

## العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات العامة دراسة حالة وزارة التربية والتعليم، ولاية الجزيرة، السودان (٢٠٠٦ - ٢٠١٣)

عثمان تاج السر مساعد حامد

جامعة تبوك – كلية إدارة الاعمال – قسم الإدارة  
جامعة الجزيرة - كلية الاقتصاد والتنمية الريفية – قسم إدارة الاعمال  
ohamid@ut.edu.sa

دارين عز الدين عابدين حمدتو

dareenhamadto@gmail.com

محمد كمال الجاك

جامعة الجزيرة كلية الاقتصاد والتنمية الريفية – قسم إدارة الاعمال  
mohdkamal@uofg.edu.sd

### المخلص:

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلك من خلال دراسة أهم عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية ودراسة الأسلوب المناسب لإدارة تلك الصراعات، وذلك باستخدام عينة عشوائية تكونت من ٧٠ فرد للإجابة عن مشكلة البحث المتمثلة في، هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي. وللإجابة على الإشكالية تم وضع العديد من الفروض وهي: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي ومحدودية الموارد، توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح الصلاحيات، توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات، توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وتعارض الأهداف. اعتمد البحث في سبيل الوصول إلى أهدافه والإجابة على أسئلته علي المنهج الوصفي التحليلي. وتم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات، وتمت معالجة البيانات باستخدام أسلوب النسب المئوية والتكرارات، إضافة الي استخدام اختبار مربع كاي للإستقلالية. توصل البحث إلي العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة تتمثل في محدودية الموارد، تعارض الأهداف، عدم وضوح الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات علي التوالي، وأن هناك عدة أساليب مستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي، أهمها أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، يليه أسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنافس، وأن الرواتب لا تحقق مستوى المعيشة المناسب. ومن تلك النتائج تم التوصل إلي العديد من التوصيات أهمها: ضرورة العمل علي جودة الهيكل التنظيمي بالوزارة من حيث خطوط السلطة والمسؤولية، وتجويد القواعد والأسس الخاصة بمنح الصلاحيات والمسؤوليات وذلك بغرض محاربة الصراعات التنظيمية، ضرورة إشراك العاملين في عملية وضع الأهداف السنوية للوزارة والذي يحمل في طياته رسالة ايجابية للعاملين لتشعرهم بالأهمية في التنظيم وتجعلهم أكثر حرصاً علي تحقيق تلك الأهداف مما يؤدي إلي تقليل نسبة الصراعات التنظيمية داخل الوزارة، والنظر في الهيكل الرأسي للعاملين بالوزارة ومحاولة تحسينه حتى يتناسب مع الدور العظيم والرسالة النبيلة التي يقدمونها للمجتمع كافة، خاصة في ظل الأوضاع المعيشية المتردية.

**الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، المؤسسات العامة، علاقة إحصائية.

## المقدمة:

يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، كما انه يعتبر بمثابة الضابط لايقاع حركة المجتمع، والمحدد لمكانته بين الدول. فالموارد البشريه تمثل الغاية من عملية التنمية وإدارتها الرئيسية، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للإلتحاق بركب التقدم فى عالم يتسم بسرعة الايقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات.

## مشكلة البحث:

يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات، وتحقيق الأهداف الخاصة بها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال. إلا أنه من الملاحظ في العديد من المنظمات إهمال ذلك الجانب واعتبار العامل كأداة أو آلة لتنفيذ الأعمال دون النظر في درجة رضائه عن العمل أو عن مرؤوسيه ما ينعكس سلباً على المنظمة وسير العمل ويقود في أحيان كثيرة إلى العديد من الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، لذلك لابد من إدارة تلك الصراعات بالصورة المثلي وذلك لضمان جودة العمل وزيادة إنتاجية العمال بالمنظمة. ومن واقع الربط بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، تكمن مشكلة البحث في السؤال التالي:

هل هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؟

ومن هذا السؤال تتفرع الأسئلة الآتية:

- هل هنالك علاقة بين الصراع التنظيمي ومحدودية الموارد؟
- هل هنالك علاقة بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح الصلاحيات؟
- هل هنالك علاقة بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات؟
- هل هنالك علاقة بين الصراع التنظيمي وتعارض الأهداف؟

## أهمية البحث:

أكتسب هذا البحث أهمية خاصة تنبع من أهمية قطاع التعليم في المجتمع، فالتعليم يعتبر مفتاح التقدم والنمو لأي مجتمع والأساس في تحضره ورقيه، وهو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.

## أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: هو دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

الأهداف الفرعية:

- دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي ومحدودية الموارد؟
- دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح الصلاحيات؟
- دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات؟
- دراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي وتعارض الأهداف؟

## فروض البحث:

١. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.
٢. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي ومحدودية الموارد.
٣. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح الصلاحيات.
٤. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات.

٥. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وتعارض الأهداف.

## منهجية البحث:

أعتمد البحث في سبيل الوصول إلى أهدافه والإجابة على أسئلته على المنهج الوصفي التحليلي لتلائمه مع هذا النوع من البحوث، حيث يقوم بأخذ الظاهرة ومتابعتها وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات، إضافة الي استخدام مربع كاي للإستقلالية وذلك لتحديد وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة، حيث يقول أبو عياش (١٩٨٤) " إن اختبار مربع كاي من الأدوات التي تستخدم في قياس مدي التطابق بين توزيعين أحدهما فعلي والآخر نظري. وتم حساب الإحصائية من خلال المعادلة التالية:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث:

Q<sub>ij</sub>: التكرار المشاهد في الصف (i) والعمود (j)

E<sub>ij</sub>: التكرار المتوقع في الصف (i) والعمود (j)

ونرفض فرض العدم القائل بعدم وجود علاقة بين المتغيرين إذا كان مستوي المعنوية اقل من ٥% أو ١٠%.

### • مصادر جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات من المصادر الآتية:

مصادر أولية: عن طريق الاستبيان، حيث تم إعداد استبانة خاصة عن علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي.

مصادر ثانوية: الكتب، الدراسات السابقة، المجلات والانترنت.

### • مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بوزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة - مدني، وتم أخذ عينة عشوائية من رئاسة الوزارة

بود مدني مكونة من ٧٠ استبانة تم استلام عدد ٥٠ منها.

## الصراع التنظيمي:

### • مفهوم الصراع التنظيمي:

اتفق القريوتي (٢٠٠٠) مع الطويل (٢٠٠١) في أنه "يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا حتميا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، اقتصادية، اجتماعية، بل ان الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمى أيضا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الانسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى.

### • أسباب الصراع التنظيمي:

وقد أشار المغربي (٢٠٠٤) الى أن الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف انواعها وأنه يتفاوت من منظمة

الى أخرى. ويعود الصراع الى أسباب عديدة يمكن اجمالها فيما يلي:

١. العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق

أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

٢. اختلاف الأهداف: رغم أن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلى الا أن ذلك لا يمنع وجود

تعارض بين أهدافها الفرعية.

٣. التنافس على الموارد: ان المنظمة توفر الموارد بكميات محدوده تبعا لامكانياتها المادية ولذلك فان أعضاء التنظيم من وحداتها الرئيسية أو قواها البشرية تتسارع فى الحصول على احتياجاتها من تلك المواد قبل نفاذها. ففى ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على مايعطى احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى.
٤. صراع الدور: ان الدور هو الشخصية التى يتغمصها الفرد من أجل أد وظيفته أو واجبه. فالإنسان أثناء قيامه بدور معين قد يقع فى صراع مع الأدوار الأخرى فى التنظيم.
٥. تفاوت الصفات الشخصية: إن التفاوت بين الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافى بين الأفراد تكون مصادر رئيسية للصراع فيما بينهم.
٦. اختلاف الادراك: وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر. وقد تختلف هذه المعاني من شخص الى آخر بسبب التفاوت بينهم فى الاعتقادات والانتماءات والاهداف... وغير ذلك.
٧. التركيب السيكولوجي للفرد: يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي. فمنهم من يميل الى العدوانية وعدم التعاون مع الاخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الامر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور الصراعات بينهم.
٨. الرضا الوظيفي: ان عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد الى عدم التعاون مع زملائه أو الى عدم اتقانه لعمله أو الى تغيبه.

## الرضا الوظيفي:

### • مفهوم الرضا الوظيفي:

يري عباس (٢٠٠٣) "إن الرضا الوظيفي يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ ان هذه المشاعر تعطي للموظفين قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، وبما ان رغبات الافراد مختلفة، أي ان الرضا هو تعبير عن مدركات الافراد للموقف الحالي للوظيفة التي يودها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له.

### • أهمية الرضا الوظيفي:

تطرقت الحنيطي (٢٠٠٠) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

١. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
٢. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
٣. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
٤. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
٥. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج، [البدراي، (٢٠٠٦)].

## الدراسات السابقة:

- دراسة حميد (٢٠٠٤)، بعنوان: " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء".

هدفت الدراسة إلى: معرفة الإستراتيجية الشائعة لإدارة الصراع التنظيمي، والنتائج المترتبة على إتباعها لدى رؤساء الأقسام في كليات جامعة صنعاء، ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ونتائج الصراع بالجامعة، وعلاقتها بالرضا

الوظيفي، كما هدفت أيضا إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمحددات الرضا المختلفة. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها : إن أكثر الاستراتيجيات استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي في كليات جامعة صنعاء هي إستراتيجية التعاون، وأقلهن استخداماً هي إستراتيجية التنافس، وجود علاقة عكسية بين إستراتيجية التعاون وحدة الصراع، وجود علاقة ارتباط موجبة بين إستراتيجية التنافس وبين حدة الصراع، وجود علاقة ارتباط سلبية بين إستراتيجية التنافس وفعالية الإدارة، عدم وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجية التجنب وحدة الصراع، وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا العام وإستراتيجية التعاون والتجنب، ووجود علاقة ارتباط سالبة بين الرضا العام وإستراتيجية التنافس.

• **دراسة صبري (١٩٩٤)، بعنوان: "الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين".**

هدفت الدراسة إلى توصيف أنواع الصراعات التنظيمية، وتحديد أي هذه الصراعات أكثر إفادة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة، كما هدفت إلى توجيه المديرين لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية الأكثر تناسبا مع الموقف والملائمة للعاملين والتعرف على مدى الاختلاف بين الأساليب النظرية والممارسة الفعلية لإدارة الصراعات في الواقع العملي في الإدارات المعاونة بكليات ومعاهد جامعة القاهرة، وقد خرجت الدراسة بنتائج من أهمها: تزداد درجة رضا العاملين عن استخدام أسلوب المواجهة في حل الصراعات الشخصية الموجودة بينهم، بدرجة أكبر من رضائهم عن استخدام الأساليب الأخرى. كلما زادت حدة الصراعات الشخصية بين العاملين داخل المنظمة، ولم يتدخل المديرون لإدارتها والتخفيف من وطأتها، كلما أدى ذلك لانخفاض مستوى درجة رضا العاملين عن العمل في هذه المنظمة.

• **دراسة الخالدي (٢٠٠٨)، بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"**

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك مستوى الروح المعنوية لمعلمي الثانوية بمدينة مكة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج من أهمها: أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً لدي مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، أن جميع أبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوي عال لدي المعلمين من وجهة نظرهم، وأن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين أسلوب التعاون ومستوي الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

• **دراسة الخرب (٢٠٠٦)، بعنوان: "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأسباب وانعكاسات الصراعات الشخصية علي الأمن الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: أن الصراعات الشخصية لها انعكاسات ايجابية من أهمها: أنها تقود إلي الإبداع، وتساعد علي تكوين خبرة للإدارة والعاملين، وغيرها. كما أن هناك انعكاسات سلبية من أهمها: تتسبب في زيادة الضغوط النفسية، والعاطفية، والوجدانية للأفراد، وتساعد على بروز المصالح الشخصية والأنانية والاستئثار بالمصالح، وتعيق المنظمة من الوصول إلى أهدافها.

• **دراسة الخشالي (٢٠٠٤)، بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدي تأثير الاستراتيجيات (التعاون، التنافس، والتجنب) المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي علي إحساس العاملين بفاعلية الإدارة، وإحساسهم بحدة وايجابيات الصراع التنظيمي. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة من جهة أخرى، هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة، كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والتجني من جهة، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: إدراك الإدارة لأهمية رضا الأطراف عن النتائج المتحققة لهم من جراء الصراع، لأن ذلك يساعد في تكوين اتجاهات ايجابية من قِبَل العاملين بخصوص الإدارة، وسعي الإدارة للتقليل من حدة الصراع، وذلك عن طريق تدخلها في الوقت والأسلوب المناسبين.

## تحليل البيانات:

### تمهيد:

تناول هذا الفصل إجراءات الدراسة والتي تشمل كلاً من مشكلة البحث، أهداف البحث، منهج البحث، مجتمع وعينة البحث، أداة البحث بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. تمثلت مشكلة البحث في علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي في وزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة، وهدف البحث إلي معرفة أسباب الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه، وقياس درجة رضا العاملين عن العمل. اعتمد البحث في سبيل الوصول إلى أهدافه والإجابة على أسئلته المنهج الوصفي التحليلي، إضافة الي استخدام إختبار مربع كاي للإستقلالية وذلك لتحديد وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة. وتحسب الإحصائية من خلال المعادلة التالية:

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(o_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

حيث:

$Q_{ij}$ : التكرار المشاهد في الصف (i) والعمود (j)

$E_{ij}$ : التكرار المتوقع في الصف (i) والعمود (j)

ونرفض فرض العدم القائل بعدم وجود علاقة بين المتغيرين إذا كان مستوي المعنوية اقل من ٥% أو ١٠%.

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم ولاية الجزيرة، وتم أخذ عينة عشوائية من رئاسة الوزارة مكونة من ٧٠ فرد. وتم إعداد استبانته خاصة بعلاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي وتوزيعها على عينة الدراسة، تم استلام عدد ٥٠ استبانته وذلك بنسبة ٧١%، وتري الباحثة أن السبب في ذلك يعزي إلى عدم الاهتمام الكافي من قبل المبحوثين.

### الجزء الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على تناول بعض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وتتمثل في النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل التعليمي، (المستوي الإداري، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري والأكاديمي. ويمكن توضيح هذه الخصائص فيما يلي:

النوع:

يوضح الجدول رقم (١)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.

جدول رقم (١): جدول تكراري نسبي لمتغير النوع لدي أفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الخيارات
٥٣%	٢٦	ذكر
٤٧%	٢٤	أنثى
١٠٠%	٥٠	الجملة

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من الجدول رقم (١) أن هناك تقارب بين نسبة الذكور والإناث بالعينة حيث بلغت نسبة الذكور (٥٣%) بينما بلغت نسبة الإناث (٤٧%)، وذلك مؤشر لتقارب عدد الذكور والإناث.

العمر:

يوضح الجدول رقم (٢)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

جدول رقم (٢): جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدي أفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الخيارات
٦%	٣	٢٥ سنة فأقل
٢١%	١٠	٢٦ - ٣٠ سنة
٤٧%	٢٤	٣١ - ٥٠ سنة
٢٦%	١٣	٥١ سنة فأكثر
١٠٠%	٥٠	الجملة

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٢)، أن غالبية أفراد العينة (٤٧%) تتراوح أعمارهم ما بين (٣١ - ٥٠) سنة، ويأتي في المرتبة الثانية الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن ٥٠ سنة (٥١ سنة فأكثر) وذلك بنسبة ٢٦%، يليه الأفراد ذوي الأعمار (٢٦ - ٣٠) سنة بنسبة بلغت ٢١%، وأخيراً الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥ سنة فأقل وذلك بنسبة بلغت ٠٦%.

الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (٣)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (٣): جدول تكراري نسبي لمتغير الحالة الاجتماعية لدي أفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الخيارات
٢٣%	١٢	أعزب
٦٦%	٣٣	متزوج
٩%	٤	مطلق
٢%	١	أرمل
١٠٠%	٥٠	الجملة

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٣) أن معظم أفراد العينة (٦٦%) من المتزوجين، بينما ٢٣% من أفراد العينة حالته الاجتماعية أعزب، ونسبة ٠٩% من المطلقين ونسبة ضعيفة جداً (٠٢%) أرمل. وذلك مؤشر للاستقرار وسط العاملين بالوزارة.

المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (٤)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (٤): جدول تكراري نسبي لمتغير المؤهل العلمي لدي أفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الخيارات
٩%	٤	ثانوي
٢٦%	١٣	دبلوم
٥١%	٢٦	بكالوريوس
١٠%	٥	ماجستير
٤%	٢	أخرى
١٠٠%	٥٠	الجملة

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٤)، أن غالبية أفراد العينة (٥١%) من حملة شهادة البكالوريوس، تليها نسبة ٢٦% لحملة شهادة الدبلوم، ونسبة ١٠% من حملة شهادة الماجستير، ونسبة ٠٩% من حملة الشهادة الثانوية، وهناك نسبة ضعيفة (٠٤%) من حملة مؤهلات مختلفة منها (الدبلوم فوق الجامعي). وذلك يعني أن غالبية العينة من حملة الشهادات الجامعية.

المستوي الإداري (الوظيفي):

يوضح الجدول رقم (٥)، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري (الوظيفي).

جدول رقم (٥): جدول تكراري نسبي لمتغير المستوى الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

الخيارات	التكرارات	النسبة %
مدير	٦	١٣%
نائب مدير	٤	٩%
رئيس قسم	١٠	٢١%
نائب رئيس قسم	١٠	١٩%
أخرى	٢٠	٣٨%
الجملة	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٥)، أن غالبية أفراد العينة (٣٨%) ذوي مستويات إدارية مختلفة منها (معلمين، كبير موجهين، موجه، مشرفين، مسؤول الإعلام، فنيين)، بينما نسبة ٢٠% من العينة يشغل وظيفة رئيس قسم، ونسبة ٢٠% أخرى يشغل وظيفة نائب رئيس قسم، وهناك نسبة ١٣% يشغلون وظيفة مدير، ونسبة ٩% يشغلون وظيفة نائب مدير.

#### عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري:

يوضح الجدول رقم (٦)، توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المجال الإداري.

جدول رقم (٦): جدول تكراري نسبي لمتغير سنوات الخبرة في المجال الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

الخيارات	التكرارات	النسبة %
١. ١٠ سنوات فأقل	٢٢	٤٣%
٢. ١١ - ٢٠ سنة	١٨	٣٦%
٣. أكثر من ٢٠ سنة	١٠	٢١%
الجملة	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٦)، أن نسبة ٤٣% من أفراد العينة لديهم خبرة في المجال الإداري ١٠ سنوات فأقل، بينما نسبة ٣٦% من العينة لديهم خبرة إدارية تتراوح بين (١١ - ٢٠) سنة، وهناك نسبة ٢١% من العينة لديهم خبرة أكثر من ٢٠ سنة.

#### عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي:

يوضح الجدول رقم (٧)، توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي.

جدول رقم (٧): جدول تكراري نسبي لمتغير سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي لدى أفراد عينة الدراسة

الخيارات	التكرارات	النسبة %
٤. ١٠ سنوات فأقل	١٥	٢٨%
٥. ١١ - ٢٠ سنة	٢٧	٥٥%
٦. أكثر من ٢٠ سنة	٨	١٧%
الجملة	٥٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٧)، أن معظم أفراد العينة (٥٥%) لديهم خبر أكاديمية تتراوح بين ١١ - ٢٠ سنة، بينما نسبة ٢٨% من العينة خبرتهم الأكاديمية ١٠ سنوات فأقل، ونسبة ١٧% من أفراد العينة لديهم خبرة في المجال الأكاديمي أكثر من ٢٠ سنة. تري الباحثة من كل ذلك أن نسبة الذكور بالعينة تفوق الإناث، وأن غالبية أفراد العينة أعمارهم تقل عن ٥٠ سنة، ومن المتزوجين، ومن حملة الشهادات الجامعية، ويشغلون وظائف إدارية [إدارة وسطي وإدارة عليا]، وعدد سنوات خبرتهم في المجالين الإداري والأكاديمي تفوق ١٠ سنوات.



## الجزء الثاني: محاور الدراسة:

### الصراع التنظيمي:

#### أسباب الصراع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم:

الجدول التالي يوضح أهم أسباب الصراع التنظيمي والمتمثلة في، محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات وتعارض الأهداف.

جدول رقم (٨): أسباب الصراع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم

النسبة المئوية %					الخيارات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					<b>محدودية الموارد:</b>
-	١١%	٥%	٣٩%	٤٥%	١. عدم توفر الحوافز المادية.
٧%	٢٤%	-	٣٦%	٣٣%	٢. نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل.
٤%	١١%	٧%	٤٥%	٣٣%	٣. محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل.
					<b>عدم وضوح الصلاحيات:</b>
٧%	١٨%	٢١%	١٨%	٣٦%	٤. غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين.
٧%	٢٢%	١٣%	٢٨%	٣٠%	٥. غياب قواعد تنظم توزيع الصلاحيات على العاملين.
٢%	١٦%	٩%	٢٧%	٤٦%	٦. تركز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين.
					<b>عدم وضوح المسؤوليات:</b>
٢%	٢٣%	٢١%	٣١%	٢٣%	٧. غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين.
٢%	٢٦%	١٧%	٣٤%	٢١%	٨. غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات على العاملين.
٥%	٢٦%	١٦%	٣٠%	٢٣%	٩. الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين.
					<b>تعارض الأهداف:</b>
٥%	٢٠%	١٤%	٤٣%	١٨%	١٠. انتشار التشتت بين العاملين.
-	٢٧%	٢٣%	٤٠%	١٠%	١١. الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل.
-	٧%	٥%	٦٨%	٢٠%	١٢. التباين في المستوى الثقافي والتعليمي بين العاملين.

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (٨) الآتي:

أثقت غالبية أفراد العينة (٤٥% يوافقون بشدة) و (٣٩% يوافقون)، على أن عدم توفر الحوافز المادية يعد من أهم أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، بينما نسبة قليلة (١١%) لا يوافقون على أن عدم توفر الحوافز المادية من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، وهناك نسبة ضعيفة جدا (٥%) اتخذوا منحي الحياد.

كما يري معظم أفراد العينة (٣٣% يوافقون بشدة) و (٣٦% يوافقون)، على أن نقص الإمكانيات البشرية بالوزارة من أسباب الصراع التنظيمي والتي تؤدي بدورها إلى عدم تحقيق أهداف العمل، وتري نسبة مقدره من أفراد العينة (٢٤% لا يوافقون) و (٧% لا يوافقون بشدة)، على أن نقص الإمكانيات البشرية من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة.

أيضاً يري غالبية أفراد العينة (٣٣% يوافقون بشدة) و (٤٥% يوافقون)، على أن محدودية الإمكانيات المادية من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة وتؤدي بدورها إلى عدم تحقيق أهداف العمل، بينما نسبة قليلة (١١% لا يوافقون) و (٤% لا يوافقون بشدة)، على ذلك، ونسبة قليلة جدا (٧%) كانت محايدة عن الإجابة عن السؤال.

تري الباحثة من خلال ذلك أن محدودية الموارد، والتي تشمل (عدم توفر الحوافز المادية، نقص الإمكانيات البشرية ومحدودية الإمكانيات المادية) تعد واحدة من أهم أسباب الصراع التنظيمي في الوزارة، وذلك يؤكد الفرضية القائلة إن محدودية الموارد تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

اتفقت نسبة كبيرة من أفراد العينة (٣٦% يوافقون بشدة) و (١٨% يوافقون)، على أن غموض الصلاحيات الممنوحة للعاملين من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، كما أن هناك نسبة مقدره من العينة (١٨% لا يوافقون) و (٧% لا يوافقون بشدة) على ذلك، بينما هناك نسبة مقدره (٢١%) لم يبدوا إجابة واختاروا الحياد.

أيضاً هناك نسبة عالية من أفراد العينة (٣٠% يوافقون بشدة) و (٢٨% يوافقون)، على أن غياب القواعد التي تنظم وتوزع الصلاحيات للعاملين من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، وهناك نسبة مقدره منة العينة (٢٢% لا يوافقون) و (٧% لا يوافقون بشدة) على أن غياب القواعد من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، وهناك نسبة قليلة (١٣%) كانت إجاباتهم الحياد.

كما أتفق غالبية أفراد العينة (٤٦% يوافقون بشدة) و (٢٧% يوافقون)، على أن تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين من أهم أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، وهناك نسبة ضعيفة (١٦% لا يوافقون) و (٢% لا يوافقون بشدة) على أن تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من أسباب الصراع التنظيمي ف الوزارة، وهناك نسبة ضعيفة جداً (٩%) محايدون.

تري الباحثة من ذلك أن عدم وضوح الصلاحيات ممثل في (غموض الصلاحيات، غياب القواعد والتنظيم وتركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين) تعتبر من أهم أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة. وذلك يؤكد الفرضية القائلة أن عدم وضوح الصلاحيات يؤدي إلي الصراع التنظيمي.

يري معظم أفراد العينة (٢٣% يوافقون بشدة) و (٣١% يوافقون) أن هناك غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين مما يؤدي إلي حدوث الصراعات التنظيمية داخل الوزارة، بينما تري نسبة مقدره (٢٣% لا يوافقون) و (٢% لا يوافقون بشدة) أن غموض المسؤوليات لا يعتبر من أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة، ونسبة مقدره أخرى (٢١%) فضلت الحياد عن الإجابة.

أيضاً يري غالبية أفراد العينة (٢١% يوافقون بشدة) و (٣٤% يوافقون) أن غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات على العاملين من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، كما تري نسبة مقدره (٢٦% لا يوافقون) و (٢% لا يوافقون بشدة) أن غياب القواعد والتنظيم لأتعد من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، وهناك نسبة قليلة (١٧%) كانت إجاباتهم الحياد.

كذلك تري نسبة عالية من أفراد العينة (٢٣% يوافقون بشدة) و (٣٠% يوافقون) أن الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين يعد من أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة، بينما تري نسبة مقدره (٢٦% لا يوافقون) و (٥% لا يوافقون بشدة) أن الخلل في التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات لا يعتبر من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، واتجهت إجابات نسبة قليلة من العينة (١٦%) تجاه الحياد.

تري الباحثة من ذلك أن عدم وضوح المسؤوليات ممثلة في (غموض المسؤوليات، غياب قواعد تنظم توزيع المسؤوليات بين العاملين والخلل في توازن الصلاحيات والمسؤوليات) من أهم أسباب الصراعات التنظيمية داخل الوزارة. وذلك يؤكد الفرضية القائلة أن عدم وضوح المسؤوليات يؤدي إلي الصراع التنظيمي.

أتفق غالبية أفراد العينة (١٨% يوافقون بشدة) و (٤٣% يوافقون) على أن انتشار الشللية واحد من أسباب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، بينما تري نسبة مقدره (٢٠% لا يوافقون) و (٥% لا يوافقون بشدة) غير ذلك، ونسبة قليلة (١٤%) محايدون عن الإجابة.

كما يري نصف أفراد العينة (١٠% يوافقون بشدة) و (٤٠% يوافقون) أن الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل من أسباب الصراع التنظيمي، بينما هناك نسبة مقدره (٢٧%) لا يوافقون على ذلك، وهناك نسبة مقدره أخرى من العينة (٢٣%) اتخذت منحي الحياد عن الإجابة.

كما اتفق معظم أفراد العينة (٢٠% يوافقون بشدة) و (٦٨% يوافقون) على أن التباين في المستوي الثقافي والتعليمي والصفات الشخصية بين العاملين من أهم أسباب الصراعات التنظيمية داخل الوزارة، بينما نسبة قليلة جدا (٧%) لا يوافقون على ذلك، ونسبة أخرى ضعيفة جدا (٥%) محايدون في إجاباتهم.

تري الباحثة من ذلك أن تعارض الأهداف ممثل في، التباين في المستوى الثقافي والتعليمي والصفات الشخصية، انتشار الشللية، والاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل، على التوالي من أسباب الصراعات التنظيمية داخل الوزارة. وذلك يؤكد الفرضية القائلة أن تعارض الأهداف يؤدي إلي الصراع التنظيمي.

تري الباحثة من كل ذلك أن أهم أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة يتمثل في محدودية الموارد، تعارض الأهداف، عدم وضوح الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات على التوالي. وذلك يؤكد فروض البحث.

#### أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم:

الجدول التالي يوضح أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم، والتي تتمثل في أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب، وأسلوب التسوية.

جدول رقم (٩): أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم

النسبة المئوية %					الخيارات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
أسلوب التعاون:					
-	٢٤%	١٣%	٤٦%	١٧%	١. يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة للجميع.
٠.٢%	٢١%	٢١%	٤٠%	١٦%	٢. يشجع العاملون فكرة محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل الحل.
-	٣٠%	١٨%	٤٠%	١٢%	٣. يجمع العاملون بين خبراتهم وخبرات الآخرين بهدف التوصل للقرارات.
أسلوب التنافس:					
-	٢٤%	٩%	٥٥%	١٢%	٤. يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف علي أنها عملية مكسب وخسارة.
-	٣٣%	١٢%	٥٠%	٥%	٥. يتمسك العاملون برأيهم لإرغام الآخرين علي تقديم التنازلات.
٠.٢%	٣٩%	٢٧%	٢٧%	٥%	٦. يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا عي ما يريدون.
أسلوب التجنب:					
-	٢٦%	٣٣%	٢٩%	١٢%	٧. يحاول العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة.
-	١٧%	١٧%	٤٦%	٢٠%	٨. يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.
-	٢٦%	٢٠%	٣٦%	١٨%	٩. يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.
أسلوب التسوية:					
-	٢٢%	٢٠%	٥٠%	٠.٨%	١٠. يقلل من شأن نقاط الاختلاف.
-	٢٨%	٢٢%	٤٢%	٠.٨%	١١. يشجع سياسة "الأخذ والعطاء" للتوصل إلي حل.
-	١٤%	٢٦%	٤٨%	١٢%	١٢. يقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات.

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من الجدول رقم (٩) الآتي:

أثقف غالبية أفراد العينة (١٧% يوافقون بشدة) و (٤٦% يوافقون) على أنهم يسعون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة للجميع كواحدة من أساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية التي تحدث بالوزارة، بينما نسبة مقدره (٢٤%) لا يوافقون على نجاة ذلك الأسلوب في حل الصراعات التنظيمية التي تحدث، وهناك نسبة قليلة (١٣%) انتهجت الحياد عن الإجابة.

كذلك يري معظم أفراد العينة (١٦% يوافقون بشدة) و (٤٠% يوافقون) أن تشجيع فكرة الفهم الصحيح للمشكلات قبل البدء في حلها واحدة من أساليب التعاون التي تقضي إلى كبح الصراع التنظيمي بالوزارة، بينما هناك نسبة مقدره (٢١% لا يوافقون) و (٢% لا يوافقون بشدة) تري عدم قدرة ذلك الأسلوب علي احتواء مشكلة الصراع التنظيمي داخل الوزارة، وهناك نسبة مقدره أخرى (٢١%) إجاباتهم كانت حيادية.

أيضاً أثقف معظم أفراد العينة (١٢% يوافقون بشدة) و (٤٠% يوافقون) على أن التعاون من خلال مزج الخبرات العملية بين العاملين يؤدي إلى التوصل إلى قرارات سليمة ويجنب الوزارة الوقوع في الصراعات التنظيمية، بينما هناك نسبة مقدره (٣٠%) لا يوافقون على تلك الفكرة، كما هناك نسبة قليلة (١٨%) من أفراد العينة محايدون عن الإجابة.

تري الباحثة من خلال ذلك أن أكثر أساليب التعاون تأييداً من قبل العاملين، السعي لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة لجميع العاملين وذلك من أجل كبح الصراعات التنظيمية داخل الوزارة، تليها تشجيع فكرة الفهم الصحيح للمشكلات قبل حلها، ثم فكرة مزج الخبرات العملية بين العاملين.

أثقت معظم أفراد العينة (١٢% يوافقون بشدة) و (٥٥% يوافقون) على أن التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة من قبل العاملين وفقاً لأسلوب التنافس من أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالوزارة، كما أن هناك نسبة مقدرة (٢٤%) لا يوافقون على التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة كأسلوب للتعامل مع الصراع التنظيمي، وهناك نسبة قليلة من أفراد العينة (٩%) محايدون عن الإجابة.

كذلك يري غالبية أفراد العينة (٥% يوافقون بشدة) و (٥٠% يوافقون) أنه عند استخدام أسلوب التنافس فإن غالبية العاملون يتمسكون برأيهم لإرغام الآخرين على تقديم التنازلات، كما أن هناك نسبة مقدرة (٣٣%) لا يوافقون على ذلك، بينما هناك نسبة قليلة (١٢%) كانت حيادية.

أيضاً تزي نسبة مقدرة من العينة (٥% يوافقون بشدة) و (٢٧% يوافقون) أنه تحت ظل التنافس فإن بعض العاملين يغالون في مطالبهم للحصول على ما يريدونه، بينما نسبة لا يستهان بها (٣٩% لا يوافقون) و (٢% لا يوافقون بشدة) لا يوافقون على ذلك الأسلوب، في حين أن هناك نسبة مقدرة (٢٧%) قررت الحياد عند الإجابة.

تري الباحثة من خلال ذلك أن التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة من أهم أساليب التنافس المستخدمة من العاملين للتعامل مع الصراع التنظيمي بالوزارة، يليها أسلوب التمسك بالرأي لإرغام الآخرين على التنازل، ثم المغالاة في المطالب بهدف الحصول على ما يريدون.

يوافق نسبة مقدرة من أفراد العينة (١٢% يوافقون بشدة) و (٢٩% يوافقون) أن واحدة من آليات أسلوب التجنب، محاولة العاملون التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة، كأسلوب من أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، بينما هناك نسبة معقولة (٢٦%) لا يوافقون على ذلك، وفضل نسبة مقدرة من العينة (٣٣%) الحياد.

كما أثقت غالبية أفراد العينة (٢٠% يوافقون بشدة) و (٤٦% يوافقون) على أن تجنب مناقشة الآراء المختلفة مع العاملين واحدة من أساليب التجنب للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، بينما هناك نسبة قليلة من العينة (١٧%) لا يوافقون على ذلك، ونسبة أخرى مماثلة من العينة (١٧%) كانوا محايدون عن الإجابة.

أيضاً يوافق معظم أفراد العينة (١٨% يوافقون بشدة) و (٣٦% يوافقون) على أن محاولة تخفيف حدة الخلاف من خلال تجاهلها يعتبر من أساليب التجنب الفعالة في التعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، كما أن هناك نسبة مقدرة من العينة (٢٦%) لا يوافقون على ذلك، أما بقية أفراد العينة (٢٠%) فكانوا من المحايدين عن الإجابة.

تري الباحثة من خلال ذلك أن هناك عدد من الآليات التي تستخدم لتجنب الصراع التنظيمي داخل الوزارة، أكثرها فعالية تجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء، محاولة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها ومحاولة التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة.

أثقت غالبية أفراد العينة (٨% يوافقون بشدة) و (٥٠% يوافقون) على أن التقليل من شأن نقاط الاختلاف واحد من أساليب التسوية التي تستخدم للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، بينما هناك نسبة مقدرة من أفراد العينة (٢٢%) لا يوافقون على ذلك، ونسبة أخرى (٢٠%) محايدون عن الإجابة.

أيضاً يوافق نصف أفراد العينة (٨% يوافقون بشدة) و (٤٢% يوافقون) على أن تشجيع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلي حل من أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالوزارة، كما لا يوافق نسبة مقدرة من أفراد العينة (٢٨%) على ذلك. ونسبة مقدرة أخرى (٢٢%) محايدون عن الإجابة.

يوافق غالبية أفراد العينة (١٢% يوافقون بشدة) و (٤٨% يوافقون) على أن اقتراح أرضية مشتركة لحسم الخلافات يعد من الأساليب المهمة للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، بينما نسبة قليلة من العينة (١٤%) لا يوافقون على ذلك، ونسبة مقدرة من العينة (٢٦%) كانت إجاباتهم محايدة.

تري الباحثة من خلال ذلك أن استخدام أسلوب التسوية من الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، ويعتبر اقتراح أرضية مشتركة لحسم الخلافات من أهم الأساليب المستخدمة، ثم أسلوب التقليل من شأن نقاط الاختلاف وأخيراً أسلوب تشجيع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلي حل.

تري الباحثة من كل ذلك أن هناك عدة أساليب مستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، أهمها أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، يليه أسلوب التجنب، وأسلوب التناقص.

#### رضا العاملين عن العمل:

الجدول التالي يوضح بعض المؤشرات التي يتم من خلالها قياس درجة رضا العاملين عن العمل.  
جدول رقم (١٠): قياس درجة رضا العاملين عن العمل بوزارة التربية والتعليم

النسبة المئوية %					الخيارات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
-	٠.٢%	-	٤٢%	٥٦%	١. أشعر بأن عملي يكسني محبة واحترام الآخرين.
-	-	٠.٢%	٣٤%	٦٤%	٢. أشعر بالرضا عندما أقوم بتأدية عملي.
-	٠.٢%	١١%	٤٦%	٤١%	٣. أعتقد أنني أحقق ذاتي من خلال عملي.
-	-	٠.٢%	٤٨%	٥٠%	٤. يساعدي عملي علي زيادة ثقافتي.
-	٠.٢%	١٩%	٣٨%	٤١%	٥. أفضل العمل التدريسي علي أي عمل آخر.
٢٥%	٤٥%	١٠%	١٨%	٠.٢%	٦. يحقق لي راتبي مستوى معيشة مناسب.
٢١%	٥٣%	٠.٥%	١٤%	٠.٧%	٧. يوجد تناسب بين الراتب ومقدار العمل الذي أقوم به.
٠.٢%	٣٣%	١٤%	٣٥%	١٦%	٨. أشعر بالاستقرار النفسي في عملي.
٠.٢%	١٩%	٣٩%	٣٣%	٠.٧%	٩. أشعر بعدالة المدير في منح درجة الأداء الوظيفي للعاملين.
٠.٩%	٢٧%	٢٢%	٢٦%	١٦%	١٠. أتلقي خطابات شكر وتقدير عند اتقاني لعملي.

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من خلال الجدول رقم (١٠) الآتي:

يوافق غالبية أفراد العينة (٥٦% يوافقون بشدة) و (٤٢% يوافقون) على أن العمل بالوزارة سواء أن في المجال الأكاديمي أو الإداري يكسبهم محبة واحترام الآخرين، بينما نسبة قليلة جداً (٠.٢%) لا يوافقون على ذلك.

يوافق معظم أفراد العينة (٦٤% يوافقون بشدة) و (٣٤% يوافقون) على أن القيام بتأدية العمل بالوزارة يشعرهم بالرضا، بينما نسبة ضعيفة جداً (٠.٢%) من العينة (٠.٢%) أبدوا حيادهم عن الإجابة.

أيضاً يوافق غالبية أفراد العينة (٤١% يوافقون بشدة) و (٤٦% يوافقون) على أن العمل في مجال التعليم يحقق لهم ذاتهم، بينما نسبة ضعيفة جداً (٠.٢%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة قليلة أخرى (١١%) محايدون عن الإجابة.

كذلك يري معظم أفراد العينة (٥٠% يوافقون بشدة) و (٤٨% يوافقون) أن العمل في مجال التعليم يساعدهم علي زيادة ثقافتهم وذلك من خلال الإطلاع والمواكبة لكل المتغيرات التي تطرأ من أجل كسب الثقة بالنفس وثقة الطلاب والجهات ذات الصلة، بينما أبدت نسبة قليلة جداً من العينة (٠.٢%) حيادهم.

كما يوافق غالبية أفراد العينة (٤١% يوافقون بشدة) و (٣٨% يوافقون) على أنهم يفضلون العمل في مجال التدريس والتعليم من أي عمل آخر وذلك من واقع الاحترام والمحبة والرضا الذين يكتسبونهم والثقة بالنفس، بينما نسبة قليلة جداً من أفراد العينة (٠.٢%) لا يوافقون على ذلك، ونسب مقدرة من العينة (١٩%) أبدت الحياد عن الإجابة.

يري نسبة مقدره من العينة (٠٢% يوافقون بشدة) و (١٨% يوافقون) أن الراتب الذي يتقاضونه يحقق لهم مستوى معيشة مناسب، بينما لا يوافق غالبية أفراد العينة (٤٥% لا يوافقون) و (٢٥% لا يوافقون بشدة) على أن راتبهم يحقق لهم مستوى معيشة مناسب، ونسبة ضعيفة من العينة (١٠%) محايدون.

أيضاً يوافق نسبة مقدره من أفراد العينة (٠٧% يوافقون بشدة) و (١٤% يوافقون) على أنه يوجد تناسب بين الراتب الذي يتقاضونه ومقدار العمل الذي يقومون به في الوزارة، بينما لا يوافق معظم أفراد العينة (٥٣% لا يوافقون) و (٢١% لا يوافقون بشدة) على ذلك، كما أن هناك نسبة ضعيفة جداً (٠٥%) من المحايدين.

كذلك يوافق أغلبية أفراد العينة (١٦% يوافقون بشدة) و (٣٥% يوافقون) على أنهم يشعرون بالاستقرار النفسي في مجال العمل، كما أن هناك نسبة مقدره من أفراد العينة (٣٣% لا يوافقون) و (٠٢% لا يوافقون بشدة) لا يوافقون على ذلك، ونسبة قليلة من العينة (١٤%) كانت إجاباتهم محايدة.

يوافق نسبة مقدره من أفراد العينة (٠٧% يوافقون بشدة) و (٣٣% يوافقون) على عدالة المدير الأعلى عند منحهم درجات الأداء الوظيفي، بينما نسبة معقولة من العينة (١٩% لا يوافقون) و (٠٢% لا يوافقون بشدة) لا يوافقون على ذلك، كما أن هناك نسبة لا يستهان بها من العينة (٣٩%) كانت محايدة ولم تبدي أي إجابة.

أيضاً يوافق غالبية أفراد العينة (١٦% يوافقون بشدة) و (٢٦% يوافقون) على أنهم يتلقون خطابات شكر وتقدير عند إتقان الأعمال التي يقومون بها، بينما لا توافق نسبة مقدره من العينة (٢٧% لا يوافقون) و (٠٩% لا يوافقون بشدة) على ذلك، ونسبة أخرى (٢٢%) كانت محايدة.

تري الباحثة من كل ذلك أن غالبية العاملين يوافقون على أن العمل في مجال التعليم والتدريس يكسبهم محبة واحترام الآخرين، وأنهم يشعرون بالرضا عند تأدية العمل، وأنهم يحققون ذاتهم من خلال العمل، وأن العمل في مجال التعليم يساعدهم ويحثهم علي زيادة ثقافتهم وأن التدريس رسالة سامية، وأنهم يفضلون التدريس على ما سواه من العمل في مجالات أخرى وأنهم يشعرون بالاستقرار النفسي في مجال العمل. كما يوافق عدد مقدر من العينة على أنهم يتلقون خطابات شكر وتقدير عند إتقان العمل وأن هناك عدالة من المدير في منح درجات الأداء الوظيفي. بينما أفتق معظم أفراد العينة على أن رواتبهم لا تحقق لهم مستوى معيشة مناسب وليس هناك أي تناسب بين الرواتب التي يتقاضونها ومقدار العمل الذي يقومون به.

#### العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (١١) نتائج اختبار مربع كاي لدراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

جدول رقم (١١): العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم

قيمة مربع كاي	درجات الحرية	مستوي المعنوية
٤٢,٩٧	١٦	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثين من واقع الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

يلاحظ من الجدول رقم (١١) أن مستوى المعنوية (٠,٠٠٠) أقل من مستوى المعنوية ٠,٠١ مما يعني وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا يدل على أنه كلما تم الاهتمام بالعاملين بالوزارة من حيث إشراكهم في عملية وضع الأهداف وتدريبهم وتأهيلهم وتم منح الصلاحيات والمسؤوليات بشفافية وفق قواعد وضوابط واضحة وتوزيعها بطريقة محددة وتوضيح خطوط الصلاحيات والمسؤوليات، كلما أدى ذلك لرفع درجة الرضا الوظيفي بالوزارة وعليه انخفاض في مستوى الصراع التنظيمي. والعكس فإن الإهمال في الجوانب السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي يؤدي إلي زيادة وحدة الصراع التنظيمي بين العاملين وانتشار الشلليات، مما ينعكس سلباً على العمل بالوزارة.

## النتائج والتوصيات:

### نتائج الدراسة:

من خلال جمع وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

١. وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.
٢. أتفق العاملين على أن محدودية الموارد، تعد من أهم أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة، وتشمل، عدم توفر الحوافز المادية، محدودية الإمكانيات المادية ونقص الإمكانيات البشرية.
٣. أجمع أفراد العينة أن من أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة، عدم وضوح الصلاحيات والتي تشمل، غموض الصلاحيات، غياب القواعد والتنظيم وتركيز الصلاحيات في أيدي قليلة.
٤. أكد أغلبية أفراد العينة أن عدم وضوح المسؤوليات واحدة من أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة وتشمل، غموض المسؤوليات، غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات والخلل في توازن الصلاحيات والمسؤوليات.
٥. أتفق معظم أفراد العينة على أن تعارض الأهداف ممثل في، التباين في المستوي الثقافي والتعليمي والصفات الشخصية بين العاملين، انتشار الشللية بين العاملين واختلاف الأهداف الشخصية للعاملين عن أهداف العمل من أسباب الصراعات التنظيمية داخل الوزارة.
٦. أجمع أفراد العينة على أن أهم أسباب الصراع التنظيمي بالوزارة تتمثل في محدودية الموارد، تعارض الأهداف، عدم وضوح الصلاحيات وعدم وضوح المسؤوليات على التوالي.
٧. يعتبر أسلوب التعاون من أكثر أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي تأييداً من قبل العاملين ويشمل، السعي لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون مناسبة لجميع العاملين، تليها تشجيع فكرة الفهم الصحيح للمشكلات قبل حلها، ثم فكرة مزج الخبرات العملية بين العاملين.
٨. يعد أسلوب التنافس من أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة ويشمل، التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب وخسارة، يليها أسلوب التمسك بالرأي لإرغام الآخرين علي التنازل، ثم المغالاة في المطالب بهدف حصول العاملون علي ما يريدونه.
٩. أتفق العاملين على أن أسلوب التجنب يعد واحد من أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في الوزارة، وتشمل، تجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء، محاولة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها، ومحاولة التقليل من وجهات النظر المعارضة لهم من داخل الإدارة.
١٠. أتفق غالبية العاملين على أن أسلوب التسوية من أهم الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، والتي تتمثل في، اقتراح أرضية مشتركة لحسم الخلافات، ثم أسلوب التقليل من شأن نقاط الاختلاف وأسلوب تشجيع سياسة الأخذ والعطاء للتوصل إلي حل.
١١. أجمع أفراد العينة على أن هناك عدة أساليب مستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل الوزارة، أهمها أسلوب التعاون، ثم أسلوب التسوية، يليه أسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنافس.
١٢. أتفق معظم العاملين على أن العمل بالوزارة يكسبهم محبة واحترام الآخرين، والرضا والثقة بالنفس، وتحقيق الذات، وزيادة ثقافتهم، والاستقرار النفسي، وأن هناك تقدير وشكر عند إتقان الأعمال وعدالة عند التقييم.
١٣. أكد معظم أفراد العينة على أن رواتبهم لا تحقق لهم مستوى معيشة مناسب وأن هناك عدم تناسب بين الرواتب التي يتقاضونها ومقدار العمل الذي يقومون به.

### توصيات الدراسة:

١. ضرورة العمل على توفير الإمكانيات البشرية، خاصة النوعية منها، وذلك عن طريق برامج التأهيل والتدريب والورش والندوات بهدف التطوير وزيادة الكفاءة والفعالية لدي العاملون، واستخدام أسلوب الإحلال إذا اقتضت الضرورة ذلك.

٢. النظر في الهيكل الراتبى للعاملين بالوزارة ومحاولة تحسينه حتى يتناسب ولو قليلاً مع الدور العظيم والرسالة النبيلة التي يقدمونها للمجتمع كافة، خاصة في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية، حتى لا يتم فقدهم بطريقة أو بأخرى بحثاً عن أوضاع أفضل. والعمل على توفير وتحسين الحوافز المادية المختلفة من أجل رفع الروح المعنوية ما ينعكس إيجاباً علي جودة العمل.

٣. إشراك العاملين في عملية وضع الأهداف السنوية للوزارة والذي يحمل في طياته رسالة ايجابية للعاملين تشعرهم بالأهمية والمكانة داخل التنظيم وتجعلهم أكثر حرصاً على تحقيق تلك الأهداف ما يؤدي إلي تقليل نسبة الصراعات التنظيمية داخل الوزارة، وينعكس إيجاباً علي الأداء وتحقيق الأهداف بصورة مثلي وفقاً للتخطيط المرسوم.

٤. العمل علي جودة الهيكل التنظيمي بالوزارة من حيث خطوط السلطة والمسؤولية، وتجويد القواعد والأسس الخاصة بمنح الصلاحيات والمسؤوليات وذلك بغرض إزالة أي غموض، وإحداث توازن بين الصلاحيات والمسؤوليات، والذي يؤدي بدوره إلي محاربة الصراعات التنظيمية داخل الوزارة، وكل ذلك يصب في مصلحة الوزارة وجودة العمل.

#### المصادر والمراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

#### الكتب:

١. الأغبيري، عبد الصمد (٢٠٠٢)، "الرضا الوظيفي لدي عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية"، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
٢. الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم (٢٠٠٥)، "الرضا الوظيفي لدي العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض"، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣. الشرايدة، سالم تيسير (٢٠٠٨)، "الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١)، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٥. العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥)، "السلوك الانساني التنظيمي - منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢)، "مبادئ الإدارة المدرسية"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٧. العميان، محمود سليمان (٢٠٠٤)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٨. القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠)، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٩. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (١٩٩٢)، " الإدارة الكفؤة - إدارة المنشآت الاقتصادية -"، طلال أبوغزالة الدولية للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
١٠. المشعان، عويد سلطان (١٩٩٣)، "دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني"، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
١١. المغربي، كمال محمد (١٩٩٥)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.



١٢. **المؤمنى**، واصل جميل (٢٠٠٦)، "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٣. **جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت** (٢٠٠٤)، "إدارة السلوك في المنظمات" - تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر.
١٤. **حسين، طه عبد العظيم** (٢٠٠٧)، "استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. **ربيع، محمد شحاتة** (٢٠١٠)، "علم النفس الصناعي والمهني"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
١٦. **شاويش، مصطفى نجيب** (٢٠٠٥)، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق، عمان، الأردن.
١٧. **شوقي، طريف** (٢٠٠٠)، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
١٨. **عاشور، أحمد صقر** (١٩٩٠)، "السلوك الانساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
١٩. **عباس، سهيلة محمد** (٢٠٠٣)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، الأردن.
٢٠. **عبد الباقي، صلاح الدين محمد** (٢٠٠٤)، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
٢١. **عبد العليم، أسامة محمد والشريف** (٢٠٠٩)، "المداخل الإدارية الحديثة في التعليم"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. **عبد القادر، لورسي، وآخرون** (٢٠٠٧)، "عوامل الرضا لدي أساتذة التعليم الثانوي"، دراسة ميدانية، الطبعة الأولى، دار طب الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والإعلام، الجزائر.
٢٣. **عيد، رمضان أحمد** (١٩٩٧)، "إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية"، دراسة تحليلية، مجلة الفيصل، العدد مائتان تسعة وأربعون.
٢٤. **فيلة، فاروق عبده وعبد المجيد، محمد** (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٢٥. **فيليب، جاك وستون، رون** (٢٠٠٣)، "الاستثمار البشري أدوات وخطوات قياس العائد"، ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، مصر
٢٦. **ماهر، أحمد** (٢٠٠٢)، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
٢٧. **هاشم، عادل عبد الرزاق** (٢٠١٠)، "القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للطباعة والنشر، الأردن.

#### المجلات العلمية :

١. **البدوي، محمود** (٢٠٠٧)، "الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة"، مجلة عالم السعودية نوفمبر ٢٠٠٦ م .
٢. **التويجري، محمد** (١٩٩٨)، "تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الثاني عشر .
٣. **الجندي، عادل السيد** (١٩٩٨)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطور والتغيير التربوي داخل النظام التربوي"، مجلة كلية التربية، العدد الثاني والعشرون .
٤. **العسكر، سمير احمد** (١٩٩١)، "قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة، جمهورية مصر .
٥. **القحطاني، سالم سعيد ويوسف** (٢٠٠١)، "أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٦. المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٥)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الثاني، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

٧. زايد، عادل محمد (١٩٩٥)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع.

٨. عبد الخالق، ناصيف (١٩٨٢)، "الرضا الوظيفي وأثره علي إنتاجية العمل"، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد الثالث، جامعة الكويت.

٩. يحي، خولة (١٩٩١)، "الرضا الوظيفي عند المعلمات العاملات في مراكز الإعاقة العقلية في مدينة عمان"، مجلة دراسات، المجلد الحادي والعشرون.

#### الرسائل الجامعية:

١. البدراني، بدر (٢٠٠٧)، "قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٢. الزهراني، عبد الله محمد (١٩٩٩)، "إدارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٣. السفيناني، فاطمة عليان (٢٠٠٩)، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٤. السلوم، سعاد (٢٠٠١)، "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٥. العتيبي، طارق موسى (٢٠٠٦)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٦. عبد الواحد، مؤمن خلف (٢٠٠٨)، "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧. وشاحي، مروان عيسى (٢٠٠٢)، "إدارة الصراع التنظيمي لدي إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

##### الكتب:

- [1] **Kreitner**, Robert & Kinicki, angelo. Organizational behavior, second edition, IRWIN (1999).
- [2] **Luthans**, Fred. Organizational behavior, fifth edition, McGraw-Hill Book company (1992).

##### المجلات العلمية:

- [1] Spreitze, Gretchen & Kizilos, Mark & Nason, Stephen,(1997) adimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, Journal of management, Vol. 23, NO.5, P 679.

## **Relationship Between Organizational Conflicts and Job Satisfaction in Public Institutions A case Study of Ministry of Education, Gezira State, Sudan (2006 - 2013)**

**Othman Taj Alsar Mousaed Hamed**

University of Tabuk - Faculty of Business Administration - Department of Management  
University of Gezira - Faculty of Economics and Rural Development  
ohamid@ut.edu.sa

**Dareen Ezzeddine Abidine Hamdato**  
dareenhamadto@gmail.com

**Mohammed Kamal Aljak**

University of Gezira - Faculty of Economics and Rural Development  
Department of Business Administration  
mohdkamal@uofg.edu.sd

---

### **Abstract**

This research aimed at studying the relationship between the organizational conflict and job satisfaction through studying the most important factors and reasons for the organizational conflict and studying the suitable method for administering these conflicts. That was done by using a random sample consisted of 70 individuals to give a response regarding the research problem represented by: is there a relationship between organizational conflict and job satisfaction. For answering this problem, several hypotheses were formalized: there is a positive relationship between organizational conflict and job satisfaction, limitedness of resources, the ambiguity of authorities, ambiguity of responsibilities and the conflicts of all these objectives leads to organizational conflict. To achieve its objectives and answer its questions, the research relied on the descriptive, analytical method. A questionnaire was prepared for data collection. Data were processed using the method of frequencies and percentages, in addition to using Chi-square for independence. The research arrived at some results, the most important of which is: there exists a strong statistically significant correlation between organizational conflict and job satisfaction; the most important reasons for organizational conflict in the ministry are represented by limitedness of resources, conflict of objectives, the ambiguity of authorities and ambiguity of responsibilities respectively.; there are several methods used for dealing with organizational conflict, the most important of which are: cooperation method, resettlement method, followed by avoidance method and finally competition method; that salaries do not enable the suitable living standards. From these results, a number of recommendations were presented: the importance of acting to upgrade the quality of the organizational framework in the ministry regarding authority and responsibility lines, improving rules and principles relating to granting authorities and responsibilities for the purpose of combating organizational conflicts; the necessity of incorporating employees in the process of annual goal setting for the ministry which carries in its essence a positive message for employees and make them feel their importance in the organization and make them more keen to achieve those goals, which leads to reduce organizational conflicts inside the ministry; seeing employees' wage structure in the ministry and try to improve it in order to suit the great role and noble mission the provide for the whole society, specially under these declined living situations.

**Keywords:** Organizational conflicts, Job satisfaction, Public institutions, Statistical relationship.

---