

أثر الرضا عن جماعة العمل على الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في أمانة العاصمة صنعاء

خالد احمد القيداني، بسام أحمد سعيد الصبري

مركز الإدارة العامة-جامعة صنعاء

khalid1975a@yahoo.com

المخلص

هدفت الدراسة معرفة أثر الرضا عن جماعة العمل وفق أبعاده (الرضا النفسي، الرضا الاجتماعي والرضا المهني عن جماعة العمل) بالصراع التنظيمي وفق أبعاده (الصراع الذاتي، والصراع مع الزملاء والصراع على مستوى التنظيم) وذلك بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في أمانة العاصمة. واعتمدت المنهج الكمي من خلال الأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة قصدية من شركات القطاع الخاص في أمانة العاصمة. وتم توزيع استمارة الاستبيان بالطريقة العشوائية على 171 مفردة من العاملين فيها. خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، لعل من أهمها، وجود انخفاض في مستوى الرضا عن جماعة العمل ووجود ارتفاع في مستوى الصراع التنظيمي. كما وجدت أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا عن جماعة العمل وفق محوري (الرضا النفسي عن جماعة العمل والرضا المهني عن جماعة العمل) على الصراع التنظيمي بينما لم يكن للرضا عن جماعة العمل وفقاً لمحور الرضا الاجتماعي أثر ذو دلالة إحصائية على الصراع التنظيمي. الكلمات المفتاحية: الرضا عن جماعة العمل، الصراع التنظيمي، شركات القطاع الخاص.

The Impact of Satisfaction with Work Group on Organizational Conflict ***An applied study on private sector companies in the capital, Sana'a***

Abstract

The study aimed to investigate the impact of satisfaction with the work group according to its dimensions (psychological satisfaction, social satisfaction and professional satisfaction with the work group) on organizational conflict according to its dimensions (self-conflict, conflict with colleagues and conflict at the organizational level) by applying it to private sector companies in the capital, Sana'a. The quantitative method was adopted through the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as the main tool for collecting data. A purposive sampling was used for selecting from private sector companies in the capital. The questionnaire form was distributed to 171 individuals working in it. The study came out with a set of results, perhaps the most important of which is the presence of a decrease in the level of satisfaction with the work group and an increase in the level of organizational conflict. It was also found that there is statistically significant effect of satisfaction with the work group according to the axes (psychological satisfaction with the work group and professional satisfaction with the work group) on organizational conflict, while satisfaction with the work group according to the social satisfaction axis did not have a statistically significant effect on organizational conflict.

Keywords : Satisfaction with the work group, organizational conflict, private companies.

1- الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة:

العنصر البشري يعد المحرك الفاعل للتنظيمات وهو أهم مواردها الرئيسية، لأنه لا يمكن لها أن تعمل بدون الجهد والوجود البشري، ومسألة تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في التنظيمات أيًا كان شكلها أو مجال عملها من أهم الأسباب التي تحدد نجاحها أو فشلها، فالأفراد الذين يعملون في أي منشأة أو مؤسسة يتحدد رضاهم في ثلاثة أوجه رئيسية: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن جهة العمل، الرضا عن جماعة العمل، ولكل نوع منها له نتائج تختلف عن الأخرى، ومما لا شك فيه أن وجود الرضا الوظيفي بشكل إيجابي في التنظيمات يلعب دورًا مهمًا في نموها، وتقدمها، واستمرارها، ونجاحها.

بشكل عام، يخلق عدم الرضا الوظيفي العديد من المشاكل التنظيمية حال ارتفاع معدل دوران العمل، وكثرة التغيب، وانخفاض مستويات الإنتاجية، واختلال معدلات الأداء، ويمكن النظر للرضا الوظيفي من خلال الرضا عن الوظيفة من حيث ملاءمتها للتخصص والرغبة والامكانيات والقدرات الذي يحقق أحد أهم أركان الأداء الجيد وإنجاز الأهداف، كما يرتبط أيضًا بالرضا عن جهة العمل الذي يرتبط بمستوى إشباعها لحاجات الأفراد الاجتماعية والانسانية والاقتصادية، وأيضًا كون جهة العمل هي المعنية بخلق بيئة ملائمة للعمل من حيث المعاملة الجيدة والعدالة والمساواة والتي تؤدي كلها إلى تحقيق أفضل أداء ومستوى إنتاجية أفضل، ولكون الرضا يرتبط بالعنصر البشري باستمرار فإنه وفي ذات السياق يمثل الرضا عن جماعة العمل أحد أهم أبعاد الرضا الوظيفي فالرضا في إطار التنظيم يظل قاصرًا بدون أحساس الفرد العامل بالانتماء والانسجام مع جماعة العمل التي يعمل فيها.

يخلق عدم الرضا عن جماعة العمل توترًا في علاقات الانسجام والتكافل بين الأفراد والجماعات من جهة، ومن جهة أخرى يتيح الفرص لظهور خلل في علاقات السيطرة والامتثال بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى الحساسية والأحقاد داخل التنظيمات، خاصة عندما يشعر أحد أطراف الصراع بوجود تجاوز من الطرف الآخر يسعى من خلاله لتقليص سلطاته وصلاحياته، أو الانتقاص من قدره ومكانته، واستقلاله، وهذا يبرز سبب تركيزنا في هذه الدراسة على الرضا عن جماعة العمل التي نرى أنها لا زالت تحتاج إلى المزيد من البحث والتحليل لتغطية جزء مهم لشكل من أشكال العلاقات داخل التنظيمات التي إن وجدت بشكلها السلبي فإنها تعمل على تسميم العلاقات السوية بين الأفراد وتؤدي في نهاية المطاف إلى الصراع التنظيمي.

ولأن الصراع التنظيمي يعد من أهم المواضيع الحيوية التي تتعرض للصحة التنظيمية في مؤسسات وشركات القطاع العام والخاص، على حد سواء، فإن ذلك يعد محفزًا آخر لبحث موضوع الدراسة ومبررًا يدعم السير في إجراءاتها علميًا.

1-2 مشكلة الدراسة:

الصراع التنظيمي كان، ولا يزال، محل نقاش وجدل في مختلف الدوائر العلمية خاصة مع التطور العلمي الحاصل في دراسة طرق وأساليب التنظيم داخل شركات ومؤسسات القطاع الخاص، ولكي نخوض فيه من زاوية علمية نرى أنها تمثل أساسه وجذره الحقيقي فإن استعراض علاقته بالرضا عن جماعة العمل ستمثل جهودًا علمية وأكاديمية ذو فائدة مثمرة، وتحاكي الواقع الحقيقي لبيئة الصراع التنظيمي، على اعتبار أن الصراعات التي تحدث داخل شركات القطاع الخاص إنما تمثل نتائج مباشرة أو غير مباشرة لعدم الرضا عن جماعة العمل لأسباب تنظيمية وثقافية وتغريبية أو بسبب توتر العلاقات بين جماعات العمل المختلفة والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى احتدام المنافسة والفور والمشاكل التي تظهر على شكل صراع تنظيمي. هذا ما نحاول في هذه الدراسة أن نلقي الضوء عليه ونستكشف أغواره. من هنا فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما أثر الرضا عن جماعة العمل على الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء؟

1-3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع التي تطرحه فمن حيث الأهمية النظرية الموضوعية يهدف السبيل أمام الباحثين الآخرين ويثير لديهم التساؤلات والأفكار مما يمثل استفادة أكبر للبيئة التنظيمية للقطاع الخاص وبذلك تكون الأهمية في هذه الحالة هي توضيح بعض الجوانب التالية:

- الجانب التنظيمي الإداري وذلك عبر دراسة مقدار وجود الرضا عن جماعة العمل لدى الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص.

- الجانب السلوكي وذلك عبر دراسة أسباب عدم الرضا عن جماعة العمل لدى الموظفين (الاجتماعية والثقافية والمهنية).

- الجانب المتعلق بدراسة العلاقة بين الجانب التنظيمي مع الجانب السلوكي ومدى تفاعلها.

- الأهمية العملية التطبيقية: ستتجلى الأهمية وبشكل أكبر في التوصيات والمقترحات التي سيطرحها الباحثان بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها وبهذا يتمكن أصحاب شركات القطاع الخاص من التعرف على أحد الأسباب الهامة التي تعرقل نشاط وأداء شركاتهم بالاستناد على أسس منهجية وعلمية تستمد منها من خلال بيان العلاقة بين اختلاف الأفراد في

القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

- 1-5-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا النفسي عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.
- 2-5-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا الاجتماعي عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.
- 3-5-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا المهني عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.

القيم والثقافات التي يحملونها في ظهور الصراع بينهم ضمن أطر تنظيمية تحكمهم.

4-1 أهداف الدراسة:

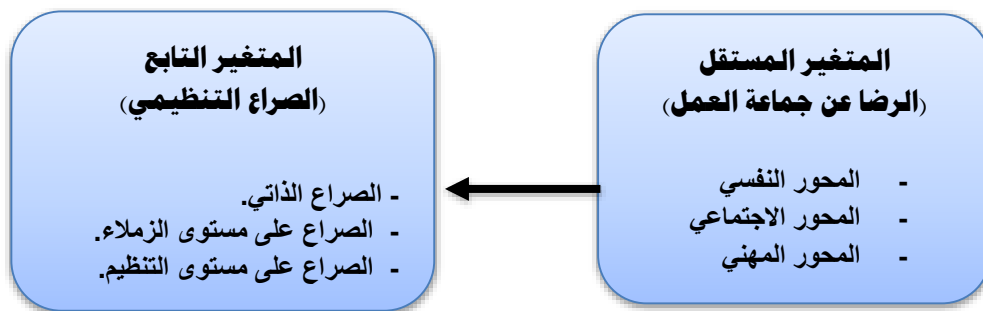
تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على العلاقة بين الرضا عن جماعة العمل والصراع التنظيمي بالتطبيق الميداني على عينة من شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.

5-1 فرضيات الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى فرضية رئيسية هي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي في شركات

6-1 النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1-1): النموذج المعرفي للدراسة

القيادة الادارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي من خلال إلقاء الضوء وإبراز دور القيادة في إدارة الصراع وتوجيهه في خدمة المنظمة، وقد جاءت مشكلة الدراسة وفق السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي؟ واعتمدت على المنهج الوصفي لتحليل هذه الدراسة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على استراتيجيات متنوعة في إدارة الصراع، بعد دراسة متأنية لأسباب الصراع، حيث إن كل قائد لديه أسلوب معين، ومن أجل تجنب التشخيص الخاطئ للصراع، لا بد من إتباع أساليب علمية عقلانية قابلة للتطبيق لحل الصراع وكسب الأطراف المتصارعة.

دراسة الفراية و شتيوي (2021): بعنوان: القيم الاجتماعية وأثرها على الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي شركة البوتاس العربية الجزائر. هدفت إلى التعرف على بعض القيم الاجتماعية (التعاون والمسؤولية الفردية والولاء) وأثرها على الصراع التنظيمي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة التي طبقت على عينة عشوائية طبقية (190) من موظفي شركة البوتاس العربية الجزائر. وكانت أبرز نتائج الدراسة: أنه بالرغم من ارتفاع مستوى القيم الاجتماعية السائد لدى العاملين في الشركة إلا أن الصراع التنظيمي موجود داخل الشركة وبدرجة متوسطة، وأن القيم

من خلال الشكل السابق اعتمد نموذج الدراسة على متغيرين وهما:

المتغير المستقل: الرضا عن جماعات العمل من خلال متغيراته الفرعية التالية:

- المحور الأول: النفسي: وفيه ثلاثة محاور فرعية: الثقة في جماعة العمل، الشعور بالمكانة والقيمة، الاحترام والتقدير المتبادل.

- المحور الثاني: الاجتماعي: وفيه ثلاثة محاور فرعية: الشعور بالانتماء والاندماج في جماعة العمل، الشعور بوجود القيم المشتركة، التفاهم والانسجام.

- المحور الثالث: المهني: وفيه ثلاثة محاور فرعية: تكامل المصالح، المبادرة والتعاون، الهدف المشترك.

المتغير التابع: يتمثل في الصراع التنظيمي من خلال متغيراته الفرعية وهي:

- الصراع الذاتي.

- الصراع على مستوى الزملاء.

- الصراع على مستوى التنظيم.

2- الدراسات السابقة:

1-2 الدراسات العربية

دراسة قوادرية (2023) بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع. تناولت هذه الدراسة موضوع

معالجتها للظاهرة التنظيمية التي مست مختلف مكونات المنظمة المادية منها والتنظيمية والعلاقات السائدة جراء التركيز النظري على هذه الأخيرة ككيان اجتماعي يضم مكونات متفاعلة. وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن الاهتمام النظري الصريح بالرضا الوظيفي كظاهرة برز ضمن النظريات الحديثة التي تضع الفرد في المرتبة الأولى من بين مكونات المنظمة باعتباره العنصر الأساسي لبلوغ أهدافها.

2-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة أي كاديك وآخرون (I. Kadek et all) (2024) بعنوان: تأثير الصراع بين العمل والأسرة والرضا الوظيفي على نية الرحيل مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في مطعم "Bebek Tepi Sawah" للموظفين في أوبود. يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير الصراع بين العمل والأسرة والرضا الوظيفي على نية ترك العمل مع الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط لدى موظفي مطعم Bebek Tepi Sawah في أوبود. شملت العينة في هذه الدراسة جميع موظفي مطعم Bebek Tepi Sawah في أوبود. بلغ عدد العينات في هذه الدراسة 62 شخصًا. لاختبار فرضية البحث، استخدم تطبيق المربعات الصغرى الجزئية (PLS). تظهر نتائج هذا البحث أن: (1) الصراع بين العمل والأسرة له تأثير إيجابي وهام على نية ترك العمل. (2) الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على نية ترك العمل. (3) الصراع بين العمل والأسرة له تأثير إيجابي وغير هام على الالتزام التنظيمي. (4) الرضا الوظيفي له تأثير سلبي وهام على الالتزام التنظيمي. (5) الالتزام التنظيمي له تأثير سلبي وهام على نية ترك العمل. (6) لا يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين الصراع بين العمل والأسرة ونية ترك العمل. (7) يتوسط الالتزام التنظيمي جزئيًا العلاقة بين الرضا الوظيفي ونية ترك العمل.

دراسة ريمي (Remi) (2018) بعنوان: أبعاد الصراع التنظيمي الداخلي والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا، تناولت هذه الدراسة أهمية تأثير الصراع بأبعاده (رفض الأفكار، غموض الدور، توقعات العمل غير معروفة، عبء العمل، عدم الرضا عن الراتب، ضعف التواصل، الاختلافات الشخصية، سوء استخدام السلطة، ضعف التعويضات) على أداء المنظمات، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على (224) من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في لاغوس الموجودة في جمهورية نيجيريا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ضعف التعويضات وعبء العمل وضعف التواصل والاختلاف الشخصية بين الموظفين هي من أبرز أبعاد الصراع التي تؤثر في أداء المنظمات.

الاجتماعية (الولاء والتعاون والمسؤولية الفردية) تمارس تأثيرا معنويا في الصراع التنظيمي في شركة البوتاس العربية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لقيم الولاء على الصراع التنظيمي لدى العاملين في الشركة.

دراسة: طميلة (2019): بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي. هدفت إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تصميم وتطوير استبانة عُدَّت لغرض جمع البيانات من العاملين في مجمع المناصير الصناعي بلغ عددهم (243) تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي (بأبعاده) نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الصراع التنظيمي (بأبعاده) غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي.

دراسة الشمري والرشيدي (2017): بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، هدفت الدراسة إلى التعرف على الوصول إلى معرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين (أعضاء هيئة تدريب، موظفين) في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بما يحقق الرضا بالأهداف العامة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة قصدية (100) من العاملين في قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وكانت أبرز نتائج الدراسة: مستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين بقطاع التدريب مرتفعاً، وأعلى المستويات كانت للمصادر البيئية ثم المصادر التنظيمية ثم المصادر الشخصية، العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب يقيمون مستوى رضاهم الوظيفي بدرجة مرتفعة، وجود أثر لكل من العوامل الشخصية للصراع والعوامل البيئية للصراع في تقدير الرضا الوظيفي لدى العاملين بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

دراسة بوبكر (2017): بعنوان: المنظور السوسيولوجي التنظيمي لمفهوم الرضا الوظيفي: مقاربة تحليلية. هدفت إلى التعرف الرضا الوظيفي لدى العاملين، ضمن اسهامات نظرية المنظمة عبر مختلف مراحل تطورها بدءاً بالنظرية الكلاسيكية، فالسلوكية، ثم الحديثة، وهذا من خلال قراءة وصفية تحليلية للدراسات والأدبيات تستهدف الكيفيات التي طرقت بها موضوع الرضا الوظيفي أثر

بمعرفة العلاقة بين الرضا عن جماعة العمل وفق أبعاده المختلفة والصراع التنظيمي وفق أبعاده المختلفة.

3 - الإطار النظري:

3-1 الرضا عن جماعة العمل:

يقضي الموظفون جزءاً كبيراً من أوقاتهم في العمل، وهم بذلك يتعرضون لمواقف اجتماعية وتفاعلات وعلاقات داخل العمل بشكل واسع، كما أنهم يتعرضون لضغوطات كثيرة ومتنوعة في أعمالهم، ومما لا شك فيه أن زملاء العمل المزعجون يمثلون أحد أهم الأسباب الرئيسية لضغوطات العمل، وبالتالي فإن المواقف التي تحدث في العمل يمكنها أن تؤثر على مدى شعورهم بالسعادة أو التماس.

إن البحث عما إذا كان الرضا عن جماعة العمل له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي يحتاج إلى الكثير من التحليل والتقييم، فالأفراد الذين يعمل معهم يشكلون الجزء الأكبر في تحقيق الاستقرار النفسي والمعنوي لنا في بيئة العمل. ولكي نتعرف بشكل أكبر عن جماعة العمل فإننا سنستعرضها من خلال نقاط على النحو التالي:

3-1-1 ماهية جماعة العمل:

الجماعة تمثل فردين أو أكثر تجمعهم قيم مشتركة، والجماعة في تنظيم ما تعني جميع العاملين الذين يشتركون في قيم محددة والذين يعملون من أجل إشباع حاجاتهم المختلفة من خلال تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة (عارف، 2001: 87-88). ويطلق لفظ الجماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم لتحقيق هدف متفق عليه وما زاد عن فرد يعتبر جماعة وتكون أفراد ظاهرة أو ضمنية ولا شك أن الجماعة مهما اختلفت أهدافها ودوافعها فإنها تؤثر في سلوك الفرد وتتأثر به (إسماعيل، 2009: 177). وهي "عدد من الأفراد الذين تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها" (الصيرفي، 2008: 11).

3-1-2 أنواع جماعات العمل:

يمكن تقسيم جماعات العمل بعدة صور ومن أشهر التقسيمات التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية أو غير رسمية، ويقصد بالجماعة الرسمية هي تلك الجماعة تأخذ شرعيتها من التنظيم والتي تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة. أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتكون بصورة عفوية والتي ترتبط في أدائها بضرورة تحقيق أهداف الشركة (ماهر، 1997، 244).

وجماعة العمل الرسمية تنقسم إلى الجماعات الوظيفية، جماعة فريق العمل المؤقت، جماعات اللجان، جماعات التحالفات، جماعات الصداقة والزمالة، جماعات الضغط أو المصالح المشتركة، الجماعات الغير الرسمية في إطار التنظيم (Kretiner and Kinik, 2007: 335-336).

دراسة سرانيا Saranya (2016): بعنوان:

تأثير أساليب إدارة الصراع وأثره على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات في مدينة تشيناي، تاميل نادو، الهند، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب إدارة الصراع على الالتزام التنظيمي بين الموظفين في قطاع التكنولوجيا المعلومات في مدينة تشيناي، تاميل نادو، الهند، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن أجل جمع البيانات تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية من الموظفين أظهرت نتائج الدراسة أن لكيفية التعامل مع الصراع التنظيمي أثر كبير على العاملين، ورغم أن الصراع التنظيمي جزء من الروتين اليومي لأية تنظيم وفي أية منظمة إلا أن الطريقة التي يتم من خلالها التعامل مع الصراعات إما أن تكون نعمة أو نقمة للمنظمات، وهذا يستلزم تطبيق أسلوب متكامل لإدارة الصراع مما سيكون له الأثر الإيجابي في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها ورفع معدل الرضا الوظيفي لديهم. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النقاط الهامة منها: أن التعامل مع نزاعات الموظفين في العمل بعناية دون توسيع دائرة الخلاف يزيد من التزام العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وأن فعالية الاهتمام بحل النزاعات التنظيمية التي قد تنشأ بين العاملين سيكون لها دور إيجابي في زيادة الرضا والتقليل من معدل دوران العمل.

دراسة قونجري وآخرون Gongera, et all

(2013) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة شركة نزويا للسكر، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الصراعات الموجودة في بيئة العمل داخل الشركة، والأسباب والعوامل الرئيسية المؤثرة في اختبار أسلوب التعامل مع الصراع بواسطة الإدارة الصراع على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن أجل جمع البيانات تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ حجمها (455) عاملاً، وقد 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.

3-2 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة تطبيق الدراسة، وكذلك من حيث تركيزها على دراسة فجوة علمية لم تنطرق لها الدراسات السابقة وخاصة فيما يتعلق

ويمكن تصنيف الجماعات على النحو الآتي (إدريس والمرسي، 2002: 34):

- التصنيف الفردي: يقوم على أساس المكان الذي نشأت فيه الجماعة مثل: الجماعات المتجاورة، الجماعات المحلية، الجماعات القومية.

- التصنيف الثنائي: يقوم على أساس التقسيم الثنائي، الجماعات المنفصلة: وهي التي لا تسمح للفرد فيها بالانتماء إلى جماعة أخرى من نفس النوع في نفس الوقت مثل جماعة الأسر المدرسية، الحزب السياسي، والجماعات المتداخلة التي ينتمي أعضائها لجماعات أخرى من نفس النوع فالعضوية فيها مفتوحة واختيارية مثل الجماعات العلمية والجماعات الخيرية والجماعات الفنية.

- التصنيف الثلاثي: يعتمد هذا التصنيف على الاختيار أو الاجبار في التكوين فتنشأ من خلال هذه المعايير ثلاث جماعات: الجماعات الاختيارية وتكون عضوية الفرد فيها باختياره ولديه الحرية في الانفصال عن الجماعة مثل جماعات النادي، أما الجماعات غير الاختيارية فتقوم على العنصر السلالي مثل جماعات الأسرة فالفرد يولد وليس له اختيار في تقرير أي أسرة أو سلالة ينتمي إليها، والجماعات المفوضة التي تكون بالاختيار أو الانتخاب وهذه الجماعة تمثل عدد كبير من الأفراد مثل اتحاد الطالب ومجالس الشعب.

3-1-3 مفهوم الرضا عن جماعة العمل:

تعمل علاقات العمل الداخلية في تعزيز الروابط التعاونية بين العامل والإدارة والمزلاء، لتنمي شعورهم بالانتماء والتوحد (المير، 1995: 111). كما أن تماسك جماعة العمل يلعب دور في نجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمات هذا التماسك لن يحدث إلا إذا كان هناك رضا عام من قبل الأفراد عن الجماعة كتنظيم وإطار جامع ورضا من قبل الفرد عن زملائه في الجماعة من جهة أخرى.

يعد الرضا عن جماعة العمل أحد الموضوعات التي لم يتناولها الكثير من العلماء، على الرغم من أن العنصر البشري يأتي في مقدمة العناصر المؤثرة على إنتاجية العمل في كافة التنظيمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وقد بينت الكثير من الدراسات أن الرضا عن جماعة العمل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين والمرتبطة بالإنتاجية وبمعايير أخرى تهم استقرار الشركة مثل معدلات دوران العمل، نسبة الغياب، معنويات الأفراد، العاملون مما يساهم في زيادة معدلات العطاء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي للعاملين.

ويمكن استيعاب الرضا عن جماعة العمل من خلال مجموعة من العناصر الأساسية التي تحقق الرضا عن جماعة العمل وذلك على النحو التالي:

1- الرضا عن النمو والارتقاء بين الزملاء: من طبيعية الإنسان أن يسعى لتحقيق مرتبة وظيفية أفضل مما هو عليه وخاصة بين أقرانه.

2- الرضا عن أسلوب القيادة والأشراف: إظهار روح الصداقة في العمل له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل مما يساهم وبشكل جيد في تحقيق رضا العامل عين عمله ويتضمن:

- إظهار روح الصداقة في العمل.

- مساندة الرئيس لمروءوسيه عند طلب المعونة.

- الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية.

- العدالة في معاملة المرؤوسين.

3- الرضا عن مجموعة العمل: للانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة، وتقارب مستواهم الثقافي ووجود الانتماء المهني وتقارب العبادات والتقاليد، ولذلك دور فاعل في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتعزيز الولاء لمنظمتهم، ويتضمن: الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العملية والفكرية للمجموعة، النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة، المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.

4- الرضا عن النواحي الاجتماعية: تلعب العلاقات الاجتماعية دوراً هاماً في زيادة أو أنقاص معدل الرضا الوظيفي للعاملين فلا بد من مشاركة الإدارة للمتطلبات الاجتماعية للعاملين والعمل على معالجتها أو الحيد منها أو مساعدة العاملين في تجاوزها، ويتضمن: بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

3-1-4 أبعاد الرضا عن جماعة العمل:

قام الباحثان باحتواء الرضا عن جماعة العمل في إطار ثلاثة محاور رئيسية، وكل محور مقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية نوضحها كالتالي:

1- الرضا النفسي: ويتضمن شعور الفرد بالاطمئنان النفسي في محيط عمله نتيجة ثقته في زملاءه وتبادلهم معهم مشاعر الاحترام والتقدير، وشعوره بأن عمله يحقق له احتياجاته المعنوية المتضمنة المكانة والقيمة. ولهذا المحور ثلاثة أبعاد فرعية هي:

أ- الثقة: تمثل الشعور بالتححرر من الشك والخوف والقلق عند وجود الفرد بين مجموعة العمل مما يسهل عليه من الاعتماد عليهم.

ب- المكانة والقيمة: هي الشعور بالاكتماء النفسي عبر تحقيق الذات والحصول على المكانة المناسبة والمنزلة ورفعة الشأن بين الزملاء في العمل.

ج- الاحترام والتقدير المتبادل: هو حصول الفرد على المعاملة اللائقة التي يشعر أنها تراعي مشاعره وحرمته حباً وتقديراً لذاته الإنسانية.

الناجمة عن الصراع التنظيمي انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع مستوى الأداء، تفاقم الأوضاع، وسوء العلاقات التي تصبح قائمة على الشكوك والتوجس من الآخرين، ما يقتل روح المبادرة والإبداع، ويزيد من معدل دوران العمل نتيجة تسرب العاملين، وانخفاض نسبة الانتماء لدي الموظفين وتراجع الرضا الوظيفي، وتدني روحهم المعنوية وميلهم إلى الأنانية والانطوائية (الفريحات، 2009).

3-2-1 مفهوم الصراع التنظيمي:

تعددت تعريف مفهوم الصراع التنظيمي، وفيما يلي عرضاً لأهم هذه التعاريف:

يرى روبنز بأن الصراع هو: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك على ذلك، في شيء ما يهتم به الطرف الآخر" (Robbins, 1998, P. 243).

كما يعرف Boulding الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"، ويعرفه Luthans Fred "بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى" (العميان، 2010، ص 363)

وأشار رحيم بأن الصراع عملية تفاعلية تظهر حالة من الاختلاف وعدم التوافق، يقود إلى النفور بين الكيونة البشرية أو داخلها، سواء أكانوا أفراداً أو جماعات، وقد تظهر على شكل صراع داخل الفرد نفسه أو بين الأفراد أو داخل المجموعة نفسها أو بين المجموعات المختلفة، ويعرفه أيضاً "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التناظر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض احد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد يحتاجونها، أو عند وجود حق إداري لأيٍ منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك احدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة. (Rahim, 2001, p 15-16, P. 118)

وهو القيام بعمل مقصود من طرف ما سواء كان فرداً أو جماعة، وله تأثير سلبي على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه، والعمل على إعاقة إنجازاته، وإحباط مصالحه، وثنيه عنها (القيوتي، 2003: 241).

وهو الاختلاف أو التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقدين مختلفين داخل مؤسسة ما، وقد يكون على مستوى أكبر بين حزبين أو تنظيمين متعارضين في صراع على السلطة والحكم (المغربي، 2004: 309).

2- الرضا الاجتماعي: وهو شعور الموظف بأنه ينتمي إلى جماعة العمل، ويندمج في محيطها، ويشعر بأنه يشارك مع أفرادها قيم مشتركة، مما يسهل ويحقق التفاهم والانسجام بينه وبين جميع زملاءه في العمل في الأمور المهنية والشخصية بشكل دائم. ولهذا المحور ثلاثة أبعاد فرعية هي:

أ- الانتماء والاندماج: الانتماء هو أن يكون الفرد منتسباً ومتوحداً مع كيان ما، فهو عضو لهذا الكيان وله شرف الانتماء له، ويلقى الأمان فيه. وقد يكون هذا الكيان طبقة أو جماعة أو وطن. ويمثل الاندماج أن كل المنضمين في الجماعة يتخلون عن استقلاليتهم ويتوحدون في كيان واحد.

ب- القيم المشتركة: هي تلك المبادئ ومجموعة الاتجاهات التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد في إطار ومحيط العمل. ج- التفاهم والانسجام: وهو الإطار الذي يحقق العلاقات الودية والراحة الشخصية التي تظهر بين زملاء العمل وتحقق التناغم عند ممارسة العمل والأنشطة المشتركة.

3- الرضا المهني: وهو التعبير عن الارتباط بزملاء العمل من خلال محيط العمل المهني المتضمن الشعور المشترك بتكامل المصالح المهنية التي تقضي إلى قيام الفرد في إطار الجماعة بالمبادرة والتعاون في العمل والتكامل في أداء المهام والأنشطة الخاصة بالعمل، وكذا شعور الجميع بأن لديهم في إطار العمل هدف مشترك يمثل غاية سامية يعملون على تحقيقها ولهذا المحور ثلاثة أبعاد فرعية هي:

أ- تكامل المصالح: هو شعور الفرد بوجود تكاتف للجهود من جميع افراد الجماعة لتحقيق مصالح العمل المشتركة والعمل كفريق واحد، وأن الجميع يشترك في تحمل المسؤولية حيال ذلك.

ب- المبادرة والتعاون: وهو شعور الفرد بأنه يعمل في إطار جماعة يتمتع أفرادها بالإقدام والتطوع للقيام بالأعمال كما يجب دون تذمر ويقومون بمساعدة الزملاء عند ضغوط العمل، ويبادرون في إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجه زملائهم في العمل.

ج- الهدف المشترك: هو شعور الفرد أن زملاءه في العمل يدركون الغاية التي يعملون من أجل تحقيقها وفق ما تم التخطيط لها، وأنهم يمضون قدماً في إطار توحيد الجهود لتنفيذ استراتيجية تحقيق أهداف العمل المشتركة.

3-2-2 الصراع التنظيمي:

الصراع أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو في المنظمة ككل. فالصراع هو أحد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكلٍ علني أو ضمني، بغرض تحقيق هدف معين. ولذلك فإنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبلٍ قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الشماع، 2005 ، 295)، ومن السبلات

2- محور المصالح: تتعدد المصالح في المؤسسات الإدارية المعاصرة طبقاً لتعدد العاملين، فكل شخص أو جماعة في المؤسسة تمتلك مصلحة معينة باختلاف الاهتمامات والطموح، هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع المحتملة.

3- محور المكانة والهيبة: ويبرز هذا المحور في المستويات الإدارية العليا على وجه الخصوص، ويعود ذلك إلى أن القيادات الإدارية في هذا المستوى تكون قد تمكنت بشكل أو بآخر من تحقيق قدر ملموس من الإشباع لحاجاتها المادية لتصير الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى.

4- محور النفوذ: ويظهر هذا المحور في مستوى المسؤول في الإدارة الوسطى والدنيا على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تمسك بزمام الأمور، وكلما تمكن معظمهم من كسب وتلك القيادات أو تأييدها كلما امتلك قدراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه على حساب صالح الآخرين.

4- الإجراءات المنهجية للدراسة (Methodology)

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ومنها الأساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وإجراءاتها، وقياس الصدق والثبات لأداة الدراسة، والوصف الإحصائي لعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

4-1: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة وللإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات المعتمدة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للدراسة. والمنهج الوصفي التحليلي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة كأحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، ويتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والافاق التي نستعملها لجمع البيانات. وسيتم ذلك في هذه الدراسة من خلال استطلاع آراء الموظفين في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء وتم اختيار هذا المنهج لأنه يعتمد على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً ومن ثم تحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها واثارها على متغيراتها المختلفة.

4-2: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم

ومما سبق يمكن تعريف مفهوم الصراع التنظيمي بأنه: عبارة عن موقف تنافسي أو تعارض في المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الأفراد والجماعات.

3-2-2 أنواع الصراع في المؤسسات:

أشار (قريشي وفائزة، 2015، 89) أن الصراع ينقسم طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى:

1- الصراع داخل الفرد: وينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى ب (صراع الدور) وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما يجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه اختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معا وهو ما يسمى بصراع الهدف، وهنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر كأن يختار الهدف ذا الأهمية الأكبر له في حالة الدورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتجاه نحو الاختيار الأقل ضرر في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيين.

2- الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمال أو مع مرؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية والإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظراً لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة.

3- الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة: ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المؤسسة كالصراع بين المالية والتسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج والتسويق وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثانوية كما قد تكون جوهرية وبالغة الأهمية وقد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضاً شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.

4- الصراع بين الشركة وغيرها من الشركات: تتعامل الشركات غالباً مع جهات أخرى ومنتسبون ومستهلكون وممولين بالإضافة إلى تعاملها مع مؤسسات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصراع أحياناً فيما بينها نظراً لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلبات كل طرف حيث يسهم هذا النوع من الصراع أحياناً في تحقيق المنافسة بين الشركة وغيرها من الشركات مما يترتب عليه دفعها لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها.

3-2-3 محاور الصراع في التنظيمات:

يمكن إجمال محاور الصراع حول عدد من المحاور الرئيسية الآتية: (الجمال، 2015، 6)

1- محور القيم: ويمثل محور القيم أهم محور في المؤسسات المعاصرة؛ فهو يعطي الفرد أو المؤسسة النوعية والخصوصية المتميزة.

والثبات لإضافة أو حذف أو تعديل بعض الفقرات بما يتوافق مع موضوع الدراسة وبيئة تطبيقها.

- مراجعة الاستبانة مع الإطار النظري للدراسة وتعديلها لتأكد من شموليتها وتغطيتها لجميع محاورها. وكانت استبانة الدراسة قبل اختبارات الصدق والثبات تتكون من التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات العامة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي في الشركة، سنوات الخبرة، المجال الوظيفي، نشاط الشركة).

القسم الثاني: ويشمل المتغير المستقل (الرضا عن جماعة العمل) ويتكون من (46) فقرة موزعة على (3) جوانب: (15) فقرة تقيس الجانب الاجتماعي بأبعاده الفرعية (الانتماء والاندماج، القيم المشتركة، التفاهم والانسجام)، (17) فقرة تقيس الجانب النفسي بأبعاده الفرعية (الثقة، المكانة والقيمة)، (14) فقرة تقيس الجانب المهني بأبعاده الفرعية (تكامل المصالح، المبادرة والتعاون).

القسم الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع (الصراع التنظيمي) ويتكون من (16) فقرة موزعة على (3) جوانب: الصراع الذاتي على مستوى الفرد وفيه (6) فقرات، الصراع على مستوى الجماعة وفيه (5) فقرات، الصراع على مستوى التنظيم (الجماعات) وتتكون من (5) فقرات. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات عينة الدراسة كما يوضح الجدول التالي:

جدول (1): مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

استخدام معادلة (مربع كاي) (X^2) بالطريقة المختصرة لحساب قيمة مربع كاي للجدول التكراري 2×1 ، وذلك لاستبعاد أو حذف الفقرات التي يراها المحكمين غير مناسبة ولأن لدينا فئتان للتكرار هما (تكرار الموافقة، تكرار الرفض)، فإن تحديد القيمة العددية لإحدى الفئتين يحدد قيمة الأخرى إذا عُرف المجموع. إذاً فدرجة الحرية تساوي $(1-2) = 1$ ، وبما أن مستوى الثقة التي تعتمد عليها هذه الدراسة هي (0.05) وبالعودة إلى جدول الدلالة الإحصائية لمربع كاي الإحصائي فسوف يتم حذف أي فقرة إن كانت قيمتها الجدولية عند درجة الحرية $= 1$ أقل من (3.841)، وبالنظر للجدول التالي لم يوجد أي فقرات غير دالة.

(240) موزعين على (6) شركات هي (شركة سبأ فون للاتصالات، MTN للهاتف النقال، بنك اليمن الدولي، DHL) لخدمات التوصيل، شركة حدة للمياه المعدنية، شركة طلال أبو غزالة)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قام الباحثان باختيار العينة بأسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع عدد (240) استبانة بحيث تم اشتغال كل الموظفين في كل شركة وتم استرجاع عدد (171) استبانة أي بنسبة (71.25%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

3-4 أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على استبانة "الرضا عن جماعة العمل وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في أمانة العاصمة صنعاء" واستُخدمت كأداة رئيسة للدراسة، تم توزيعها على أفراد العينة، للحصول على المعلومات.

وقد تم إعداد وبناء الاستبانة الخاصة بالدراسة من خلال الخطوات التالية:

- تقسيم المتغير المستقل إلى أبعاد تتناسب معه كمحور لقياس الرضا عن جماعة العمل، وكذلك تقسيم المتغير التابع إلى أبعاد تتناسب معه كمحور لقياس الصراع التنظيمي.
- الاستفادة من الدراسات السابقة عند تحديد محاور وفقرات الاستبانة والتي تعكس مشكلة الدراسة واسئلتها وفرضياتها.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص، وكذا إجراء اختبارات الصدق

4-4 صدق أداة الدراسة:

ويقصد به أن الأداة (الاستبانة) تقيس ما وضعت لقياسه كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة الاستبانة بالطرق التالية:

1-4-4 صدق المحكمين (الصدق الظاهري Face Validity) :

تم عرض الاستبانة المعد للدراسة بصورته الأولية على (12) محكم متخصص في علم الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وتم التعامل مع بعض فقرات الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم إما حذفاً أو إضافة أو تعديل في الصياغة لتظهر بصورتها النهائية، وتم

جدول رقم (2) يبين الصدق الظاهري ودرجات الدلالة لفقرات الاستبيان

عدد الفقرات	التكرارات	قيمة كا ² X2	مستوى الدلالة
60	12	0	دال
2	11	1	دال

4-4-2: الصدق التمييزي:

وفيه تم التأكد من تمييز فقرات الاستبانة، والتمييز هنا يقصد به معرفة قدرة الفقرة على التفريق بين الأفراد في الخاصية التي تقيسها الاستبانة أي قدرة الفقرة على أن تميز بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة وبين من يحصلون على درجات منخفضة في السمات التي تقيسها الفقرات كلها. تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين: الأول متغير الرضا عن جماعة العمل وفيه تراوحت الدرجات الدنيا للصدق التمييزي من (106 - 131) درجة والعليا من (151 - 168) درجة وكأن حجم كل من المجموعتين الدنيا والعليا (54) استمارة حيث تمثل بنسبة (27%) لكلا المجموعتين. وباستخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة بين المجموعتين الدنيا والعليا تبين أن هناك عدد (12) عبارة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05). والقسم الثاني متغير الصراع التنظيمي وفيه تراوحت الدرجة الكلية له من (24 إلى 80) درجة بمتوسط حسابي (56.5) درجة، وانحراف معياري (14.0) درجة ومعامل التواء موجب الاتجاه قدره (0.273) بخطأ معياري 0. (241). وباستخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة بين المجموعتين الدنيا والعليا تبين أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

4-4-3: الصدق التكويني:

وهنا تم التأكد من مدى تحقيق الفقرات التي احتواها المقاييس والاختبارات للأهداف التي وضعت من أجلها، وتم اختبار الصدق التكويني لمتغير الرضا عن جماعة العمل بعد حذف الفقرات غير الدالة التي وجدت في الصدق التمييزي وعددها (12) فقرة تم إعادة حساب الدرجة الكلية للمتغير،

جدول (3): يبين كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المتوسط	درجة الموافقة	درجة التطبيق
أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منعدم
من 1.80 وأقل من 2.60	غير موافق	منخفض
من 2.60 وأقل من 3.40	إلى حد ما	متوسط
من 3.40 وأقل من 4.20	موافق	كبير
من 4.20 حتى 5	موافق بشدة	كبير جداً

5-2-1: وصف متغيرات عينة الدراسة الديموغرافية:

النوع الاجتماعي: ذكور (64.3%)، أناث (35.7%)، العمر: أقل من 30 سنة (26.3%)، 30 - 39 (59.6%)، أكبر من 40 سنة (14%). المؤهل العلمي دبلوم بعد الثانوية فأقل

"يلاحظ من الجدول (3) أن طول الفترة المستخدمة في المقياس هي (4/5) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة في المقياس (1، 2، 3، 4، 5) قد حصرت فيما بينها (4) مسافات.

تم استخدام الاختبار التائي الأحادي (T.test) حول المتوسط النظري تبين أن المتوسط الحسابي لمقياس الرضا عن جماعة العمل بلغ 2.98 درجة وهو أقل من المتوسط النظري وغير دال إحصائياً مما بين ميله في الاتجاه المحايد أو المتوسط، ويدل ذلك على تواضع مقياس الرضا عن جماعة العمل.

وقد تراوح المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد ابتداءً من 2.77 درجة لبعده المكانة والقيمة ودال إحصائياً وهو الأدنى في بقية الأبعاد مما بين ميله في الاتجاه المتدني أو المنخفض أو السلبي، وتراوح المتوسط الحسابي لبعده تكامل المصالح 3.28 ودال إحصائياً، وهو الأعلى من بقية المحاور والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (4) يوضح الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري (3) عند ن171 ودرجة حرية 170 لمتغير الرضا عن جماعة العمل

المحاور	متوسط حسابي	إنحراف معياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة
الثقة	3.18	1.06	2.257	.025
المكانة والقيمة	2.77	.98	-3.068	.003
الرضا النفسي	2.98	.96	-.310	.757
الانتماء والانتماج	2.99	.83	-.184	.854
القيم المشتركة	2.83	.94	-2.343	.020
التفاهم والانسجام	2.96	.96	-.580	.563
الرضا الاجتماعي	2.93	.81	-1.056	.292
تكامل المصالح	3.28	.92	3.927	.000
المبادرة والتعاون	2.93	.71	-1.211	.228
الرضا المهني	3.05	.75	.836	.404
الرضا عن جماعة العمل	2.98	.49	-.631	.529

العالي، ويدل ذلك على ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي. وقد تراوح المتوسط الحسابي للأبعاد من 3.34 درجة لبعده الصراع الذاتي ودال إحصائياً وهو الأدنى من بقية الأبعاد، إلى 3.85 درجة لبعده الصراع على مستوى التنظيم ودال إحصائياً وهو الأعلى من بقية الأبعاد مما بين ميل المقياس في الاتجاه المرتفع، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (5) يوضح الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري (3) عند ن171 ودرجة حرية 170 لمتغير الصراع التنظيمي

المحاور	متوسط حسابي	إنحراف معياري	القيمة التائية	مستوى الدلالة
الصراع الذاتي	3.34	.85	5.219	.000
الصراع على مستوى الجماعة	3.41	1.02	5.281	.000
الصراع على مستوى التنظيم	3.85	.96	11.543	.000
متغير الصراع التنظيمي	3.52	.84	8.088	.000

كمتغير مستقل على الصراع التنظيمي كمتغير تابع في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.

(20.5%)، بكالوريوس (74.3%)، دراسات عليا (5.3%).
المستوى الوظيفي في الشركة: موظف (76.6%)، رئيس قسم (12.3%)، مدير إدارة (11.1%). سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات (28.1%)، 5 – 9 (36.8%)، أكثر من 10 سنوات (35.1%). المجال الوظيفي: فني وتقني (41.5%)، إداري (31.6%)، مالي ومحاسبي (26.9%). نشاط الشركة: اتصالات (33.9%)، خدمات (17.5%)، مالية ومصرفية (19.9%)، صناعية وتجارية (28.7%).

3-1-5 النتائج الوصفية لمتغيري الدراسة المستقل والتابع:

1-3-1-5 واقع الرضا عن جماعة العمل في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة:

1-3-2: واقع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة.

باستخدام الاختبار التائي الأحادي (T.test) حول المتوسط النظري تبين أن المتوسط الحسابي لمقياس الصراع التنظيمي بلغ 3.52 درجة وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، مما بين ميله في الاتجاه الإيجابي أو المرتفع أو

ج5-2: اختبار فرضية الدراسة والفرضيات الفرعية:

ج5-2-2: التحقق من فرضية الدراسة الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للرضا عن جماعة العمل

الإحصائية highly significant الذي بلغت دلالاته 0.000، ومن خلال شكل انتشار العلاقة الخطية بين المتغيرين، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي وضع جودة النموذج الخطي للانحدار ودلالاته الإحصائية، المبينة في الجداول (6،7،8) والشكل (2) على النحو التالي:

جدول (6): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأكيد الأثر بين المتغيرين

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.074	1	59.074	161.391	.000(1)
	Residual	61.859	169	.366		
	المجموع	120.932	170			
1.00 Predictors: (Constant),						
2.00 Dependent Variable:						

يؤكد الجدول (6) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (161.391) وهذا يدل على أهمية معادلة الانحدار بدلا من استخدام الوسط الحسابي في التنبؤ بمقدار الصراع التنظيمي. وتبين أن الدلالة مثلت (0.000) أي أنها قلت عن مستوى الدلالة المعتمدة للدراسة (0.05) مما يعني أن التنبؤ بالصراع التنظيمي من خلال الرضا عن جماعة العمل كان ذو دلالة إحصائية.

جدول (7): القيمة الثانية لمعامل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	القيمة المعيارية Beta	القيمة الثانية	مستوى الدلالة
ثابت الانحدار	-.087	.288		-.301	.764
مقياس الرضا عن جماعة العمل	1.212	.095	.699	12.704	.000
1.00 Dependent Variable:					

تبين من الجدول (7) وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائية بين المتغيرين من خلال دلالة معامل الانحدار الخطي البسيط الموجب الاتجاه (ميل الخط المستقيم)، الذي بلغ $B = +0.1212$ وعالي الدلالة الإحصائية الذي بلغت دلالاته $P = 0.000$ ، مما يبين الأثر الإيجابي للرضا الوظيفي على الصراع التنظيمي.

جدول (8): أثر الرضا عن جماعة العمل على الصراع التنظيمي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699(1)	.488	.485	.60500
1.00 Predictors: (Constant),				

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا الاجتماعي عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا المهني عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear Regression بين الرضا النفسي والرضا الاجتماعي والرضا المهني كمتغيرات مستقلة، وبين الصراع التنظيمي كمتغير تابع، وقد تبين الآتي:

- دلالة كل من الرضا النفسي والرضا المهني، عند مستوى دلالة 0.05، كما تبين عدم دلالة الرضا الاجتماعي، كمتغيرات

يتضح من الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين الرضا عن جماعة العمل موجبة وبلغت $(R=0.699)$ وهذا يدل على أن هناك ارتباط طردي بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد بلغ معامل التحديد ($R^2=0.488$) ويعني ذلك أن الرضا عن جماعة العمل له تأثير بنسبة (49%) "بعد عملية التقريب" في الصراع التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة (0.01).

3-2-5: اختبار فرضيات الدراسة الفرعية التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرضا النفسي عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.

ANOVA جودة النموذج الخطي للانحدار المتعدد ودلالته الإحصائية، المبينة في الجداول التالية:

مستقلة على الصراع التنظيمي وهذه النتيجة تنعكس تماما على المكونات الرئيسية للعلاقة بين الرضا عن جماعة العمل والصراع التنظيمي، وقد بين اختبار تحليل التباين الأحادي

جدول (9): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتأكيد الأثر بين متغيرات المحور المهني، المحور الاجتماعي، المحور النفسي على الصراع التنظيمي

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.651	3	24.884	89.790	.000(1)
	Residual	46.281	167	.277		
	المجموع	120.932	170			

1.00 Predictors: (Constant), الرضا الاجتماعي، الرضا النفسي

2.00 Dependent Variable: مقياس الصراع التنظيمي

يوضح الجدول (9) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (89.790) وهذا يؤكد على أهمية معادلة الانحدار بدلا من استخدام الوسط الحسابي في التنبؤ بمقدار الصراع التنظيمي. وتبين أن الدلالة مثلت (0.000) أي أنها قلت عن مستوى الدلالة المعتمدة للدراسة (0.05) مما يعني أن التنبؤ بالصراع التنظيمي من خلال محاور الرضا عن جماعة العمل كان ذو دلالة إحصائية قوية جداً. ولقياس قوة واتجاه معامل الارتباط (R) بين محاور الرضا عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (10): قيمة معامل الارتباط (R) بين محاور الرضا عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786(1)	.617	.610	.52643

1.00 Predictors: (Constant), المحور المهني، المحور الاجتماعي، المحور النفسي

وقد اتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين محاور الرضا عن جماعة العمل موجبة وبلغت (R=0.786) وهذا يدل على أن هناك ارتباط طردي عالي بين محاور المتغير المستقل وبين المتغير التابع، وقد بلغ معامل التحديد (R Square) نسبة (R²=0.617) ويعني ذلك أن درجة تأثير محاور الرضا عن جماعة العمل كان لها تأثير بنسبة (62%) "بعد عملية التقريب" في الصراع التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة (0.01) وهو يمثل درجة أعلى من تأثير المحور الكلي للرضا عن جماعة العمل ويبين الجدول التالي سبب ذلك.

جدول (11): قيمة دلالة معامل الانحدار الخطي لمحاور الرضا عن جماعة العمل مع الصراع التنظيمي

النموذج	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	القيمة المعيارية Beta	القيمة التائية	مستوى الدلالة
(Constant)	2.396	.438		5.467	.000
الرضا النفسي	.456	.083	.520	5.471	.000
الرضا الاجتماعي	.138	.096	.134	1.450	.149
الرضا المهني	-.210	.083	-.185	-2.542	.012

1.00 Dependent Variable: مقياس الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي بينما كان المحور الاجتماعي غير دال وعند استبعاده من معادلة الانحدار ارتفعت درجة التأثير للرضا عن جماعة العمل على الصراع التنظيمي.

6- نتائج الدراسة:

في ضوء التحليل الذي تم وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها يُمكن تلخيص أهم النتائج على النحو التالي:

تبين من الجدول (11) وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائية بين محوري الرضا عن جماعة العمل من خلال دلالة معامل الانحدار الخطي الموجب للاتجاه للمحور النفسي (ميل الخط المستقيم)، والسالب الاتجاه للمحور المهني المهنى الذان كانا عاليان الدلالة الإحصائية عند درجة الدلالة الإحصائية المعتمدة لهذه الدراسة $P= 0.05$ ، مما يبين أن لهما أثر على

لهم المبادرة والتعاون ويدفع العلاقات المهنية نحو الشعور بالزمالة الحقيقية.

قائمة المراجع:

- إسماعيل، زكي محمد (2009)، "السلوك التنظيمي"، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، السودان.
- بو بكر عصمان، (2017)، المنظور السوسيولوجي التنظيمي لمفهوم الرضا الوظيفي، : مقارنة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، جامعة محمد خبضر بسكرة، الجزائر.
- الجرجاوي، زياد، (2010)، القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، دولة فلسطين.
- الجمل، سمير، (2015) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في الخليل كما يراها المرؤوسون، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 29 (1)، دولة فلسطين.
- حريم، حسين محمود، (2006)، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- عارف، حسين ناجي (2001)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية، الأردن.
- عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن، عبدالحق، كايد. (2020). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه (ط.19)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبيدات، ذوقان، و ابو السميد، سهيلة. (2002). البحث العلمي (البحث النوعي والبحث الكمي) (ط.1)، دار الفكر، الأردن.
- العميان، محمود سلمان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن،
- الشماع، خليل حسن، (2005)، خبضر، كاظم حمود، نظريات المنظمة، عمان: دار المسيرة، الأردن.
- الشمري، محمد هبر، والرشيدي، طلال مفرح، (2017)، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على قطاع التدريب وفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، مج31، العدد 4، مصر.
- الصيرفي، محمد، (2008)، "إدارة العمل الجماعي"، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- طملي، ليث وائل، (2019)، أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الفراية، جميل سالم، والشتيوي، موسى مفضي، (2021)، القيم الاجتماعية وأثرها على الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على موظفي شركة البوتاس العربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية، مج 29، العدد 1، دولة فلسطين.
- الفريجات، حضر كامل واللوزي، موسى، والشهابي، أنعام، (2009)، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، (2003)، السلوك الإنساني والفردية والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن.

واقع الرضا عن جماعة العمل في شركات القطاع الخاص (عينة الدراسة) بأمانة العاصمة صنعاء: تبين أن المتوسط الحسابي لمقياس الرضا عن جماعة العمل بلغ 2.98 درجة وهو أقل من المتوسط النظري وغير دال إحصائياً مما بين ميله في الاتجاه المحايد أو المتوسط، ويدل ذلك على تواضع لمقياس الرضا عن جماعة العمل.

واقع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص (عينة الدراسة) بأمانة العاصمة صنعاء. تبين أن المتوسط الحسابي لمقياس الصراع التنظيمي بلغ 3.52 درجة وهو أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً مما بين ميله في الاتجاه الإيجابي أو المرتفع أو العالي، ويدل ذلك على ارتفاع مستوى مقياس الصراع التنظيمي.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: تبين أن هناك علاقة طردية بين المتغير المستقل (الرضا عن جماعة العمل) والمتغير التابع الصراع التنظيمي.

أثر المتغير المستقل على المتغير التابع: وجد أثر للرضا عن جماعة العمل كمتغير مستقل على الصراع التنظيمي كمتغير تابع في شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء.

أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع: تبين وجود أثر عند مستوى دلالة 0.05، للرضا عن جماعة العمل في بعدي الرضا النفسي والرضا المهني على الصراع التنظيمي كمتغير تابع، كما تبين عدم دلالة أثر الرضا عن جماعة العمل وفق بعد الرضا الاجتماعي في الصراع التنظيمي.

7-التوصيات: يجب على شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء في ممارساتها الإدارية أن تهتم بتعزيز التوائم للعاملين فيها من خلال الآتي:

- دعم الجانب النفسي للعاملين فيها من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بينهم وتحفيز كل ما من شأنه أن يرفعها بين الموظفين، مع إيلاء أهمية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لما لذلك من أهمية في تعزيز الشعور بالمكانة والقيمة لدى العاملين لدى الشركة.

- الاهتمام بالجانب الاجتماعي الذي يعزز الانتماء والاندماج بين الموظفين والعاملين فيها مع بعضهم البعض من خلال القيام بالرحلات الترفيهية ودعم المناسبات الاجتماعية المختلفة التي تسمح للعاملين بتبادل الأفكار والمشاعر المختلفة، والعمل على إحلال القيم المؤسسية التي تمثل القيم المشتركة مكان القيم الفردية التي تمثل قيم شخصية فارقة، مع العمل على عقد دورات تدريبية ومشاركات بؤرية للعاملين في أي مسائل تضمن تبادل الخبرات والمعلومات لما من شأنه تعزيز التفاهم والانسجام بين الموظفين.

- النظر إلى الجانب المهني بعين فاحصة وبما يجعل من مكان العمل بيئة تكامل تحقق مصالح للعاملين المشتركة وبما يحقق

- Kretiner, Robert and Kinik, Angelo, (2007), Organizational Behavior, Mc-Graw Hill Custom Publishing for Western Michigan University.
- Rahim, M. Afzalur (2001) Managing Conflict in Organizations, Third Edition, Quorum Books, Westport, Connecticut, London.
- Remi, S. (2018). "Dimensionality of Intra Organizational Conflict and the Challenges for Human Resource Management in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria". Journal of Competitiveness.
- Robbins S. (1998), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications", 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- Saranya, S. (2016) Influence of Conflict Management Styles and its Impact on Organizational Commitment among Women Employees in IT Sector in 61 Chennai City, Tamil Nadu, India. The International Journal of Business and Management, Vol. 4, Issue 8.

- قرشي، عبد الكريم و فائزة، روبم، (2015)، الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، دراسات نفسية و تربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية عدد 14 يونيو، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
 - قوادرية حسين، (2023) القيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون - تيارت - كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
 - ماهر، أحمد، (1997) السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
 - مرسي، جمال الدين محمد، إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2002)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
 - المعشر، زياد يوسف، (2005)، الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، المجلد 1، مطبعة الجامعية الأردنية، الأردن.
 - المغربي، كامل محمد، (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر، الأردن.
 - المير، عبد الرحيم بن علي، (1995)، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة الإدارة العامة، مج 35، العدد 2، السعودية.
 - وهب، سليمان محمد أحمد، عيد الفتاح، سوسن، (2011)، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.
- مراجع باللغة الإنجليزية:**

- Agwu, Okechukwa (2013) Conflict Management and Employees' Performance in Julius Berger Nigeria PLC, Bonny Island, International Journal of Academic Research in Management, Vol. 2, No. 4.
- 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"
- Hasani, K., Boroujerdi, J., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (2014). "Identity of Organizational Conflict Framework: Evaluating Model Factors Based on Demographic characteristics in Iran". Journal of Industrial Engineering and Management. 7.
- I. Kadek, Teja Atmajaya, I. Made, Suniastha Amerta, Ida Bagus, Udayana Putra, Gusti Agung, Panca Dewi (2024) The Influence of Work-Family Conflict and Job Satisfaction on Turnover Intention with Organizational Commitment as a Mediation Variable in Bebek Tepi Sawah Employees Restaurant Ubud, International Journal of Current Science Research and Review, Vol 7 No 3, March 2024.