مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب
اسم الكاتب: معاذ محمود الهروط
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1897
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 02:48 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research
Vol. (8) - No. (19) - June 2023

مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية
المجلد (8) - العدد (19) - حزيران 2023 م

الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب

The Organizational Conflict and its Relationship to Job Satisfaction Among Employees of the Ministry of Youth

Mo'ath Mahmoud ALHrout
Researcher / Ministry of Youth / Jordan
Moad.hrout@hotmail.com

معاذ محمود الهروط
باحث/ وزارة الشباب / الأردن

Received: 30/ 11/ 2022, **Accepted:** 29/ 1/ 2023.
DOI: 10.33977/1760-008-019-001
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 30/ 11/ 2022م، **تاريخ القبول:** 29/ 1/ 2023م.
E-ISSN: 2410-3349
P-ISSN: 2313-7592

الملخّص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب – وزارة الشباب في محافظات إقليم الوسط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، و جرى اختيار عينه حجمها (122) موظف من مجتمع الدراسة البالغ عدده (408) موظف، كعينة لتمثل في ميزاتها وخصائصها مجتمع الدراسة الكلي باستخدام العينة العشوائية القصدية خلال العام 2022، استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أسباب الصراع التنظيمي لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بشكل عكسي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط، وتوضح الدراسة وجود الصراع التنظيمي بمستوى متوسط وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي هي انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات، ثم الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة وعدم تطبيق القانون على الجميع.

الكلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، مديريات الشباب.

Abstract

The study aimed at identifying the relationship between the organizational conflict with the job satisfaction, regarding the employees at the Youth departments in the Ministry of Youth at the governorate of the central province

The study is based on the descriptive analytical method. In order to deal with this aim, a questionnaire for gathering the ordered data was used, and a sample of 122 employees were selected from the population of the study that consisted of 408 employee. The sample was selected to represent the total population of the study in its features and descriptions when using the Intentional random sampling during 2022.

In addition, the statistical data analysis and answering the questions were used.

The study showed that the following results: The reason for the organizational conflict has some reverses upon the job satisfaction adversely at the youth departments in the central region. There was a moderate organizational conflict.

The main reason for the organizational conflict was the bias of the department when taking decisions, in addition to feeling oppression and discrimination when dealing with employees law was not applied equally.

***Keywords**: Organizational conflict, job satisfaction, directorates of youth.*

المقدمة:

لتحقيق أهداف العمل في أي مؤسسة حكومية أو خاصة يتطلب وجود تفاعل بين العاملين فيها، وبوجود التفاعل في بيئة العمل فإن الصراع أمر لا بد من حدوثه داخل بيئة العمل بين الموظفين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، فالتغير السريع والتطور التقني الهائل الذي تشهده مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر أدت إلى ظهور الصراع التنظيمي، وأشار كثير من الباحثين أن الصراع أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المؤسسة، فالمؤسسة محكومة شبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية لا تخلو من التناقضات والخلافات التي تؤدي إلى ظاهرة الصراع.

وبالرغم من الجهود المبذولة لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، إلا أن هناك عوامل عديدة تتعدى التخطيط والتنظيم تؤدي دورًا في التأثير فيه، وأحد أهم العوامل المؤثرة فيه هو الصراع داخل التنظيم بين أفراده.

وتسعى هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالإضافة للتعرف على أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات (كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي، وموقع العمل) بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها التقليل من الآثار السلبية لهذا الصراع لدى موظفي مديريات شباب إقليم الوسط والعمل على رفع مستوى أدائهم.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعد الصراع لدى العاملين في أي مؤسسة أو دائرة محتوما ويتعذر اجتنابه ووجوده بشكل كبير ضار للمؤسسة، لذلك لا بد من القدر المتوسط للصراع وتعد مديريات الشباب في إقليم الوسط من المؤسسات التى تعنى بتقديم الخدمات للشباب والمجتمع المحلي، فقد يؤثر هذا الصراع على الشاب نفسه أو على المجتمع كله لأن هذا الصراع ينعكس على الموظف، فلا يمكّنه من أن يؤدي واجبه على الوجه المطلوب، وتتمحور مشكلة الدراسة حول ما يحدث بين الموظفين من نزاعات وخلافات أو بين الأقسام داخل المديريات حول المكافآت والبدالات والعمل الإضافي والمشاركة في معسكرات الحسين السنوية، مما يشكل حالة من الاستياء والاكتفاء بأداء المهام المطلوبة بالشكل الروتيني دون وجود الإبداع والابتكار، إذ ظهر ذلك من خلال وقفات احتجاجية نفذها الكادر الوظيفي في بعض مديريات الشباب مطلع العام 2022.

ولذلك فإن عدم معالجة الصراع يؤدي إلى ازدياد الضغط والتوتر وبداية لظهور النفور الاجتماعي بين الموظفين مما يسبب الضعف في الأداء العام للمؤسسة (Mughal & Khan, 2013)، **لذلك تظهر مشكلة هذا البحث من خلال السؤال التالي**:

- ما علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات في إقليم الوسط ؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :
- ما مدى وجود الصراع التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مديريات الشباب في إقليم الوسط ؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في

مديريات الشباب في إقليم الوسط ؟

◄ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط؟

◄ هل يوجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة الزواجية والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة وموقع العمل؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

1. تناولها لموضوع ذي أهمية وهو الصراع التنظيمي، فما دام هنالك تفاعل في بيئة العمل فإن الصراع أمر لا بد منه، فالصراع الشديد يؤثر سلباً على استقرار العمل، ويؤثر على الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعكس صحيح، فإذا انخفض الصراع سينخفض الرضا الوظيفي فيكون مصدرا للإجهاد والقلق وقد يؤدي هذا إلى العدوانية مما يؤثر على المناخ التنظيمي.

2. إن التعرّف إلى الصراع التنظيمي يسهل فهمه والتعامل معه بطريقة علمية وايجابية.

3. ولهذه الدراسة أهمية بما ستقدّمه من توصيات لمتخذي القرار وحل المشكلات التنظيمية كونها من أوائل الدراسات التي تجرى لمعرفة أسباب الصراع التنظيمي لدى موظفين يعملون مع فئة كبيرة في المجتمع وهي فئة الشباب والتعرف على إيجابيات وسلبيات الصراع والإفادة من إيجابيات.

4. تعد هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين في هذا الموضوع وإضافة معرفة جديدة للمهتمين به.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس، وهو (معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط) بتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى وطبيعة وجود الصراع التنظيمي لدى الموظفين في مديريات الشباب في إقليم الوسط.

2. التعرف على مستوى وطبيعة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط.

3. معرفة العلاقة بين أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط.

4. التعرف إلى الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة الزواجية، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وموقع العمل؟

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: الأسباب المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي.

ثانياً: المتغّير التابع: الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط.

حدود الدراسة:

المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط (مديرية شباب محافظة العاصمة، مديرية شباب محافظة الزرقاء، مديرية شباب محافظة البلقاء، مديرية شباب محافظة مأدبا)، التي تتبع لوزارة الشباب.

الحدود البشرية: أُجريت هذه الدراسة على موظفي مديريات شباب إقليم الوسط (مديرية شباب محافظة العاصمة، مديرية شباب محافظة الزرقاء، مديرية شباب محافظة البلقاء، مديرية شباب محافظة مأدبا) والتي تتبع لوزارة الشباب البالغ عددهم (408) موظف واختيرت عينة عشوائية مكونة من 122 موظفا أجريت عليهم الدراسة.

الحدود الموضوعية: تناول الباحث بعدين رئيسين للصراع التنظيمي، (الأسباب، والمظاهر) وأثرها في نشوء الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية الواقعة ما بين 1 /10 /2022 ولغاية 30 /10 /2022.

الإطار النظري :

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء محتوم يتعذر اجتنابه، وإن انعدام الصراع أو وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود أو يؤدى مع الزمن إلى انهيارها. كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب (Rogers,2006).

وتسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار، فلابد من أن تأخذ في الحسبان أثر الصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار.

ويرى المغربي (1995) أن على إدارة المنظمة التدخل في حالتين:

- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.
- إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

مفاهيم الدراسة النظرية والإجرائية:

الصراع التنظيمي:

ويعرفه كافي (2015:12) بأنه "العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد معين أو الجماعة بنوع معين من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الجماعات الآخرين لحقوق الأول".

ويعرف إجرائيا بـأنه الكبت أو النزاع أو القلق الذي يتولد لدى الموظف بشكل ظاهري أو خفي بسبب العلاقات مع الإدارة أو

زملاء العمل لاختلاف وجهات النظر أو الأدوار أو المكاسب المادية أو المعنوية ويمكن قياس هذا الصراع من خلال أسباب الصراع التنظيمي.

الرضا الوظيفي:

هو محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة التي تتلخص نقاط وهي: الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، وتوفير ظروف العمل المناسبة، ونوعية الإشراف، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين العمال أنفسهم، والرواتب والأجور والمكافآت المادية، وفرص الترقية والتقدم في العمل، والأمان في العمل، ومسؤوليات العمل وانجازه والمكانة والتقدير والاعتراف (قريشي، 2015).

ويعرف إجرائياً بأنه ما يحمله الموظف من أفكار وقيم التي يمكن من خلالها تحديد علاقته مع زملائه ومع الإدارة وما توفره الوزارة من احتياجات يحقق من خلالها طموحه وإشباعاته الفردية سواء كانت اجتماعية أو مادية يمكن قياسها بمؤشرات الرضا الوظيفي.

موظفو مديريات الشباب في إقليم الوسط:

موظفو مديريات الشباب في إقليم الوسط: وهم مجموعة من الموظفين يتبعوا للسلك الحكومي يقومون على تقديم كافة الخدمات الإدارية والمالية والشبابية وتنفيذ البرامج المتعددة في مديريات شباب محافظات العاصمة، والزرقاء، والبلقاء، ومأدبا.

الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

هناك العديد من الآثار للصراع التنظيمي منها آثار إيجابية وأخرى سلبية، فمن أبرز الآثار الإيجابية: تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات، وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل، وإبداء الرأي وطرح وجهات نظر الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل، وارتفاع مستوى دور العاملين، وتركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية، وظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وانخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائهم لعملهم إلى منحنى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.(فريحات وآخرون، 2009).

أنواع الصراع التنظيمي:

1. الصراع الفردي: يحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد فتتجاذبه اتجاهات مختلفة في نفس الوقت، وذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة، و يكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر، أو عندما يتوقع من الشخص دورًا معينًا لا يستطيع التجاوب مع هذا التوقع، و يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة بسبب الصعوبات التي يواجهها الأفراد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة، والتوزيع الاجتماعي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل. (عاطف، 2009).

2. الصراع بين الأفراد: يقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد؛ فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرته وإدارته للأمور ومن أمثلة ذلك: الصراع بين المدير ومرؤوسيه، الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري، الصراع بين العامل والمشرف، الصراع بين العامل والعامل.(القريوتي، 2012).

3. الصراع بين الجماعات: ويحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام و إدارات المنظمة الواحدة، ويطلق عليه الصراع داخل الجماعة **وتتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما يلي**:

- **صراع الدور**: وذلك عند اختلاف توقعات الأفراد مما يؤديه الآخرون من أعمال وأنشطة مثال ذلك قسم السكريتارية والحفظ والأقسام التي تؤدي أدوار معينة.

- **صراع إصدار الأوامر**: ويتضح هذا النوع عند اتخاذ القرارات الخاصة واختلاف المعايير و القيم بين الأفراد، مثال: ذلك ما يحدث في اجتماعات مجلس الإدارة. (عاطف، 2009).

مراحل الصراع:

ويمر الصراع بمراحل عدة وهي:

- **المرحلة الأولى: الصراع الكامن**: وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع.

- **المرحلة الثانية: الصراع المدرك**: تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعًا مرتقبًا سوف يحدث، وغالبًا ما يبدأ الصراع عندما يشعر أطرافه بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

- **المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس**: هي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

- **المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي**: وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات، وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

- **المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع:** هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى أساليب إدارة الصراع مثل هذا الحل الدائم العادل، ويحدث بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع (الجعافرة، 2013).

أهمية الرضا الوظيفي:

تتعدد الأسباب التي تدعو المؤسسات للاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي ورفع درجته لدى العاملين في المؤسسات، إذ إن مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى طموح للعاملين في المؤسسات ورفع مستوى مهارات العمل لديهم. (Sod-nombaljir,2017)، وعلى الجانب الآخر فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي سوف يكون تأثيره سلبيا على المؤسسة، فالفرد ذو مستوى الرضا الوظيفي المنخفض يكون أداؤه منخفضًا وبالتالي ينخفض الانتاج وجودة العمل (Ismail & Razak, 2016).

وبذلك يعد تحقيق الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسات، ولأن القوى العاملة تعد حجر الأساس في أي عمل، فإن الاستثمار في هذه القوى يكون انعكاسه إيجابيا على درجة جودة مخرجات العمل سواء كانت منتجات أو خدمات تقّيم بالنهاية مدى نجاعة خطط العمل التي وضعت لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة.

أبعاد الرضا الوظيفي:

1. **البعد النفسي:** يتخلل هذا البعد الحالات العاطفية كالشعور بالسعادة، والمشاعر والأحاسيس الإيجابية التي تغمر الفرد إذا كان راضيا عن عمله

2. **البعد الاجتماعي:** يأخذ الرضا الوظيفي مدلولا آخر عن مدلول الحالة الشعورية في البعد النفسي، فهو مرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، والعلاقات الرسمية التي تربطه بزملائه ورؤسائه والمشرفين عليه في العمل، ويصبح الرضا الوظيفي مرتبطا بدرجة تحقيق الاستقرار والتوازن ضمن البيئة المهنية التي يعمل فيها، ومن خلال ذلك تتحقق المكانة الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات ضمن جماعة العمل.

3. **البعد المادي:** يرتبط الرضا الوظيفي هنا بعملية التثمين الحقيقي لمجهودات الفرد داخل عمله لخلق الرضا العام، ويتمثل هذا البعد بالمقابل الذي يحصل عليه الفرد كالراتب والحوافز والمكافآت والعلاوات، مما يحفز الفرد ويجعله يبذل جهدا أكبر في عمله، لوجود مقابل يثمن كل الجهود المبذولة (زهراوي، 2017).

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

تتأثر عملية الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل وأهمها مايلي:

1. عوامل مرتبطة بالمهنة: كالمكانة الاجتماعية ودعمها الاجتماعي، وشعور الفرد بالإنجاز داخل مؤسسته ومستوى استثمار الفرد لمهاراته وقدراته.

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة: كالراتب، والتطور الوظيفي، وشعور الفرد بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة.

3. عوامل تتعلق بالتنظيم داخل المؤسسة: كحجم العمل وظروفه، وما يترتب عليه من مسؤوليات، بالإضافة إلى ثقافة الإدارة وأسلوبها في التعامل مع الموظفين، وتعد ثقافة زملاء العمل وأوضاعهم الشخصية من العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي.

4. عوامل ذاتية: تتعلق بعمر الفرد والاستقرار العائلي والاجتماعي لديه وخبرة الفرد ومؤهله العلمي.

وتعقيبا على ما سبق، فإن الباحث يرى الأهمية المترتبة على تحقيق الرضا الوظيفي، تأتي من الدافع الأهم لتوالي الدراسات حول هذا الموضوع بالإضافة إلى أنه أصبح حافزا لدى العديد من الإدارات لتوجيه أنظارها نحوه، وسعيهم الدؤوب لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك للنهوض بمؤسساتهم ومواكبة التقدم والتطور فيها، بالإضافة لتحقيق الأهداف التي لا يمكن تحقيقها في حال عدم توافر الدافعية نحو العمل لدى أفراد المؤسسة وشعورهم بالرضا التام عن مهنهم ووظائفهم. (الحضرمي، 2022).

النظرية الموجهة للدراسة :

يرى الفكر الإداري أن الصراع شئ طبيعي بل هو ظاهرة صحية وهو ظاهرة مطلوبة إذ إن وجود الصراع يمنع دكتاتورية أفكار معينة كما أنه دليل على حيوية المنظمة، بمعنى أنه ظاهرة مطلوبة بدرجة ما فلا يكون مرتفعًا في شدته، فيكون ضارًا أكثر منه نافعًا، ولا يكون ذا شدة منخفضة فلا يكون له ت أثير ولزوم كما أن الصراع المقبول المتوسط الدرجة يتيح لأفراد وجماعات المؤسسة فرصا لطرح أفكار وآراء مختلفة دون خوف وبكل موضوعية ويسهم كل هذا في تطوير المؤسسة و دفع عجلة الإنتاج والإبداع فيها.

وكمدخل نظري لهذه الدراسة فإننا سوف نستند إلى النظرية التفاعلية للصراع إذ يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتُعد انعكاساً ايجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا تحققت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصةً عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تكون الإفادة من الصراعات الإيجابية التي تؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. المعشر (المعشر، 2005).

الدراسات السابقة:

ظهرت العديد من الدراسات العلمية التي ركزت على أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي ومن هذه الدراسات التي بحثت في سياق الموضوع ما يلي:

الدراسات العربية:

دراسة **صالح** (**2015**) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي بما يحقق الأهداف الخدمية للرعاية الصحية من خلال دراسة مجالات ومستويات الصراع التنظيمي و دراسة أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، فشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي البالغ عددهم (330) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين لأن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن (80 %) من العوامل تؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي بين العاملين في المستشفى حسب مستوياتهم لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) . وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي منخفض جدا. وأقل الأبعاد رضا هو بعد الرواتب والحوافز والمكافآت)، وهنالك تأثير للصراعات التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بمعنى كلما زادت درجة الصراع بين العاملين أدى إلى عدم الرضا الوظيفي للعاملين.

وأجرى **اللوح** (**2008**) دراسة بعنوان الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، بإجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما، وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادره، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل الجامعتين.

وقد أُجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفاً، باستبانة صممت لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، وأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين، وحلّت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلتا الجامعتين: محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات، وعدم تحديد المسؤوليات، وهناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين، حسب الترتيب التنازلي التالي في كلتا الجامعتين: الرضا عن العمل في الجامعة، والرضا عن الإمكانات والأدوات، والرضا عن الراتب، كما أن الصراعات التنظيمية لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة منخفضة، و أظهرت عينة الدراسة عدم الرضا عن الحوافز المادية الموجود في كلتا الجامعتين، وأظهرت الدراسة أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون أن الجامعة لا تهتم بتدريب الموظفين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية و الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح فئة "متزوج" ، ولا توجد فروق ذات دلالة. في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى للمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، خبرة العاملين.

وعمل **العنزي وعلي**، (**2015**) دراسة بعنوان "مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات الطبية والتمريضية والإدارية وتأثرها بقرارات المستشفى، بحث تطبيقي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مسببات الصراع التي شملت المصالح الشخصية والتمايز الوظيفي وسوء تحديد الواجبات ووصف العمل وأثرها في قرارات المستشفى، وقد شملت عينة الدراسة(160) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ(1593) فرداً مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أكثر الأسباب كانت تأثيراً على قرارات المستشفى هي التمايز المهني والوظيفي، ثم سوء تحديد الواجبات، ووصف العمل، ثم ضعف التنسيق والتعاون، ولا توجد مراعاة للمصلحة الشخصية في قرارات المستشفى، كما توجد فروق معنوية بين أسباب الصراع يكون الأولوية للتمايز المهني والوظيفي يليها ضعف التنسيق والتعاون ومراعاة المصلحة الشخصية ثم سوء تحديد الواجبات ومصلحة العمل.

دراسة **مصلح** (**2016**)، بعنوان: "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة عشوائية بنسبة (15 %) من أعداد الموظفين في أربع وزارات بعدد (152) موظفا.

وبينت نتائج الدراسة أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام، وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، وهذا يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي، كما وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، فتبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحزبات والمحاور الجماعية، والتمارض.

الدراسات الأجنبية:

أجرى **زلمان وراشيلي** (**Zalman and Richelle, 2001**) دراسة بعنوان "المبادئ الأولية لإدارة الصراع في المدارس الخاصة بألمانيا".

هدفت الدراسة إلى كشف سلوكات المديرين والقرارات المتخذة من قبلهم التي تؤدي إلى إنجاب إدارة صراع ناجحة أو غير ناجحة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهم، وجرى اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (32) مدير مدرسة.

بينت نتائج الدراسة أن إدارة الصراع تكون إيجابية عند تبني المديرين لبعض القيم منها: الاستماع لهؤلاء الأطراف، والاجتماع معهم، وتعزيز قيم التعاون، وخلق روح المسؤولية الفردية لديهم، وزيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها . وأظهرت النتائج أن هناك سلوكات يتبعها المدير تؤدي إلى إدارة صراعات سلبية منها: إغفال القيم الاجتماعية والثقافية، وإصدار قرارات غير مناسبة مع البيئة المحيطة.

وقام **أونجوري** (**Ongori,2009**) بدراسة بعنوان: "الارتباط التنظيمي وتأثيراته على الأداء التنظيمي في الشركات الحكومية والخاصة في أستراليا"، وهدفت إلى الكشف عن الأساليب المتبعة من قبل المديرين في الشركات الحكومية والخاصة في أستراليا لحل الصراعات التنظيمية من أجل تعزيز الأداء التنظيمي» واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي» واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بلغ حجمها (135) مديرا.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الصراعات موجودة في أي مؤسسة وأن الأسباب المؤدية لحدوثها التنازع القائم على الموارد المحدودة» ولتجنب تطور الخلاف ووصوله إلى حد الصراع يجب أن تكون المعايير التي يضعها المديرون لتقييم الأداء محددة وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة بوقت زمني، كما يجب أن يحصل العاملون على تقرير يبين تقدم أدائهم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

أوضحت نتائج الدراسة أن للصراعات التنظيمية آثارها الإيجابية من حيث: تحسين الأداء، وزيادة القدرة على الابتكار، وتحسين نوعية القرارات داخل المنظمة، ونشر روح العمل الجماعي، والتعاون والتضامن بين الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة.

هدفت دراسة **هوتيبو** (**Hotepo, 2010**) بعنوان: 'تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي في بعض المنظمات الخدمية في نيجيريا". إلى معرفة تأثير الصراع التنظيمي على مستوى الأداء لدى العاملين داخل المنظمة بدراسة استراتيجيات إدارة الخلافات في بعض المنظمات الخدمية بهدف تحسين أدائها. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها (169) مديرا يعملون في شركات النقل والتأمين.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن السبب الرئيسي للصراع هو الموارد المحدودة، وأن للصراعات آثارًا يمكن استغلالها لتشجيع الإيجابية والسلبية على حد سواء، فعندما تدار إيجابيا تؤدي إلى الابتكار والتعاون بين العاملين، وتعمل على تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية» . كما كشفت النتائج أن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع بين المديرين في شركات الخدمات هي: المساومة والتعاون والتجنب.

تناولت دراسة **كونجيرا وآخرون** (**Gongera, et, 2013**) بعنوان: "استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في شركة نزويا لمسكر بكينيا"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الصراعات الموجودة في بيئة العمل داخل الشركة، والأسباب والعوامل الرئيسية المؤثرة في اختيار أسلوب التعامل مع الصراع بواسطة الإدارة، وتأثير استراتيجيات إدارة الصراع على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أجل جمع البيانات صممت استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها (455) عاملاً.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأسباب المؤدية للصراعات تنحصر في: العمل الزائد، والإجهاد، وعدم كفاية الرواتب والأجور، وقلة الترابط بين الإدارات، وانخفاض الرضا الوظيفي والتنازع على السلطة؛ كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب المستخدمة في حل الخلافات داخل الشركة» وأن العوامل الأساسية التي تحدد اختيار استراتيجية معينة لإدارة الصراع هي: طبيعة وشدة الخلاف المتعامل معه، وأهمية المشكلة وسياسة المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد مراجعة واستعراض الدراسات السابقة، نلاحظ أنها تميزت وتنوعت تلك الدراسات في معالجة علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي، فبينت الدراسات أسباب الصراع التنظيمي في العمل ومؤشرات الرضا الوظيفي للموظفين. ويتبين مما سبق وجود أوجه تشابه بين تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث الوقوف على بعض المفاهيم والمصطلحات، وتحققت الإفادة والاسترشاد من هذه الدراسات فيما يخص المنهجيات المستخدمة والأسئلة والأدوات.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باعتبارها أول دراسة تجرى على موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط، و أول دراسة تجرى في وزارة الشباب لمعرفة علاقة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أن هذه الدراسة طبقت في أماكن وأزمنة مختلفة عن الدراسات السابقة كما تعد من الدراسات القليلة في الأردن على الرغم من أهميتها.

منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالأسباب المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديريات الشباب في إقليم الوسط.

يتصف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذو مظلة واسعة ومرنة، ويتضمن عددًا من المناهج والأساليب الفرعية مثل المسوح الاجتماعية، ودراسات الحالات الميدانية وغيرها، ويقوم المنهج على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها، (الرفاعي،2007). ويعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع القائم أي ما هو كائن وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة و عينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين والمعينين على نظام ديوان الخدمة المدنية في وزارة الشباب العاملين في مديريات الشباب والمراكز الشبابية التابعة لها في إقليم الوسط، وهي مديرية شباب محافظة العاصمة، ومديرية شباب محافظة الزرقاء، ومديرية شباب محافظة مأدبا، ومديرية شباب محافظة البلقاء، والبالغ عددهم (408) موظف حسب قسم شؤون الموظفين في وزارة الشباب، وحتى تاريخ إجراء الدراسة.

ونظرًا لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لاعتبارات متعددة أهمها الوقت، والجهد، والتكلفة، جرى اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حجمها (122) موظفا بما نسبته (30 %) من مجتمع الدراسة، وهذا النوع من العينات يعطي أفراد المجتمع المبحوث فرصا متكافئة عند اختيار العينة، فيلجأ إليها الباحث عندما يكون المجتمع متجانسا، وتم توزيع (122) استبانة على الموظفين واستردت (103) استبانة.

أداة الدراسة:

صممت استبانة لجمع البيانات المطلوبة بالاستعانة ببعض الدراسات والمراجع ذات العلاقة، وصياغة فقرات أداة الدراسة بناء على أهدافها وتساؤلاتها التي اشتملت على ثلاثة أقسام رئيسة كالتالي:

- **القسم الأول:** المعلومات الديموغرافية للموظف.
- **القسم الثاني:** أسباب الصراع التنظيمي، والتي تتمثل بالفقرات من (1 – 13).
- **القسم الثالث:** مؤشرات الرضا الوظيفي، والتي تتمثل بالفقرات من (14 – 25).

تجربة الأداء ميدانيا :

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة جرى إخضاعها للتجريب المسبق لمعرفة طولها وزمن التطبيق لتعبئتها وأثر ذلك على مستوى استجابات المبحوثين، بغرض تحديد أوجه الضعف والقوة والغموض في مؤشراتها إن وجد، ولتحقيق هذه الغاية اختيرت عينة مكونة من (10) موظفين، ووزعت الاستبانة عليهم وجرت مناقشة أبعادها وفقراتها مع كل فرد والطلب منهم الإجابة عن الأسئلة والاستفسار عن أي سؤال غير مفهوم، وبعد جمع كل الإجابات والملاحظات جرى مراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة لها.

صدق أداة الدراسة و ثباتها :

للتأكد من الأبعاد التي تضمن فقرات المقياس، وأنها تقيس ما وضعت لقياسه وتغطي جميع الجوانب المدروسة، عُرضت الاستبانة على أربعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية قسم علم الاجتماع، والمسؤولين في وزارة الشباب، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد أفاد الباحث من ملاحظات المحكمين بأخذ الملاحظات المتفق عليها بنسبة (80 %)، سواء كانت بالحذف أو الإضافة أو التعديل إلى أن ظهرت أداة الدراسة بشكلها النهائي موزعة على قسمين، وعدّ الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على صدق محتوى أداة الدراسة.

الجدول (1)
معامل ثبات أبعاد الاستبانة (Cronbach Alpha)

المقياس	الفقرات	قيمة ألفا
أسباب الصراع التنظيمي	13-1	.753
مؤشرات الرضا الوظيفي	25-14	.749

يوضح الجدول (1) ثبات المقياس لبعد الصراع التنظيمي الذي كان مقياس الثبات له (.753)، وجاءت قيم معامل الثبات لبعد الرضا الوظيفي (.749)، وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات مرتفع، وذات قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

مفتاح تصحيح المقياس:

مراعاة أن يتدرج مقياس ليكرت الرباعي تبعا لقواعد وخصائص المقياس، واعتمادًا على ما تقدم فإن المتوسطات الحسابية التي توصل إليها الباحث سيجري التعامل معها على النحو التالي:

وبذلك تكون المستويات كما يلي: المستوى المنخفض (1.75 – 2.49)، ويكون المستوى المتوسط من (2.50 – 3.24)، ويكون المستوى المرتفع من (3.25 – 4.00)

الأساليب الإحصائية :

استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، **حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:**

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percent).
2. المتوسطات الحسابية (Mean) لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
3. الإنحرافات المعيارية (Standard Deviation) لقياس درجة تشتت استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
4. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بهدف معرفة مدى ثبات الأداة المستخدمة.
5. خختبار التباين المتعدد (Multivariate Analysis of Vari-ance) للتعّرف إلى الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة الزواجية، وسنوات الخدمة، وموقع العمل.
6. اختبار المقارنات البعدية (Tukey).

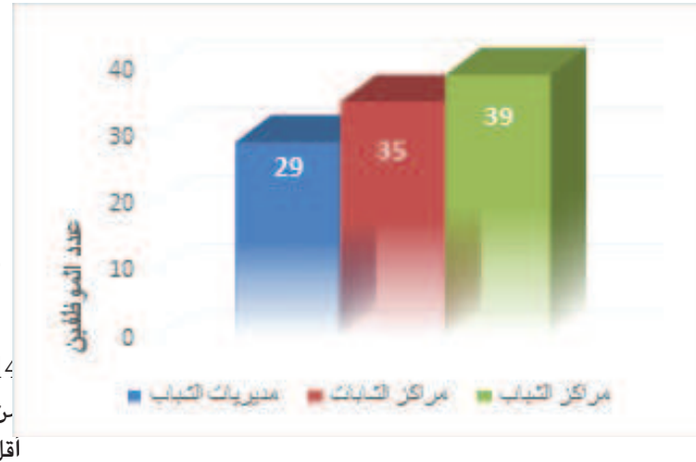
نتائج الدراسة ومناقشتها.

أولا: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة



الشكل (1)
توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

يشير الشكل رقم (1) أن الغالبية من أفراد العينة من الإناث، إذ شكلت الإناث ما نسبته (51 %) من أفراد عينة الدراسة، في حين شكل الذكور ما نسبته (49 %)، وهذا يعود إلى وجود مراكز للشابات تحتاج موظفات إناثا لفهم متطلبات أعضاء هذه المراكز واحتياجاتهن.



الشكل (2)

توزيع أفراد العينة وفق موقع العمل.

وفي الشكل (2) كانت فئة الموظفين في مراكز الشباب هي الأكثر تكرار في متغير موقع العمل حيث كانت (39) موظفا، تلتها فئة الموظفات في مراكز الشابات بتكرار (35) موظفة، أما فئة موظفي مديريات الشباب فكانت (29) موظفا وموظفة، وهذا يعود إلى أن طبيعة العمل في المراكز تحتاج كادرا أكبر من أجل تغطية جميع جوانب خطة عمل المراكز الشبابية للذكور والإناث.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من (26 – 35) سنة	38	36.9
من (36–44) سنة	42	40.8
من(45–54) سنة	23	22.3
المجموع	103	100

نجد في الجدول (2) أن الفئة العمرية من (36 – 44) سنة هي أعلى نسبة بين مفردات العينة حسب متغير العمر . وشكلت (36.39 %)، تليها الفئة العمرية من (36 – 44) سنة بنسبة (40.8 %)، وأقل نسبة كانت للفئة العمرية من(45 – 54) سنة بنسبة (22.3 %)، أما الفئات العمرية أقل من 25 سنة والفئة العمرية 55 سنة فأكثر فلم يكن هناك أي من مفردات العينة ضمن هذه الفئات.

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	4.8
من (5 – 9) سنوات	30	29.0
من (10 – 14) سنة	45	43.7
من (15– 19) سنة	15	14.5
20 سنة فأكثر	8	7.8
المجموع	103	100

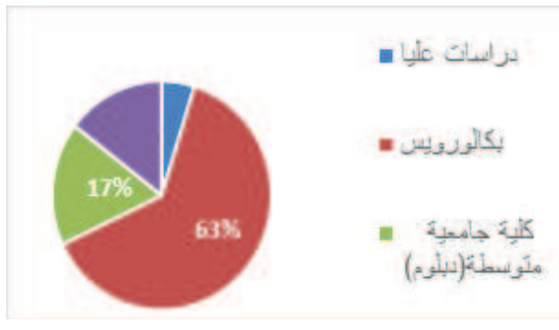
نلاحظ في الجدول (3) أن أكبر تكرار كان للفئة من (10 – 14) سنة ضمن متغير سنوات الخدمة بنسبة شكلت (43.7 %) من مجمل مفردات العينة، وكانت أقل نسبة في نفس المتغير للفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (4.8 %).

الجدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس/ رئيسة قسم	11	10.7
رئيس/ رئيسة مركز	24	23.3
مشرف/ مشرفة	51	49.5
طابعة/ طابع	3	2.9
عامل / عاملة	14	13.6
المجموع	103	100

يتبين من الجدول (4) مجيء فئة (مشرف/ مشرفة) ضمن متغير المسمى الوظيفي بأعلى تكرار، فبلغت نسبته من مجمل أفراد العينة (49.5 %) متقدمة على فئة (رئيس/ رئيسة مركز) والتي كانت بالترتيب الثاني بنسبة (23.3 %).



الشكل (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

يبين الشكل رقم (3) أن أكبر فئة من نسبة العينة حسب متغير المستوى التعليمي هي فئة(البكالوريوس) بنسبة (63 %)، تليها فئة (الدبلوم– كلية جامعية متوسطة) و(الدراسات العليا) على التوالي بنسبة (17 %) و (5 %)، وهذا يدل على أن وزارة الشباب تهتم بتوظيف أصحاب الكفاءات وذوي الخبرة، فحملة الدبلوم فأعلى يعدون مؤهلين للعمل بفاعلية وكفاءة.

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة الإجابة عن السؤال الأول ونصه: ما مدى وجود الصراع التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مديريات الشباب في إقليم الوسط ؟

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد "أسباب الصراع التنظيمي المحددة لمستوى وطبيعة الصراع التنظيمي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	معامل الالتواء	المستوى
12	انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات	103	2.84	0.555	1	-.054	متوسط
11	عدم تطبيق القانون على الجميع	103	2.83	0.466	2	-.546	متوسط
2	الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة	103	2.81	0.555	3	-.054	متوسط
9	عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	103	2.75	0.617	4	.204	متوسط
5	عدم وجود العدالة في توزيع الصلاحيات	103	2.73	0.523	5	-.641	متوسط
13	تظهر الإدارة كحمامة السلام في حل الصراع بين الموظفين	103	2.70	0.636	6	.334	متوسط
8	روتينية مهام العمل	103	2.69	0.574	7	-.200	متوسط
7	التعصب القائم بين العاملين	103	2.58	0.533	8	-.337	متوسط
4	وجود تداخل في الاختصاصات في وظيفتي	103	2.58	0.649	9	.452	متوسط
10	وجود نوع من الشك وعدم الثقة بين الموظفين	103	2.56	0.571	10	-.894	متوسط
6	عدم وضوح المهام الموكلة إلي	103	2.50	0.608	11	.514	متوسط
3	المهام المطلوبة غير ملائمة مع قدراتي وتخصصي	103	2.43	0.608	12	.430	منخفض
1	عدم وجود مواد كافية من الأدوات والمعلومات للقيام بعملي	103	2.39	0.900	13	-.222	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	103	2.54	0.163		-.806	متوسط

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (أسباب الصراع التنظيمي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط)، تراوحت ما بين (2.84 و 2.39)، فحاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.54)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (12) على أعلى متوسط حسابي فبلغ (2.84)، وبانحراف معياري (555.)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على سبب الصراع المتمثل بـ (انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (11) بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.466) وهو من المستوى المتوسط، ونصت الفقرة على سبب الصراع المتمثل بـ(عدم تطبيق القانون على الجميع). وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.39) وبانحراف معياري (900.)، وهو من المستوى المنخفض، ونصت الفقرة على سبب الصراع المتمثل بـ(عدم وجود مواد كافية من الأدوات والمعلومات للقيام بعملي). وهذا يفسر أن استجابات أفراد العينة عن بعد أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ أشار المبحوثون إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي هي انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات وكذلك عدم تطبيق القانون على الجميع، ثم الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة ، هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة لا تتفق مع نتيجة صالح(2015) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين حيث (80 %) من الأسباب التي وضعها الباحث تؤدي إلى صراع مرتفع بين العاملين.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في مديريات الشباب في إقليم الوسط

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد "مستوى مؤشرات الرضا الوظيفي" المحددة لمستوى الرضا الوظيفي مرتبة ترتيباً تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	معامل الالتواء	المستوى
17	تعامل المدير ورؤساء الأقسام يسوده الاحترام والتقدير.	2.77	0.609	1	-.640	متوسط
23	أنا راض في الاستمرار بعملي في وظيفتي إيجابي إيجابيا.	2.72	0.447	2	-1.000	متوسط
18	تفهم الإدارة حول انطباعاتي الشخصية وما يدور في بيئة العمل.	2.67	0.613	3	.057	متوسط
19	المهام المطلوبة في العمل واضحة ومناسبة مع ساعات العمل.	2.66	0.475	4	-.686	متوسط
24	أنا راض عن المديرية التي أعمل فيها .	2.63	0.593	5	-.239	متوسط
21	يقدر زملاء العمل جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل.	2.53	0.163	6	-.138	متوسط
22	توزيع المهام بين الموظفين منصف وعادل.	2.44	0.499	7	.218	منخفض
20	توفر الوسائل والتقنيات الحديثة في عملي.	2.33	0.475	8	.686	منخفض
16	توفر دورات تدريبية تساعد على تطور مهاراتي وقدراتي.	2.33	0.679	9	.221	منخفض
25	وجود عدالة في توزيع المكافآت.	2.31	0.780	10	.402	منخفض
15	وجود عدالة في تطبيق نظام الترقيات.	2.31	0.465	10	.830	منخفض
14	يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي لسد احتياجاتي.	1.35	0.482	12	.596	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	2.54	0.163		-.070	متوسط

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (مستوى مؤشرات الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط)، تراوحت ما بين (2.77 و 1.35)، فحاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (2.54)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (14) على أقل متوسط حسابي فبلغ (1.35)، وبانحراف معياري (596.)، وهو من المستوى المنخفض، وقد نصت الفقرة على مؤشر الرضا الوظيفي المتمثل بـ (يتناسب راتبي مع الوضع الاقتصادي لسد احتياجاتي)، وفي المقابل وفي المرتبة الأولى جاءت الفقرة رقم (17) بمتوسط حسابي (2.77) وبانحراف معياري (640.-) وهو من المستوى المتوسط، ونصت الفقرة على مؤشر الرضا الوظيفي المتمثل بـ(تعامل المدير ورؤساء الأقسام يسوده الاحترام والتقدير). ومن خلال نتائج الجدول (6) فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إذ أشار المبحوثون إلى أن أهم مؤشرات الرضا الوظيفي تعامل المدير ورؤساء الأقسام يسوده الاحترام والتقدير، والرضا في الاستمرار بالعمل في الوظيفة إيجابيا، وأشار المبحوثون إلى تفهم الإدارة انطباعاتهم الشخصية وما يدور في بيئة العمل، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصل إليه اللوح (2008) التي أشارت إلى ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي لدى المبحوثين خاصة فيما يتعلق برضاهم عن الأدوات المستخدمة والراتب الذي يتقاضونه.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث ونصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط؟

الجدول (7)

علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (α ≤ .05)

المتغير المستقل (المفسر)	قيمة (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	- .397	-4.345	.000
قيمة الثابت (constant)		41.141	
قيمة (R2)		.15	
قيمة (F)		18.879	
درجات الحرية (DF)		1	
مستوى الدلالة		.000	

ولمعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي، استخدم نموذج تحليل الانحدار الخطي الموضح في الجدول رقم (7) أعلاه، والذي عدّ الصراع التنظيمي متغيرا ومفسرا والرضا الوظيفي متغيرا تابعا، وأظهرت النتائج أن قيمة بيتا بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي (397.-)، كما وبينت النتائج معنوية النموذج الإحصائي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (18.879) بدلالة (000.) وهي قيمة معنوية أصغر من مستوى المعنوية (05.)، كما وتفسر النتائج أن المتغير المفسر فسر (015 %) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وذلك من خلال معامل التحديد (R2)، كما جاءت (Beta) التي توضح العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بقيمة (397.-)، وهي ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة من متغير الصراع التنظيمي يؤدي إلى انخفاض ما نسبته (39.7 %) من متغير الرضا الوظيفي، وبالاعتماد على ما سبق يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخاصة

بالسؤال السابق كما يلي:

الرضا الوظيفي (المتوقع)= 41.141 + (397.-)× الصراع التنظيمي

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع ونصه: كيف نتعرف على الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة الزواجية والمسمى الوظيفي وموقع العمل وسنوات الخدمة؟

الجدول (8)

اختبار التباين المتعدد للتعرف إلى الفروق في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والحالة الزواجية، وسنوات الخدمة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية Sig
Corrected Model	565.536[a]	18	31.419	2.577	.002
Intercept	20317.8	1	20317.8	1666.540	.000
الجنس	6.593	1	6.593	0.541	.464
العمر	14.102	2	7.051	0.578	.563
المستوى التعليمي	54.914	3	18.305	1.501	.220
الحالة الزواجية	125.494	2	62.747	5.147	*.008
سنوات الخدمة	43.386	4	10.847	0.890	.474
المسمى الوظيفي	175.801	4	43.950	3.605	*.009
موقع العمل	116.539	2	58.269	4.779	*.011
الخطأ	1024.095	84	12.192		
المجموع	123944	103			
المجموع المصحح	1589.631	102			

يتضح من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الحالة الزواجية والمسمى الوظيفي وموقع العمل حيث بلغت قيم (F) عند الدالة الإحصائية على التوالي (008. ، 009. 011.) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (05.) فأقل، ويتضح أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي باختلاف الجنس، والعمر والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، وكانت القيم غير (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (05.) فأقل، وهذا يدل على التنوع في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى الصراع التنظيمي في مديريات الشباب في إقليم الوسط.

الجدول (9)

نتائج المقارنات البعدية لمتغير الحالة الزواجية باستخدام اختبار توكي

العمر(ا) العمر (ل)	فرق المتوسطات =(ا-ل)	الخطأ	الدلالة الإحصائية Sig
عزباء/ أعزب متزوج/متزوجة	2.9306*	.78795	.001
غير ذلك	3.9167	1.87068	.097
متزوج/متزوجة عزباء/أعزب	-2.9306*	.78795	.001
غير ذلك	.9861	1.79366	.847
غير ذلك عزباء/أعزب	-3.9167	1.87068	.097
متزوج/متزوجة	-.9861	1.79366	.847

يتضح من خلال الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائي ذات قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (05.) فأقل، بين الفئة الأولى (عزباء / أعزب) والفئة الثانية (متزوج/متزوجة)، لصالح الفئة الأولى في متغير الحالة الزواجية، وعليه يُقبل وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الصراع التنظيمي تعزى للحالة الزواجية للموظف.

الجدول (10)

نتائج المقارنات البعدية لمتغير المسمى الوظيفي باستخدام اختبار توكي

العمر (ا) العمر (ل)	فرق المتوسطات =(ا-ل)	الخطأ	الدلالة الإحصائية Sig
رئيس/رئيسة قسم رئيس/رئيسة مركز	.1932	1.27134	1.000
مشرف/مشرفة	-1.8877	1.16077	.485
طابع/طابعة	-1.5152	2.27425	.963
عاملة/عامل	2.1039	1.40683	.568
رئيس/رئيسة مركز رئيس/رئيسة قسم	-.1932	1.27134	1.000
مشرف/مشرفة	-2.0809	.86431	.123
طابع/طابعة	-1.7083	2.13819	.930
عاملة/عامل	1.9107	1.17423	.484

العمر (I) العمر (J)	فرق المتوسطات (J-I)=	الخطأ	الدلالة الإحصائية Sig
مشرف/مشرفة رئيس/رئيسة قسم رئيس/رئيسة مركز	1.8877	1.16077	1.000
طابع/طابعة عاملة/عامل	2.0809	.86431	.123
	.3725	2.07435	.930
طابع/طابعة رئيس/رئيسة قسم رئيس/رئيسة مركز	3.39916*	1.05351	.484
مشرف/مشرفة عاملة/عامل	1.5152	2.27425	.963
	1.7083	2.13819	.930
عامل/عاملة رئيس/رئيسة قسم رئيس/رئيسة مركز	-.3725	2.07435	1.000
مشرف/مشرفة طابع/طابعة	3.6190	2.22142	.483
	-2.1039	1.40683	.568
	-1.9107	1.17423	.484
	-3.9916*	1.05351	.003
	-3.6190	2.22142	.483

يظهر في الجدول (10) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية ذات قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (05.) فأقل، بين فئة (مشرف/مشرفة) و (عامل/عاملة) لصالح الفئة الأولى في متغير المسمى الوظيفي، وعليه يُقبل وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الصراع التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي للموظف.

الجدول (11)

نتائج المقارنات البعدية لمتغير موقع العمل باستخدام اختبار توكي

العمر(I) العمر (J)	فرق المتوسطات (J-I)=	الخطأ	الدلالة الإحصائية Sig
مديريات الشباب مراكز الشباب	*2.1611	.88256	.043
مراكز الشابات	*2.5441	.93089	.021
مراكز الشباب مديريات الشباب	*-2.1611	.88256	.043
مراكز الشابات	.3830	.79341	.880
مراكز الشابات مديريات الشباب	*-2.5441	.93089	.021
مراكز الشابات	-.3830	.79341	.880

ونشاهد أن الجدول (11) يبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (05.) فأقل، بين فئة العاملين في (مديريات الشباب)، والعاملين في(مراكز الشباب)، والعاملين في (مراكز الشابات) لصالح الفئة الأولى العاملة في مديريات الشباب في متغير موقع العمل، وعليه يُقبل وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى الصراع التنظيمي تعزى لموقع عمل الموظف.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

- من الضروري أن تأخذ وزارة الشباب الصراع التنظيمي بعين الاعتبار، وأن تعمل على التركيز في مخرجات الصراع، وعليها تحقيق مستوى عال من العدالة والمساواة بين العاملين.
- على إدارات مديريات الشباب في إقليم الوسط العمل لتحقيق الرضا الوظيفي التي تحتاج إلي التقسيم الممتاز للمهام والواجبات والمسؤوليات، والتركيز علي التحفيز المستمر، وتطبيق القوانين والتعليمات بالمستوى نفسه على الموظفين جميعا.
- توعية الموظفين بأهمية التعاون بين مختلف الفئات العمرية والمؤهلات العملية والعلمية في العمل، وتحويل هذه الحساسية من التفاوت عند الموظفين إلى عوامل للإبداع والتطور.
- تطوير الهياكل التنظيمية من فترة إلى أخرى لتتسم بالمرونة وعدم التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات بين وحدات العمل وبين العاملين.
- كذلك على الإدارة في مديريات الشباب في إقليم الوسط أن تضع برامج وضوابط واضحة وسهلة في العمل، وأن تهتم الإدارة بتوزيع الصلاحيات بصورة تمنع التعارض والازدواجية في العمل.
- زيادة وعي العاملين وتطوير قدراتهم عن طريق الدورات التدريبية لظاهرة الصراع فهذه الظاهرة وفهمها تزيد من فاعلية العمل.
- العمل على وجود قنوات اتصال بين الإدارة والموظفين تتسم بالصراحة والبحث الدقيق عن الحقائق، والتأكد من المواقف للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات.
- العمل على تحسين ظروف الموظفين كزيادة الرواتب، والعدالة في توزيع المكافآت، والعدالة في توفير الوسائل والتقنيات الحديثة في العمل.

المصادر والمراجع العربية:

- الحضرمي، أحمد والصوافي، جوخة. (2022). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (9) 53 :174 – 195
- الجعافرة، صفاء جميل.(2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات،العلوم التربوية، الجامعة الأردنية (40)2 :1663 – 1687
- زهراوي، محمد. (2017).دلالات و أبعاد الرضا الوظيفي. مجلة الباحث الاجتماعي، (1)13: 423 – 428.
- الشنطي، د. محمود عبد الرحمن.(2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، (2) 7 :85 – 104
- عاطف، عبد الرحيم. (2009). السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

- العنزي، سعدوعلي،حسنين.(2015). مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية و الطبية و الإدارية و تأثيرها في قرارات المستشفى: بحث تطبيقي. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. جامعة بغداد (21) 81: 1 – 40

- قريشي، محمد والسبتي، لطيفة.(2015). أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (11)1 : 59 – 89

- القربوتي، محمد.(2012). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة)، ط 6، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع.

- كافي، مصطفى يوسف. (2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان: دار الحامد للنشر.

- الفريحات، خضر كامل واللوزي، موسى والشهابي، أنعام. (2009) السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.

- اللوح،أحمد.(2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

- مصلح، د.عطية ومشارقة د.عودة.(2016) الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية. (2) 5 :15 – 48

- المعشر، زياد.(2005). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. (1)2 : 40–68

- المغربي، كامل محمد.(2004). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

- *Atef, Abdul Rahim. (2009). Organizational Behavior: Behavioral-Psychological Introduction to Developing Abilities. Egypt: Adar Aljamey'ah for Publishing & Distribution.*
- *Elshanti, M. (2017). The Relationship Between Leadership Patterns and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction Journal of al-Quds University for Administrative and Economic Research and Studies, 2 (7): 85-104*
- *Grichi, Mohamed Taher, Latifa Ahmed Sebt. (2015). The Impact of Empowerment in Realization of Job Satisfaction Among Mouhamed Khaider University of Biskra Employees, Jordan Journal of Business Administration, 11 (1):59-89*
- *Alhadhrami, A & Alsawafi, Jokha(2022).Factors Affecting Job Satisfaction for Employees of a Company in Government Business Units in the Republic of Oman, al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences.53 (9):174-195*
- *Aljaafreh,Safa Jamil. (2013). Organizational Conflict Management Methods and its Relationship with Administrative Creativity at School Principals in Karak Governorate from Their Point of View, DIRASAT JOURNALS, Educational Sciences, University of Jordan 40 (2): 1663-1687.*
- *Kadem, K. & Al-Frejat, H. (2009). Organizational Behavior is a Contemporary Concept, Amman: Ithraa House for Publishing & Distribution*
- *Alenezi, Saad (2015). Causes of Conflict Among Nursery, Medical and Administration Staff Members and the Influence of upon Hospital Decisions: Applied Research, Journal of Economic and Administrative Sciences. 21 (81): 1-40*
- *Al-Louh, A. Y. (2008). The Organizational Conflicts and Their Reflection on Job Satisfaction A Comparative Study of the Viewpoints of Workers at Al-Azhar and Islamic Universities (unpublished master thesis) Islamic University, Gaza-Palestine.*
- *Al-Ma'shar, Z. (2005). Organizational Conflict: An applied Study Towards Methods of Managing Organizational Conflict in Government Departments in the Southern Governorates of Jordan, Jordan Journal of Business Administration. 1(2): 40-68.*
- *Musleh, Atieh &Odeh Masharqa. (2016) Organizational Conflict and its Impact on Performance of Public Employees in the Palestinian Government Institutions. Al-Quds University for Administrative and Economic Research and Studies. 2 (5):15-48*
- *Al-Moghrabi, Kamel Mohammad. (2004). Organizational Behavior and Foundation, Concepts and Foundation of Individual and Group Behavior in Organization. Amman: Al-Fikr House for Printing and Publishing*
- *Al-Qarioti, M. Q. (2012). Organizational Behavior (the study of human, individual and group behavior in different organizations). (6th Ed.), Amman: Al-Shorok House For Publishing & Distribution*

المصادر والمراجع الأجنبية:

- *Gongera, Enock George, Julius B. Miroga, Assumpta N. Omweri (2013) " Organizational Conflict Management Strategies on Employee Job Satisfaction: A Case Study of Nzoia Sugar Company". European Journal of Business and Management, 5 (3) : 177-186*
- *Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect of Job Satisfaction On Organizational Commitment. Management & Marketing Journal, 14 (1):25-40*
- *Mughal, Muhammad Ramzan, & Khan, Maria,(2013) Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance. International Journal of Modern Business, 1. (3): 1- 19.*
- *O M Hotepo, 2A S SAsokere, Abdul-Azeez1, 2S S A Ajemunigbohun. (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria" Business and Economics, 3, (1): 1-9.*
- *Ongori Henry (2009). Organizational conflict and its effects on organizational performance. Research journal of business management. 2(1): 16-24.*
- *Rogers B. (2006), Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach. Victoria: Paul Chapman Publishing Ltd.*
- *Sodnombaljir, N. (2017). The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility. (Unpublished Master Thesis). Ming Chuan University.*
- *Thanos, C. A. (2015). THE EFFECT OF JOB SATISFACTIONAND EMPLOYEE MOTIVATION ON EMPLOYEE LOYALTY (CASE STUDY OF PT KIMIA FARMA APOTEK IN SAM RATULANGI, MANADO). JURNAL BERKALA ILMIAH EFISIENSI. 15, (4):313-321.*
- *Zalman, Currey and Richelle, Carnen. (2001). Elementary Principals and Conflict Management: A Critical incident Study. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Nebraska – Lincoln.*