداد والنسب | سنوات الخبرة |                |                |
|-------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|
|                   |        |                | ٦ سنوات فأقل | أكثر من ٦ - ١٢ | أكثر من ١٢ سنة |
| الأطباء والصيادلة |        | العدد          | ٤٢           | ١١             | ٧              |
|                   |        | النسبة %       | ٥٧           | ٢٦             | ١٧             |
| الفنيون           |        | العدد          | ٤            | ٥              | ٧              |
|                   |        | النسبة %       | ٢٥           | ٣١             | ٤٤             |
| هيئة التمريض      |        | العدد          | ٩٠           | ٢١             | ١٥             |
|                   |        | النسبة %       | ٧١           | ١٧             | ١٢             |
| الإداريون         |        | العدد          | -            | ٢              | ٨              |
|                   |        | النسبة %       | -            | ٢٠             | ٨٠             |
| الخدمات المعاونة  |        | العدد          | ٢٦           | ٢٢             | ٨٠             |
|                   |        | النسبة %       | ٢٠           | ١٧             | ٦٣             |
| الإجمالي          |        | العدد          | ١٤٤          | ٦١             | ١١٧            |
|                   |        | النسبة %       | ٤٥           | ١٩             | ٣٦             |



شكل رقم (٥)

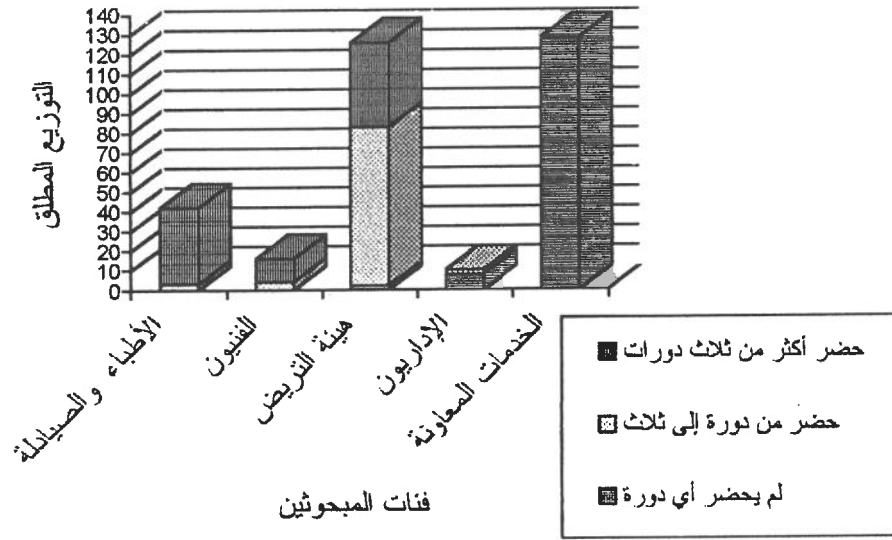
التوزيع النسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لسنوات الخبرة

وأخيراً بالنسبة لتوزيع مفردات عينة المبحوثين طبقاً لعدد الدورات التدريبية فيوضحها الجدول التالي رقم (٨) والشكل البياني المرافق له رقم (٦) .

جدول رقم (٨)

التوزيع المطلق والنسبي لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لعدد الدورات التدريبية

| عدد الدورات التدريبية |                            |                        | البيانات       | وظائف المبحوثين   |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|----------------|-------------------|
| لم يحضر أي دورة       | حضر من دورة إلى ثلاث دورات | حضر أكثر من ثلاث دورات | الأعداد والنسب |                   |
| —                     | ٣                          | ٣٩                     | العدد          | الأطباء والصيادلة |
| —                     | ٧                          | ٩٣                     | النسبة %       |                   |
| —                     | ٤                          | ١٢                     | العدد          | الفنيون           |
| —                     | ٢٥                         | ٧٥                     | النسبة %       |                   |
| ٢                     | ٨١                         | ٤٣                     | العدد          | هيئة التمريض      |
| ٢                     | ٦٤                         | ٣٤                     | النسبة %       |                   |
| ٨                     | ٢                          | —                      | العدد          | الإداريون         |
| ٨٠                    | ٢٠                         | —                      | النسبة %       |                   |
| ١٢٨                   | —                          | —                      | العدد          | الخدمات المعاونة  |
| ١٠٠                   | —                          | —                      | النسبة %       |                   |
| ١٣٨                   | ٩٠                         | ٩٤                     | العدد          | الإجمالي          |
| ٤٣                    | ٢٨                         | ٢٩                     | النسبة %       |                   |



شكل رقم (٦)

التوزيع للمطلق لمفردات عينة المبحوثين طبقاً لعدد الدورات التدريبية

وفي ضوء هذا العرض الجدولي والبياني لخصائص مفردات عينة المبحوثين، استطاع الباحث أن يسجل الملاحظات التالية :

١- أن معظم أفراد عينة الأطباء والصيادلة المبحوثة كانوا من الذكور ومن أعمارهم ٤٠ سنة فأقل ومن يحملون مؤهلات عالية والتي خبراتهم ١٢ سنة فأقل ، ومع ذلك فقد كان معظمهم ممن حضر أكثر من ثلاث دورات تدريبية في مجال عملهم .. وهذا كله يتفق مع الواقع المشاهد في هذا الموقع الخدمي ، فضلاً عن أن الأطباء بالذات عادةً ما يحضرون العديد من الدورات التدريبية بهدف تأهيلهم للعمل بالأقسام الطبية المتنوعة بدءاً من مرحلة أطباء الإمتياز.

٢- كذلك فإن معظم أفراد عينة الفنيين المبحوثة كانوا أيضاً من الذكور ومن أعمارهم ٤٠ سنة فأقل ، غير أن مؤهلاتهم كانت تقع بين العالي والمتوسط ، وعلى الرغم من أن خبرة معظمهم ١٢ سنة فأقل إلا أن غالبيتهم كانوا ممن حضروا أكثر من ثلاث دورات تدريبية ... وهذا يتفق مع طبيعة عمل هؤلاء الفنيين حيث تسعى الإدارة إلى تدريبهم على إجراء جميع أنواع التحاليل الطبية التي تطلبها الأقسام المختلفة بقصر العيني .

٣- ونفس الشيء يمكن أن يقال بالنسبة لأفراد فئة هيئة التمريض المبحوثة حيث كان معظمهم من الإناث وممن أعمارهم ٤٠ سنة فأقل ، غير أن مؤهلاتهم في معظمها من المؤهلات المتوسطة ، كما أن معظمهم ممن خبراتهم ١٢ سنة فأقل وخضروا أكثر مكن دورة تدريبية ... وكل هذا يتفق مع ما كان متوقعا حيث أن هذه المهنة بطبيعتها تحتاج إلى الإناث أكثر من الذكور ولا تحتاج كثيراً إلى تأهيل علمي مرتفع وأن كان التدريب ضرورياً ليؤدوا واجباتهم بكفاءة .

٤- وعلى خلاف ما تقدم ، نجد أن أفراد عينة الإداريين المبحوثة وإن كانوا في معظمهم من الإناث إلا أنهم من كبار السن " ٤٠ سنة فأكثر " ومعظمهم من حملة المؤهلات بين المتوسطة والعالية ، وخبرتهم تزيد عن ١٢ سنة ... ولعل هذا ما يفسر كون أن معظمهم ممن لم يحضر أية دورة تدريبية ... وهذه الظاهرة ملموسة في الكثير من جهات الخدمات الحكومية التقليدية " كالتموين والصحة والتعليم " ... ولهذا ففي الوقت الحالي تسعى جهود الإصلاح الإداري التي يشرف عليها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إلى الارتقاء بالمستوى التدريبي للعاملين لدى مثل هذه الجهات .

٥- أما أفراد عينة فئة الخدمات المعاونة المبحوثة فكانت خصائصها خليط من الخصائص السابقة: فمن جهة كان معظمهم من الإناث ومن كبار السن أكثر من ٤٠ سنة " ، ومن جهة أخرى كان معظمهم من حملة المؤهلات الأقل من المتوسطة أو حتى بدون مؤهلات كما أن معظمهم ممن تجاوزت خبراتهم ١٢ سنة غير أن جميعهم لم يحضروا أية دورات تدريبية ... وهذا أيضاً أمر كان متوقعا ، حيث أن طبيعة عمل شاغلي هذه الوظائف " الخدمات المعاونة " كالسعاة والفراشين ومسؤولي الأمن لا تحتاج كثيراً إلى التأهيل العلمي المرتفع أو التدريب العملي الراقى ، كما أن طبيعة الخدمات التي تقدمها هذه الجهة الحكومية " قصرالعيني " من الخدمات التي كان الإناث يميلون منذ فترة طويلة إلى العمل فيها لإنسجامها مع تكوينهم الجسماني وتركيباتهم النفسية .

٦- وعلى المستوى العام يمكن القول أن مجمل أفراد العينة المبحوثة كانوا في معظمهم من الإناث من صغار السن " ٤٠ سنة فأقل " وممن خبرتهم أقل من ١٣ سنة وممن حضروا أكثر من دورة تدريبية ، وإن تفاوتوا تفاوتاً بئناً في مستويات تأهيلهم العلمي لتتنوع الفئات الوظيفية التي ينتمون إليها .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث وإن كان قد إستعرض هنا، جدولياً وبيانياً، خصائص عينته البحثية من حيث فئاتهم ونوعهم وخبراتهم وأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والدورات التدريبية التي حضروها ... فإنه عند دراسته تأثير أشكال و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي في ضوء معايير التصنيف هذه، سوف تظهر دلالات إحصائية وعلمية أعمق لدراسة تأثير الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي في ضوء هذه المعايير.

#### رابعاً : أدوات الدراسة :

قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان تتناول متغيرات الدراسة التي تم إستخلاصها من مراجعة الدراسات السابقة ... وهذه المتغيرات هي :

- صراع الدور
- صراع المهمة
- صراع الاختلاف المعلوماتي
- صراع الاختلاف القيمي
- صراع الاختلاف الإجتماعي
- صراع تعارض الأهداف
- صراع الإعتمادية
- صراع المشاكل السابقة
- صراع التنافس على الموارد
- استراتيجية المنافسة
- استراتيجية التكيف
- استراتيجية المشاركة
- استراتيجية التجنب
- استراتيجية التسوية

ولقد مرت إستمارة الإستبيان التي إستخدمها الباحث في دراسته بثلاث مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى : صمم الباحث فيها إستمارة الإستبيان من ستين سؤالاً حيث عبر عن كل متغير بعدد من الأسئلة تراوح بين سؤالين وخمسة أسئلة

ولكن بمراجعة إستمارة الإستبيان الأولية مع المشرف على هذه الدراسة وكذا بعد عرضها على أساتذة متخصصين في علم إستمارات الإستبيان بكلية الإعلام بجامعة القاهرة تبين أن عدد الأسئلة وكبر حجم كل سؤال من الأسئلة التي تضمنتها هذه الإستمارة من أبرز ما وجه من إنتقادات لهذه الصياغة . ومن أمثلة هذه الأسئلة الطويلة سؤال تم صياغته على النحو التالي :

قد أقصر في أدائي للمهام المطلوبة مني تعبيراً عن عدم رضائي عن العمل بهذا الشكل طالما أن به الكثير من التعارض أو عدم الوضوح .  
فهذا السؤال نجده من الطول بحيث يمكن إختصاره كما يلي  
قد أقصر في أدائي للمهام عندما تكون غير واضحة .

ومن أمثلة الأسئلة الكثيرة التي تسأل عن نفس المتغير نذكر الأسئلة الآتية عن الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف المعلوماتي وعلاقته بالرضاء الوظيفي :

- ١- قد أحتد على زملائي في العمل لأن رأيهم يختلف عن رأيي في طريقة أداء العمل وللأسف الشديد ونتيجة لتكرار هذا فإنني لا أؤدي عملي بالشكل والدقة المطلوبة .
- ٢- عندما ينصحنني زميلي أو رئيسي بالطريقة التي أؤدي بها عملي ولكني لا أشعر بالإرتياح لهذه الطريقة فإنني أعبر عن ذلك في شكل أداء شكلي للمهمة المطلوبة
- ٣- قد تصل إلى معلومات عن ترقية زميلي الغير مستحق للترقية لأنني أقدم منه ... فأبدأ في النزاع معه ومع رئيسي ... وإذا لم يحسم هذا النزاع فإنني سأترك العمل وأشكو ما يحدث للنقابة أو لمجلس الدولة
- ٤- برغم الإختلافات في الآراء والأفكار بيني وبين زملائي في العمل نتيجة لإختلاف الخبرة، وبرغم أن هذا الإختلاف قد يسبب الكثير من النزاع ... إلا أنني أحب عملي وراض عنه
- ٥- أشعر بالسعادة عندما تكون طريقتنا في الحوار والنزاع بيني وبين زملائي راقية وموضوعية.



المرحلة الثانية : في هذه المرحلة إكتفى الباحث بعبارتين مختصرتين تسألان عن كل متغير بدلاً من ثلاث عبارات أو أربع أو خمس...فالنسبة للمتغير السابق إكتفى الباحث بالعبارتين الآتيتين

١- لن أؤدي عملي بالشكل المطلوب عندما لا يتفق رأيي مع آراء زملائي حول طريقة أداء العمل

٢- أشعر بالضيق عندما لا يتيح لي زملائي ورئيسي تنفيذ الأعمال بالطريقة التي تعلمتها بالدورة التدريبية .

وعليه فقد ترتب على ذلك أن صار عدد أسئلة إستمارة الإستبيان تسع وعشرين سؤالاً موجزاً.

ومع ذلك فعند محاولة الباحث مقابلة المبحوثين لإستيفاء هذه الإستمارة المعدلة - المستوية على تسعة وعشرين سؤالاً مختصراً- تبين أن الأسئلة مصاغة بطريقة لا تمكن المبحوثين من الإجابة عليها بدقة . فمثلاً صيغ سؤال عن الصراع الإجتماعي على النحو التالي :

"لن أبقى في العمل يوماً واحداً طالما أن رئيسي في العمل " امرأة " لأن المرأة المديرية تعني خلافات مستمرة" .

إذ قد تبين أن ظروف العمل في المجتمع المصري وظروف المعيشة تحتمان عدم التضحية بالوظيفة لأن الحصول على وظيفة أخرى من المستحيل في ظل هذه الظروف وبالتالي قد لا يترك الفرد المستشفى على الرغم من عدم رضائه عنها وبالتالي فإن الإجابة عن هذا السؤال لن تعكس حالة عدم الرضاء لأنه لن يترك المستشفى . وعليه فقد تمت إعادة صياغة هذا السؤال على النحو التالي :

"لن أبقى في القسم يوماً واحداً طالما أن رئيسي في العمل " امرأة " لأن المرأة المديرية تعني خلافات مستمرة" .

المرحلة الثالثة : وفي هذه المرحلة صاغ الباحث إستمارة الإستبيان صياغة نهائية ، أخذت في الحسبان كل ما أثير من ملاحظات ، على النحو الموضح بملحق هذه الدراسة .

وهذه الإستمارة تضمنت عددا من الأسئلة بلغ تسعة وعشرون سؤالاً حول متغيرات الدراسة وهي أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته وعلاقتها بالرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي :

- السؤالان ٢١ و ٢ يسألان عن صراع الدور الذي يحدث داخل نفس الفرد وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ١ عن أثر كثرة الأعمال على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٢ عن أثر إختلاف توقعات الأفراد على هذا الرضا
- السؤالان ٣ و ٤ يسألان عن صراع المهمة الذي يحدث داخل نفس الفرد وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٣ عن أثر إختلاف كيفية أداء المهام على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٤ عن أثر غموض المهمة على هذا الرضا
- السؤالان ٥ و ٦ يسألان عن الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف المعلوماتي وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٥ عن أثر تعارض المعلومات مع الآخرين على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٦ عن أثر توافر معلومات غير موجودة عند الآخرين على هذا الرضا
- السؤالان ٧ و ٨ يسألان عن الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف القيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٧ عن أثر قيمة تحقيق الذات على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٨ عن أثر قيمة التعاون على هذا الرضا
- السؤالان ٩ و ١٠ يسألان عن الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف الإجتماعي وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٩ عن أثر إختلاف الجنس على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ١٠ عن أثر إختلاف السن على هذا الرضا
- السؤالان ١١ و ١٢ يسألان عن الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ١١ عن أثر تعارض المصالح سواء المصالح المادية أو المصالح المعنوية على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ١٢ عن أثر تعارض الأهداف على هذا الرضا
- السؤالان ١٣ و ١٤ يسألان عن الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الإعتمادية وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ١٣ عن أثر الإعتمادية المشتركة على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ١٤ عن أثر الإعتمادية المتتالية على هذا الرضا

- السؤالان ١٥ و ١٦ يسألان عن الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ١٥ عن أثر عدم حل الصراعات السابقة على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ١٦ عن أثر كبت الصراعات على هذا الرضا
- السؤالان ١٧ و ١٨ يسألان عن الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة وعلاقته بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ١٧ عن أثر الاختلاف على موارد إتمام العمل على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ١٨ عن أثر الاختلاف على موارد الجزاء المادي على هذا الرضا
- السؤالان ١٩ و ٢٠ يسألان عن إستراتيجية المنافسة وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ١٩ عن أثر إستراتيجية المنافسة / رابح على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٢٠ عن أثر إستراتيجية المنافسة / خاسر على هذا الرضا
- السؤالان ٢١ و ٢٢ يسألان عن إستراتيجية التكيف وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٢١ عن أثر إستراتيجية التكيف مع مواقف الصراع على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٢٢ عن أثر إستراتيجية التكيف مع كثرة الصراعات على هذا الرضا
- السؤالان ٢٣ و ٢٤ يسألان عن إستراتيجية المشاركة وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٢٣ عن أثر إستراتيجية المشاركة / تعاون حقيقي على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٢٤ عن أثر إستراتيجية المشاركة / عدم التعاون على هذا الرضا
- السؤالان ٢٥ و ٢٦ يسألان عن إستراتيجية التجنب وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٢٥ عن أثر إستراتيجية التجنب / تجنب الدخول في مناقشات على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٢٦ عن أثر إستراتيجية التجنب / التنازل عن الحقوق على هذا الرضا
- السؤالان ٢٧ و ٢٨ يسألان عن إستراتيجية التسوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي حيث يسأل السؤال ٢٧ عن أثر إستراتيجية التسوية / في ظل وجود آخرين مصلحين على الرضا الوظيفي ويسأل السؤال ٢٨ عن أثر إستراتيجية التسوية / التي تعامل بها الفرد مع زملائه على هذا الرضا
- السؤال ٢٩ يسأل بشكل عام ومجمل عن الإحساس بالرضا عن العمل من عدمه برغم كل المشاكل التي تحدث في العمل .
- كما تضمنت هذه الإستمارة في مقدماتها طلب إستيفاء بعض البيانات عن المبحوثين بهدف الحصول على المعلومات الآتية :

- (١) وظائف المبحوثين : أطباء وصيادلة ، فنيون ، هيئة تمريض ، إداريون ، خدمات معاونة .
- (٢) جنس المبحوثين : ذكر أو أنثى
- (٣) أعمار المبحوثين : ٤٠ سنة فأقل ، أكثر من ٤٠ سنة
- (٤) مؤهلات المبحوثين : مؤهل فوق العالي " كالماجستير أو الدكتوراه " أو عال أو بين المتوسط والعالي أو متوسط أو أقل من المتوسط " بما في ذلك عديمي المؤهلات الدراسية "
- (٥) عدد سنوات الخبرة : ست سنوات فأقل ، أكثر من ست سنوات إلى إثنتي عشرة سنة ، أكثر من إثنتي عشرة سنة .
- (٦) عدد الدورات التدريبية التي حضرها المبحوثون : لم يحضر أية دورة ، حضر من دورة إلى ثلاث دورات تدريبية ، حضر أكثر من ثلاث دورات .

كما طلب الباحث من كل مبحوث أن يوضح إستجابته على مقياس مكون من خمس درجات كما يلي

أوافق بشدة / أوافق / محايد / أرفض / أرفض بشدة

وعليه فقد قام الباحث بمقابلة المبحوثين شخصياً وتجميع ردودهم بنفسه بهدف عدم ترك أية فرصة للمبحوثين للخطأ أو السهو أو الإهمال ومن هنا كانت جميع الإستمارات صحيحة وخالية من أية عيوب تستوجب إستبعاد الإستمارة كأن تكون هناك إستمارة غير مستوفاه لأحد البيانات المطلوبة عن المبحوث أو رأيه في العبارات الموجهة إليه، وبالتالي فلم يستبعد الباحث أية إستمارة من إستمارات إستبيان المبحوثين الذين يمثلون في مجملهم عينة هذا البحث وعددها ٣٢٢ إستمارة .

#### خامسا : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

- سوف يستخدم الباحث ثلاثة أساليب إحصائية لتحليل البيانات المجمعة من إستمارة الإستبيان عن حالته ... هذه الأساليب هي :
- النسبة المئوية للوسط المرجح
  - إختبار كا<sup>٢</sup>
  - معامل التوافق

وفيما يلي شرح مختصر لكل أسلوب من هذه الأساليب على الترتيب

# (١) النسبة المئوية للوسط المرجح (١)

أشار الباحث فيما سبق أنه إستخدم مقياس ليكرت لقياس إتجاهات المبحوثين في حالته الدراسية نحو الرضاء الوظيفي ، وأنه طبقاً لهذا المقياس وضع الباحث أمام كل عبارة من عبارات إستمارة الإستبيان خمسة بدائل هي ( أوافق بشدة - أوافق - محايد - أرفض - أرفض بشدة ).

ولكي يستخدم الباحث النسبة المئوية للوسط المرجح كإسلوب للتحليل الإحصائي في هذه الدراسة، أعطى أوزاناً لكل بديل من هذه البدائل الخمسة المذكورة :

ففي حالات العبارات السلبية " الدالة على عدم الرضاء الوظيفي" وهي العبارات من ١ إلى ١٨ ، و ٢٠، و ٢٤ ... أعطى الباحث الأوزان كما يلي

|            |        |
|------------|--------|
| أوافق بشدة | ٥ <--- |
| أوافق      | ٤ <--- |
| محايد      | ٣ <--- |
| أرفض       | ٢ <--- |
| أرفض بشدة  | ١ <--- |

أما في حالات العبارات الإيجابية "الدالة على الرضاء الوظيفي" وهي العبارات ١٩، و ٢١، و ٢٢، و ٢٣، ومن ٢٥ إلى ٢٩ ... أعطى الباحث الأوزان كما يلي

|            |        |
|------------|--------|
| أوافق بشدة | ١ <--- |
| أوافق      | ٢ <--- |
| محايد      | ٣ <--- |
| أرفض       | ٤ <--- |
| أرفض بشدة  | ٥ <--- |

وبذلك يكون الوسط المرجح في حالات العبارات السلبية هو كما يلي

$$\frac{(١ \times ٥ + ٢ \times ٤ + ٣ \times ٣ + ٤ \times ٢ + ٥ \times ١)}{ن} = \text{الوسط المرجح}$$

(١)

M.E. Shaw & J.M. Wright , Scales for The Measurement of Attitudes , New York , Mc Graw Hill , 1967 , PP 121-123

حيث ت (ت١-٥) ترمز إلى مجموع ردود المبحوثين على كل عبارة من العبارات السلبية وحيث (٥-١) ترمز إلى الأوزان المعطاه لهذه الردود وحيث ن ترمز إلى عدد المبحوثين ( سواء على مستوى كل فئة مبحوثة أو على مستوى جميع الفئات المبحوثة )

وبقسمة الوسط المرجح على الدرجة القصوى وضربه  $100 \times$  نحصل على النسبة المئوية للوسط المرجح ... حيث يقصد الباحث بالدرجة القصوى أعلى درجة في المقياس الخماسي البعد الذي يبدأ بواحد وينتهي بخمسة أو العكس ... أي أن :

$$\text{النسبة المئوية للوسط المرجح} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{5} \times 100$$

كما يكون الوسط المرجح في حالات العبارات الإيجابية كما يلي:

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{(ت١ \times ١ + ت٢ \times ٢ + ت٣ \times ٣ + ت٤ \times ٤ + ت٥ \times ٥)}{ن}$$

ولحساب النسبة المئوية للوسط المرجح هنا تتبع نفس القاعدة السابقة والمثالان الآتيان يوضحان ذلك:

مثال (١) للعبارة السلبية .. كما في العبارة الأولى في إستمارة الإستبيان - والموجهة لفئة الأطباء والصيادلة وعددهم ٤٢ مبحوثاً :

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{(١ \times ٢ + ٢ \times ٣ + ٣ \times ٠ + ٤ \times ٢ + ٥ \times ٣٥)}{٤٢} = ٤,٥٥$$

$$\text{والنسبة المئوية للوسط المرجح} = \frac{٤,٥٥}{5} \times ١٠٠ = ٩١\%$$

مثال (٢) للعبارة الإيجابية ... كما في العبارة التاسعة عشرة في إستمارة الإستبيان - والموجهة لفئة الخدمات المعاونة وعددهم ١٢٨ مبحوثاً :

$$\text{الوسط المرجح} = \frac{(٥٤ \times ١ + ٦٤ \times ٢ + ٦ \times ٣ + ٢ \times ٤ + ٢ \times ٥)}{١٢٨} = ١,٧$$

$$\text{والنسبة المئوية للوسط المرجح} = \frac{١,٧}{5} \times ١٠٠ = ٣٤\%$$

## (٢) إختبار كا<sup>٢</sup>

من المعروف أنه عندما لا تكون للمفردات المبحوثة قيم معينة يمكن قياسها ، كما هو الحال في البحث الحالي ، يستخدم إختبار كا<sup>٢</sup> لتحديد درجة قوة العلاقة بين البيانات الوصفية المجمعة...

ولحساب قيمة كا<sup>٢</sup> عادة ما تستخدم المعادلة الآتية<sup>(١)</sup> :

$$كا^2 = \frac{\text{مجب} \cdot (\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

أي أن قيمة كا<sup>٢</sup> هي عبارة عن مجموع مربعات الفروق بين التكرارات المشاهدة والمتوقعة حيث كل مربع مقسوم على تكراراته المتوقعة (أي النظرية) فكلما كانت الفروق كبيرة بين التكرارات المشاهدة والنظرية كانت قيمة كا<sup>٢</sup> كبيرة والعكس بالعكس

وعلى ذلك فسوف يستخدم الباحث قيمة كا<sup>٢</sup> كمقياس لمقارنة التكرارات النظرية بالتكرارات المشاهدة ... أي إختبار ما إذا كانت البيانات المجمعة تتبع نظرية معينة "فروض الدراسة"

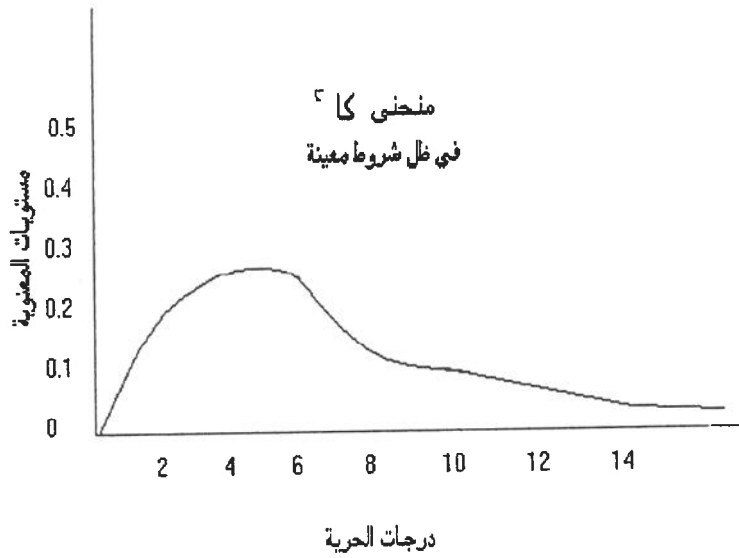
فتحت شروط معينة تكون كا<sup>٢</sup> عبارة عن مجموع مربعات مقادير تتوزع توزيعاً معتدلاً Normal Distribution متوسطها الصفر وإنحرافها المعياري Standard Deviation هو الوحدة

والشكل التالي يبين منحنى كا<sup>٢</sup> لدرجة حرية ما<sup>(٢)</sup> ومستوى معنوية ما وهو منحنى يمتد من الصفر إلى ما لا نهاية .

(١) د. أحمد عبادة سرحان ، مقدمة في طرق التحليل الإحصائي ، دار الكتب الجامعية، بدون تاريخ ، ص ص ٣٣٢-٣٣٤

(٢) يتم إحتساب درجات الحرية طبقاً للمعادلة الآتية :  
درجات الحرية = ( عدد الصفوف - ١ ) x ( عدد الأعمدة - ١ )  
وفي إطار هذا البحث فإن عدد الصفوف يعبر عن فئات المبحوثين ، وعدد الأعمدة تعبر عن عدد مستويات الإجابة

Albert , G.W. , : Attitudes , in M.Fishbein , ed , Reading in Attitudes Theory &Measurment , New York , Wiley , 1980 , PP 118-120



فبالأمل في الشكل السابق فإن المنحنى لدرجات حرية  $< 1$  يمس محور س عند نقطة الأصل  $كا^2 = 0$  ثم يرتفع إلى أن يصل إلى نهايته العظمى فيعود إلى النزول ويمسه عند مالانهاية وعلى هذا فهو ملتو إلى اليمين

وبزيادة درجات الحرية يقترب المنحنى من التماثل وترجع أهمية استخدام قيمة  $كا^2$  في هذه الدراسة إلى أن هناك ثمة توقعات نظرية للعلاقات بين أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته والرضا الوظيفي على النحو الذي أوضحه الباحث في المبحثين السابقين وعبر عنه منذ البداية بفروض هذه الدراسة وعليه فإذا كانت قيمة  $كا^2$  المحسوبة أقل من قيمة  $كا^2$  المستخرجة من جدول  $كا^2$  وفقاً لدرجات حرية ومستويات معنوية مختلفة فإن الفروق تكون غير معنوية ... أي أن إختبار  $كا^2$  هنا لا يبين أن هذه البيانات تخالف النظرية المعروفة، والعكس بالعكس .

وبعبارة أخرى إذا كانت قيمة  $كا^2$  المحسوبة طبقاً لهذه الطريقة  $<$  قيمة  $كا^2$  الجدولية فإن هذا يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ؛ وإذا كانت قيمة  $كا^2$  المحسوبة  $>$  قيمة  $كا^2$  الجدولية فإن هذا يعني قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل .

وفرض العدم في هذه الدراسة يعني عدم وجود علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في فئات المبحوثين المختلفة

وبالتالي فإن الفرض البديل يعني قبول فكرة أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في فئات المبحوثين المختلفة



### (٣) معامل التوافق<sup>(١)</sup>

يستخدم هذا المعامل لقياس درجة قوة العلاقة بين متغيرين إذا كانت بيانات هذين المتغيرين (أو أحدهما) وصفية - كما هو الحال في الدراسة الحالية - ؛ وتتراوح قيم معامل التوافق ما بين الصفر والواحد الصحيح

وسوف يستخدم الباحث لحساب معامل التوافق المعادلة الآتية

$$\text{معامل التوافق} = \sqrt{\frac{\text{كالمحسوبة}}{n}}$$

حيث n ترمز إلى عدد الإجابات المقبولة

وطبقاً لهذه الطريقة فإنه في الأحوال التي تكون فيها قيمة معامل التوافق ٠,٥ فأكثر تكون العلاقة قوية بين متغيري الدراسة بينما إذا كانت قيمة معامل التوافق أقل من ٠,٥ تكون العلاقة ضعيفة .

وفي إطار الدراسة الحالية تكون كل قيمة معامل توافق ٠,٥ فأكثر تكون العلاقة بين أي شكل من أشكال الصراع التنظيمي وعدم الرضاء الوظيفي علاقة طردية قوية . أما بالنسبة للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي فإنه طبقاً لما إنتهى إليه الباحث في المبحثين السابقين حيث كل إستراتيجية منها قد تتخذ أحد وضعين... فإن العلاقة بين أحد هذين الوضعين والرضا الوظيفي ليست دائماً هي نقيض العلاقة بين الوضع الآخر و الرضاء الوظيفي ... وهذا ما سوف يوضحه الباحث في الفصلين الآتيين.

(١) د. أحمد عبادة سرحان ، مقدمة في الطرق الإحصائية ، مرجع سابق ، ص ص ٣٣٢-٣٣٤

## الفصل الثالث

### عرض نتائج دراسة الحالة

## الفصل الثالث

### عرض نتائج دراسة الحالة

سوف يعرض الباحث في هذا الفصل للنتائج التي أسفرت عنها دراسة الحالة حول أثر الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي في مستشفى قصر العيني ، وذلك طبقاً للمحورين الأساسيين اللذين تدور حولهما الدراسة وهما : تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي ، وتأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي . ومن ثم سينقسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي :

المبحث الأول : عرض نتائج دراسة تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي  
المبحث الثاني : عرض نتائج دراسة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

وفيما يلي شرح مفصل لهذه النتائج وتلك :

## المبحث الأول

### عرض نتائج دراسة تأثير أشكال الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

سبق أن أوضح الباحث أن الصراع التنظيمي يتخذ صوراً مختلفة وأشكالاً متعددة ، ميز فيها بين ثلاثة أشكال أساسية هي : الصراع داخل الفرد ، والصراع بين أفراد الجماعة الواحدة ، والصراع بين المجموعات . وفي محاولة من الباحث للتعرف على تأثير أشكال الصراع التنظيمي المختلفة على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة التي تم إختيارها من بين العاملين بمستشفى قصر العيني ، صمم ثمانية عشر سؤالاً في إستمارة إستبانه ربط كل منها بأحد أشكال الصراع والسبب المنشئ له وتأثيره على الرضاء الوظيفي (١).

و فيما يلي سوف يعرض الباحث لنتائج هذا الجزء من الدراسة الذي يكشف عن تأثير كل شكل من أشكال الصراع التنظيمي وأنواعه ومضمونه على الرضاء الوظيفي على الترتيب:

#### أولاً : تأثير الصراع داخل الفرد على الرضاء الوظيفي

يقصد بالصراع داخل الفرد ، مدى إحساسه بالتعارض أو النزاع بين قوى متعددة في داخله ، ويتخذ صورتين هما : صراع الدور ، وصراع المهمة، حيث سيعرض الباحث كلا منهما كما يلي :

##### ١- تأثير صراع الدور الناتج عن كثرة الأعمال على الرضاء الوظيفي

ينشأ صراع الدور نتيجة لإختلاف توقعات الأفراد عما يتم أدائه بالفعل كميّاً وكيفياً إذ يؤدي هذا الإختلاف إلى إحساس الفرد بالتوتر والضغط النفسي والعصبي وشعوره بعدم الرضاء الوظيفي

ولقياس مدى تأثير صراع الدور الناتج عن كثرة الأعمال على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة ، تم توجيه السؤال رقم (١) والذي جاء على النحو التالي:  
" يطلب مني أداء الكثير من الأعمال في زمن قصير مما يصيبني بالتوتر " .

(١) تتكون إستمارة الإستبيان من تسعة وعشرين سؤالاً ، الثمانية عشر سؤالاً الأولى تختص بعلاقة أشكال الصراع التنظيمي بالرضاء الوظيفي ، والعشرة أسئلة التالية لها تختص بعلاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالرضاء الوظيفي ، أما السؤال الأخير فيها فيسأل عموماً عن آراء المبحوثين عن علاقة الصراعات في العمل بالشعور بالرضاء الوظيفي ، على النحو الموضح تفصيلاً بإستمارة الإستبيان الملحقه بنهاية هذه الدراسة .

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٩) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٩)

تأثير صراع الدور الناتج عن كثرة الأعمال على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٣٥         | ٢     | ٠     | ٣    | ٢         | ٩١                          |
| الفنيون           | ٧          | ١     | ١     | ٦    | ١         | ٦٩                          |
| هيئة التمريض      | ٢٥         | ٨٢    | ٢     | ١٠   | ٧         | ٧٧                          |
| الإداريون         | ١          | ٤     | ٠     | ٤    | ١         | ٦٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٨         | ٧٢    | ٢     | ٢٧   | ٩         | ٧٠                          |
| جميع المبحوثين    | ٨٦         | ١٦١   | ٥     | ٥٠   | ٢٠        | ٧٥                          |

من الجدول السابق يتضح أن ٩١% من فئة الأطباء والصيادلة يرون أنه كلما زادت الأعباء عليهم مع ضيق الوقت الممنوح كلما شعروا بعدم الرضاء عن العمل بسبب كثرة الأعمال المنوطة إليهم ، يليها مباشرة فئة هيئة التمريض حيث تصل إلى ٧٧% ، ثم الخدمات المعاونة إلى ٧٠% ، والفنيين إلى ٦٩% ، وتخفض هذه النسبة إلى أدنى مستوى بين الإداريين حيث تبلغ ٦٠% فقط ، وتصل النسبة العامة إلى ٧٥% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة اتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب صراع الدور الناتج عن عبء كثرة الأعمال الواقع على العاملين.

## ٢- تأثير صراع الدور الناتج عن إختلاف توقعات الأفراد على الرضاء الوظيفي

ولقياس هذا التأثير تم توجيه السؤال رقم (٢) والذي جاء على النحو التالي "أؤدي عملي بطريقة شكلية عندما أكتشف أن المطلوب مني يختلف عن ميولي وإهتماماتي" وعليه فقد تم حساب النسبة المئوية للوسط الحسابي المرجح حيث يلخص الجدول رقم (١٠) هذه النتائج

جدول رقم (١٠)

تأثير صراع الدور الناتج عن إختلاف توقعات الأفراد على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٣٤         | ١     | ٢     | ٣    | ٢         | ٩٠                          |
| الفنيون           | ٩          | ١     | ١     | ٥    | ٠         | ٧٨                          |
| هيئة التمريض      | ٤          | ٤     | ٨     | ١٠٠  | ١٠        | ٤٣                          |
| الإداريون         | ١          | ٤     | ٠     | ٤    | ١         | ٦٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٤         | ١٨    | ٢     | ٧    | ٤         | ٧٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٦٢         | ١١١   | ١٣    | ١١٩  | ١٧        | ٦٥                          |

من الجدول السابق يتضح أن ٩٠% من فئة الأطباء والصيادلة يرون أنه كلما إختلفت الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم عن توقعاتهم كلما شعروا بعدم الرضاء الناتج عن إختلاف التوقعات عن أسلوب أداء الأعمال عما تؤدي به فعلاً يليها مباشرة فئة الفنيين والخدمات المعاونة حيث تصل إلى ٧٨% ثم الإداريين حيث تصل إلى ٦٠% فهئة التمريض حيث تصل إلى ٤٣% وتصل النسبة العامة إلى ٦٥% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء هيئة التمريض أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب صراع الدور الناتج عن إختلاف توقعات العاملين.

### ٣- تأثير صراع المهمة الناتج عن إختلاف كيفية أداء المهام على الرضاء الوظيفي

ويحدث هذا الصراع عندما يطلب من شخص ما أداء مهمتان أو أكثر بحيث تتعارض مع بعضهما البعض أي أن المهام تكون غير واضحة مما يؤدي إلى إرتباك هذا الشخص وشعوره بعدم الرضاء الوظيفي

ولقياس مدى تأثير أثر هذا الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة تم توجيه السؤال رقم (٣) والذي جاء على النحو الآتي :

" سأنقل إلى قسم آخر لأن رئيسي كثيرا ما يعدل عن تعليماته لأداء مهمة معينة "

وعليه فقد تم حساب النسبة المئوية للوسط الحسابي المرجح حيث يلخص الجدول التالي رقم (١١) نتائج هذا الحساب

جدول رقم (١١)

تأثير صراع المهمة الناتج عن إختلاف كيفية أداء المهام على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ١٥         | ٢     | ١٠    | ١٠   | ٥         | ٦٦                          |
| الفنيون           | ٢          | ٦     | ٢     | ٤    | ٢         | ٦٣                          |
| هيئة التمريض      | ٧          | ٩٧    | ٤     | ١٤   | ٤         | ٧٤                          |
| الإداريون         | ٢          | ٣     | ٠     | ٤    | ١         | ٦٢                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٨         | ٩٨    | ١     | ٧    | ٤         | ٩٧                          |
| جميع المبحوثين    | ٤٤         | ٢٠٦   | ١٧    | ٣٩   | ١٦        | ٧٤                          |

من الجدول السابق يتضح أن ٧٩% من فئة الخدمات المعاونة يرون أنه كلما إختلفت الكيفية التي يطلب إليهم أداء الأعمال بها كلما شعروا بعدم الرضاء عن العمل بسبب إختلاف كيفية أداء المهام المنوطة إليهم يليها مباشرة فئة هيئة التمريض حيث بلغت هذه النسبة ٧٤% ثم فئة الأطباء والصيادلة حيث بلغت ٦٦% ثم فئة الفنيين حيث بلغت ٦٣% ففئة الإداريين حيث بلغت ٦٢% كما وصلت النسبة العامة إلى ٧٤%.

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير

إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب صراع المهمة الناتج عن كيدفية أداء المهام المكلف بها العاملين.

#### ٤ - تأثير صراع المهمة الناتج عن الغموض في أداء المهام على الرضاء الوظيفي :

ولقياس هذا التأثير تم توجيه السؤال رقم (٤) والذي جاء على النحو التالي

" قد أقصر في أدائي للمهام المطلوبة عندما تكون غير واضحة "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي

الجدول رقم (١٢) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٢)

تأثير صراع المهمة الناتج عن الغموض في أداء المهام على الرضاء الوظيفي

| النسبة المئوية<br>للوسط المرجح | أرفض<br>بشدة | أرفض | محايد | لوافق | لوافق<br>بشدة | فئات المبحوثين    |
|--------------------------------|--------------|------|-------|-------|---------------|-------------------|
| ٧٠                             | ٠            | ١٢   | ٥     | ١٥    | ١٠            | الأطباء والصيادلة |
| ٥٣                             | ٤            | ٥    | ١     | ٥     | ١             | الفنيون           |
| ٧٢                             | ٤            | ٢١   | ٩     | ٨٠    | ١٢            | هيئة التمريض      |
| ٤٠                             | ٢            | ٧    | ٠     | ١     | ٠             | الإداريون         |
| ٥٦                             | ١٧           | ٤٨   | ٧     | ٥٤    | ٢             | الخدمات المعاونة  |
| ٦٤                             | ٢٧           | ٩٣   | ٢٢    | ١٥٥   | ٢٥            | جميع المبحوثين    |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٢% من فئة هيئة التمريض يرون أنه كلما غمضت عليهم المهام المكلفين بها كلما شعروا بعدم الرضاء يليها فئة الأطباء والصيادلة حيث بلغت النسبة ٧٠% ثم فئة الخدمات المعاونة حيث بلغت ٥٦% ثم فئة الفنيين حيث بلغت ٥٣% أما فئة الإداريين فقد بلغت ٤٠% ومع ذلك فالنسبة العامة وصلت إلى ٦٤%.

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء الإداريين أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب صراع المهمة الناتج عن الغموض لدى العاملين في أداء المهام المكلفين بها.



## ثانياً : تأثير الصراع بين الأفراد على الرضاء الوظيفي

يقصد بالصراع بين الأفراد النزاعات الناشئة بين الأفراد بسبب الاختلاف المعلوماتي أو الاختلاف القيمي أو الاختلاف الاجتماعي حيث يأخذ كل نوع من هذه الاختلافات شكلين ، وتفصيل ذلك هو كالآتي

٥- تأثير الصراع بين الأفراد بسبب تعارض المعلومات مع الآخرين على الرضاء الوظيفي  
هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين الأفراد الذي ينشأ عن الاختلاف المعلوماتي ولقياس أثر هذا الصراع على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٥) الذي جاء على النحو الآتي :

" لن أؤدي بالشكل المطلوب عندما لا يتفق رأيي مع آراء زملائي حول طريقة أداء العمل " وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (١٣) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٣)

تأثير الصراع بين الأفراد بسبب تعارض المعلومات مع الآخرين على الرضاء الوظيفي

| النسبة المئوية للوسط المرجح | أرفض بشدة | أرفض | محايد | لوافق | لوافق بشدة | فئات المبحوثين    |
|-----------------------------|-----------|------|-------|-------|------------|-------------------|
| ٤٢٠                         | ٥         | ٣٠   | ٥     | ٢     | ٠          | الأطباء والصيادلة |
| ٥١                          | ٣         | ٧    | ١     | ٤     | ١          | الفنيون           |
| ٧٤                          | ٧         | ١٠   | ٨     | ٩١    | ١٠         | هيئة التمريض      |
| ٥٠                          | ١         | ٧    | ٠     | ٠     | ٢          | الإداريون         |
| ٧٥                          | ٤         | ١٤   | ٢     | ٩٦    | ١٢         | الخدمات المعاونة  |
| ٦٨                          | ٢٠        | ٦٨   | ١٦    | ١٩٣   | ٢٥         | جميع المبحوثين    |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٥% من فئة الخدمات المعاونة يرون أنه كلما تعارضت المعلومات لديهم حول طريقة أداء الأعمال المنوطة إليهم كلما شعروا بعدم الرضاء عن العمل يليها مباشرة فئة هيئة التمريض حيث بلغت ٧٤% ثم فئة الفنيين حيث بلغت ٥١% ثم فئة لإداريين حيث بلغت ٥٠% أما الأطباء والصيادلة فيرى فقط ٤٢% منهم هذا الرأي ومع ذلك بلغت النسبة العامة ٦٨% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء الأطباء والصيادلة أو بالنسبة لجميع المبحوثين

مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين الأفراد الناتج عن تعارض المعلومات مع الآخرين.

#### ٦- تأثير الصراع بين الأفراد بسبب توافر معلومات عند بعضهم غير موجودة لدى الآخرين على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين الأفراد ينشأ عن الاختلاف المعلوماتي فيما بينهم وقد تم توجيه السؤال رقم (٦) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة و الذي جاء على النحو التالي :

" أؤدي عملي بطريقة شكلية عندما لا يتيح لي زملائي ورئيسي تنفيذ الأعمال بالطريقة التي تعلمتها بالدورة التدريبية "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (١٤) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٤)

تأثير الصراع بين الأفراد بسبب توافر معلومات عند بعضهم

غير موجودة لدى الآخرين على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٢          | ٣٠    | ٢     | ٥    | ٣         | ٧١                          |
| الفنيون           | ٣          | ٩     | ١     | ١    | ٢         | ٧٣                          |
| هيئة التمريض      | ١٢         | ٨٢    | ٤     | ٢٠   | ٨         | ٧١                          |
| الإداريون         | ١          | ٨     | ١     | ٠    | ٠         | ٨٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٢         | ٤٨    | ٢     | ٤٩   | ١٧        | ٥٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٣٠         | ١٧٧   | ١٠    | ٧٥   | ٣٠        | ٦٦                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٨٠% من الإداريين يرون أنه كلما توافرت لديهم معلومات غير متاحة لدى الآخرين ولكنهم لم يتمكنوا من الاستفادة منها كلما شعروا بعدم الرضاء عن العمل ، يليها مباشرة فئة الفنيين حيث بلغت النسبة ٧٣% فالأطباء والصيادلة وكذا هيئة التمريض حيث بلغت النسبة ٧١% كما بلغت النسبة لدى موظفي الخدمات المعاونة ٥٨% كما وصلت النسبة العامة إلى ٦٦%.

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين الأفراد الناتج عن توافر معلومات عند بعض العاملين غير موجودة لدى البعض الآخر .

#### ٧- تأثير الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف فيما بينهم حول قيمة تحقيق الذات على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين الأفراد ينشأ عن الاختلاف القيمي فيما بينهم وقد تم توجيه السؤال رقم (٧) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو التالي :

" سأترك العمل لأن رئيسي لا يقدر عملي ويقلل منه "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (١٥) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٥)

تأثير الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف فيما بينهم

حول قيمة تحقيق الذات على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٢          | ٢     | ٣     | ٢٩   | ٦         | ٤٣                          |
| الفنيون           | ٢          | ٦     | ١     | ٥    | ٢         | ٦١                          |
| هيئة التمريض      | ٢٧         | ٨٨    | ٢     | ٥    | ٤         | ٨٠                          |
| الإداريون         | ١          | ٣     | ١     | ٤    | ١         | ٥٨                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٠         | ٥٢    | ٤     | ٤٠   | ٢٢        | ٥٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٤٢         | ١٥١   | ١١    | ٨٣   | ٣٥        | ٦٥                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٨٠% من هيئة التمريض يرون أن عدم تقدير الرؤساء لأعمالهم أو محاولتهم تحقيرها يجعلهم يشعرون بعدم الرضاء يليها مباشرة فئة الفنيين حيث بلغت النسبة ٦١% ثم الإداريين ووظائف الخدمات المعاونة فبلغت نسبة كل منهما ٥٨% ، في حين وصلت نسبة الأطباء والصيادلة إلى ٤٣% فقط ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة ٦٥%.

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء الأطباء والصيادلة أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين الأفراد الناتج عن الإختلاف فيما بينهم حول قيمة تحقيق الذات.

#### ٨- تأثير الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف فيما بينهم حول قيمة التعاون

##### على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين الأفراد ينشأ عن الإختلاف القيمي فيما بينهم ، وقد تم توجيه السؤال رقم (٨) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو التالي :

" سأترك القسم الذي أعمل به لأن زملائي يعتمدون عدم مساعدتي في العمل " ،

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي

الجدول رقم (١٦) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٦)

تأثير الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف فيما بينهم حول قيمة التعاون على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ١          | ٣     | ٤     | ٣٠   | ٤         | ٤٤                          |
| الفنيون           | ٢          | ٥     | ١     | ٥    | ٣         | ٥٨                          |
| هيئة التمريض      | ٧          | ٩     | ٢     | ٩٧   | ١١        | ٤٥                          |
| الإداريون         | ١          | ٣     | ١     | ٤    | ١         | ٥٨                          |
| الخدمات المعاونة  | ١١         | ٦١    | ٥     | ٣٧   | ١٤        | ٦٣                          |
| جميع المبحوثين    | ٢٢         | ٨١    | ١٣    | ١٧٣  | ٣٣        | ٥٣                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٦٣% من أفراد فئة الخدمات المعاونة المبحوثة يرون أن عدم تعاون زملاء معهم في أداء أعمالهم يجعلهم يشعرون بعدم الرضاء يلي ذلك الإداريين والفنيين حيث بلغت نسبة كلا منهما ٥٨% أما أفراد هيئة التمريض والأطباء والصيادلة فبلغت النسبة ٤٥% و ٤٤% على الترتيب ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة ٥٣% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض أو بالنسبة

لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين الأفراد الناتج عن الاختلاف فيما بينهم حول قيمة التعاون.

#### ٩- تأثير الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف الجنس على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين الأفراد يحدث بسبب الإختلاف الإجتماعي فيما بينهم حيث تم توجيه السؤال رقم (٩) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي والذي جاء على النحو التالي :

" لن أبقى في العمل يوماً واحداً لأن رئيسي في العمل ' امرأة ' لأن المرأة المديرة تعني خلافات مستمرة"

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (١٧) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٧)

تأثير الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف الجنس على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٢          | ٣     | ١     | ٣٣   | ٣         | ٤٥                          |
| الفنيون           | ٢          | ٨     | ٢     | ٣    | ١         | ٦٩                          |
| هيئة التمريض      | ٥          | ١١    | ٩     | ٧٧   | ٢٤        | ٤٣                          |
| الإداريون         | ٣          | ٢     | ٠     | ٢    | ٣         | ٦٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٢         | ٥٣    | ٤     | ٤٠   | ١٩        | ٦٠                          |
| جميع المبحوثين    | ٢٤         | ٧٧    | ١٦    | ١٥٥  | ٥٠        | ٥٢                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٦٩% من الفنيين يرون أن رئاسة المرأة لهم تجعلهم يشعرون بعدم الرضاء بسبب هذا الإختلاف الإجتماعي كما بلغت هذه النسبة لكل من الإداريين وأفراد الخدمات المعاونة ٦٠% أما فئة الأطباء والصيادلة وفئة هيئة التمريض فقد بلغت بسبة كل منهما ٤٥% و ٤٣% على الترتيب ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة ٥٢% .  
وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة باستثناء الأطباء والصيادلة أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين الأفراد الناتج عن إختلاف الجنس.

# ١٠- تأثير الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف السن على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين الأفراد ينشأ عن الإختلاف الإجتماعي فيما بينهم ، وقد تم توجيه السؤال رقم (١٠) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو الآتي:

"كثيراً ما أخرج من مقر العمل بسبب المشاكل التي تحدث بيني وبين زملائي بسبب فارق السن"

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (١٨) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٨)

تأثير الصراع بين الأفراد بسبب إختلاف السن على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٣          | ٥     | ٢     | ٣٠   | ٢         | ٤٩                          |
| الفنيون           | ٢          | ٦     | ١     | ٥    | ٢         | ٦١                          |
| هيئة التمريض      | ٧          | ١١    | ٨     | ٦٦   | ٣٤        | ٤٣                          |
| الإداريون         | ٢          | ١     | ٠     | ٦    | ١         | ٥٤                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٧         | ٩٧    | ١     | ١٠   | ٣         | ٧٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٣١         | ١٢٠   | ١٢    | ١١٧  | ٤٢        | ٥٩                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٨% من أفراد الخدمات المعاونة يرون أنه كلما كان فارق السن فيما بينهم كبيراً كلما شعروا بعدم الرضاء بسبب هذا الإختلاف الإجتماعي يلي ذلك مباشرة فئة الفنيين حيث بلغت النسبة ٦١% ثم الإداريين حيث بلغت النسبة ٥٤% أما الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض فقد بلغت هذه النسبة لكل منهما ٤٩% و ٤٣% على الترتيب ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة ٥٩% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة باستثناء الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة اتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين الأفراد الناتج عن إختلاف السن.

### ثالثاً : تأثير الصراع بين مجموعات العمل على الرضاء الوظيفي

يقصد بالصراع بين مجموعات العمل ذلك الصراع الذي ينشأ بين أفراد هذه المجموعات بسبب الإحساس بتعارض الأهداف أو بسبب مشاكل الاعتمادية أو بسبب أي مشكلة من المشاكل السابقة ويتخذ كل نوع من هذه الأنواع الثلاثة صورتين على النحو التالي :

١١- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب تعارض المصالح ( المادية والمعنوية ) على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين المجموعات ينشأ عن تعارض المصالح وقد تم توجيه السؤال رقم (١١) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو التالي :

" سأطلب نقلني لوحدة أخرى بسبب كثرة المشاكل التي تحدث بيني وبين زملائي نتيجة لتعارض المصالح "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (١٩) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (١٩)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب

تعارض المصالح ( المادية والمعنوية ) على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٠          | ٢     | ٥     | ٢٩   | ٦         | ٤١                          |
| الفنيون           | ٣          | ١١    | ٠     | ١    | ١         | ٧٨                          |
| هيئة التمريض      | ٢٣         | ٧٥    | ٩     | ١٢   | ٧         | ٧٥                          |
| الإداريون         | ٣          | ١     | ١     | ٤    | ١         | ٦٢                          |
| الخدمات المعاونة  | ٤          | ٤٨    | ٤     | ٦٠   | ١٢        | ٥٦                          |
| جميع المبحوثين    | ٣٣         | ١٣٧   | ١٩    | ١٠٦  | ٢٧        | ٦٣                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٨% من الفنيين يرون أنه كلما تعارضت المصالح فيما بينهم " سواء كانت مادية أو معنوية " كلما شعروا بعدم الرضاء يلي ذلك هيئة التمريض حيث بلغت النسبة ٧٥% ثم فئة الإداريين حيث بلغت النسبة ٦٢% فالخدمات المعاونة حيث بلغت

النسبة ٦٥% ، أما الأطباء والصيادلة فإن ٤١% منهم فقط هم الذين يرون ذلك ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة ٦٣% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة باستثناء الأطباء والصيادلة أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن تعارض المصالح المادية والمعنوية .

١٢- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب تعارض الأهداف على الرضاء الوظيفي  
هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين مجموعات العمل يحدث بسبب تعارض الأهداف فيما بينها وقد تم توجيه السؤال رقم (١٢) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو التالي:  
"لن أنفذ ما يطلبه مني الطبيب - أو أي شخص له سلطة قوية - لأنه يسعى لفرض سيطرته على"

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٠) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٠)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب تعارض الأهداف على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ١          | ٣     | ٤     | ٢٨   | ٦         | ٤٣                          |
| الفنيون           | ٣          | ٧     | ١     | ٤    | ١         | ٦٩                          |
| هيئة التمريض      | ٣          | ١٧    | ٤     | ٨٨   | ١٤        | ٤٥                          |
| الإداريون         | ٢          | ٧     | ٠     | ١    | ٠         | ٨٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٣         | ٩٦    | ٢     | ١٠   | ٧         | ٧٥                          |
| جميع المبحوثين    | ٢٢         | ١٣٠   | ١١    | ١٣١  | ٢٨        | ٥٩                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٨٠% من الإداريين يرون أن وجود كبار منهم مستبدين يجعلهم يشعرون بعدم الرضاء يلي ذلك الخدمات المعاونة حيث بلغت النسبة ٧٥% فالفنيون حيث بلغت نسبتهم ٦٩% أما فئة هيئة التمريض فقد بلغت النسبة ٤٥% في حين كانت نسبة الأطباء والصيادلة ٤٣% فقط ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة لجميع المبحوثين ٥٩% .



وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن تعارض الأهداف .

### ١٣- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإعتمادية المشتركة على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين المجموعات يحدث بسبب مشاكل الإعتمادية المشتركة فيما بين أقسام العمل أو مجموعات العمل وقد تم توجيه السؤال رقم (١٣) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي والذي جاء على النحو التالي:

" أتبأطاً لشعوري بالضيق من العمل عندما يستعجلنا قسم آخر لتنفيذ العمل الذي نؤديه "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢١) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢١)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإعتمادية المشتركة على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٢٥         | ٥     | ٤     | ٣    | ٥         | ٨٠                          |
| الفنيون           | ١          | ٧     | ١     | ٥    | ٢         | ٦٠                          |
| هيئة التمريض      | ٧          | ٨     | ٨     | ٦٨   | ٣٥        | ٤٢                          |
| الإداريون         | ١          | ١     | ٠     | ٦    | ٢         | ٤٦                          |
| الخدمات المعاونة  | ٨          | ٩٨    | ٧     | ٤    | ١١        | ٧٤                          |
| جميع المبحوثين    | ٤٢         | ١١٩   | ٢٠    | ٨٦   | ٥٥        | ٦٠                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٨٠% من الأطباء والصيادلة المبحوثين يرون أنه كلما طلبت الأقسام الأخرى السرعة في إنجاز أعمالهم كلما شعروا بعدم الرضاء يلي ذلك أفراد الخدمات المعاونة حيث بلغت هذه النسبة ٧٤% فالفنيين حيث بلغت النسبة ٦٠% أما الإداريين وهيئة التمريض فقد بلغت النسبة لكل منهما ٤٦% و ٤٢% على الترتيب ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة لجميع المبحوثين ٦٠% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة باستثناء هيئة التمريض والإداريين أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة اتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن الإعتمادية المشتركة .

١٤- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإعتمادية المتتالية على الرضاء الوظيفي  
هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين المجموعات يحدث بسبب مشاكل الإعتمادية المتتالية فيما بين أقسام العمل أو مجموعات العمل وقد تم توجيه السؤال رقم (١٤) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي والذي جاء على النحو التالي " أشكو لرئيس القسم إهمال الوحدة الأخرى في أداء أعمالها التي يترتب عليها عملي " وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٢) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٢)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإعتمادية المتتالية على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٢٤         | ٤     | ٢     | ٣    | ٩         | ٧٥                          |
| الفنيون           | ٢          | ٦     | ١     | ٥    | ٢         | ٦١                          |
| هيئة التمريض      | ٨          | ١٨    | ٦     | ٦٤   | ٣٠        | ٤٦                          |
| الإداريون         | ١          | ٤     | ١     | ٣    | ١         | ٦٢                          |
| الخدمات المعاونة  | ٢٩         | ٨١    | ٢     | ١٣   | ٣         | ٧٩                          |
| جميع المبحوثين    | ٦٤         | ١١٣   | ١٢    | ٨٨   | ٤٥        | ٦٤                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٩% من أفراد الخدمات المعاونة يرون أنه كلما ضغطت الأقسام الأخرى عليهم لينجزوا أعمالهم بسرعة لإعتماد هذه الأقسام في أعمالها على أعمالهم كلما شعروا بعدم الرضاء يلي ذلك الأطباء والصيادلة حيث بلغت النسبة ٧٥% ثم فئة الإداريين حيث بلغت النسبة ٦٢% فالفنيين حيث بلغت النسبة ٦١% أما أفراد هيئة التمريض فقد بلغت نسبتهم ٤٦% ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة ٦٤%.

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة باستثناء هيئة التمريض أو بالنسبة لجميع المبحوثين

مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن الإعتمادية المتتالية .

#### ١٥- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب عدم حل الصراعات السابقة على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين المجموعات يحدث بسبب عدم حل الصراعات السابقة فيما بين أقسام العمل أو مجموعات العمل وقد تم توجيه السؤال رقم (١٥) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي والذي جاء على النحو التالي: "سأطلب نقلي إلى قسم آخر بسبب كثرة الخلافات المستمرة وغير المحولة بين القسم الذي أعمل فيه والقسم الآخر"

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٣) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٣)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب عدم حل الصراعات السابقة على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٢          | ٥     | ٥     | ١٠   | ٢٠        | ٤٠                          |
| الفنيون           | ١          | ٦     | ١     | ٧    | ١         | ٥٩                          |
| هيئة التمريض      | ١١         | ١٣    | ١١    | ٧٧   | ١٤        | ٤٩                          |
| الإداريين         | ٠          | ١     | ١     | ٥    | ٣         | ٤٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٣         | ٦٧    | ٢     | ٣٦   | ١٠        | ٦٦                          |
| جميع المبحوثين    | ٢٧         | ٩٢    | ٢٠    | ١٣٥  | ٤٨        | ٥٥                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٦٦% من أفراد عينة الخدمات المعاونة يرون أنه كلما كثرت المشاكل الغير محلولة بين بينهم وبين الأقسام الأخرى كلما شعروا بعدم الرضاء يلي ذلك أفراد فئة الفنيين حيث بلغت النسبة ٥٩% أما هيئة التمريض فقد بلغت النسبة لهم ٤٩% وكذلك أفراد الإداريين وأفراد فئة الأطباء والصيادلة فقد بلغت هذه النسبة لكل منهما ٤٠% ومع ذلك فقد وصلت النسبة العامة لجميع المبحوثين ٥٥% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة باستثناء الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض والإداريين

أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن عدم حل الصراعات السابقة .

١٦- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب كبت الصراعات على الرضاء الوظيفي  
هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين المجموعات ينشأ عن كبت الصراعات فيما بين هذه المجموعات، وقد تم توجيه السؤال رقم (١٦) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو التالي :  
"أحياناً نقرر أنا وزملائي في القسم ألا نؤدي مهمة ما بسبب كثرة المشاكل غير المحولة بين القسم الذي أعمل فيه والقسم الآخر"  
وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٤) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٤)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب كبت الصراعات على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٣          | ٤     | ٥     | ١٢   | ١٨        | ١٢                          |
| الفنيون           | ١          | ١     | ١     | ١٠   | ٣         | ٤٤                          |
| هيئة التمريض      | ١٢         | ١٧    | ٢     | ٥٦   | ٣٩        | ٤٥                          |
| الإداريون         | ٣          | ١     | ١     | ٤    | ١         | ٦٢                          |
| الخدمات المعاونة  | ١١         | ٥٨    | ٤     | ٣٥   | ٢٠        | ٦١                          |
| جميع المبحوثين    | ٣٠         | ٨١    | ١٣    | ١١٧  | ٨١        | ٥١                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٦٢% من أفراد فئة الإداريين يرون أنهم كلما حرموا من فرصة التعبير عما يضايقهم كلما شعروا بعدم الرضاء يلي ذلك فئة الخدمات المعاونة حيث بلغت النسبة ٤٥% أما أفراد فئة هيئة التمريض وفئة الفنيين فقد بلغت هذه النسبة لكل منهم ٤٥% و ٤٤% على الترتيب أما الأطباء والصيادلة فقد كانت هذه النسبة منخفضة للغاية إذ بلغت ١٢% ومع ذلك فقد وصلت هذه النسبة ٥١% بالنسبة لجميع المبحوثين .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة باستثناء الأطباء والصيادلة والفنيين وهيئة التمريض

أوبالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن كبت الصراعات.

#### ١٧- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الاختلاف على موارد إتمام العمل على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين المجموعات يحدث بسبب المنافسة التي تأخذ شكل التنافس على موارد إتمام العمل حيث تم توجيه السؤال رقم (١٧) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو التالي:

"أشعر بالإرهاك بسبب المشكلات التي تحدث بين قسمي والأقسام الأخرى على حصتنا في الورق (أو أي شئ يمكن أن يستخدم في إتمام الأعمال المطلوبة من الأقسام)"  
وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٥) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٥)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الاختلاف على

موارد إتمام العمل على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ١٥         | ١٦    | ٢     | ٥    | ٤         | ٧٦                          |
| الفنيون           | ٠          | ١     | ١     | ١٣   | ١         | ٤٣                          |
| هيئة التمريض      | ٢          | ١٠    | ٢     | ٩٩   | ١٣        | ٤٢                          |
| الإداريون         | ١          | ٦     | ١     | ١    | ١         | ٧٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ٢٢         | ٩٢    | ١     | ٨    | ٥         | ٧٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٤٠         | ١٢٥   | ٧     | ١٢٦  | ٢٤        | ٦٢                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٨% من أفراد فئة الخدمات المعاونة يرون أنه كلما زادت الخلافات بينهم وبين الأقسام الأخرى حول نصيبهم من أدوات العمل كلما شعروا بعدم الرضاء الناتج عن الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة يلي ذلك الأطباء والصيادلة حيث بلغت هذه النسبة ٧٦% ثم الإداريين حيث بلغت هذه النسبة ٧٠% أما أفراد فئة الفنيين وهيئة

التمريض فقد بلغت هذه النسبة لكل منهم ٤٣% و ٤٢% على الترتيب ومع ذلك فقد بلغت هذه النسبة بالنسبة لجميع المبحوثين ٦٢% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء الفنيين وهيئة التمريض أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن الإختلاف على موارد إتمام العمل.

#### ١٨- تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإختلاف على موارد الجزء المادي على الرضاء الوظيفي

هذا الشكل من الصراع هو نوع من أنواع الصراع بين مجموعات العمل يحدث بسبب المنافسة الناشئة عن الإختلاف حول موارد الجزء المادي فيما بينهم وعليه فقد تم توجيه السؤال رقم (١٨) لقياس تأثير هذا النوع من الصراع على الرضاء الوظيفي لدى أفراد العينة والذي جاء على النحو التالي :

"عندما لا نحصل على مكافأتنا نقرر انا والقسم الذي نعمل فيه عدم الإلتزام تعبيراً منا عن عدم رضائنا عن العمل "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٦) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٦)

تأثير الصراع بين مجموعات العمل بسبب الإختلاف على

موارد الجزء المادي على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ١٠         | ١٠    | ١٠    | ٧    | ٥         | ٦٦                          |
| الفنيون           | ١          | ١١    | ١     | ٢    | ١         | ٧١                          |
| هيئة التمريض      | ٧          | ٥     | ٢     | ٩٨   | ١٤        | ٤٣                          |
| الإداريون         | ٢          | ٦     | ٠     | ١    | ١         | ٧٤                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٣         | ٩٧    | ٢     | ١٤   | ٢         | ٧٦                          |
| جميع المبحوثين    | ٣٣         | ١٢٩   | ١٥    | ١٢٢  | ٢٣        | ٦٢                          |

يتضح من الجدول السابق أن ٧٦% من أفراد الخدمات المعاونة يرون أنه كلما إنحازت الإدارة في منحها المكافآت لصالح أقسام أخرى دونهم كلما شعروا بعدم الرضاء الناتج عن الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة يلي ذلك فئة الإداريين حيث بلغت النسبة ٧٤% فالفنيين حيث بلغت هذه النسبة ٧١% أما الأطباء والصيدالة فبلغت نسبتهم ٦٦% بينما فئة هيئة التمريض فقد بلغت هذه النسبة لها ٤٣% ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة لجميع المبحوثين ٦٢% .

وحيث أن النسبة المئوية للوسط المرجح جاءت عموماً أعلى من ٥٠% ، سواء بالنسبة لكل فئة من فئات المبحوثين على حدة بإستثناء هيئة التمريض أو بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ، فإن هذا يشير إلى وجود ثمة إتجاه عام يعكس حالة من عدم الرضاء الوظيفي بسبب الصراع بين مجموعات العمل الناتج عن الإختلاف على موارد الجزاء المادي .

## المبحث الثاني

### عرض نتائج دراسة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي

سبق أن أوضح الباحث أن هناك العديد من الإستراتيجيات التي تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي حيث ركز على خمس منها هي: إستراتيجية المنافسة وإستراتيجية التكيف وإستراتيجية المشاركة وإستراتيجية التجنب وإستراتيجية التسوية... حيث يختلف استخدام الفرد لكل إستراتيجية منها من موقف لأخر حسب طبيعة موقف الصراع وعلاقته بأطراف هذا الصراع . ومن هنا فقد صاغ الباحث عشرة أسئلة في إستمارة الإستبيان التي وجهت للعاملين المبحوثين بمستشفى قصر العيني بحيث تعكس في مجموعها هذه المواقف المتباينة، كما إختتم الباحث إستمارة الإستبيان بسؤال عام عن تأثير أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته على الرضاء الوظيفي .

وسوف يعرض الباحث هنا نتائج دراسة الحالة التي أجريناها للكشف عن تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المواقف المختلفة على الرضاء الوظيفي وتفصيل ذلك هو كالآتي :

#### أولاً : تأثير إستراتيجية المنافسة على الرضاء الوظيفي

يقصد بإستراتيجية المنافسة تلك التي يسعى فيها كل من الطرفين المتصارعين تحقيق أهدافه دون أن يأخذ في الاعتبار مصلحة وأهداف الطرف الآخر، حيث تستخدم هذه الإستراتيجية في المواقف الهامة . ونتيجة هذه المنافسة وجود طرف رابح وطرف خاسر . وسوف يحاول الباحث فيما يلي التعرف على تأثير هذه المنافسة على كل من هذين الطرفين .

#### ١٩- تأثير إستراتيجية المنافسة الرابعة على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير النجاح في إتباع هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (١٩) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو الآتي



"لكل منا وجهة نظره ولكني سأكون سعيداً بما أقوم به من أعمال إذا نجحت في إقناع الآخرين برأيي"

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٧) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٧)

تأثير إستراتيجية المنافسة "الرابعة" على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٨          | ٢٢    | ٢     | ٧    | ٣         | ٤٨                          |
| الفنيون           | ٥          | ٧     | ٠     | ٢    | ٢         | ٤٦                          |
| هيئة التمريض      | ١٢         | ٩٢    | ٤     | ١٧   | ١         | ٤٥                          |
| الإداريون         | ٢          | ٧     | ١     | ٠    | ٠         | ٣٨                          |
| الخدمات المعاونة  | ٥٤         | ٦٤    | ٦     | ٢    | ٢         | ٣٤                          |
| جميع المبحوثين    | ٨١         | ١٩٢   | ١٣    | ٢٨   | ٨         | ٤١                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٤٨% بالنسبة للأطباء والصيادلة وهذا يعني أن ٥٢% من أفراد هذه الفئة يرون أنه كلما نجحوا في إقناع الآخرين بوجهة نظرهم حول الأعمال التي يؤدونها كلما شعروا بالرضاء الناتج عن فوزهم في المنافسة ويمكن إتباع هذه الطريقة لتقييم النسب المئوية للوسط المرجح لباقي الفئات حيث بلغت ٤٦% بالنسبة للفنيين كما بلغت ٤٥% لهيئة التمريض كما بلغت ٣٨% للإداريين وبلغت ٣٤% لأفراد الخدمات المعاونة ونظراً لتدني جميع هذه النسب نجد أن النسبة العامة لجميع المبحوثين قد بلغت ٤١% ، وهذا يعني أن ٥٩% من المبحوثين يرون أنه كلما نجحوا في إقناع الآخرين بوجهة نظرهم حول الأعمال التي يؤدونها كلما شعروا بالرضاء.

## ٢٠- تأثير إستراتيجية المنافسة الخسرة على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير الخسارة في إتباع هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٠) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو الآتي

"سأترك قسماً لو كانت نتيجة الحوار أو المنافسة في العمل لغير صالحى"  
وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلى  
الجدول رقم (٢٨) الذى يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٨)

تأثير إستراتيجية المنافسة "الخاسرة" على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيدالة | ٣          | ٣     | ٢     | ٣٠   | ٤         | ٤٦                          |
| الفنيون           | ١          | ٦     | ٣     | ٥    | ١         | ٦١                          |
| هيئة التمريض      | ٣          | ٩     | ٣     | ٩٨   | ١٣        | ٤٣                          |
| الإداريون         | ٢          | ٢     | ٠     | ٤    | ٢         | ٥٦                          |
| الخدمات المعاونة  | ٢          | ٥     | ٢     | ١١١  | ٨         | ٤٢                          |
| جميع المبحوثين    | ١١         | ٢٥    | ١٠    | ٢٤٨  | ٢٨        | ٤٤                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٦١% بالنسبة للفنيين و ٥٦% بالنسبة للإداريين أما فئات الأطباء والصيدالة وهيئة التمريض والخدمات المعاونة فقد بلغت هذه النسبة لكل منهم على الترتيب ٤٦% و ٤٣% و ٤٢% ولهذا نجد أن النسبة العامة لجميع المبحوثين قد بلغت ٤٤% وهذا يعنى أن ٥٦% من المبحوثين يرون أنه كلما كانت نتيجة الحوار أو المنافسة في العمل لغير صالحهم كلما شعروا بعدم الرضاء .

### ثانياً : تأثير إستراتيجية التكيف على الرضاء الوظيفي

يقصد بإستراتيجية التكيف مدى تأقلم أحد طرفي الصراع مع الصراعات التي تحدث والتي تأخذ أحد شكلين هما: التكيف مع مواقف الصراع ، والتكيف مع كثرة الصراعات... وعليه فسوف يعرض الباحث فيما يلى تأثير هذا التكيف على الطرف المتكيف مع الصراعات التنظيمية وبالتالي على رضائه الوظيفي في الحالة موضع الدراسة:

#### ٢١- تأثير إستراتيجية التكيف مع مواقف الصراع على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير التكيف في التعامل مع مواقف الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢١) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو التالي:

" لقد تعودت دائما على مرافق النزاع في العمل ولذلك فإني لن أطلب نقلي من القسم كما يفعل الآخرون "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٢٩) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٢٩)

تأثير إستراتيجية التكيف مع مواقف الصراع على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | لوافق بشدة | لوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٧          | ٢٠    | ٥     | ٨    | ٢         | ٥٠                          |
| الفنيون           | ٢          | ١١    | ١     | ١    | ١         | ٤٥                          |
| هيئة التمريض      | ١٣         | ٨٧    | ٣     | ١٤   | ٩         | ٤٧                          |
| الإداريون         | ١          | ٨     | ١     | ٠    | ٠         | ٤٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٢         | ٦٣    | ٨     | ٢٨   | ١٧        | ٥٦                          |
| جميع المبحوثين    | ٣٥         | ١٨٩   | ١٨    | ٥١   | ٢٩        | ٥١                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٥٦% بالنسبة لأفراد الخدمات المعاونة الأمر الذي يعني أن هؤلاء هم من يرون أن مواقف النزاع في العمل لا تؤثر على رضائهم الوظيفي يلي ذلك الأطباء والصيادلة حيث بلغت هذه النسبة ٥٠% أما أفراد هيئة التمريض والفنيين والإداريين فقد بلغت هذه النسبة لكل منهم ٤٧% و ٤٥% و ٤٠% ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة لجميع المبحوثين ٥١% .. أي أن ٥١% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن التكيف مع مواقف الصراع في العمل يؤدي إلى رضائهم الوظيفي.

## ٢٢- تأثير إستراتيجية التكيف مع كثرة الصراعات على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير التكيف في التعامل مع كثرة الصراعات على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٢) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو التالي :

" أؤدي عملي بأمانة قدر إستطاعتي لأنني أشعر بالراحة النفسية في القسم الذي أعمل فيه برغم كثرة المشاكل "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٣٠) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

### جدول رقم (٣٠)

تأثير إستراتيجية التكيف مع كثرة الصراعات على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٨          | ٢١    | ٤     | ٨    | ١         | ٤٧                          |
| الفنيون           | ٣          | ٩     | ١     | ٣    | ٠         | ٤٥                          |
| هيئة التمريض      | ٢٤         | ٨٦    | ٤     | ٩    | ٣         | ٤١                          |
| الإداريون         | ١          | ٧     | ١     | ١    | ٠         | ٤٤                          |
| الخدمات المعاونة  | ٣٢         | ٨٨    | ٢     | ٤    | ٢         | ٣٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٦٨         | ٢١١   | ١٢    | ٢٥   | ٦         | ٤١                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٤٧% بالنسبة لفئة الأطباء والصيادلة يليها فئة الفنيين حيث بلغت ٤٥% فالإداريين حيث بلغت ٤٤% فهئية التمريض حيث بلغت ٤١% فالخدمات المعاونة حيث بلغت ٣٨% ولهذا نجد أن النسبة العامة لجميع المبحوثين قد وصلت إلى ٤١% وهذا يعني أن ٥٩% من المبحوثين يرون أن تكيفهم مع كثرة الصراعات يؤدي إلى إحساسهم بالرضاء الوظيفي .

### ثالثاً : تأثير إستراتيجية المشاركة على الرضاء الوظيفي

يقصد بإستراتيجية المشاركة تلك التي يسعى فيها كل من الطرفين إلى إرضاء الطرف الآخر في تحقيق أهدافه لهذا فهي تستخدم في المواقف التي تحقق فيها المشاركة مزايا لكلا الطرفين ... ولكن قد يحدث أنه عند محاولة طرف ما مشاركة الطرف الآخر أنه قد يقابل أحد موقفين هما: إما عدم تعاون الطرف الآخر معه أو تعاونه معه... و الجزء التالي يوضح هذين الموقفين .

#### ٢٣- تأثير إستراتيجية المشاركة " تعاون حقيقي " على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي، تم توجيه السؤال رقم (٢٣) والذي جاء على النحو التالي :

"أحببت العمل وإرتفع أدائي بعد أن إكتشفت أن التعاون بيني وبين زملائي في العمل أفضل من النزاعات المستمرة بيننا "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٣١) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٣١)

تأثير إستراتيجية المشاركة "تعاون حقيقي" على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٩          | ٢٥    | ٢     | ٥    | ١         | ٤٣                          |
| الفنيون           | ٢          | ١٢    | ٠     | ١    | ١         | ٤٤                          |
| هيئة التمريض      | ٣٧         | ٦٥    | ٣     | ١٧   | ٤         | ٤٢                          |
| الإداريون         | ٢          | ٧     | ١     | ٠    | ٠         | ٣٨                          |
| الخدمات المعاونة  | ٢٥         | ٩٧    | ٢     | ٣    | ١         | ٣٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٧٥         | ٢٠٦   | ٨     | ٢٦   | ٧         | ٤٠                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٤٤% لفئة الفنيين و ٤٣% لفئة الأطباء والصيادلة و ٤٢% لفئة هيئة التمريض و ٣٨% لكلا من الإداريين والخدمات المعاونة إلى ٤٠% ، كما وصلت النسبة العامة لجميع المبحوثين إلى ٤٠% الأمر الذي يعني أن ٦٠% من الأفراد المبحوثين يرون أن التعاون الحقيقي فيما بينهم في أداء أعمالهم يجعلهم يشعرون أكثر بالرضاء الوظيفي الناتج عن المشاركة

#### ٢٤- تأثير إستراتيجية المشاركة "عدم التعاون" على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير إتباع هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٤) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو التالي:

"أتباطأ في العمل لشعوري بالضيق مما أقوم به من عمل عندما لا يشاركني زملائي برأيهم أو بمجهودهم في إتمام العمل"

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٣٢) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٣٢)

تأثير إستراتيجية المشاركة " عدم تعاون " على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٨          | ٢٦    | ٣     | ١    | ٤         | ٧٦                          |
| الفنيون           | ١          | ٨     | ٤     | ١    | ٢         | ٦٦                          |
| هيئة التمريض      | ٤          | ٨     | ٢     | ١٠١  | ١١        | ٤٣                          |
| الإداريون         | ١          | ٤     | ١     | ٣    | ١         | ٦٢                          |
| الخدمات المعاونة  | ٢١         | ٥٤    | ٧     | ٤٤   | ٢         | ٦٨                          |
| جميع المبحوثين    | ٣٥         | ١٠٠   | ١٧    | ١٥٠  | ٢٠        | ٥٩                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٧٦% للأطباء والصيادلة و ٦٨% لأفراد الخدمات المعاونة و ٦٦% للفنيين و ٦٢% للإداريين ، أما هيئة التمريض فقد بلغت هذه النسبة ٤٣% ولهذا جاءت النسبة العامة لجميع المبحوثين مرتفعة إذ بلغت ٥٩% الأمر الذي يعني أن ٥٩% من جميع الجهات المبحوثة أن بخل الزملاء عليهم بالمشاركة بالرأي أو بالمجهود في أداء أعمالهم يجعلهم يشعرون بعدم الرضاء الناتج عن عدم التعاون .

#### رابعاً: تأثير إستراتيجية التجنب على الرضاء الوظيفي

يقصد بإستراتيجية التجنب تلك التي يسعى فيها كلا من الطرفين إلى تجنب مواقف الصراع بحيث يتخلى أحد الطرفين عن تحقيق أهدافه لإرضاء الطرف الآخر وغالباً ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون المواقف غير هامة أو يمكن أن تنتهي نهاية طبيعية بمرور الوقت، وعادةً ما تأخذ أشكالاً متعددة منها تجنب الدخول في مناقشات و التنازل عن الحقوق .

#### ٢٥- تأثير إستراتيجية التجنب " تجنب الدخول في مناقشات " على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير إتباع هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٥) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو التالي: "أشعر بالسعادة في العمل عندما لا أشترك في أية مناقشات مع زملائي"

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي  
الجدول رقم (٣٣) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٣٣)

تأثير إستراتيجية التجنب " تجنب الدخول في مناقشات " على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٦          | ٢٥    | ٢     | ٢    | ٧         | ٥٠                          |
| الفنيون           | ١          | ١     | ١     | ١٢   | ١         | ٧٤                          |
| هيئة التمريض      | ٥          | ٧     | ٤     | ٩٨   | ١٢        | ٧٧                          |
| الإداريون         | ١          | ١     | ١     | ٦    | ١         | ٧٠                          |
| الخدمات المعاونة  | ١١         | ٤٧    | ٨     | ٥٧   | ٥         | ٦٠                          |
| جميع المبحوثين    | ٢٤         | ٨١    | ١٦    | ١٧٥  | ٧٦        | ٦٦                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٧٧% لهيئة التمريض و ٧٤% للفنيين و ٧٠% للإداريين و ٦٠% للخدمات المعاونة و ٥٠% للأطباء والصيادلة كما بلغت النسبة العامة لجميع المبحوثين ٦٦% وهذا يعني أن ٦٦% من جميع أفراد فئات المبحوثين يرون أنه كلما تجنبوا الدخول في مناقشات مع زملائهم كلما شعروا بالرضاء الوظيفي.

## ٢٦- تأثير إستراتيجية التجنب " التنازل عن الحقوق " على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير إتباع هذه الإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي في الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٦) لجميع أفراد العينة المبحوثة والتي جاء على النحو الآتي :  
"لن أدخل في أي جدال مع زملائي في العمل برغم أن الحق معي ولذلك فإنني لن أترك القسم الذي أعمل فيه وأحبه "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي  
الجدول رقم (٣٤) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٣٤)

تأثير إستراتيجية التجنب " التنازل عن الحقوق " على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض بشدة | أرفض | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|-----------|------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٧          | ٢٢    | ٢     | ٩         | ٢    | ٤٩                          |
| الفنيون           | ١          | ٥     | ٢     | ٢         | ٦    | ٦٩                          |
| هيئة التمريض      | ٧          | ١٣    | ٧     | ٨٨        | ١١   | ٧٣                          |
| الإداريون         | ١          | ٣     | ١     | ٣         | ٢    | ٦٤                          |
| الخدمات المعاونة  | ١٠         | ٥٥    | ٤     | ٥١        | ٨    | ٥٩                          |
| جميع المبحوثين    | ٢٦         | ٩٨    | ١٦    | ١٥٣       | ٢٩   | ٦٤                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٧٣% لهيئة التمريض و ٦٩% للفنيين و ٦٤% للإداريين و ٥٩% لأفراد الخدمات المعاونة أما الأطباء والصيادلة فقد بلغت هذه النسبة لهم ٤٩% ومع ذلك فقد وصلت النسبة العامة لجميع المبحوثين ٦٤% وهذا يعني أن ٦٤% من المبحوثين لجميع الفئات يرون أنه كلما تنازلوا عن حقوقهم إيثاراً لصفاء العلاقات كلما شعروا بالرضاء الوظيفي

#### خامساً : تأثير إستراتيجية التسوية على الرضاء الوظيفي

يقصد بإستراتيجية التسوية إستخدام الحل الوسط أو التراضي بحيث يتنازل أحد الطرفين عن بعض أهدافه في مقابل التوصل لحل وسط في المشكلة موضع النزاع ... وهي عموماً تستخدم عندما يتمتع كل من الطرفين المتنازعين بنفس القوة ويكون لكل منهما أهدافه الخاصة أو المتعارضة وكذا عندما يسعى كل من الطرفين للوصول إلى حلول سريعة ومعقولة نتيجة لضغط الوقت أو لإستمرارية العلاقات والمصالح إما عن طريق وسطاء أو بأنفسهم... وفيما يلي عرض لهذين الوضعين :

٢٧- تأثير إستراتيجية التسوية " في ظل وجود آخرين مصالحين " على الرضاء الوظيفي  
لقياس مدى تأثير إتباع هذه الإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٧) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو التالي:  
"لن أترك القسم الذي أعمل فيه بعد أن إنتقل إليه زميلنا خلال العقد "



وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٣٥) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٣٥)

تأثير إستراتيجية التسوية " في ظل وجود آخرين مصلحين " على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٢٢         | ٦     | ٣     | ٦    | ٥         | ٤٤                          |
| الفنيون           | ٢          | ١٠    | ١     | ٢    | ١         | ٤٨                          |
| هيئة التمريض      | ٩          | ١٢    | ٨     | ٧٧   | ٢٠        | ٧٤                          |
| الإداريون         | ١          | ٦     | ١     | ٢    | ٠         | ٤٨                          |
| الخدمات المعاونة  | ٢٢         | ٨٨    | ٢     | ٩    | ٧         | ٤٣                          |
| جميع المبحوثين    | ٥٦         | ١٢٢   | ١٥    | ٩٦   | ٣٣        | ٥٦                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت ٧٤% بالنسبة لهيئة التمريض أما بالنسبة للفنيين والإداريين فقد بلغت ٤٨% كما بلغت ٤٤% للأطباء والصيادلة و ٤٣% لأفراد الخدمات المعاونة ومع ذلك فقد وصلت النسبة العامة لجميع الأفراد المبحوثين إلى ٥٦% وهذا يعني أن ٥٦% من هؤلاء المبحوثين يرون أن وجود زملاء من طراز "حلاكي العقد" يجعلهم يشعرون بالرضاء الوظيفي.

٢٨- تأثير إستراتيجية التسوية التي تعامل بها الفرد مع زملائه على الرضاء الوظيفي

لقياس مدى تأثير إتباع هذه الإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٨) لجميع أفراد العينة المبحوثة والذي جاء على النحو الآتي:

" لن أتعلل بالمرض أو التعب بعد أن تم تسوية الخلاف بيني وبين زميلي الذي يعتمد عمله على عملي "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٣٦) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٣٦)

تأثير إستراتيجية التسوية التي تعامل بها الفرد مع زملائه على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ١٧         | ١٧    | ٢     | ٢    | ٤         | ٤٠                          |
| الفنيون           | ٢          | ٩     | ٢     | ٣    | ٠         | ٤٨                          |
| هيئة التمريض      | ١٢         | ٨٤    | ٤     | ١٥   | ١١        | ٤٩                          |
| الإداريون         | ١          | ٧     | ٠     | ١    | ١         | ٤٨                          |
| الخدمات المعاونة  | ٨          | ٩٧    | ٧     | ١٢   | ٤         | ٤٥                          |
| جميع المبحوثين    | ٤٠         | ٢١٤   | ١٥    | ٣٣   | ٢٠        | ٤٦                          |

وبالتأمل في الجدول السابق نجد أن النسبة المئوية للوسط الحسابي المرجح بلغت ٤٩% لأفراد هيئة التمريض و ٤٨% لكل من الفنيين والإداريين و ٤٥% لأفراد الخدمات المعاونة و ٤٠% للأطباء والصيادلة ولهذا نجد أن النسبة العامة لجميع أفراد المبحوثين لم تتجاوز ٤٦% وهذا يعني أن ٤٦% فقط من جميع المبحوثين هم الذين يرون أن عدم سعيهم لتسوية الخلافات مع زملائهم الذين يعتمد عملهم عليهم ينتهي بهم إلى شعورهم بعدم الرضاء بمعنى أن ٥٤% منهم يرون أن تسوية الخلافات مع هؤلاء الزملاء تجعلهم يشعرون بالرضاء الوظيفي .

### سادساً : رأي عام عن علاقة الصراع التنظيمي بالرضاء الوظيفي

٢٩- رأي عام عن تأثير أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته على الرضاء الوظيفي

في محاولة أخيرة من الباحث لإستخلاص رأي عام من قبل المبحوثين عن علاقة الصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة بالرضاء الوظيفي وكذا رأيهم العام عن علاقة الإستراتيجيات المتبعة لإدارة هذا الصراع بالرضاء الوظيفي تم توجيه السؤال رقم (٢٩) والذي جاء على النحو الآتي :

"برغم كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل إلا أنني راض عنه... هذا الرضاء الذي بداخلي جعلني لا أبحث عن عمل آخر "

وبناءً على حساب النسبة المئوية للوسط المرجح سوف يعرض الباحث فيما يلي الجدول رقم (٣٧) الذي يلخص نتائج هذا الحساب:

جدول رقم (٣٧)

رأي عام عن تأثير أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجياته على الرضاء الوظيفي

| فئات المبحوثين    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة | النسبة المئوية للوسط المرجح |
|-------------------|------------|-------|-------|------|-----------|-----------------------------|
| الأطباء والصيادلة | ٠          | ١٠    | ١٠    | ١٩   | ٣         | ٧٤                          |
| الفنيون           | ٢          | ١٠    | ٠     | ٤    | ٠         | ٤٨                          |
| هيئة التمريض      | ١٠         | ٩٢    | ٢     | ١٥   | ٧         | ٤٧                          |
| الإداريون         | ٢          | ٧     | ٠     | ٠    | ١         | ٤٢                          |
| الخدمات المعاونة  | ٧          | ٥٥    | ٨     | ٤٥   | ١٣        | ٦٠                          |
| جميع المبحوثين    | ٢١         | ١٧٤   | ٢٠    | ٨٣   | ٢٤        | ٥٦                          |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للوسط المرجح بلغت بالنسبة للأطباء والصيادلة ٧٤% ولأفراد الخدمات المعاونة ٦٠% بينما بلغت بالنسبة للفنيين ٤٨% وبالنسبة لهيئة التمريض ٤٧% وبالنسبة للإداريين ٤٢% ومع ذلك فقد بلغت النسبة العامة لجميع الأفراد المبحوثين ٥٦% وهذا يعني أن ٥٦% من هؤلاء المبحوثين يرون على وجه العموم أنه على الرغم من المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل فإنهم يشعرون بحالة من الرضاء العام . وهذا يعني أن الصراع التنظيمي ليس هو العامل الإستراتيجي المتحكم في حالة الرضاء الوظيفي أو عدم الرضاء الوظيفي ، فهناك عوامل أخرى تؤثر في الإحساس بالرضاء أو عدمه ، غير أن الكشف عن هذه العوامل يخرج عن نطاق هذه الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل وتقييم نتائج دراسة الحالة

## الفصل الرابع

### تحليل وتقييم نتائج دراسة الحالة

في هذا الفصل سوف يسير الباحث على خطوتين : الخطوة الأولى سوف يسعى فيها إلى تحليل نتائج دراسة الحالة التي عرضها في الفصل السابق ، أما الخطوة الثانية فسوف يناقش فيها الباحث ما أسفر عنه هذا التحليل لنتائج دراسة الحالة بهدف إختبار مدى صحة فروض الدراسة التي أشار إليها في مقدمة هذا البحث .. حيث ذكر أن هذا البحث يقوم على فرضية أساسية مفادها " إن درجة الرضاء الوظيفي تختلف باختلاف أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته "

وفي بداية الدراسة وضع الباحث مجموعة من الفروض المنبثقة عن هذا الفرض كما يلي :

أولاً : فروض متعلقة بأشكال الصراع التنظيمي وآثاره على الرضاء الوظيفي :

- (١) هناك علاقة عكسية بين صراع الدور والرضاء الوظيفي .
  - (٢) توجد علاقة عكسية بين صراع المهمة والرضاء الوظيفي .
  - (٣) توجد علاقة عكسية بين صراع الاختلاف القيمي والرضاء الوظيفي .
  - (٤) هناك علاقة طردية بين صراع الاختلاف المعلوماتي والرضاء الوظيفي .
- ثانياً : فروض متعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و آثارها على الرضاء الوظيفي:

- (٥) هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المنافسة والرضاء الوظيفي .
- (٦) توجد علاقة طردية بين إستراتيجية المشاركة والرضاء الوظيفي .
- (٧) توجد علاقة طردية بين إستراتيجية التسوية والرضاء الوظيفي

في مجال البحث العلمي فإن تصورات الباحث في البداية لا تخرج عن كونها مجرد تصورات أولية ولكنه عندما يتعمق في البحث أو يقطع مراحل متقدمه فيه فحتماً سيتكشف له الكثير من النتائج أو العلاقات التي لم يتوقعها في البداية ... وهذا ما حدث في الدراسة الحالية؛ فعلى سبيل المثال أظهرت الدراسة النظرية أن هناك علاقات أخرى أكثر عمقاً من

العلاقات السالفة الذكر - التي جاءت في فرضيات هذه الدراسة - حيث حاول الباحث التحقق منها في الفصل السابق من هذه الدراسة ... من هذه العلاقات نذكر :

أولاً : علاقات متصلة بأشكال الصراع التنظيمي وآثاره على الرضاء الوظيفي :

- ١- هناك علاقة عكسية بين صراع الدور والرضاء الوظيفي .
- ٢- توجد علاقة عكسية بين صراع المهمة والرضاء الوظيفي .
- ٣- توجد علاقة عكسية بين صراع الاختلاف القيمي والرضاء الوظيفي .
- ٤- هناك علاقة طردية بين صراع الاختلاف المعلوماتي والرضاء الوظيفي .
- ٥- توجد علاقة طردية بين صراع الاختلاف الإجتماعي والرضاء الوظيفي .
- ٦- هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف وعدم الرضاء الوظيفي .
- ٧- توجد علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الإعتمادية وعدم الرضاء الوظيفي .
- ٨- توجد علاقة عكسية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة والرضاء الوظيفي .
- ٩- هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة وعدم الرضاء الوظيفي .

ثانياً : علاقات متصلة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و آثارها على الرضاء الوظيفي:

- ١٠- هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المنافسة وعدم الرضاء الوظيفي .
- ١١- توجد علاقة طردية بين إستراتيجية المشاركة والرضاء الوظيفي .
- ١٢- توجد علاقة طردية بين إستراتيجية التكيف والرضاء الوظيفي .
- ١٣- هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التجنب وعدم الرضاء الوظيفي .
- ١٤- توجد علاقة طردية بين إستراتيجية التسوية وعدم الرضاء الوظيفي .

ولما كان أحد أهداف هذه الدراسة هو الكشف عن مدى صحة أو خطأ هذه الفرضيات أو العلاقات ... وإنه إن كانت صحيحة فيتعين تحديد قوة وإتجاه العلاقة بين كل

شكل من أشكال الصراع التنظيمي أو كل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارته ، والرضا الوظيفي .

هذه العلاقات يجب أن تأخذ طريقها إلى الإختبار عند إجراء دراسة الحالة وهذا ما فعله الباحث فعلاً إذ راعى في تصميمه لإستمارة الإستبيان أن تكشف الردود عن مدى صحة إتجاه هذه العلاقة أو تلك وتحديد قوتها.

وكما أوضح الباحث في الفصل السابق فقد كانت هناك ثمة نتائج متباينة عن طبيعة هذه العلاقات ومن ثم فإن مهمة الباحث في هذا الفصل ستتركز حول تحليل هذه النتائج تحليلاً إحصائياً وتقييمها بما يمكنه في النهاية من إستخلاص مدى واقعية أو دقة فروض الدراسة أو العلاقات النظرية وبالتالي التوصل إلى ما يساعده على طرح مجموعة من التوصيات بهدف التخفيف من حدة الصراع التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال إتباع بعض السياسات الإدارية .

في ضوء هذه المقدمة سوف يقسم الباحث هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول : التحليل الإحصائي لنتائج دراسة الحالة

المبحث الثاني : تقييم مدى صحة فروض البحث

وفيما يلي عرض مفصل لهذين الأمرين

## المبحث الأول

### التحليل الإحصائي لنتائج دراسة الحالة

في هذا المبحث سوف يجري الباحث تحليلاً إحصائياً يستخدم فيه أساليب وطرق أكثر تقدماً من تلك التي استخدمها في الفصل السابق لتحديد اتجاهات المبحوثين إذ سيستخدم الباحث برنامج SPSS للتحليل الإحصائي الذي يركز على إحتبار كا<sup>٢</sup> لقياس معنوية نتائج الإستقصاء .

وعليه فقد أدخل الباحث في جهاز الحاسب الآلي آراء جميع المستقصى منهم من واقع كل إستمارة على حده ثم أجرى فحصاً إحصائياً وفقاً لمقتضيات البحث وباستخدام أدوات هذا البرنامج.

وكما أشار الباحث في منهجية الدراسة أنه إذا كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية فإن هذا يعني رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وإذا كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أصغر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية فإن هذا يعني قبول فرض العدم ورفض الفرض البديل .

وفرض العدم هنا يعني عدم وجود علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في فئات المبحوثين الخمس ... وبالتالي فإن الفرض البديل يعني قبول فكرة أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في هذه الفئات .

وطبقاً لتوزيع قيم كا<sup>٢</sup> على أساس أن درجات الحرية كما هي في البحث الحالي (١) ١٢ فإنه عند مستوى معنوية ٥ % أي درجة ثقة ٩٥ % تكون قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية هي ٢١,٠٢٦ وهذا يعني أن أي قيمة محسوبة ل كا<sup>٢</sup> تكون أكبر من ٢١,٠٢٦ فإنها تشير إلى

(١) يتم لحساب درجات الحرية طبقاً للمعادلة الآتية :

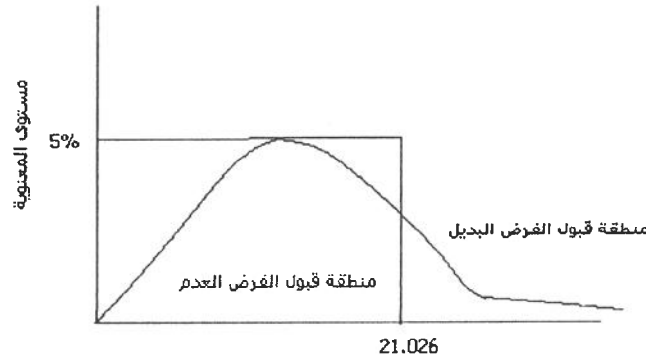
$$\text{درجات الحرية} = (\text{عدد الصفوف} - 1) \times (\text{عدد الأعمدة} - 1) = (4-1)(5-1) = 12$$

حيث في إطار هذا البحث فإن عدد الصفوف يعبر عن فئات المبحوثين ، وعدد الأعمدة تعبر عن عدد مستويات الإجابة المقبولة

Albert , G.W. , : Attitudes , in M.Fishbein , ed , Reading in Attitudes Theory &Measurment , Op.Cit, PP 118-120



رفض فرض العدم . كما أن أي قيمة  $\chi^2$  تكون أقل من ٢١,٠٢٦ فإنها تشير إلى قبول فرض العدم بدرجة ثقة ٩٥ % . ولحساب  $\chi^2$  قام الباحث بإستبعاد الإستمارات التي أجابت بمحايد لعدم دلالتها طبقاً لمقتضيات برنامج SPSS .  
هذه الفكرة يوضحها الشكل التالي



كا² الجدولية

ومن ناحية أخرى فإن قيمة  $\chi^2$  بمفردها ليست لها دلالة قوية إلا بمقارنتها مع معامل التوافق.

وكما أشار الباحث في نهاية الفصل الثاني ، فإن معامل التوافق يقيس قوة الارتباط <sup>(١)</sup> ... فإذا كانت قيمة معامل التوافق أكبر من ٠,٥ ( ٥٠ %) فإن هذا يعني وجود ارتباط قوي بين المتغيرين موضع الدراسة من ناحية وبين الوظيفة من ناحية أخرى بدرجة ثقة ٩٥ % . والعكس بالعكس .

وعليه فسوف نعرض فيما يلي جدولاً يوضح قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بالنسبة لكل عبارة من العبارات ال ٢٩ الواردة في إستمارة الإستبيان وكذا قيمة معامل التوافق... ونظراً لكثرة العبارات فإن الباحث ضمن هذا الجدول ملاحظاته ودلالات قيم  $\chi^2$  ومعامل التوافق أمام كل عبارة من هذه العبارات وتفصيل هو كالآتي :

(١)

$$\text{معامل التوافق} = \sqrt{\frac{\chi^2 \text{ المحسوبة}}{n}}$$

د. أحمد عبادة سرحان ، مقدمة في طرق التحليل الإحصائي ، مرجع سابق ، ص ص ٣٣٢-٣٣٤

جدول رقم ( ٣٨ )

قيم كا<sup>٢</sup> ومعامل التوافق بالنسبة لجميع الفئات المبحوثة مجتمعة ودلالاتها

| م | العبارة                  | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدلالة                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|--------------------------|-----------------------------|-----|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | كثرة الأعمال             | ١٠٩,١                       | ٣١٧ | ٠,٥٩             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين كثرة الأعمال ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن كثرة الأعمال في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي                         |
| ٢ | إختلاف توقعات الأفراد    | ٢٤٠                         | ٣٠٩ | ٠,٨٨             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين إختلاف توقعات الأفراد ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن إختلاف توقعات الأفراد في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي       |
| ٣ | إختلاف كيفية أداء المهام | ٨٧,٢٨                       | ٣٠٥ | ٠,٥٣             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين إختلاف كيفية أداء المهام ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن إختلاف كيفية أداء المهام في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |

| م | العبارة                              | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدلالة                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|--------------------------------------|-----------------------------|-----|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤ | غموض المهمة                          | ٦٤,٥٦                       | ٣٠٠ | ٠,٤٦             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين غموض المهمة غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                                                                                                  |
| ٥ | تعارض المعلومات الآخرين مع           | ١٣٢,١                       | ٣٠٦ | ٠,٦٦             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة تعارض المعلومات مع الآخرين ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن تعارض المعلومات مع الآخرين في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |
| ٦ | توافر معلومات غير موجودة عند الآخرين | ٤٠,٤١                       | ٣١١ | ٠,٣٦             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين توافر معلومات غير موجودة عند الآخرين غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                                                                         |
| ٧ | قيمة تحقيق الذات                     | ١٠٥,٦                       | ٣١١ | ٠,٥٨             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين قيمة تحقيق الذات ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن قيمة تحقيق الذات في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي                |

| م  | العبارة                              | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدالة                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------|-----------------------------|-----|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٨  | قيمة التعاون                         | ٧٨,٧٩                       | ٣٠٩ | ٠,٥              | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين قيمة التعاون ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن قيمة التعاون في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |
| ٩  | إختلاف الجنس                         | ٧٦,٧٨                       | ٢٩٨ | ٠,٥١             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين إختلاف الجنس ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن إختلاف الجنس في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |
| ١٠ | إختلاف السن                          | ١٦١,٤                       | ٣٠١ | ٠,٥٤             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين إختلاف السن ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن إختلاف السن في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي   |
| ١١ | تعارض المصالح (سواء مادية أو معنوية) | ١٠١,١                       | ٣٠٣ | ٠,٣٣             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين تعارض المصالح غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                                                                         |

| م  | العبارة             | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدلالة                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------|-----------------------------|-----|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٢ | تعارض<br>الأهداف    | ١٤٦,٤                       | ٣٠٤ | ٠,٦٩             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين تعارض الأهداف ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن تعارض الأهداف في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي               |
| ١٣ | إعتمادية<br>مشتركة  | ٢٦٩,٢                       | ٣٠٢ | ٠,٩٤             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين الإعتمادية المشتركة ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن الإعتمادية المشتركة في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي   |
| ١٤ | إعتمادية<br>متتالية | ١٥٩,٣                       | ٣١١ | ٠,٧٢             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين الإعتمادية المتتالية ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن الإعتمادية المتتالية في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |

| م  | العبارة                              | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدلالة                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------|-----------------------------|-----|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٥ | عدم حل<br>الصراعات<br>السابقة        | ١٠١,٧                       | ٣٠١ | ٠,٥٨             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين عدم حل الصراعات السابقة ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن عدم حل الصراعات السابقة في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي                |
| ١٦ | كبت<br>الصراعات                      | ٦٥,٣٩                       | ٣٠٩ | ٠,٤٦             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين كبت الصراعات غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                                                                                                               |
| ١٧ | الإختلاف<br>على موارد<br>إتمام العمل | ٢١٠,٣                       | ٣١٢ | ٠,٨٢             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين الإختلاف على موارد إتمام العمل ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن الإختلاف على موارد إتمام العمل لدى فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |

| م  | العبارة                                  | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدلالة                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------|-----------------------------|-----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٨ | الإختلاف<br>على موارد<br>الجزء<br>المادي | ١٨٥,٨                       | ٣٠٥ | ٠,٧٨             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين الإختلاف على موارد الجزء المادي ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الصراع الناتج عن الإختلاف على موارد الجزء المادي بين فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |
| ١٩ | إستراتيجية<br>المنافسة<br>( رابح )       | ٦٠,٦٣                       | ٣٠٨ | ٠,٤٤             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين المنافسة الرابحة غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                                                                                                             |
| ٢٠ | إستراتيجية<br>المنافسة<br>( خاسر )       | ٤٨,٤٣                       | ٣١٢ | ٠,٣٩             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين المنافسة الخاسرة غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                                                                                                             |
| ٢١ | التكيف مع<br>مواقف<br>الصراع             | ٢٢,٠٥                       | ٣٠٤ | ٠,٢٧             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين التكيف مع مواقف الصراع غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                                                                                                       |

| م  | العبارة                                                | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدلالة                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٢ | التكيف مع<br>كثرة<br>الصراعات                          | ١٧,٢٧                       | ٣٠٩ | ٠,٢٤             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أصغر من<br>الجدولية ٢١,٠٢٦ فلا توجد علاقة بين<br>الوظيفة وبين التكيف مع كثرة الصراعات في<br>فئات المبحوثين                                                                                                                                                         |
| ٢٣ | إستراتيجية<br>المشاركة<br>(تعاون<br>حقيقي)             | ٢٣,١٥                       | ٣١٤ | ٠,٢٧             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية<br>٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين<br>التعاون الحقيقي بين شاغليها غير أن هذه<br>العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من<br>٠,٥                                                                                                              |
| ٢٤ | إستراتيجية<br>المشاركة<br>(عدم<br>تعاون)               | ١١٧,٨                       | ٣٠٥ | ٠,٦٢             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية<br>٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين عدم<br>التعاون بين شاغليها ولقد تأكدت هذه العلاقة<br>بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني<br>أن هناك علاقة قوية بين عدم التعاون بين<br>أفراد فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء<br>الوظيفي              |
| ٢٥ | إستراتيجية<br>التجنب<br>(تجنب<br>الدخول في<br>مناقشات) | ٩٧,٧٣                       | ٣٠٧ | ٠,٦٥             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية<br>٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين<br>التجنب في الدخول في مناقشات ولقد تأكدت<br>هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥<br>وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين التجنب<br>في الدخول في مناقشات في فئات المبحوثين<br>مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |



| م  | العبارة                                                         | كا <sup>٢</sup><br>المحسوبة | ن   | معامل<br>التوافق | الدلالة                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٦ | إستراتيجية<br>التجنب<br>(التنازل عن<br>الحقوق)                  | ٧٩,٧٧                       | ٣٠٦ | ٠,٥١             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين تنازل شاغليها عن حقوقهم ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين تنازل شاغلي الوظائف عن حقوقهم في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي |
| ٢٧ | إستراتيجية<br>التسوية (في<br>ظل وجود<br>آخرين<br>مصلحين)        | ١٨٨,٦                       | ٣٠٧ | ٠,٧٨             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين وجود مصلحين ولقد تأكدت هذه العلاقة بكون معامل التوافق أكبر من ٠,٥ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين إستراتيجية التسوية في فئات المبحوثين مجتمعة وبين الرضاء الوظيفي                        |
| ٢٨ | إستراتيجية<br>التسوية التي<br>تعاملت بها<br>مع زملائي           | ٣٩,٢٩                       | ٣٠٧ | ٠,٣٦             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فهناك علاقة بين الوظيفة وبين إستراتيجية التسوية التي تعامل شاغلوها بها مع زملائهم غير أن هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من 0.5                                                                             |
| ٢٩ | رأي عام<br>عن علاقة<br>الصراع<br>التنظيمي<br>بالرضاء<br>الوظيفي | ٥٣,٢٦                       | ٣٠٣ | ٠,٤٢             | لأن قيمة كا <sup>٢</sup> المحسوبة هنا أكبر من الجدولية ٢١,٠٢٦ فيري المبحوثون أن هناك ثمة علاقة بين الوظيفة والصراع التنظيمي وتأثيره على الرضاء الوظيفي في فئات المبحوثين وإن كانت هذه العلاقة ضعيفة حيث أن معامل التوافق أقل من ٠,٥                                                  |

يتضح من الجدول السابق - وما تضمنه من ملاحظات حول دلالات قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة ومعاملات التوافق بين كل متغير من متغيرات الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي - ما يلي :

- إن معظم العلاقات بين أشكال الصراع التنظيمي وعدم الرضاء الوظيفي كانت طردية قوية ..
- إن معظم العلاقات بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الرضاء الوظيفي كانت طردية قوية .
- إن العلاقات المشار إليها في الجدول السابق تعكس تأثير الصراع التنظيمي (أشكاله وأساليب إدارته) على الرضاء الوظيفي في جميع فئات المبحوثين دون تمييز بين فئة وأخرى

والمبحث التالي يشير إلى هذه العلاقات بشكل أكثر تفصيلاً بالنسبة لكل فئة من فئات المستقصى منهم على حدة وأيضاً بالنسبة لجميع الفئات مجتمعة .

## المبحث الثاني

### تقييم مدى صحة فروض البحث

في هذا المبحث سوف يقيم الباحث مدى صحة الفروض والعلاقات التي قامت عليها دراسة الحالة هذه ، إستناداً إلى المبادئ الآتية :

١- إن العلاقة بين أشكال وأنواع الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي هي بطبيعتها علاقة عكسية ، بمعنى أنه كلما زاد الصراع التنظيمي قل الرضاء الوظيفي وكلما قل الصراع التنظيمي زاد الرضاء الوظيفي .. وعليه فإذا كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لأي متغير من متغيرات الصراع والرضا هي ٥٠% فأكثر فإنها تعني ضمناً أن العلاقة بين أي من أشكال الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي هي علاقة عكسية قوية . وبالتالي فإن هذا يعني صحة الفرض القائل بأنه كلما زاد الصراع التنظيمي قل الرضاء الوظيفي .. أو بعبارة أخرى فإنه في الأحوال التي تكون فيها هذه النسبة أقل من ٥٠% يكون الفرض غير صحيح. ونفس الشيء يقال أيضاً عند إجراء اختبار كا<sup>٢</sup> .. ففي كل حالة تكون فيها قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية فإننا نرفض فرض العدم وبالتالي نقبل بصحة فرض البديل القائل " إن زيادة الصراع التنظيمي تؤدي إلى إنخفاض الرضاء الوظيفي " ..

أما بالنسبة لمعامل التوافق فأهميته في هذا البحث ترجع إلى أنه يحدد مدى قوة العلاقة بين كل شكل من أشكال الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي... فإذا كانت قيمة معامل التوافق ٠,٥ فأكثر تكون هذه العلاقة هي علاقة طردية قوية أو بعبارة أخرى تكون العلاقة بين شكل الصراع التنظيمي موضع الدراسة والرضا الوظيفي علاقة عكسية قوية.

٢- أما فيما يتعلق بعلاقة إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي فإنه كما أشار الباحث فإن كل إستراتيجية منها قد تتخذ أحد وضعين ومع ذلك فليست العلاقة بين أحد هذين الوضعين والرضا الوظيفي هي نقيض العلاقة بين الوضع الآخر والرضا الوظيفي وتفصيل ذلك هو كالآتي :

أ- بالنسبة للأوضاع ( العبارات الموجبة ) الآتية :

- (١) إستراتيجية المنافسة " رابع "
- (٢) إستراتيجية التكيف مع مواقف الصراع
- (٣) إستراتيجية التكيف مع كثرة الصراعات
- (٤) إستراتيجية المشاركة " تعاون حقيقي "
- (٥) إستراتيجية التجنب " تجنب الدخول في مناقشات "
- (٦) إستراتيجية التجنب " التنازل عن الحقوق "
- (٧) إستراتيجية التسوية في ظل وجود آخرين مصلحين
- (٨) إستراتيجية التسوية التي يتبها الفرد

فإن إتباع أحد هذه الإستراتيجيات يؤدي إلى الإحساس بالرضا الوظيفي ومن ثم فإن العلاقة بين كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات والرضا الوظيفي هي علاقة طردية قوية، وبالتالي فإن إرتفاع النسبة المئوية للوسط المرجح عن ٥٠% ، وكون أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وأن قيمة معامل التوافق ٠,٥ فأكثر ... فهذه كلها مؤشرات تدل على صحة هذا الفرض.

ب- أما بالنسبة لإستراتيجية المنافسة " خاسر " وإستراتيجية المشاركة " عدم تعاون " (وهما من العبارات السلبية) فالوضع يختلف إذ أن إتباع أيأ من هاتين الإستراتيجيتين في إدارة الصراع التنظيمي يعني أن هناك علاقة طردية بين عجز الأفراد في إقناع الآخرين بوجهة نظرهم أو بين شعور الأفراد بعدم تعاون الآخرين معهم وإحساسهم بعدم الرضا الوظيفي، وبالتالي تكون العلاقة بين كل من هاتين الإستراتيجيتين والرضا الوظيفي هي علاقة عكسية ... وبالتالي فإذا كانت النسبة المئوية للوسط المرجح أكثر من ٥٠% ، وكانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ، وكانت قيمة معامل التوافق ٠,٥ فأكثر ، دل ذلك على صحة هذا الفرض .

٣- قد يكون الفرض صحيحاً على المستوى العام من التحليل أي في ظل نتائج الفحص الإحصائي بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين ولكنه غير صحيح لفئة أو أكثر من الفئات المبحوثة... وهنا لا يكون أمام الباحث لتقييم صحة الفرض سوى الرجوع إلى النسبة المئوية للوسط المرجح بالنسبة لكل فئة مبحوثة على حدة : فإن كانت النسبة المئوية للوسط المرجح

لجميع المبحوثين ٥٠% فأكثر وكانت في نفس الوقت النسبة المئوية للوسط المرجح لإحدى الفئات المبحوثة أقل من ٥٠% دل ذلك على صحة الفرض على المستوى العام من التحليل وعدم صحته بالنسبة لهذه الفئة أو تلك من المبحوثين التي قلت فيها النسبة المئوية للوسط المرجح عن ٥٠% .

في ضوء ما تقدم سوف يسير الباحث في هذا المبحث على خطوتين :

**الخطوة الأولى :** وفيها سيحاول الباحث تقييم مدى صحة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية المنبثقة عنه والمتعلقة بعلاقة أشكال وأنواع الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي إستناداً إلى مبادئ التقييم الثلاثة السابق إرسائها .

**الخطوة الثانية :** وفيها سيحاول الباحث تقييم مدى صحة الفرض الرئيسي والفروض الفرعية المنبثقة عنه والمتعلقة بعلاقة إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي إستناداً أيضاً إلى مبادئ التقييم الثلاثة السابق الإشارة إليها محاولاً أن يختتم حديثه هنا بتقييم رأي المبحوثين عموماً عن علاقة أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته بالرضا الوظيفي وهو الرأي الذي خصص الباحث لمعرفته السؤال رقم ٢٩ من إستمارة الإستبيان سالف الإشارة إليها ..

وهذا يعني أن هذا المبحث سينقسم إلى فقرتين كما يلي :

أولاً : تقييم مدى صحة فروض العلاقة بين أشكال الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي  
ثانياً : تقييم مدى صحة فروض العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

وفيما يلي عرض مفصل لكل من هذين التقييمين على الترتيب :

**أولاً : تقييم مدى صحة فروض العلاقة بين أشكال الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي**

إن هذه الدراسة تقوم على إفتراض أساسي هو أن درجة الرضا الوظيفي تختلف باختلاف أنواع وأشكال الصراع التنظيمي وعليه فقد أمكن للباحث أن يشتق من هذا الفرض مجموعة من الفروض والعلاقات . وفيما يلي سوف يحاول الباحث تقييم مدى صحة هذه للفروض إستناداً إلى مبادئ التقييم الثلاثة سالفة الذكر...وتفصيل ذلك هو كالاتي :

١- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع داخل نفوس الأفراد الناتج عن كثرة الأعمال والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين ( أي على المستوى العام من التحليل ) وعلى مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل ) حيث أن المتوسط المرجح للفئات المبحوثة كل على حدة وللمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ .

٢- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع داخل نفوس الأفراد الناتج عن إختلاف كيفية أداء المهام والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين ( أي على المستوى العام من التحليل ) وعلى مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل ) حيث أن المتوسط المرجح للفئات المبحوثة كل على حدة وللمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ .

٣- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع داخل نفوس الأفراد الناتج عن إختلاف توقعاتهم عما يؤدونه من أعمال والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل ) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل ) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة هيئة التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن هذه الفئة تؤدي أعمالها بتلقائية لا تفسح المجال لإختلاف التوقعات عن كيفية أداء الأعمال.

٤- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين الأفراد بسبب عدم تمكن بعضهم من الإستفادة من المعلومات المتوافرة لديهم وغير متوافرة لدى الآخرين والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من

التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الإداريين لأن النسبة المئوية للمتوسط المرجح لها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن هذه الفئة تؤدي أعمالها بتلقائية لا تفصح المجال لوجود إختلافات كثيرة في المعلومات المتوافرة لدى الأفراد خصوصاً مع عدم الإهتمام كثيراً بحضور الدورات التدريبية وهذه النتيجة مغايرة لنتائج الدراسات السابقة التي أشار إليها الباحث في الجانب النظري من هذه الدراسة التي أظهرت أن هناك علاقة طردية بين الصراع بسبب الإختلاف المعلوماتي وبين الرضاء الوظيفي

٥- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين الأفراد الناتج عن شعورهم بعدم تقدير الرؤساء لأعمالهم أو محاولتهم تحقيرها والرضاء الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الأطباء والصيدلة لأن النسبة المئوية للمتوسط المرجح لها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى إعتزاز الأطباء بمهنتهم وعدم وجود من يتدخل في شئون مهنتهم .

٦- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين الأفراد الناتج عن عدم تعاون الزملاء معهم في أداء أعمالهم والرضاء الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الأطباء والصيدلة وفئة هيئة التمريض لأن النسبة المئوية للمتوسط المرجح لكل منهما أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن هاتين الفئتين من أكثر الفئات التي يتطلب أداء أعمالها التعاون وبالتالي فمن المستبعد بشكل كبير عدم التعاون بينهم.

٧- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين الأفراد الناتج عن رئاسة المرأة لهم والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الأطباء والصيدلة وفئة هيئة التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لكل منهما أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن فئة الأطباء والصيدلة أكثر تعلماً وبقبلاً رئاسة المرأة لهم أما بالنسبة لفئة هيئة التمريض فإن معظمهم من النساء ولا إعتراض بالنسبة لهن أن تكون المرأة رئيسة لهن .

٨- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين الأفراد الناتج عن وجود فارق سن كبير فيما بينهم والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الأطباء والصيدلة وفئة هيئة التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لكل منهما أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن كلا من الفئتين تتيح فرصاً لتعلم صغار السن من كبارهم .

٩- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب وجود كبار مستبدين والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الأطباء والصيدلة وفئة هيئة التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لكل منهما أقل من ٥٠%



ولعل هذا يرجع إلى أن هاتين الفئتين من أكثر الفئات ذات السلطة في المستشفى كما أن لكل منهما سلطة متعادلة بحيث لا يسمح هذا بطغيان فئة منهما على الأخرى .

١٠- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات

بسبب إصرار بعض المجموعات على إنجاز الأعمال المشتركة على الرضاء الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا

الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من

التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل)

حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من

قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الإداريين

وفئة هيئة التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لكل منهما أقل من ٥٠% ولعل هذا

يرجع إلى أن فئة الإداريين من الفئات التي تحتاج في إنجاز أعمالها إلى الاعتمادية المتتالية

بشكل أكثر بكثير من الاعتمادية المشتركة أما فئة هيئة التمريض فلا يوجد متسع من الوقت

لديهم لأن يؤخروا أعمال بعضهم البعض كما لا توجد احتمالية لأن يحدث ذلك .

١١- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات

بسبب إصرار بعض الأقسام على إنجاز الأقسام الأخرى لأعمالها بسرعة والرضاء الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا

الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من

التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل)

حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من

قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة هيئة

التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن هذه

الفئة بالذات من أكثر الفئات التي يتطلب إنجاز أعمالها التعاون الكبير .

١٢- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات

بسبب عدم حل الصراعات السابقة والرضاء الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا

الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من

التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل)

حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من

قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئات الأطباء والصيادلة هيئة التمريض والإداريين لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠% وربما يرجع هذا إلى الإنشغال الكبير لفئتي الأطباء والصيادلة وهيئة التمريض أما بالنسبة لفئة الإداريين فوجودهم في مكان واحد جعلهم أكثر ألفة وترابطاً وبالتالي تغاضيتهم باستمرار عن المشاكل السابقة.

١٣- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب التنافس على موارد إتمام العمل والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كاي<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئتي الفنيين وهيئة التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لهما أقل من ٥٠% وربما يرجع هذا إلى إغداق إدارة المستشفى على هاتين الفئتين لتلبية حاجاتها لموارد إتمام العمل لإرتباط ذلك بحياة المرضى.

١٤- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب التنافس على موارد الجزاء المادي والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط (أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كاي<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة هيئة التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠% وربما يرجع هذا إلى ما هو مشاهد من أن هيئة التمريض من أكثر الفئات التي تحصل على حقوقها بسهولة من إدارة المستشفى .

١٥- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع داخل نفوس الأفراد الناتج عن غموض المهام المكلفين بها والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وعلى الرغم من أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أكثر من ٥٠% إلا أن معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة عكسية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين إلا أنها لم تنطبق على فئة الإداريين حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن معظم أفراد هذه الفئة ممن لهم خبرة عملية طويلة وبالتالي ليس هناك مجال لغموض المهام .

١٦- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين الأفراد بسبب عدم تمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لديهم وغير المتوافرة لدى الآخرين والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وعلى الرغم من أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أكثر من ٥٠% إلا أن معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة عكسية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين .

١٧- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض المصالح المادية والمعنوية فيما بينها والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وعلى الرغم من أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أكثر من ٥٠% إلا أن معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة عكسية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين إلا أنها لم تنطبق على فئة الأطباء والصيدلة حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن معظم أفراد هذه الفئة ليس لهم مصالح مادية أو معنوية داخل نطاق المستشفى حيث أن معظم مصالحهم خارج نطاقها " العيادات والصيدليات الخاصة " .

١٨- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب حرمانهم من فرصة التعبير عما يضايقهم والرضا الوظيفي .

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية وعلى الرغم من أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أكثر من ٥٠% إلا أن معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة عكسية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين إلا أنها لم تنطبق على فئات الأطباء والصيادلة والفنيين و هيئة التمريض حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لكل منها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن هذه الفئات هي المرتبطة بشكل مباشر بتقديم الخدمة العلاجية للمرضى وبالتالي فإن ضغط العمل لديهم لا يسمح لهم بالكثير من الوقت لوقوع المشاكل كما أن التعبير عما يضايقهم يتم بشكل راق وموجز وأولاً بأول مما يتيح التصافي السريع فيما بينهم .

ثانياً : تقييم مدى صحة فروض العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

١٩- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين تجنب الدخول في مناقشات كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين ( أي على المستوى العام من التحليل ) وعلى مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل ) حيث أن المتوسط المرجح للفئات المبحوثة كل على حدة وللمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ .

٢٠- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين إستراتيجية المشاركة " حالة عدم التعاون " كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل ) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل ) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، وقيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة هيئة

التمريض لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠%. ولعل هذا يرجع إلى أن هذه الفئة تؤدي أعمالها بالتعاون كبير وليس هناك احتمالية لعدم التعاون .

٢١- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين تنازل شاغلي الوظائف عن حقوقهم كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، و قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئة الأطباء والصيادلة لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن هذه الفئة تميل إلى التنازل عن حقوقها داخل المستشفى من أجل التفرغ خارجها لأعمالهم الخاصة .

٢٢- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين التسوية عن طريق المصلحين كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح على مستوى جميع المبحوثين مجتمعين فقط ( أي على المستوى العام من التحليل) وليس على مستوى كل فئة مبحوثة على حدة ( أي على المستوى الخاص من التحليل) حيث أن المتوسط المرجح للمبحوثين مجتمعين أكثر من ٥٠% ، و قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ ومعامل التوافق أكثر من ٠,٥ ولكنه لم ينطبق على فئات الأطباء والصيادلة والفنيين والإداريين والخدمات المعاونة لأن النسبة المئوية للوسط المرجح لكل منها أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن أفراد هذه الفئات لا يميلون بطبعهم إلى إقحام الآخرين في تسوية مشاكلهم لأن معظمهم قادر على تسوية مشاكله بنفسه .

٢٣- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين إستراتيجية المنافسة " رابح " كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ إلا أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أقل من ٥٠% وكذا معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة طردية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين وكذا لم تنطبق على كل فئة من فئات المبحوثين كل على

حدة حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لكل من الفئات الخمس أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن معظم أفراد هذه الفئات يشعرون بالرضا لأنهم قادرين على إقناع الآخرين بوجهة نظرهم .

٢٤- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة عكسية قوية بين إستراتيجية المنافسة "خاسر" كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ إلا أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أقل من ٥٠% وكذا معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة عكسية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين وكذا لم تنطبق على كل فئة من فئات المبحوثين كل على حدة بإستثناء فئة الفنيين حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لكل من هذه الفئات الأربع أقل من ٥٠% ولعل هذا يرجع إلى أن معظم أفراد فئة الفنيين يشعرون بعدم الرضا لأنهم عجزوا عن إقناع الآخرين بوجهة نظرهم . وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة السابقة في جزء كبير منها وهذا يرجع إلى الاختلاف في الطبيعة البشرية .

٢٥- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين التكيف مع مواقف الصراع كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ إلا أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أقل من ٥٠% وكذا معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة طردية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين وكذا لم تنطبق على كل فئة من فئات الفنيين وهيئة التمريض والإداريين حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لكل من هذه الفئات الثلاث أقل من ٥٠% وهذا يعني أن معظم أفراد هذه الفئات يرون أن مواقف النزاع في العمل تؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا ولعل هذا يرجع إلى أن أفراد هذه الفئات يميلون إلى العيش في هدوء دون مشاكل وحتى وإن ظهرت فإنهم سرعان ما يحاولون حلها لأن العلاقات الإعتدائية بين أفرا فئتي الفنيين وهيئة التمريض قوية جدا وتفرض ذلك أما بالنسبة للإداريين فلأنهم مرتبطون ببعضهم لإرتباطهم بالمكان الذي يعملون فيه .

٢٦- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين التعاون الحقيقي لشاغلي الوظائف كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ إلا أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أقل من ٥٠% وكذا معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة طردية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين وكذا لم تنطبق على كل فئة من فئات المبحوثين الخمس كل على حدة حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لكل من هذه الفئات الخمس أقل من ٥٠% وهذا يعني أن معظم أفراد هذه الفئات يرون أن التعاون الحقيقي فيما بينهم يؤدي إلى الرضاء وهو ما يتفق مع الطبيعة البشرية.

٢٧- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين التسوية التي يتبعها شاغلو الوظائف كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض صحيح جزئياً على المستوى العام فقط لأنه على الرغم من أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ إلا أن النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أقل من ٥٠% وكذا معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ وهذا يعني أن هذه العلاقة طردية ضعيفة بالنسبة لجميع المبحوثين مجتمعين وكذا لم تنطبق على كل فئة من فئات المبحوثين الخمس كل على حدة حيث كانت النسبة المئوية للوسط المرجح لكل من هذه الفئات الخمس أقل من ٥٠% وهذا يعني أن معظم أفراد هذه الفئات يرون أن سعيهم لتسوية الخلافات مع زملائهم الذين يعتمد عملهم عليهم ينتهي بهم إلى شعورهم بالرضا وهذا يتماشى مع الطبيعة البشرية وما يتطلبه أيضاً تنفيذ الأعمال .

٢٨- مدى صحة الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين التكيف مع كثرة الصراعات كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الفرض غير صحيح على الإطلاق أي لا على المستوى العام ( المبحوثين مجتمعين ) ولا على المستوى الخاص ( لكل فئة مبحوثة على حدة ) حيث أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية ٢١,٠٢٦ و النسبة المئوية للوسط المرجح لجميع المبحوثين أقل من ٥٠% وكذا معامل التوافق كان أقل من ٠,٥ بالإضافة إلى أن النسبة المئوية للوسط المرجح لكل فئة

مبحوثة على حدة هي أيضا كانت أقل من ٥٠% وهذا يعني أنه لا توجد علاقة بين التكيف مع كثرة الصراعات والرضا الوظيفي وربما هذا يرجع إلى أنه من النادر أن نجد شخصاً قادراً على التكيف مع الصراعات المستمرة والكثيرة وهذه النتيجة لا تتفق مع الفرض .

٢٩- مدى صحة الرأي العام القائل بأن هناك علاقة عكسية قوية بين كثرة المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل والشعور بالرضا الوظيفي

بالرجوع إلى نتائج الفحص الإحصائي الذي أجراه الباحث في الفصل السابق فإن هذا الرأي جاء على عكس معظم نتائج العلاقات بين أنواع الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي... وتفسيرنا لذلك هو أن الصراع التنظيمي ليس هو العامل الوحيد المتحكم والمؤثر في الرضا الوظيفي بل أن هناك مجموعة من العوامل المتوافرة في بيئة العمل هي التي تؤثر في مجملها في الرضا الوظيفي



خاتمة

## خاتمة

وفي ختام هذا البحث رأى الباحث أن يوجز الخطوات البحثية التي إتبعها والنتائج التي إنتهى إليها والتي في إطارها يمكن أن يطرح بعض التوصيات لضبط الصراع التنظيمي بهدف تحقيق الرضاء الوظيفي.

## نتائج الدراسة

إستهدف البحث إرساء قاعدة نظرية تتناول تحديد أشكال الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية الخدمية وكذا توضيح إتجاه ومدى قوة العلاقة بين أشكال الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي فيها ، وأيضاً الكشف عن أهم إستراتيجيات إدارة هذا الصراع في هذه الأجهزة كخطوة لازمة لتحديد معالم أشكال الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر وعلاقتها بالرضاء الوظيفي والتي في ضوءها يمكن لنا إستنتاج بعض الأدوات التي يمكن من خلالها المساهمة في إدارة هذا الصراع بما يحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي .

ولتحقيق هذا الهدف بدأ الباحث بإستعراض العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرضاء الوظيفي من حيث محددات هذا الرضاء وعلاقتها بالمتغيرات الشخصية كهيكل توقعات الأفراد وبالمتغيرات التنظيمية كالجاء المادي غير أنه قد تبين للباحث من خلال إستعراضه لهذه الدراسات عدم وجود ثمة دراسات سابقة تركز بشكل مباشر على الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضاء الوظيفي خاصة في الأجهزة الحكومية الخدمية المصرية. حيث كشف المسح الشامل الذي أجراه الباحث للدراسات السابقة المشابهة لدراسته الحالية أن دراسته الحالية تتفرد بمجموعة من المعالم التي تميزها عن الدراسات السابقة ... ومن أبرز هذه المعالم ما يلي :

١- أن الدراسة الحالية هي دراسة حالة بكل ما فيها مشكلات تعكس واقع بيئة الخدمات الحكومية

٢- أن هذه الدراسة تناولت تأثيرات أشكال وأنواع الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته وعلاقتها بالرضاء الوظيفي... وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا العمق من التحليل

٣- أن الدراسة الحالية تناولت البيئة العربية عموماً والبيئة المصرية خصوصاً في حين أن معظم الدراسات السابقة المشابهة لهذه الدراسة إهتمت ببيئات العمل الغربية أو الأسيوية

٤- أن الدراسة الحالية تناولت بيئة الخدمات الصحية الحكومية في مصر في حين أن الدراسات السابقة المشابهة لهذا الموضوع تناولت بيئة الأعمال الصحية الخاصة

٥- إن الدراسات السابقة لم تتناول العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بطريق مباشر وإنما بطريق غير مباشر عن طريق الإشارة إلى بعض الدلائل الإدارية كالميل إلى ترك العمل والاختلاف المعلوماتي والقيمي بين العاملين وضغوط العمل في حين أن الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي بطريق مباشر.

وعليه فقد بدأ الباحث بصياغة مجموعة من الفروض البحثية الأساسية والفرعية التي سعى إلى اختبار مدى صحتها وواقعيتها وكان من أبرز هذه الفروض هو أن درجة الرضا الوظيفي تختلف باختلاف أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته .

ولما كانت فرضية البحث هي نتيجة يتوقع الباحث الوصول إليها، فإنه لإختبار مدى صحة هذه الفرضية سار الباحث على الخطوات البحثية الآتية:

أولاً : مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ومعالجتها من زاوية تحليلية تسمح بتحديد كنه العلاقات بين أشكال وإستراتيجيات الصراع التنظيمي ، والرضا الوظيفي .  
ثانياً : تصميم إستمارة إستبيان تأخذ في الحسبان العلاقات بين الصراع التنظيمي وإستراتيجياته إدارته من ناحية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى.. حيث إنتهى الباحث إلى مجموعة من العوامل المستقلة للصراع التنظيمي التي تؤثر في الرضا الوظيفي كعامل تابع...هي :

- صراع الدور الذي يحدث داخل نفس الفرد وعلاقته بالرضا
- صراع المهمة الذي يحدث داخل نفس الفرد وعلاقته بالرضا
- الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف المعلوماتي وعلاقته بالرضا
- الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي وعلاقته بالرضا
- الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الاجتماعي وعلاقته بالرضا
- الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف وعلاقته بالرضا
- الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الاعتمادية وعلاقته بالرضا

- الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة وعلاقته بالرضا
- الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة وعلاقته بالرضا
- إستراتيجية المنافسة وعلاقتها بالرضا
- إستراتيجية التكيف وعلاقتها بالرضا
- إستراتيجية المشاركة وعلاقتها بالرضا
- إستراتيجية التجنب وعلاقتها بالرضا
- إستراتيجية التسوية وعلاقتها بالرضا
- الإحساس العام بالرضا عن العمل من عدمه برغم كل المشاكل التي تحدث في العمل.

وعليه فقد صاغ الباحث تسعة وعشرين عبارة - إيجابية و سلبية - حدد كيفية الإجابة عليها وفقاً لمقياس ليكرت بالإختيار بين واحد من خمسة مستويات للإجابة هي كما يلي:

أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، أرفض ، أرفض بشدة

وكان الباحث قد إختار مستشفى قصر العيني كحالة دراسية تعبر عن الأجهزة الحكومية الخدمية التي تقدم خدمات صحية مدعمة تفيد قطاعاً كبيراً من الجمهور :

ثالثاً : قام الباحث بتحديد حجم عينته البحثية حيث لم يكن من المنطقي أن يلجأ الباحث لإسلوب المسح الشامل لكافة العاملين بمستشفى قصر العيني لوجود صعوبات فنية وواقعية لإجراء مثل هذا المسح حيث يبلغ عدد العاملين به ٨٧٧٤ عاملاً. ولكي تكون هذه العينة ممثلة تمثيلاً صادقاً لمجتمع البحث فقد إستخدم الباحث المعادلة الآتية لتحديد حجم هذه العينة وأعداد المبحوثين في مستوياتهم الطبقية :

$$n = \left[ \frac{Z \sqrt{P(1-P)}}{CP} \right]^2 \times \frac{Ns}{N}$$

حيث أن:

Z تمثل قيمة معامل الثقة

P تمثل إحتمال الوقوع في الخطأ المعياري

CP تمثل مقدار الخطأ المسموح به في الدراسة

NS تمثل حجم الطبقة

N تمثل حجم المجتمع

وتم التعويض عن قيمة معامل الثقة ب ١,٩٥

وتم التعويض عن مقدار الخطأ المعياري ٠,٣

وتم التعويض عن مقدار الخطأ المسموح به ٥%

وعليه فقد إنتهى الباحث إلى تحديد أعداد عينة المبحوثين من كل طبقة (فئة مبحوثة)

وبالتالي أعداد مفردات العينة الإجمالية كما يلي :

| طبقات المبحوثين    | العدد الأصلي (المجتمع) | العدد المبحوث (العينة) |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| ١) أطباء والصيدالة | ١١٠٢                   | ٤٢                     |
| ٢) فنيون           | ٤٨١                    | ١٦                     |
| ٣) هيئة التمريض    | ٣٣٩٥                   | ١٢٦                    |
| ٤) إداريون         | ٢٤٩                    | ١٠                     |
| ٥) خدمات معاونة    | ٣٥٤٧                   | ١٢٨                    |
| الإجمالي           | ٨٧٧٤                   | ٣٢٢                    |

رابعاً : إتباع أسلوب المقابلات الشخصية في إستيفاء إستمارة الإستبيان مع جميع المبحوثين للتعرف على وجهات نظرهم بشكل أدق وحتى يتجنب إحتمالات وجود إستمارات معيبة عند فرزها وتبويبها.

خامساً : استخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من إستمارة الإستبيان وإستخلاص النتائج ... هذه الأساليب هي:

١- النسبة المئوية للوسط المرجح لقياس إتجاهات المبحوثين

وقد تم إحساب هذه النسبة وفقاً للمعادلة الآتية

بالنسبة للعبارات السلبية

$$(١ \times ٥ + ٢ \times ٤ + ٣ \times ٣ + ٤ \times ٢ + ٥ \times ١)$$

الوسط المرجح =

ن

أما بالنسبة للعبارات الإيجابية

$$(١ \times ١ + ٢ \times ٢ + ٣ \times ٣ + ٤ \times ٤ + ٥ \times ٥)$$

الوسط المرجح =

ن

ولحساب النسبة المئوية للوسط المرجح تم استخدام المعادلة الآتية

$$\text{النسبة المئوية للوسط المرجح} = \frac{\text{الوسط المرجح}}{100} \times 100$$

٢- إختبار كاي<sup>٢</sup> لتحديد إتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أشكال الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته) والمتغير التابع الوحيد موضع الدراسة وهو الرضاء الوظيفي في فئات المبحوثين المختلفة.

وقد تم إحتساب قيم كاي<sup>٢</sup> وفقاً لمقتضيات برنامج SPSS للتحليل الإحصائي ، أما قيمة كاي<sup>٢</sup> الجدولية فقد تم إستخراجها على أساس درجة حرية ١٢ ومستوى معنوية ٠,٠٥ أما عن درجة الحرية المشار إليها فقد تم إحتسابها وفقاً للمعادلة الآتية :

درجات الحرية = ( عدد الصفوف - ١ ) X ( عدد الأعمدة - ١ ) = ( ١ - ٤ ) ( ١ - ٥ ) = ١٢

حيث عدد الصفوف هو عدد فئات المبحوثين ، وعدد الأعمدة هو عدد مستويات الإجابة

٣- معامل التوافق لتحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في فئات المبحوثين المختلفة.

وقد تم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{معامل التوافق} = \sqrt{\frac{\text{كاي}^2 \text{ المحسوبة}}{n}}$$

وفي البداية حاول الباحث أن يفسر أرقام التجميعات المسجلة سواء على مستوى كل فئة مبحوثة أو على مستوى جميع الفئات المبحوثة عن طريق النسبة المئوية للوسط الحسابي المرجح وإنتهى إلى النتائج الآتية :

أولاً : بالنسبة لفئة الأطباء والصيادلة كانت أبرز النتائج المتوصل إليها كما يلي :

١. هناك علاقة طردية بين صراع الدور و عدم الرضاء الوظيفي
٢. هناك علاقة طردية بين صراع المهمة و عدم الرضاء الوظيفي
٣. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف المعلوماتي و عدم الرضاء الوظيفي

٤. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي و عدم الرضاء الوظيفي
٥. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الإجتماعي و عدم الرضاء الوظيفي .
٦. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف و عدم الرضاء الوظيفي
٧. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الإعتمادية و عدم الرضاء الوظيفي
٨. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة و عدم الرضاء الوظيفي
٩. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة و عدم الرضاء الوظيفي
١٠. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية المنافسة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١١. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التكيف المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٢. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية المشاركة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٣. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التجنب المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٤. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التسوية المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٥. هناك علاقة عكسية بين كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل والرضاء الوظيفي .

ثانياً : بالنسبة لفئة الفنيين كانت أبرز النتائج المتوصل إليها كما يلي :

١. هناك علاقة طردية بين صراع الدور و عدم الرضاء الوظيفي
٢. هناك علاقة طردية بين صراع المهمة و عدم الرضاء الوظيفي
٣. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف المعلوماتي و عدم الرضاء الوظيفي
٤. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي و عدم الرضاء الوظيفي

٥. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الاجتماعي و عدم الرضاء الوظيفي .
٦. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف و عدم الرضاء الوظيفي
٧. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الاعتمادية و عدم الرضاء الوظيفي
٨. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة و عدم الرضاء الوظيفي
٩. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة و عدم الرضاء الوظيفي
١٠. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية المنافسة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١١. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التكيف المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٢. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية المشاركة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٣. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التجنب المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٤. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التسوية المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٥. هناك علاقة طردية بين كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل و الرضاء الوظيفي .

ثالثاً : بالنسبة لفئة هيئة التمريض كانت أبرز النتائج المتوصل إليها كما يلي :

١. هناك علاقة طردية بين صراع الدور و عدم الرضاء الوظيفي
٢. هناك علاقة طردية بين صراع المهمة و عدم الرضاء الوظيفي
٣. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف المعلوماتي و عدم الرضاء الوظيفي
٤. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي و عدم الرضاء الوظيفي
٥. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الاجتماعي و عدم الرضاء الوظيفي



٦. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف و عدم الرضاء الوظيفي
٧. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الاعتمادية و عدم الرضاء الوظيفي
٨. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة و عدم الرضاء الوظيفي
٩. هناك علاقة عكسية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة و عدم الرضاء الوظيفي
١٠. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المنافسة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١١. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التكيف المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٢. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المشاركة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٣. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التجنب المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٤. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التسوية المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٥. هناك علاقة طردية بين كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل و الرضاء الوظيفي .

رابعاً : بالنسبة لفئة الإداريين كانت أبرز النتائج المتوصل إليها كما يلي :

١. هناك علاقة طردية بين صراع الدور و عدم الرضاء الوظيفي
٢. هناك علاقة طردية بين صراع المهمة و عدم الرضاء الوظيفي
٣. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف المعلوماتي و عدم الرضاء الوظيفي
٤. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي و عدم الرضاء الوظيفي
٥. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الاجتماعي و عدم الرضاء الوظيفي
٦. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف و عدم الرضاء الوظيفي

٧. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الاعتمادية و عدم الرضاء الوظيفي
٨. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة و عدم الرضاء الوظيفي
٩. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة و عدم الرضاء الوظيفي
١٠. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المنافسة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١١. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التكيف المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٢. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية المشاركة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٣. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التجنب المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٤. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التسوية المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٥. هناك علاقة طردية بين كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل و الرضاء الوظيفي

**خامساً : بالنسبة لفئة الخدمات المعاونة كانت أبرز النتائج المتوصل إليها كما يلي :**

١. هناك علاقة طردية بين صراع الدور و عدم الرضاء الوظيفي
٢. هناك علاقة طردية بين صراع المهمة و عدم الرضاء الوظيفي
٣. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف المعلوماتي و عدم الرضاء الوظيفي
٤. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي و عدم الرضاء الوظيفي
٥. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الإجتماعي و عدم الرضاء الوظيفي
٦. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف و عدم الرضاء الوظيفي
٧. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الاعتمادية و عدم الرضاء الوظيفي

٨. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة و عدم الرضاء الوظيفي
٩. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة و عدم الرضاء الوظيفي
١٠. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المنافسة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١١. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التكيف المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٢. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية المشاركة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٣. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التجنب المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٤. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التسوية المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٥. هناك علاقة عكسية بين كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل و الرضاء الوظيفي .

سادساً : بالنسبة لجميع فئات المبحوثين مجتمعة كانت أبرز النتائج المتوصل إليها كما يلي :

١. هناك علاقة طردية بين صراع الدور و عدم الرضاء الوظيفي
٢. هناك علاقة طردية بين صراع المهمة و عدم الرضاء الوظيفي
٣. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف المعلوماتي و عدم الرضاء الوظيفي
٤. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي و عدم الرضاء الوظيفي
٥. هناك علاقة طردية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الاجتماعي و عدم الرضاء الوظيفي
٦. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف و عدم الرضاء الوظيفي
٧. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الإعتمادية و عدم الرضاء الوظيفي
٨. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل السابقة و عدم الرضاء الوظيفي

٩. هناك علاقة طردية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة و عدم الرضاء الوظيفي
١٠. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المنافسة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١١. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية التكيف المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٢. هناك علاقة عكسية بين إستراتيجية المشاركة المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٣. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التجنب المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٤. هناك علاقة طردية بين إستراتيجية التسوية المتبعة و الرضاء الوظيفي
١٥. هناك علاقة عكسية بين كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل و الرضاء الوظيفي .

غير أن الباحث رأى عدم الإكتفاء بهذا المنهج التحليلي إذ رأى أنه لابد من دعمه بمنهج آخر يعتمد على أساليب وطرق إحصائية أكثر تقدماً وهي إختبار كاً وحساب معامل التوافق ..

وعليه فإنه بإستخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بعينة البحث مجتمعة فقط ... هذه النتائج هي:

١. هناك علاقة طردية قوية بين صراع الدور الناتج عن كثرة الأعمال و عدم الرضاء الوظيفي
٢. هناك علاقة طردية قوية بين صراع الدور الناتج عن إختلاف توقعات الأفراد و عدم الرضاء الوظيفي
٣. هناك علاقة طردية قوية بين صراع المهمة الناتج عن إختلاف توقعات الأفراد عن كيفية أدائهم لأعمالهم و عدم الرضاء الوظيفي
٤. هناك علاقة طردية ضعيفة بين صراع المهمة الناتج عن غموض المهام و عدم الرضاء الوظيفي
٥. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف المعلوماتي الناتج عن تعارض المهام مع الآخرين و عدم الرضاء الوظيفي
٦. هناك علاقة طردية ضعيفة بين الصراع بين الأفراد بسبب الإختلاف المعلوماتي الناتج عن توافر معلومات غير موجودة عند الآخرين و عدم الرضاء الوظيفي

٧. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي (قيمة تحقيق الذات ) وعدم الرضاء الوظيفي
٨. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف القيمي (قيمة التعاون ) وعدم الرضاء الوظيفي
٩. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الإجتماعي (إختلاف الجنس ) وعدم الرضاء الوظيفي
١٠. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين الأفراد بسبب الاختلاف الإجتماعي (إختلاف السن ) و عدم الرضاء الوظيفي
١١. هناك علاقة طردية ضعيفة بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض المصالح (سواء مادية أو معنوية ) وعدم الرضاء الوظيفي
١٢. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب تعارض الأهداف وعدم الرضاء الوظيفي
١٣. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الإعتمادية المشتركة وعدم الرضاء الوظيفي
١٤. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب مشاكل الإعتمادية المتتالية و عدم الرضاء الوظيفي
١٥. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل الناتجة عن عدم حل الصراعات السابقة وعدم الرضاء الوظيفي
١٦. هناك علاقة طردية ضعيفة بين الصراع بين المجموعات بسبب المشاكل الناتجة عن كبت الصراعات وعدم الرضاء الوظيفي
١٧. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة على موارد إتمام العمل وعدم الرضاء الوظيفي
١٨. هناك علاقة طردية قوية بين الصراع بين المجموعات بسبب المنافسة على موارد الجزء المادي وعدم الرضاء الوظيفي
١٩. هناك علاقة طردية ضعيفة بين إستراتيجية المنافسة الرابحة و الرضاء الوظيفي
٢٠. هناك علاقة عكسية ضعيفة بين إستراتيجية المنافسة الخاسرة و الرضاء الوظيفي
٢١. هناك علاقة طردية ضعيفة بين إستراتيجية التكيف المتبعة مع مواقف الصراع و الرضاء الوظيفي

٢٢. هناك علاقة طردية ضعيفة بين إستراتيجية التكيف المتبعة مع كثرة الصراعات و الرضاء الوظيفي
٢٣. هناك علاقة طردية ضعيفة بين إستراتيجية المشاركة ( تعاون الآخرين ) المتبعة و الرضاء الوظيفي
٢٤. هناك علاقة عكسية قوية بين إستراتيجية المشاركة ( عدم تعاون الآخرين ) المتبعة و الرضاء الوظيفي
٢٥. هناك علاقة طردية قوية بين إستراتيجية التجنب ( تجنب الدخول في مناقشات ) و الرضاء الوظيفي
٢٦. هناك علاقة طردية قوية بين إستراتيجية التجنب ( التنازل عن الحقوق ) و الرضاء الوظيفي
٢٧. هناك علاقة طردية قوية بين إستراتيجية التسوية (في ظل وجود آخرين مصلحين ) و الرضاء الوظيفي
٢٨. هناك علاقة طردية ضعيفة بين إستراتيجية التسوية ( الذاتية ) و الرضاء الوظيفي
٢٩. هناك علاقة عكسية ضعيفة بين كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل و الرضاء الوظيفي .

وهذا يعني أن هذه الدراسة الإحصائية قد أظهرت صحة جميع الفروض البحثية أو العلاقات المسبقة التي توقعها الباحث منذ البداية باستثناء الفرض القائل بوجود علاقة طردية قوية بين التكيف مع كثرة الصراعات (كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي) والرضاء الوظيفي حيث أظهرت الدراسة الإحصائية ضعف هذه العلاقة

كما قدم الباحث تفسيراً لجميع هذه العلاقات سواء تلك التي أظهرت الدراسة قوتها أو تلك التي أظهرت الدراسة ضعفها سواء بالنسبة للمبحوثين مجتمعين أو بالنسبة للمبحوثين في كل فئة على حدة

## التوصيات

و في ضوء هذه الإستنتاجات النظرية والتطبيقية ، يطرح الباحث فيما يلي بعض التوصيات التي تستهدف رفع درجة الرضاء الوظيفي والتخفيف من حدة الصراع التنظيمي بمستشفى قصر العيني على وجه الخصوص وبالأجهزة الحكومية الخدمية المصرية على وجه العموم وتفصيل ذلك هو كالاتي :

### أولاً : توصيات خاصة بمستشفى قصر العيني

(١) وضع معدلات لأداء الأعمال تتسم بالواقعية بحيث تلتزم بها إدارة مستشفى قصر العيني سواء عند تحديد المقررات الوظيفية لأقسام العمل المختلفة أو عند وضع نظم الجزاءات الإيجابية منها أو السلبية ( الثواب والعقاب ) وعلى المستويين المادي والمعنوي، حيث أن الدراسة قد أظهرت أن هناك علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن كثرة الأعمال والرضاء الوظيفي.

(٢) الإهتمام بعقد دورات تدريبية للعاملين بمستشفى قصر العيني بهدف رفع مستوى كفاءتهم وتنمية قدراتهم...حيث أن الدراسة قد أظهرت أن هناك علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن كيفية أداء المهام أو غموضها والرضاء الوظيفي

(٣) إعادة توصيف الوظائف بمستشفى قصر العيني بحيث يتضمن وصف أي وظيفة بياناً محدداً بالواجبات والمسئوليات وشرح واضح لكيفية أداء هذه الواجبات والنهوض بهذه المسئوليات وشروط شغل كل وظيفة خصوصاً بالنسبة لمستوى المؤهل ونوع الخبرة المطلوبة ومدتها بحيث تتطوي هذه الشروط على عدم وجود فوارق كبيرة في الخبرة أو المعرفة بين شاغلي هذه الوظائف...حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن تعارض المعلومات مع الآخرين أو توافر معلومات لدى البعض غير متوافرة لدى البعض الآخر والرضاء الوظيفي .

(٤) الإهتمام بدراسة التنظيم وطرق العمل بمستشفى قصر العيني بهدف الإرتقاء بهذه الطرق حتى تختفي ظاهرة أعناق الزجاجة بين الأقسام ،حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن مشاكل الاعتمادية (المشتركة أو المتتالية) والرضاء الوظيفي.

٥) الإهتمام بدراسة وسائل العمل بمستشفى قصر العيني بحيث تتحقق العدالة في توزيعها بين الأقسام المختلفة بالمستشفى ،حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن الاختلاف على موارد إتمام العمل والرضا الوظيفي.

٦) تشجيع روح التعاون بين الأقسام المختلفة بمستشفى قصر العيني عن طريق مكافأة الأقسام المشتركة في إتمام العمل المكافأة التي تستحقها ،حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين التعاون بين العاملين كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي

### ثانياً : توصيات عامة تهم جميع الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر

١) الإهتمام بالنواحي النفسية والسيكولوجية للعاملين بجميع الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر عن طريق إجراء إستطلاع دوري ولقاءات مستمرة تستهدف التعرف على ميولهم وإهتماماتهم وتوقعاتهم بحيث تسترشد جهة الإدارة بنتائج هذه الإستطلاعات واللقاءات عند إتخاذ قرارات مهمة كالنقل أو الندب أو الترقية... حيث أن الدراسة قد أظهرت أن هناك علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن إختلاف توقعات الأفراد والرضا الوظيفي.

٢) الإهتمام بالأنشطة الإجتماعية والثقافية كالرحلات والمسابقات وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين للعمل والإبداع بهدف خلق روح المودة والتآخي فيما بينهم وتجنب محاولات البعض منهم الوقوف ضد سعي الآخرين لتحقيق ذواتهم وكذا التخلص من الظواهر غير المرغوب فيها المنتشرة بينهم كعدم التعاون... حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن الإختلاف القيمي والرضا الوظيفي.

٣) إهتمام أجهزة الإعلام بالدولة بتوعية العاملين وتنقيفهم بهدف تغيير النظرة إلى المرأة وتقبل رئاستها لهم لأنها في النهاية زميلة لهم يتعين أن يكون لها نفس الحقوق التي لهم وعليها نفس الواجبات التي عليهم... حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن إختلاف الجنس والرضا الوظيفي.

٤) حفز جهات الإدارة على إيجاد مصادر إيرادات غير تقليدية حتى يمكن الإعتماد عليها في توفير المال اللازم لدعم الإحتياجات اللازمة للعمل وأيضاً لدعم نظام المكافآت بحيث يشعر العاملون بالرضا... حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة عكسية قوية بين الصراع الناتج عن الإختلاف على موارد الجزاء المادي والرضا الوظيفي .



٥) تشجيع السلوك الإيجابي بين العاملين بوسائل مختلفة كالمشاركة في إتخاذ القرارات أو الحرص على الحفاظ على مكان عملهم سليماً ونظيفاً ؛ الأمر الذي يخلق لديهم الإحساس بالرضاء عن منظماتهم... حيث أن الدراسة قد أظهرت وجود علاقة طردية (وإن كانت ضعيفة) بين إستراتيجية التجنب والرضاء الوظيفي.

٦) وحيث أن الدراسة قد أظهرت أن الصراع التنظيمي ليس هو المتحكم الوحيد في الرضاء الوظيفي وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر في هذا الرضاء ، وأن جهات الإدارة تستطيع إذا نجحت في التحكم فيها أن ترفع مستوى الرضاء الوظيفي أو تحد من الشعور بعدم الرضاء، فإن الباحث يوصي باهتمام جهات الإدارة المختلفة بمشاكل العاملين لديها وإحتياجاتهم ( كنوع من أنواع الدعم الإجتماعي ) وتقديم حلول إيجابية أو على الأقل إشعارهم بوقوف إدارتها معهم بشرط أن أي وعد أو عهد تقطعه إدارة أي جهة على نفسها لا بد أن تف به ، الأمر الذي سيرفع في النهاية من شأن إدارة أي منظمة في قلوب عامليها فيزداد الرضاء وتقل الضغوط والصراعات والمشاحنات .

وعلى الله التوفيق

# مراجع الدراسة

## مراجع الدراسة

أولاً : المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- ١- إبراهيم الغمري ، الأفراد والسلوك التنظيمي ، دراسة علمية وعملية ، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٢ .
- ٢- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية، الدار الجامعية ، ١٩٩٨ .
- ٣- \_\_\_\_\_ ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ١٩٩٩ .
- ٤- أحمد صقر عاشور ، السلوك الأنساني في المنظمات ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٢ .
- ٥- أحمد عبادة سرحان ، مقدمة في طرق التحليل الإحصائي، بدون بلد النشر ، دار الكتب الجامعية
- ٦- أندرو دي سيز لافي ، مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ .
- ٧- بيتر هانسون ، ترجمة عبد الرحيم العقيل ، ضغوط العمل، الرياض ، مكتبة جرير ، ١٩٩٦ .
- ٨- حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٢ .
- ٩- حنفي محمود سليمان ، الأفراد ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ.
- ١٠- صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٩٩ .
- ١١- عادل حسن ، الأفراد في الصناعة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٩٨ .
- ١٢- \_\_\_\_\_ ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٧
- ١٣- عايذة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة ، بدون بلد النشر وبدون الناشر، ١٩٩٩ .
- ١٤- عبد الرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧ .
- ١٥- عبد الرحيم بن أحمد بن محمد هيجان ، ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٨ .
- ١٦- \_\_\_\_\_ ، الصراعات الشخصية في بيئة العمل ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٧
- ١٧- عطية حسين أفندي ، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، بدون ناشر ، ١٩٩٤ .
- ١٨- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٩٨ .
- ١٩- محمد صبحي أبو صلح وآخرون ، مقدمة في الطرق الإحصائية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ .
- ٢٠- منصور فهمي ، إدارة القوى البشرية في الصناعة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ .

- ٢١- ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض ، بدون ناشر ، ١٩٩٣ .
- ٢٢- وليام هت. موبلي ، تسرب الموظفين : اسبابه ، نتائج ، السيطرة عليه ، ترجمة محمد نجيب المقطوش ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٥ .

#### الرسائل العلمية :

- ١- فوزي شعبان ندا ، " أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات : دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي " ، رسالة دكتوراه في الإدارة مقدمة إلى كلية التجارة بجامعة القاهرة ، ١٩٩١ .
- ٢- محمود سعد أبو رجب ، " دراسة وتحليل أثر الفروق الفردية على العلاقة بين الرضاء عن العمل والالتزام التنظيمي والميل نحو ترك العمل " ، رسالة ماجستير في الإدارة ، مقدمة إلى كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٩ .
- ٣- هشام محمد صبري ، " الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وآثرها على درجة رضاء العاملين " ، رسالة ماجستير في الإدارة مقدمة إلى كلية التجارة جامعة القاهرة ، ١٩٩٤ .

#### الدوريات:

- ١- عبد الرحيم أحمد هيجان ، "المدير والقائد الإداري : تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة " ، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، العدد ٧٧ ، سبتمبر ١٩٩٣ .
- ٢- عبد الرحيم بن علي المير ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة مقارنة " ، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، المجلد ٣٥ ، العدد ٢ ، سبتمبر ١٩٩٥ .
- ٣- لطفي لبيب راشد ، " نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها " ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، عدد ٧٥ ، مارس ١٩٩٢ .

#### التقارير :

- التقرير الإحصائي السنوي لمستشفيات جامعة القاهرة ( في السنوات ١٩٩٧ - ٢٠٠١ ) إعداد فنيي قسم الإحصاء .

**BOOKS :**

- 1- Albert , G.W. , : **Attitudes** , in M.Fishbein , ed , **Reading in Attitudes Theory &Measurment** , New York, Wiley , 1980 .
- 2- C.Cooper & J.Marshall , **Understanding Executive Stress** , London , Micmillan ,1978 .
- 3- C.J. Granny , Patricia Cain Smith , Eugene F. Stone , **Job Satisfaction : How People Feel their Jobs and How it Affects their Performance** , New Jersey , Prentice Hall international Inc.,1992.
- 4- Daniel S. Hamermesh , **The Changing Distribution of Job Satisfaction** , New York , National Bureau of Economic Research ,1999.
- 5- Engene G. Fisher , “ National Surevey of the Beginning Teacher” , Youch , Willbur A ,ed., **The Beginning Teacher**, New York, Halt , 1956
- 6- Fred Luthans , **Organizational Behavior** , Sixth Edition , New York , McGraw Hill , 1992 .
- 7- G.A. Cole , **Organizational Behavior** , London , D P Publication Ltd., 1995.
- 8- Gary Dessler , **Personnel Management** , Forth Edition , New Jersey , Prentice Hall international,Inc., 1988.
- 9- Gary Johns , **Organizational Behavior : Understanding and Management Life at Work** , Forth Edition, New York , Harper Collins College Publishers ,1999 .
- 10- Gregory Moorhead , Ricky W. Griffin , **Organizational Behavior: Managing People and Organization** , Boston ,Houghton Mifflin Co. , 1995.
- 11- Henry L. Tosi , **Organizational and Management : A Contingency Approach** , Boston , PWS-KENT Publishing Co., 1990.
- 12- J.Marshall & C.Cooper , **Coping with Stress at Work** , New York, Gower , 1981.
- 13- J.M. Higgins , **The Management Challenge** , Second Edition , London , Macmillan Publishing , 1991 .
- 14- Jay Hall , **Conflict Management Survey** , New York , Teleometrics International Inc.,1986.
- 15- Jerald Greenberg , **Managing Behavior in Organization** , New Jersey , Prentice Hall international,Inc., 1998.

- 16- John A. Wagner , John R. Hollenbeck , **Organizational Behavior : Security Competitive Advantage** , New Jersey , Prentice Hall international,Inc., 1998.
- 17- John R. Schermerhorn, **Management and Organizational Behavior : Essentials** , New York ,John Wiley & Sons ,Inc., 1996.
- 18- John R., James G., Richard N., **Basic Organizational Behavior** , Second Edition , New York , John Wiley & Sons , Inc., 1998.
- 19- Judith R.Gordon , **Organizational Behavior** , Fifth Edition , New Jersey , Prentice Hall International , Inc., 1996.
- 20- K. Back & K.Back , **Assertiveness at Work** , New York , McGraw Hill , BCA , 1994
- 21- M.E. Shaw & J.M. Wright , **Scales for The Measurement of Attitudes** , New York , Mc Graw Hill , 1967 .
- 22- Patrick M. Wright , Raymond A. Noe , **Management of Organization** , London , Richard D. Irwin , 1996.
- 23- Patrick M. Wright , Raymond A. Noe ,Barry Gerhart & John R.Hollenbeck , **Human Resource Management** , Second Edition , London , Von Hoffinan Press ,Inc., 1996.
- 24- Paul Hersey & Others , **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources** ,Seventh Edition , New Jersey , Prentice Hall International ,Inc., 1996.
- 25- Robert Kreniter , Angelo Kinicki , **Organizational Behavior** ,Third Edition , London , Richard D. Irwin , Inc., 1995.
- 26- Robert L Kahn , Elise Baulding , **Power and Conflict in Organizations** , London , Tavistock Publications , 1994.
- 27- Robert N. Lussier , **Human Relations in Organizations : A Skill Building Approach** , Third Edition , London , McGraw Hill, 1996.
- 28- Steven P. Robbins , **Essentials of Organizational Behavior** , New Jerisy , Prentice Hall international,Inc., 1997.

#### PERIODICALS :

- 1- A. Micheal , Brain Esquivel , H. Kleiner , "The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness" , MCB University Press Limited, **Empowerment in Organization** , Vol.4 , No.4, 1996.
- 2- Allen I Kraut , "Predicating Turnover of Employees for Measured Job Attitudes" , **Organizational Behavior and Human Decision Processes** , No.13 , 1975.

- 3- Andre Busing , "A Dynamic Model of Work Satisfaction : Qualitative Approaches" , **Human Relation Journal** , August ,1999.
- 4- Anne P. Bartel , "Human Resources Management and Performance in the Service Sector : The Case of Bank Branches" , **National Bureau of Economic Research** , Working Paper 7467 , January 2000.
- 5- David K. Banner , "Conflict Resolution : A Recontextualization" , MCB University Press Limited , **Leadership & Organization Development Journal** , Vol.16 , No.1,1995.
- 6- Dianne S. Lewis , Erica French , Peter Steave , "A Culture of Conflict" , MCB University Press Limited , **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.18 ; No.6,1997 .
- 7- John R. Darling , Chrestine E. Fagliasso , "Conflict Management Across Cultural Boundaries : A Case Analysis from Multinational Bank" , MCB University Press Limited , **European Business Review** , Vol. 99,No.6 , 1995.
- 8- Julia Richardson , "Avoidance as on Active Mode of Conflict Resolution" , **Team Performance Management Journal** , Vol.1, No.4 ,1995.
- 9- Karen A. Jehn , "Why Difference Make A Difference : A Field Study of Diversity , Conflict , and Performance in Working Group" , **Administrative Science Quarterly** , December 1999.
- 10- L.A Witt , "The Role of Participation in Decision - Making in The Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship" , **Human Relations** , March 2000.
- 11- Monica Lee , "Understanding of Conflict : A Cross - Cultural Investigation" , MCB University Press Limited , **Personal Review** ,Vol.27 , No.3 , 1998
- 12- Richard Gahr , Joseph B. Masca , Saliba Sarsar , "Conflict Resolution and Meditation" , MCB University Press Limited, **Leadership & Organizational Development Journal** , Vol.16 , No.8, 1995

# ملحق الدراسة



## إستمارة إستبيان

اسم الجهة : (مستشفى قصر العيني)  
القسم : .....  
اسم المبحوث : ..... النوع : .....  
الوظيفة : .....  
المؤهل العلمي : .....  
الدورات التدريبية : .....  
عدد سنوات الخبرة العملية: .....

عزيزي الموظف ..

فيما يلي مجموعة من العبارات وضعناها من أجلك ومن أجل تحسين مستقبلك الوظيفي وراعيها فيها أن تكون واضحة ويمكن الإجابة عليها إما أوافق بشدة / أوافق / محايد / أرفض / أرفض بشدة . وعليه فإننا نأمل منك التعاون معنا بصدق وثق أن جميع ما سوف تدلي به من بيانات سوف يبقى سراً للأبد.

| العبارات                                                                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أرفض | أرفض بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------|-----------|
| ١- يطلب مني أداء الكثير من الأعمال في زمن قصير مما يصيبني بالتوتر .                                              |            |       |       |      |           |
| ٢- أؤدي عملي بطريقة شكلية عندما اكتشف أن المطلوب مني يختلف عن ميولي واهتماماتي.                                  |            |       |       |      |           |
| ٣- سأنتقل إلى قسم آخر لأن رئيسي كثيراً ما يعدل عن تعليماته لأداء مهمة ما.                                        |            |       |       |      |           |
| ٤- قد أقصر في أدائي للمهام المطلوبة عندما تكون غير واضحة                                                         |            |       |       |      |           |
| ٥- لن أؤدي عملي بالشكل المطلوب عندما لا يتفق رأيي مع آراء زملائي حول طريقة أداء العمل .                          |            |       |       |      |           |
| ٦- أؤدي عملي بطريقة شكلية عندما لا يتيح لي زملائي ورئيسي تنفيذ الأعمال بالطريقة التي تعلمتها بالدورة التدريبية . |            |       |       |      |           |
| ٧- سأترك القسم لأن رئيسي لا يقدر عملي ويقلل من شأنه                                                              |            |       |       |      |           |
| ٨- سأترك القسم الذي أعمل به لأن زملائي يعتمدون عدم مساعدتي في العمل                                              |            |       |       |      |           |
| ٩- لن أبقى في القسم يوماً واحدا طالما أن رئيسي في العمل " إمراة " لأن المرأة المديرية تعني خلافات مستمرة.        |            |       |       |      |           |
| ١٠- كثيراً ما أخرج من مقر العمل لشعوري بالضيق بسبب المشاكل التي تحدث بيني وبين زملائي بسبب فارق السن .           |            |       |       |      |           |
| ١١- سأطلب نقلي لوحدة أخرى بسبب كثرة المشاكل التي تحدث بيني وبين زملائي نتيجة لتعارض المصالح .                    |            |       |       |      |           |
| ١٢- لن أنفذ ما يطلبه مني الطبيب لأنه يسعى لفرض سيطرته علي                                                        |            |       |       |      |           |
| ١٣- اتباطاً لشعوري بالضيق من العمل عندما يستعجلنا قسم آخر لتنفيذ العمل                                           |            |       |       |      |           |

| العبارات                                                                                                                        | أوافق بشدة | أوافق | محايد | ارفض | ارفض بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------|-----------|
| ١٤- اشكو لرئيس القسم إهمال الوحدة الأخرى في أداء أعمالها التي يترتب عليها عملي .                                                |            |       |       |      |           |
| ١٥- سأطلب نقلي إلى قسم آخر بسبب كثرة الخلافات المستمرة وغير المحلولة بين القسم الذي أعمل فيه والقسم الآخر .                     |            |       |       |      |           |
| ١٦- أحيانا نقرر أنا وزملائي في القسم ألا نؤدي مهمة ما بسبب كثرة المشاكل غير المحلولة بين القسم الذي أعمل فيه والقسم الآخر       |            |       |       |      |           |
| ١٧- أشعر بالإرهاك وعدم القدرة على العمل بسبب الخلافات التي تحدث بين قسمي والأقسام الأخرى على حصتنا في الورق                     |            |       |       |      |           |
| ١٨- عندما لا نحصل على مكافآتنا نقرر أنا والقسم الذي أعمل فيه عدم الإلتزام تعبيراً منا عن عدم رضائنا عن العمل .                  |            |       |       |      |           |
| ١٩- لكل منا وجهة نظره حول العمل التي لن يتنازل عنها ولكني سألتزم بما أقوم به من أعمال إذا نجحت في إقناع الآخرين برأيي .         |            |       |       |      |           |
| ٢٠- سأترك قسمي لو كانت نتيجة الحوار أو المناقشة في العمل لغير صالح                                                              |            |       |       |      |           |
| ٢١- لقد تعودت دائماً على مواقف النزاع في العمل . ولذلك فإنني لن أطلب نقلي من القسم كما يفعل الآخرون .                           |            |       |       |      |           |
| ٢٢- أؤدي عملي بأمانة قدر إستطاعتي لأنني أشعر بالراحة النفسية في القسم الذي أعمل فيه برغم كثرة المشاكل .                         |            |       |       |      |           |
| ٢٣- أحببت العمل وارتفع أدائي بعد أن إكتشفت أن التعاون بيني وبين زملائي في العمل أفضل من النزاعات المستمرة بيننا                 |            |       |       |      |           |
| ٢٤- أبتاط في العمل لشعوري بالضيق مما أقوم به من عمل عندما لا يشاركني زملائي برأيهم أو بمجهودهم لإتمام العمل .                   |            |       |       |      |           |
| ٢٥- أشعر بالسعادة في العمل عندما لا أشارك في أية مناقشات مع زملائي                                                              |            |       |       |      |           |
| ٢٦- لن أدخل في أي جدال مع زملائي في العمل برغم أن الحق معي ولذلك فإنني لن أترك القسم الذي أعمل به و أحبه .                      |            |       |       |      |           |
| ٢٧- لن أترك القسم الذي أعمل فيه بعد أن إنتقل إليه زميلنا " حلال العقد " .                                                       |            |       |       |      |           |
| ٢٨- لن أتعلل بالمرض أو التعب بعد تسوية الخلاف بيني وبين زميلي الذي يعتمد عمله على عملي .                                        |            |       |       |      |           |
| ٢٩- برغم كل المشاكل والصراعات والمشاحنات التي تحدث في العمل إلا أنني في داخلي راض عنه ... وهذا الرضاء يجعلني لا أبحث عن عمل آخر |            |       |       |      |           |

# تعريف بالباحث

## تعريف بالباحث

### الآنسة / آمال ماهر بترا حنا

- من مواليد الجيزة في سبتمبر ١٩٧٤
- مصرية الجنسية مسيحية الديانة
- حاصلة على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال من كلية التجارة بجامعة القاهرة
- دور مايو ١٩٩٦ بتقدير تراكمي جيد
- أنهت سنة تكليف الخدمة العامة في يناير ١٩٩٨ بتقدير جيد
- إجتازت السنة التمهيدية لدراسة ماجستير الإدارة العامة بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة في يونيو ١٩٩٩ بتقدير عام جيد جداً.
- حصلت على دبلومة في الكمبيوتر التعليمي من معهد الدراسات والبحوث التربوية بجامعة القاهرة في مايو ٢٠٠٠ بتقدير عام جيد
- إجتازت إمتحان TOEFL في نوفمبر ٢٠٠٠ بمجموع درجات ٥٠٣
- حصلت على دبلومة في التجارة الإلكترونية من IBM في أغسطس ٢٠٠١
- حصلت على ماجستير في تصميم المواقع من هيئة CIW العالمية في سبتمبر ٢٠٠١
- شغلت العديد من الوظائف في مجالات الإدارة والسكرتارية التنفيذية والكمبيوتر، وحالياً تشغل وظيفة رئيس قسم تطوير المواقع على الإنترنت بشركة المهندس للاستشارات الهندسية والتصميم
- سجلت موضوع رسالة الماجستير هذه في الإدارة العامة في سبتمبر ٢٠٠١ وتمت مناقشتها في ٢٥ سبتمبر ٢٠٠٣ ونالت عنها درجة الماجستير في الإدارة العامة بتقدير ممتاز .

# ملخص الدراسة

الإسم : آمال ماهر بترا حنا  
الجنسية : مصرية  
تاريخ ومحل الميلاد : ٣٠ سبتمبر ١٩٧٤ - الجيزة - مصر

الدرجة : ماجستير  
التخصص : إدارة عامة  
المشرف : أ.د. حسن العلواني  
أستاذ الإدارة العامة المساعد بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية  
بجامعة القاهرة

عنوان الرسالة :  
تأثير الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي  
في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر  
دراسة حالة مستشفى قصر العيني  
ملخص الرسالة :

يستهدف البحث إرساء قاعدة نظرية تتناول تحديد أشكال وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر مع الإشارة الخاصة إلى مستشفى قصر العيني كحالة دراسية ، وأيضاً توضيح إتجاه وقوة العلاقة بين كل شكل من أشكال الصراع التنظيمي وكل إستراتيجيات إدارته بالرضاء الوظيفي في هذه الأجهزة .  
ولتحقيق هذا الهدف بدأ الباحث بإستعراض العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الرضاء الوظيفي و الصراع التنظيمي، وفي ضوء هذه الدراسات وضع الباحث الفرض الأساسي لدراسته وعدد من الفروض الفرعية التي سيحاول إختبارها في هذه الدراسة للتحقق من صحتها

وإستعان في سبيل تحقيق ذلك بإستمارة إستبيان كأداة لقياس أثر الصراع التنظيمي (أشكاله وإستراتيجيات إدارته) على الرضاء الوظيفي  
وحيث أنه لم يكن من المنطقي أن يلجأ الباحث لإسلوب المسح الشامل لكافة العاملين بمستشفى قصر العيني لوجود صعوبات فنية في التطبيق لإجراء مثل هذا المسح فقد إستخدم لإسلوب العينة وجعلها عينة تطبيقية لتغطي فئات المبحوثين المتنوعة (خمس فئات).

ولقد إستعان الباحث ببعض الأساليب الإحصائية المتقدمة لتحليل نتائج هذه العينة ، ومن هذا التحليل تبين صحة جميع الفروض الأساسية والفرعية التي قامت عليها الدراسة بإستثناء الفرض القائل بأن هناك علاقة طردية قوية بين إستراتيجية التكيف والرضاء الوظيفي حيث أظهر التحليل ضعف هذه العلاقة

وفي ضوء هذه النتيجة طرح الباحث مجموعة من التوصيات إستهدف بها رفع الرضاء الوظيفي وتقليل الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية الخدمية بشكل عام وفي مستشفى قصر العيني على وجه الخصوص من بينها :

- وضع معدلات لأداء الأعمال تتسم بالواقعية .
- الأخذ في الحسبان الإهتمامات المادية والنفسية للعاملين
- الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين
- الإهتمام بالأنشطة الإجتماعية في المنظمات كالرحلات والمسابقات والحفلات
- الإهتمام بتوعية العاملين وتنقيفهم
- الإهتمام بطرق أداء الأعمال وتطويرها
- السعي لإيجاد مصادر مالية غير تقليدية لتمويل الحوافز
- حفز وتشجيع روح التعاون بين أقسام العمل في المنظمات المختلفة
- تشجيع السلوك الإيجابي للعاملين عن طريق مساعدتهم على إتخاذ القرارات
- إهتمام الإدارة بمشاكل العاملين وإحتياجاتهم كنوع من الدعم الإجتماعي لهم وتقديم ما يلائمهم من حلول .

المشرف  
أ.د. حسن العلواني

أستاذ الإدارة العامة المساعد بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة

  
٢٠١٤/١١/٢٠

# مستخلص الدراسة والكلمات الدالة



# تأثير الصراع التنظيمي على الرضاء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر دراسة حالة مستشفى قصر العيني

رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة من الطالبة  
آمال ماهر بترأ حنا

## المستخلص

يستهدف البحث إرساء قاعدة نظرية تتناول تحديد أشكال وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية الخدمية في مصر مع الإشارة الخاصة إلى مستشفى قصر العيني كحالة دراسية ، وأيضا توضيح إتجاه وقوة العلاقة بين كل شكل من أشكال الصراع التنظيمي وكل إستراتيجيات إدارته بالرضاء الوظيفي في هذه الأجهزة .

ولتحقيق هذا الهدف سار الباحث على الخطوات البحثية التالية :

- ١- مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي وعلاقتها ببعض
- ٢- وضع مجموعة من الفروض الأساسية والفرعية حول طبيعة وقوة للعلاقة بين الصراع التنظيمي (أشكاله وإستراتيجيات إدارته) كمتغير مستقل والرضاء الوظيفي كمتغير تابع
- ٣- إختيار مستشفى قصر العيني كحالة دراسية للأجهزة الحكومية الخدمية في مصر .
- ٤- تصميم إستمارة إستبيان مكونة من تسعة وعشرين سؤالاً باستخدام تدرج ليكرت لدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين

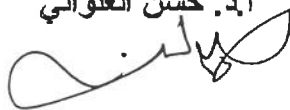
- ٥- تحديد حجم العينة وحجم كل طبقة بحثية من طبقاتها (وعدها خمس طبقات)
  - ٦- تجميع البيانات من أفراد العينة وتفرغها ومراجعتها
  - ٧- تطبيق الأساليب الإحصائية التالية للتحقق من صحة وواقعية فروض الدراسة :
  - أ- النسبة المئوية للوسط المرجح كمقياس للإتجاهات العامة للعلاقة بين الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي لدى العاملين بمستشفى قصر العيني .
  - ب- إختيار كاداة لتحديد مدى صحة إتجاه العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي
  - ت- معامل التوافق لتحديد مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة
- ولقد إنتهى الباحث إلى وجود علاقة عكسية قوية بين أشكال الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي ووجود علاقة طردية قوية في معظم الأحوال بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضاء الوظيفي ولقد طرح الباحث في ختام البحث مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تقليل الصراع التنظيمي ورفع مستوى الرضاء الوظيفي في المنظمات الحكومية الخدمية في مصر على وجه العموم ومستشفى قصر العيني على وجه الخصوص.

## الكلمات الدالة

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| • الصراع التنظيمي      | • الرضاء الوظيفي      |
| • مستشفى قصر العيني    | • صراع المهمة         |
| • صراع الدور           | • الصراع بين الأفراد  |
| • الصراع بين المجموعات | • إستراتيجية المناقشة |
| • إستراتيجية التكيف    | • إستراتيجية التسوية  |
| • إستراتيجية المشاركة  | • إستراتيجية التجنب   |

## المشرف

أ.د. حسن العلواني



أستاذ الإدارة العامة المساعد بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة القاهرة

٢٠٢١/١٠/٢٠