



The impact of administrative conflict on job satisfaction: Exploratory study of the opinions of a sample of workers in commercial banks in Erbil Governorate

Shangar Jamal Naqshbandi^a & Brzo Hamza Dizaye^b

a Salahadin University/ College of Economics and Administration.

b Polytechnic Technical University/ Tehnic Administrative Institute Erbil.

Abstract

Administrative conflict and employee job satisfaction are considered among the essential topics many scientists address in modern management. Also, many public or private institutions have paid attention to studying them. This research focuses on the causes of conflict and the most important influential factors that cause the emergence of administrative conflict and reveals the relationship between administrative conflict and job satisfaction. The research sample reached (50) workers in commercial banks in the city of Erbil, with varying functional and educational levels. The measurement tool was utilized to analyze the questionnaire through statistical software (SPSS) using a Likert scale. The research includes two hypotheses: the independent variable represented by (administrative conflict) and the dependent variable (job satisfaction). The authors have utilized appropriate statistical tools such as (arithmetic means, standard deviation, and correlation coefficient). Finally, the researchers have reached a set of conclusions and recommendations. However, the most important of them is the existence of the relationship between administrative conflict and its dimensions on job satisfaction.

Information

Received: 7/11/2023

Revised: 2/12/2023

Accepted: 25/12/2023

Published: 31/12/2023

Keywords:

administrative conflict
job satisfaction
conflict of goals
limited resources
distribution of powers

أثر الصراع الإداري على الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في محافظة اربيل

شنگار جمال النقشبندي^{a*} و برزو همزة دقزبي^b

a جامعة صلاح الدين/ كلية الادارة والاقتصاد.

b جامعة بولنتكنيك التقنية/ المعهد الفني الاداري/ اربيل.

الملخص

يعتبر الصراع الإداري والرضا الوظيفي للعاملين من المواضيع الهامة التي يتطرق اليها الكثير من المفكرين في مجال الادارة الحديثة كما اهتمت الكثير من المؤسسات سواء العامة أو الخاصة على دراستها، تهدف البحث لقاء الضوء على أسباب الصراع وأهم العوامل المؤثرة الذي يسبب نشوء الصراع الإداري وكشف العلاقة بين الصراع الإداري والرضا الوظيفي. إذ بلغت عينة البحث (50) العامل في المصارف التجارية لمدينة اربيل مع اختلاف المستوى الوظيفي والعلمي، قد تم استخدام أداة القياس لتحليل الاستبيان من خلال البرامج الإحصائي (SPSS) بواسطة مقياس ليكرت يتضمن البحث الفرضيتين هما المتغير المستقل (الصراع الإداري) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، قد استخدم الباحث من الادوات الاحصائية المناسبة مثل (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط)، قد توصل الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ولكن من أهمها هو وجود العلاقة بين الصراع الإداري وأبعادها على الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الصراع الإداري، الرضا الوظيفي، تعارض الاهداف، محدودة الموارد، توزيع صلاحيات.

المقدمة

واقعه من المستحيل تجنبها، وينظر الى الصراع الاداري على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية لا يمكن تفاديها، وتحاول المنظمات الحديثة دائما التأقلم مع التطور المستمر في الافكار والمفاهيم الجديدة وكثرة المنافسة واختلاف الآراء والافكار والمعتقدات. وقد أصبح الاختلاف في الآراء والافكار والمعتقدات أمراً محتوما وطبيعيا داخل المصارف

تعد المنظمات كافة وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الادارة منظمات اجتماعية لأن الانسان فيها العنصر الاساسي، لذلك فإن الانظمة البشرية لا يمكن ان تظل في حالة ثبات ما دامت تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، ويعد الصراع والخلاف في المنظمات حقيقة

* Corresponding author: E-mail addresses: shangar.tajadeen@su.edu.krd.

الفرضية الاولى: توجد أثر للصراع الإداري على (محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، تعارض الأهداف).

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية للأثر الصراع الإداري على الرضا الوظيفي في المصارف على اسس المحددات التالية: (اسلوب التعاون، اسلوب التجنب)

حدود البحث

تم تطبيق هذا البحث على عينة من العاملين (مستوى العمليات) في القطاع المصرفي التجاري لمدينة اربيل لعام 2022. عينة البحث (المصرف جيهان، المصرف كوردستان، المصرف بيبلويس).

عينة البحث

وزعت الاستبانة على فئات مختلفة ولعينة قوامها (60) مبحوثا في اقليم كوردستان كانت (50) استمارة صالحة للتحليل. هناك أهمية للرضا الوظيفي وأبعاده.

الإطار النظري

أولاً: الصراع الإداري

1. مفهوم الصراع الإداري

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم، لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية تكوين الاجتماعي له عناصر ومدخلات تعمل على المحافظة وتوازنه واستقراره واستمراره، في مقابل يوجد عناصر تصنع الصراع بين عناصره. (القاضي، 2015: 361)، اختلفت وجهات النظر حول مفهوم الصراع الإداري عبر المراحل التاريخية، فالفكر الإداري الكلاسيكية يرى الصراع انه عملية أو سلوك تنظيمي غير مرغوب ناتج ويؤدي هذا الى عدم تحقيق درجة الرضا الوظيفي (خديجة، 2018: 19). أما الفكر الإداري الحديثة، تسمى أيضا برؤية العلاقات الإنسانية، تفسر بأنه الصراع هو ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنبها هي نتيجة طبيعية للتغير، ولم يتفق العلماء والباحثين حول تعريف واحد للصراع الإداري، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، لكن عرف بعض الإداريون بأنه "ظاهرة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق الافراد العاملين بينهم" يؤثر سلبا على المنظمة وبعيق تحقيق أهدافه (خديجة، 2018: 34). ينظر Tolmaciu, Naracine الصراع الإداري هو سلسلة من الحالات العاطفية للإنسان مثل القلق والعداء والمقاومة والعدوان وكل أشكال التفاعل والمعارضة، (البوم، 2015: 152). يرى Schermerhorn ينظر الى الصراع انه عدم التوافق بين الافراد على أمور المادية (أهداف، تخصيص الموارد، والمهام المناطة للأفراد) أما عاطفية فتتبع منها (المشاعر أو الغضب وعدم الثقة... الخ (Schermerhorn, 2005: 451) يعرف (ابو عمرو الرمحي) الصراع بأنه خلاف يحدث بين منظمين داخل المؤسسات أو خارجها بسبب عدم التوافق بينهما وينشأ عن ذلك الخلاف أرباك وتعطيل للعمل الإداري مما يولد حالة من التوتر بين الأطراف المتصارعة وتؤدي الى بعض هذه الحالات الى نتائج ايجابية اذا احسنت ادارة الصراع (جويد، 2023: 116)، يرى أن الصراع الإداري هو حالة تتعارض وتتفاعل فيه الأفكار والآراء والممارسات والأهداف المختلفة بين أطراف الصراع (بوميمز وشطابي، 2016،

وهو أحد العوامل المسببة لظهور الصراع الإداري بين جميع المستويات الإدارية. فضلا عن ذلك يعد الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل الإداري لدى المديرين. وغالبا ما تحدث الصراعات لأسباب عديدة منها قلة الموارد أو عدم تحديد حدود الصلاحيات والمسؤوليات لدى الإدارة عند ذلك يحدث التصادم ويحول الى صراع. كما قد تتعارض أهداف المصرف أو المنظمة مع الأهداف الشخصية للأفراد، وعلى الإدارة ان تتعامل مع الصراع على انه مشكلة متوقع حصولها وتتطلب حلا ضمن الحدود الإدارية وهذا يؤدي الى مخرجات جيدة ونتائج ايجابية وقد سعى البحث الحالي الى الكشف بوجود العلاقة بين الصراع الإداري والرضا الوظيفي وأثره على العاملين في المصارف التجارية، إذ يتضمن البحث أولا (منهجية البحث) ثانيا (الإطار النظري) ثالثا (الجانب العملي) رابعا (الاستنتاجات والتوصيات).

مشكلة الدراسة

يعتبر الصراع الإداري من المواضيع الملحة والحيوية في الوقت الحاضر بنسبة للإدارة الحديثة، وله تأثيرا فعالا بشكل أو آخر على الرضا الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، أننا نريد كشف عن أثر الصراع الإداري وفقاً لهذه المحددات (محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، تعارض الأهداف، على الرضا الوظيفي للعاملين والتي هي من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات. يمكن صياغة مشكلة البحث بعدد من أسئلة وهي:

- ما هي تأثير الصراع الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المصارف التجارية؟
- هل يؤثر محدودية الموارد على الصراع الإداري؟
- كيف يؤثر عدم الوضوح الصلاحيات والمسؤوليات على الصراع الإداري؟
- هل تعارض الأهداف احد أسباب لخلق الصراع الإداري داخل المصارف التجارية؟
- هل أسلوب التعاون وأسلوب التجنب له دور وتأثير لتحقيق الرضا الوظيفي؟

أهمية البحث

ادارة الصراع من المواضيع المهمة في المصارف او المنظمات، أصبحت تخطى باهتمام الخاص من قبل إدارة وذلك بسبب وجود ظاهرة الصراع في جميع المستويات ادارية في كل المنظمات. و نتعرف أكثر على العوامل المؤثرة ومتسببة لنشوء الصراع أيضا تزايد اهتمام بجانب الرضا الوظيفي في نفس الوقت كعامل المهم لتحسين الاداء وزيادة الانتاج، من خلال هذا البحث من أولى المحاولات التي تربط بين متغير (المستقل) الصراع الإداري ومتغير (التابع) الرضا الوظيفي لمعرفة العلاقة بين المتغيرين وتأثيراتهم.

أهداف البحث

يتضمن البحث مجموعة الأهداف وهي:

- إلقاء الضوء على أسباب الصراع الإداري بين العاملين داخل المصارف التجارية لمدينة اربيل.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة بسبب خلق الصراع الإداري بين العاملين
- لكشف وجود العلاقة بين الصراع الإداري والرضا الوظيفي

فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين هما:

لقد تعددت أنواع الصراع الإداري، وقد اعتمد الباحثين والكتاب على أربعة المستويات للصراع هما:

- أ. الصراع على المستوى الفردي: يحدث الصراع على المستوى الشخصي. (الشماع وآخرون، 2009: 29) غالباً ما تتضمن الصراعات الشخصية ضغوطاً فعلية أو أهداف المتضاربة أو توقعات غير متوافقة (Schermerhorn, 2002: 128).
- ب. الصراع على المستوى الأفراد: يظهر هذا النوع من الصراع بين اثنين أو أكثر من أفراد العاملين في نفس المستوى أو في مستويات مختلفة داخل المنظمة (عبد العال، 2017: 5).
- ج. الصراع على المستوى الجماعي: يقصد به صراع مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة فالصراع الفعلي هو اختلاف في الآراء والأهداف أو في آليات العمل أيضاً (خديجة، 2018: 5).
- د. الصراع على المستوى الإداري: ظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد المنظمة حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية (الشرقاوى، 2016: 261-262).

ثانياً: الرضا الوظيفي

1. مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية. وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى من بداية القرن العشرين وهي بداية، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد للرضا الوظيفي (حمد، 2017: 9). لاختلاف وجهات النظر للمدارس الفكرية في إدارة فغالبا ما يعتبر أنه موضوع فردي، يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، لذلك يوجد العديد من التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي، أما من وجهة نظر هوبوك Hoppok " عبارة عن الاهتمام المجموعة بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد في المنظمة، (مجموعة خبراء، 2014: 12).

2. أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل الإداري، ولذا قام العديد من الباحثين والإداريين بدراسته باستمرار، إن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف بالرضا والراحة والارتياح الناتج عن تحقيق توافق بين توقعاته واحتياجاته والواقع الوظيفي الذي يواجهه حيث يتأثر بعوامل عدة مختلفة مثل رواتبهم ومستوى الحوافز المادية والمعنوية المتاحة لهم، وجود فرص الترقيّة والتطور المهنية، ومدى توافق القيم والأهداف الشخصية مع الأهداف المنظمة (شيراواني، 2019: 6). نظراً لأهميتها والتي تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في ما يلي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققه.
- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يحقق له اشباعاً كثيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية أي الإشباع المناسب لحاجتها وكلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية. (فيلة عبد المجيد، 2009: 260)

15)، الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى لإيجاد طريقة للتعامل مع المواقف المختلفة. تتمثل إحدى المهام المهمة في الإدارة الحديثة، لا يوجد المنظمة تخلو من الصراعات، هي مجموعة من الأفراد يتنافسون على الموارد والسلطة وصلاحيات أو يتعارض أهداف بينهم إلى درجة أن تنافسهم يؤدي إلى توليد الصراع (الزبدانين، 2022، 389). وجود الصراع يؤدي إلى إرباك في العمل وضعف في الأداء واتخاذ القرار بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة واختيار بين البدائل، لكن في نفس الوقت تلعب إدارة المنظمة دورها في تقليل حدة الصراع وتكليفه لصالح المنظمة مما يعزز طاقتها الإيجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة، (الشماع وحمود، 2007: 300)، ولاشك للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف على الأهداف والصلاحيات وتداخل المسؤوليات وأيضاً اختلاف الثقافات بين العاملين (عبد الكريم ومحمد، 2022، 11).

2. أسباب الصراع الإداري:

للصراع الإداري أسباب من الصعب حصرها ولكن نستطيع معرفة الأسباب الصراع ومن أهم أسباب الصراع الإداري داخل المنظمة وهي:

- التنافس على الموارد المحدودة: محدودية الموارد في المنظمة يؤدي إلى ظهور الآثار للصراع الإداري يحاول العاملين الحصول على أقصى حد ممكن من الامتيازات المحدودة (مصطفى ورجب، 2020، 52). ومن حيث اعتمادية بين الأقسام اعتماد وحدة معينة على وحدة أخرى من حيث الموارد والمواد والمعلومات، فكلما زادت درجة الاعتمادية زادت احتمالية الصراع (Daft, 2007: 362).
- توزيع الصلاحيات: غموض في توزيع الصلاحيات أو عدم وضوح الصلاحيات وتحديد السلطات بشكل دقيق مما يوقع العاملين غير قادرين على أي التصرف وأثاره التناقضات بين العمال داخل العمل بدلاً من التعاون بينهم، دائماً يظهر الصراع عند توزيع الصلاحيات أو الغموض حول السلطة يجعل العاملين غير مدركين من هو صاحب السلطة (خديجة، 2018، 43-44).
- عدم وضوح المسؤوليات: عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات مما يؤدي إلى عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات المعطاة على عاتق كل العامل، (ناجي وسعدوني، 2016: 304). تنشأ أيضاً هذا الصراع حول خلافات بين مجموعة من العاملين يحاول كل منهم تأديته زاعماً أنه في حدود مسؤولياته (Henrw, O, 2009: 16-24).
- التعارض في الأهداف: من المعلوم إن كل المنظمة تمارس نشاطاتها في الحدود هدف عام للمنظمة، تعارض الأهداف أحد المصادر الرئيسية لنشوء الصراع الإداري، كلما ازدادت تعارض في الأهداف ينشأ الصراع وتزداد حدته. هو عدم الاتفاق بين الأطراف أو العاملين لتعارض أهدافهم ومصالحهم يؤدي إلى نشوء الصراع الذي يسعى كل طرف فيه إلى تحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر، يظهر معظم الصراعات الإدارية لها توجهات اقتصادية وعدم توافق الأهداف (ناجي وسعدون، 2016: 305).

3. أنواع الصراع الإداري

1. الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل
 قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:- التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والمرجح والوسيط والانحراف المعياري ودرجة الاتفاق.
 - اختبار ألفا كرو نباخ وصلاحيته، - مصفوفة ارتباط بيرسون واختبار ها، - اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي (باستخدام برنامج Easy Fit)، - اختبار عينة واحدة- Chi-Square للتوزيع الطبيعي (باستخدام برنامج Easy Fit)، - اختبار t- عينة واحدة (اختبار معلمي).
 • **اختبار فرضيات الدراسة**
 - فرضيات أهمية المتوسطات: حسب مقياس ليكرت - هناك أهمية لإدارة الصراع وأبعاده الأربعة. - هناك أهمية للرضا الوظيفي وأبعاده.
 - فرضيات الارتباط:- يوجد ارتباط بين إدارة الصراع وأبعاده مع الرضا الوظيفي.- هناك ارتباط بين إدارة الصراع وأبعاده الرضا الوظيفي.
 • **وصف عينة الدراسة:**
 تم توزيع الاستبيان على فئات مختلفة ولعينة من (60) مبحوثاً في اقليم كردستان (50) استمارة صالحة للتحليل. أولاً: الوصف الإحصائي للمعلومات العامة: تم تلخيص المعلومات العامة للمبحوثين في الجدول (1).

- أن ارتفاع الرضا الوظيفي يساعد على الحفاظ على العاملين والإبقاء عليهم في مجال عملهم وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي(هاشم، 2010 88 L- 89).

3. أساليب المستخدمة لتحقيق الرضا الوظيفي

من أساليب المتعلقة للارتفاع المستوى الرضا الوظيفي في داخل المنظمة منها. وأن هناك ثلاث طرق لإدارة الصراع. ويعتبر احد أساليب تستخدم تقرب من مستوى الرضا وهي التجنب، والتعاون، والمواجهه(Prasetyo, Nazaruddin, 2023: 94)
 • **أسلوب التعاون** : تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين في المنظمة بحيث لا يتعارض عملهم مع عمل زملائهم فأن روح التعاون بين العاملين يقلل من حدة الصراع وتقرّب من المستوى الرضا، لذا نجد الإدارة اليابانية قد أهتمت بالفرد داخل المنظمة حيث تركزت على أسلوب الجماعي والتعاون (امال، 2014: 55)، لكن تطبيق هذا أسلوب يتطلب جهداً أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المتعلقة بالصراع (الفعاوي، 2017: 31)
 • **أسلوب التجنب**: هو عدم مواجهة الصراع هو انسحاب الفرد من موقف الصراع ، هو محاولة منع شعور الغضب والاحباط هذا أسلوب مفيداً في تقل حد الصراع تقرب من المستوى الرضا. تعني محاولة تحويل الاهتمام عن الصراع الى غير المجالات أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة، (ياسين وعيسى، 2022: 148).

الجانب العملي

جدول رقم (1) الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية للمبحوثين

المعلومات العامة (الجنس)	تكرار	نسبة مئوية
ذكر	24	48%
أنثى	26	52%
المعلومات العامة (العمر)	تكرار	نسبة مئوية
21- 30	13	26%
31- 40	25	50%
41 - 50	7	14%
51 - 60	5	10%
المعلومات العامة (تحصيل العلمي)	تكرار	نسبة مئوية
دبلوم	16	32%
بكالوريوس	32	64%
ماجستير	2	4%
المعلومات العامة (سنوات الخدمة)	تكرار	نسبة مئوية
أقل من 5 سنوات	11	22%
من 6 سنوات الى 10 سنوات	14	28%
من 11 سنة الى 15 سنة	15	30%
من 16 سنة الى 20 سنة	10	20%
المعلومات العامة (مستوى الوظيفي)	تكرار	نسبة مئوية
مدير	4	8%
رؤساء الأقسام	13	26%
العاملين	33	66%
مجموع	50	100

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

البحث من العاملين وذلك لان اكثر الصراعات توجد بين العاملين وتؤثر أيضا على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف التجارية

2. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

في هذا التحليل ، سيتم حساب عدد التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة ، والتي تضمنت (20) سؤالاً مقسماً إلى متغيرين ، وتم حساب الأوساط الحسابية لكل أسئلة الاستبيان بواسطة مقياس ليكرت (لا أوافق تماماً = 1 ، لا أوافق = 2 ، لست متأكدًا = 3 ، أوافق = 4 ، وأوافق تمامًا = 5). على هذا الأساس ، مستوى متوسط السؤال يمثل أهمية ودرجة التوافق مع فرضية البحث والملخص في الجداول التالية:

الفرضية الاولى :

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد الصراع الاداري والرضا الوظيفي
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأثر الصراع الإداري على الرضا الوظيفي في المصارف التجارية عينة البحث على اسس المحددات التالية: (محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، تعارض الأهداف).
- يوجد أثر للصراع الإداري على (محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات، تعارض الأهداف).
إدارة الصراع تضمن هذا المتغير الاول له أربعة أبعاد: محدودية الموارد، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات وتعارض الأهداف، وهو على النحو التالي:

جدول رقم (2) محور إدارة الصراع

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم وجود الحوافز المادية للعاملين	3.56	1.013
2	نقص في الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل	3.48	1.111
3	قلة الامكانيات المادية لتحقيق أهداف	3.54	0.930
	المعدل	3.527	1.018
	عدم وضوح الصلاحيات		
4	عدم وضوح الصلاحيات المخولة لهم.	3.70	1.015
5	غياب قواعد تنظيم وتوزيع الصلاحيات على العاملين.	3.46	1.110
6	يمنح الصلاحيات لفئة قليلة من العاملين	3.50	1.182
	المعدل	3.553	1.102
	عدم وضوح المسؤوليات		
7	عدم وضوح المسؤوليات الممنوحة للعاملين	3.52	1.074
8	غياب تعليمات والقواعد في تنظيم والتوزيع المسؤوليات على العاملين	3.44	0.951
9	عدم الموازنة بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين	3.44	1.091
	المعدل	3.467	1.039
	تعارض الأهداف		
10	تتعارض الاهداف الشخصية للعاملين مع أهداف العمل	3.80	1.069
11	التفاوت في المستوى التعليمي والثقافي بين الافراد	3.74	0.986
12	تحاول خلق مواقف ممن يختلف معهم في الاهداف	4.42	1.052
	المعدل	3.987	1.036
	المعدل العام	3.633	1.049

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

المتوسط للموارد المحدودة هو (3.527)، وهو أكبر من مستوى مقياس ليكرت (3)، مع انحراف معياري (1.018)، متوسط عدم وضوح الصلاحيات (3.553)، وهو أكبر من (3)، مع الانحراف المعياري (1.102)، فإن متوسط عدم وضوح المسؤوليات هو (3.467)، وهو أكبر من (3)، والانحراف المعياري (1.039) ونلاحظ ان متوسط تعارض الأهداف هو (3.987) هو أعلى قيمة من حيث متوسط الحسابي، وهو أكبر من (3) وانحراف معياري (1.036). يتضح ان اهداف المنظمة لا يتوافق مع اهدافهم الشخصية وهذا يؤدي الى لخلق الصراع. الإداري داخل المصارف التجارية

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للأثر الصراع الإداري على الرضا الوظيفي في المصارف على اسس المحددات التالية: (اسلوب التعاون , اسلوب التجنب) الرضا الوظيفي: تضمن هذا المتغير الثاني له بعدين: أسلوب التعاون وأسلوب التجنب، وهما كما يلي:

جدول رقم (3) محور الرضا الوظيفي

ت	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اسلوب التعاون			
13	يحافظ على العلاقات مع جميع الاطراف	3.62	1.141
14	يركز على الآراء والنقاط متفقين بأكثرية عليها	3.92	0.853
15	يشجع اطراف الصراع على تقديم بعض التنازل للوصول الى تقليل من حدة الصراع	3.74	1.006
16	يبحث عن الاسباب ادت الى الصراع مع أطراف الصراع	3.44	1.128
17	يعمل مع اطراف الصراع على ايجاد الحل المناسب	3.88	0.872
المعدل		3.720	1.000
اسلوب التجنب			
18	عدم الحضور عن الاجتماعات يتوقع حصول الخلافات	3.88	1.003
19	يتجنب المناقشات ممن يختلفون في الآراء	3.80	1.010
20	يتجاهل الصراع لتخفيف حدة الخلافات	3.52	1.035
المعدل		3.733	1.016
المعدل العام		3.725	1.006

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

(3)، مع انحراف معياري (1.000)، متوسط أسلوب التجنب هو (3.733)، وهو أكبر من مستوى مقياس ليكرت (3) مع انحراف معياري (1.016) يتضح لنا بأسلوب التجنب (عدم الحضور، تجنب المناقشات، تجاهل الصراع) يحاولون التقرب من مستوى الرضا الوظيفي.

3. اختبار معامل الموثوقية وصحة الاستبيان (الاتساق)

الموثوقية، ببساطة، أداة قياس موثوقة هي تلك التي تتمكنك نفس القياسات عندما تقوم بشكل متكرر بقياس نفس الأشياء أو الأحداث التي لم تتغير. لاحظ أيضاً أنه لا يمكنني أبداً معرفة ما هي موثوقية أداة (اختبار)، لأنني لا أستطيع أن أعرف ما هي الدرجات الحقيقية. يمكنني، مع ذلك، تقدير الموثوقية. ألفا كرو نباخ هو مقياس الاتساق الداخلي، أي مدى الارتباط الوثيق بين مجموعة العناصر كمجموعة.

يوضح الجدول (2) أن المعدل العام (المتوسط) لإدارة الصراع هو (3.633)، وهو أكبر من مستوى مقياس ليكرت (3)، مع انحراف معياري (1.049)، حيث إن السؤال (12) يتضمن (تحاول خلق مواقف ممن يختلف معهم في الاهداف) حصل على أكبر متوسط اتفاق (4.42) وهو أكبر من متوسط مقياس ليكرت الذي يساوي (3) مع انحراف معياري هو (1.052) وهذا يؤكد لنا أنهم يحاولون خلق المشاكل والتوتر داخل المصرف عندما تتعارض اهدافهم مع الاهداف الاخرون او المصرف هذا يعنى عدم توافق الاهداف وبالتالي يولد الصراع داخل الهيكل التنظيمي، في حين أن الأسئلة (8) يتضمن (غياب تعليمات والقواعد في تنظيم والتوزيع المسؤوليات على العاملين) و(9) (عدم وجود الموازنة وتوزيع المسؤوليات بين العاملين) كانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.44) وهو أيضاً أكبر من متوسط مقياس ليكرت مع انحراف معياري هو (0.951) و(1.091) على التوالي، وبقيّة الأسئلة حصلت على مستويات مختلفة ومتقاربة تقع بينهما.

يوضح الجدول (3) أن المعدل العام (المتوسط) للرضا الوظيفي هو (3.725)، وهو أعلى من مستوى مقياس ليكرت (3)، مع انحراف معياري (1.006)، حصل السؤال 14 يتضمن (يركز على الآراء والنقاط متفقين بأكثرية عليها) على أكبر متوسط اتفاق (3.92) وهي أكبر من متوسط اتفاق مقياس ليكرت التي تساوي (3) مع انحراف معياري (0.853) يتضح أن أغلبية الباحثين توافق على تقارب آراء العاملين على النقاط المتقاربة مع بعض وذلك يدل تقليل وتيرة الصراع وتقرب من مستوى الرضا الوظيفي، بينما السؤال (16) كان في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.44) وأكبر أيضاً من متوسط اتفاق مقياس ليكرت مع انحراف معياري هو (1.128)، وبقيّة الأسئلة حصلت على مستويات مختلفة ومتقاربة تقع بينهما. المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون هو (3.720)، وهو أكبر من مستوى مقياس ليكرت

التحقق من الأبعاد. من الناحية الفنية ، فإن ألفا كرو نباخ ليس اختبارًا إحصائيًا - إنه معامل الموثوقية (أو الاتساق). على هذا الأساس سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ (Ali, 2023:43-54) تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

يعتبر مقياسًا لموثوقية النطاق. لا تعني القيمة "العالية" لألفا أن المقياس أحادي الأبعاد. إذا كنت ترغب ، بالإضافة إلى قياس الاتساق الداخلي ، في تقديم دليل على أن المقياس المعني غير متعدد الأبعاد ، فيمكن إجراء تحليلات إضافية. تحليل العامل الاستكشافي هو إحدى طرق

جدول رقم (4) اختبار كرو نباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

عدد الفقرات	معامل كرو نباخ ألفا	محاور وأبعاد الاستبانة
12	0.757	إدارة الصراع
3	0.693	محدودية الموارد
3	0.657	عدم وضوح الصلاحيات
3	0.675	عدم وضوح المسؤوليات
3	0.726	تعارض الأهداف
8	0.697	الرضا الوظيفي
5	0.600	اسلوب التعاون
3	0.667	اسلوب التجنب
20	0.797	جميع عبارات الاستبانة

المصدر :- من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

4. اختبار توزيع البيانات

يمكن معرفة توزيع محاور الاستبانة إن كان لها توزيع طبيعي من عدمه بالاعتماد على الاختبار (Kolmogorov-Smirnov Test) واختبار مربع كاي التي على أساسها سيتم تحديد الاختبار الملائم لفرضيات البحث, أي اختبار الفرضية الآتية:
فرضية العدم: متوسطات محاور الاستبانة لها توزيع طبيعي.
الفرضية البديلة: متوسطات محاور الاستبانة ليس لها توزيع طبيعي.

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (Easy Fit) (Ali,2022:391-403) لاختبار الفرضية أعلاه تحت مستوى معنوية 5% وتلخيص أهم نتائج الاختباران من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (5) اختبار التوزيع الطبيعي لمتوسطات محاور وأبعاد الاستبانة

النتيجة	القيمة الجدولية	قيمة-p	الإحصائية	K.S.		المحاور
				مربع كاي	قيمة-p	
طبيعي	9.4877	0.7100	2.1399	0.1884	0.8180	إدارة الصراع
طبيعي	13.388	0.5348	4.1025	0.1884	0.1186	محدودية الموارد
طبيعي	9.4877	0.6715	2.3508	0.1884	0.0847	عدم وضوح الصلاحيات
طبيعي	7.8147	0.4102	2.8822	0.1884	0.3440	عدم وضوح المسؤوليات
طبيعي	9.4877	0.1405	6.9139	0.1884	0.2459	تعارض الأهداف
طبيعي	5.9915	0.4955	1.4042	0.1884	0.2195	الرضا الوظيفي
طبيعي	7.8147	0.4059	2.9083	0.1884	0.3288	اسلوب التعاون
غير طبيعي	9.4877	0.0059	14.478	0.1884	0.0245	اسلوب التجنب

5. اختبار فرضيات الدراسة

تناولت الدراسة اختبار فرضيتين أساسيتين تتعلق الأولى بأهمية المتوسطات والثانية بالارتباطات.
أ. فرضيات أهمية المتوسطات:
سيتم اختبار الفرضيتين على النحو الآتي:
الفرضية الأولى:

- فرضية العدم: ليس هناك أهمية لإدارة الصراع وأبعاده الأربعة.
- لفرضية البديلة: هناك أهمية لإدارة الصراع وأبعاده الأربعة.

يوضح الجدول (5) أنه باستخدام اختبار (K.S.) ، تتوزع متوسطات جميع المتغيرات بشكل طبيعي لأن قيم-p أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، وقيمة الإحصائية أقل من (0.1884) وباستخدام اختبار Chi-Squared متوسطات جميع المتغيرات موزعة بشكل طبيعي أيضاً لأن قيم-p أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ، والقيمة الإحصائية أقل من قيمتها الجدولة وعلى هذا الأساس سيتم اختبار الاختبارات المعلمية لاختبار أهمية المتوسطات وتقدير الارتباطات (Ali,Omer,2020:67-58)

لاختبار وجود أهمية لإدارة لصراع وأبعاده الأربعة، سوف نستخدم اختباراً لأهمية المتوسطات لأسئلة الاستبيان التي أجاب عليها (50) مبحوثاً وفقاً لمقياس ليكرت اعتماداً على مدى اتفاقهم مع فرضية البحث واختبار الوسط الحسابي على وجه التحديد يساوي (3) (لأن

جدول رقم (6) اختبار عينة واحدة للفرضية الأولى

قيمة متوسط الاختبار=3						
النتيجة	قيمة-p	t المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسط	الوسط	المتغيرات
معنوي	0.000	7.095	0.0775	0.550	3.550	إدارة الصراع
معنوي	0.000	5.177	0.1017	0.527	3.527	محدودية الموارد
معنوي	0.000	4.599	0.1203	0.553	3.553	عدم وضوح الصلاحيات
معنوي	0.000	4.314	0.1082	0.467	3.467	عدم وضوح المسؤوليات
معنوي	0.000	5.547	0.1178	0.653	3.653	تعارض الأهداف

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (6) أن متوسط الاتفاق مع إدارة الصراع يساوي (3.55) ، وهو أكبر من متوسط مقياس ليكرت بمقدار (0.55) ، في حين أن قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 5% (t المحسوبة كانت (7.095) وهي أكبر من قيمة-t الجدولة (1.96) ، ومحدودية الموارد تساوي (3.527) ، وهي أكبر من متوسط مقياس ليكرت بمقدار (0.527) ، بينما قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية البالغة 5% (قيمة-t المحسوبة تساوي 5.177 وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) ، وعدم وضوح الصلاحيات متوسطها يساوي (3.553) ، وهو أكبر من متوسط مقياس ليكرت (0.553) ، في حين أن قيمة p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية البالغة 5% (قيمة-t المحسوبة تساوي 4.599 وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) ، وعدم وضوح المسؤوليات يساوي (3.467) ، وهي أكبر من متوسط مقياس ليكرت (0.467) ، في حين أن قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 5% (قيمة-t المحسوبة تساوي 4.314 وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) ، وتعارض الأهداف

تساوي (3.653) ، وهي أكبر من متوسط مقياس ليكرت بمقدار (0.653) ، بينما قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 5% (قيمة-t تساوي 5.547 وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) ، وهو ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن هناك أهمية واتفاق لهذه المتغيرات.

الفرضية الثانية:

فرضية العدم : ليس هناك أهمية للرضا الوظيفي وأبعاده.

الفرضية البديلة : هناك أهمية للرضا الوظيفي وأبعاده.

لاختبار هناك أهمية للرضا الوظيفي وأبعاده (أسلوب التعاون والتجنب) ، سنستخدم اختباراً لأهمية المتوسط على أسئلة الاستبيان التي أجاب عليها (50) مبحوثاً وفقاً لمقياس ليكرت اعتماداً على مدى اتفاقهم مع فرضية البحث واختبار الوسط الحسابي على وجه التحديد يساوي (3) (لأن متوسط ليكرت يساوي 3) مقابل الوسط الحسابي أكبر من الرقم (3) ، وعلى هذا الأساس استخدم اختبار-t لعينة واحدة تحت مستوى معنوية (0.05) ، ولخصت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (7) اختبار-t لعينة واحدة للفرضية الثانية

قيمة متوسط الإختبار=3						
النتيجة	قيمة-p	t المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسط	الوسط	المتغيرات
معنوي	0.000	8.963	0.0809	0.725	3.725	الرضا الوظيفي
معنوي	0.000	8.150	0.0883	0.720	3.720	اسلوب التعاون
معنوي	0.000	6.971	0.1052	0.733	3.733	اسلوب التجنب

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (7) أن متوسط الاتفاق مع الرضا الوظيفي يساوي (3.725) ، وهو أكبر من متوسط مقياس ليكرت (0.725) ، في حين أن قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 5% (قيمة-t المحسوبة كانت (8.963) وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) ، وأسلوب التعاون يساوي (3.720) ، وهو أكبر من متوسط مقياس ليكرت بمقدار (0.720) ، في حين أن قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5% (قيمة-t كانت (8.15) وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) ، وأسلوب التجنب يساوي (3.733) ، وهو أكبر من متوسط مقياس ليكرت بمقدار (0.733) ، في حين أن قيمة-p تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية البالغة 5% (قيمة-t المحسوبة كانت 6.971 وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) ، والتي

تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة ، وهذا يعني أن هناك أهمية واتفاق لهذه المتغيرات.

ب. فرضية الارتباط

لاختبار فرضية الارتباط ، لدينا:- الفرضية الأولى:

فرضية العدم: لا يوجد ارتباط بين إدارة الصراع وأبعاده مع الرضا الوظيفي.

الفرضية البديلة : هناك ارتباط بين إدارة الصراع وأبعاده مع الرضا الوظيفي.

تم تقدير الارتباط الخطي البسيط بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي وأبعاده ، باستخدام معامل الارتباط المعلمي (لأن البيانات لديها توزيع طبيعي) على وجه التحديد معامل ارتباط بيرسون واختباره

تحت مستوى معنوية 5% ولخصت النتائج في الجدول التالي: (Ali,2022)
جدول رقم (8) ارتباط بيرسون للفرضية الأولى

الترتيب	النتيجة	قيمة-p	الارتباط	الرضا الوظيفي
4	معنوي	0.004	0.401**	إدارة الصراع
	غير معنوي	0.401	0.122	محدودية الموارد
2	غير معنوي	0.083	0.247	عدم وضوح الصلاحيات
3	غير معنوي	0.132	0.216	عدم وضوح المسؤوليات
1	معنوي	0.000	0.499**	تعارض الأهداف

يوضح الجدول (8) أن هناك ارتباط بسيط طردي (إيجابي) معنوي جداً بين الرضا الوظيفي وإدارة الصراع (لأن قيمة-p تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى معنوية 5%) كانت 40.1%، وهناك ارتباط معنوي بين الرضا الوظيفي وتعارض الأهداف لأن قيمة-p هي 0.000 وأقل من مستوى معنوية 5% (كان 49.9%) مما يعني رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي وتعارض الأهداف. في حين أن الأبعاد المتبقية لم تكن معنوية وبشكل متسلسل، فإن عدم وضوح الصلاحيات هو 24.7%، وعدم وضوح المسؤوليات 21.6% ومحدودية الموارد 12.2%.

جدول رقم (9) ارتباط بيرسون للفرضية الثانية

الترتيب	النتيجة	قيمة-p	الارتباط	إدارة الصراع
2	المعنوية	0.017	0.337*	أسلوب التعاون
1	المعنوية	0.013	0.350*	أسلوب التجنب

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

يوضح الجدول (9) أن هناك علاقة ارتباط خطي بسيط (إيجابي) معنوي بين إدارة الصراع وأساليب التعاون (لأن قيمة-p تساوي 0.017 وهي أقل من مستوى معنوية 5%) كان 33.7%، وهناك ارتباط خطي بسيط معنوي بين إدارة الصراع وأساليب التجنب لأن قيمة-p تساوي 0.013 وهي أقل من مستوى معنوية 5% (كان 35%) وهو ما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود ارتباط معنوي بين إدارة الصراع وأبعاد الرضا الوظيفي. وكانت العلاقة بين إدارة الصراع وأساليب التجنب أقوى من العلاقة بين إدارة الصراع وأساليب التعاون.

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات:

- من خلال النتائج تحليل البيانات تم التوصل الى استنتاجات التالية:
1. يعتبر الصراع الإداري حقيقة واقعة في المصارف أو (المنظمات) لا يمكن إهمالها أو تجنبه لان الصراع هو أحد عناصر أساسي التقدم والتغير نحو أفضل.
- نستنتج من خلال التحليل البيانات يوجد العلاقة (معنوية) القوية بين الصراع الاداري والرضا الوظيفي. له تأثير كبير الأبعاد الصراع على الرضا الوظيفي في المصارف التجارية.
- عندما تعارض الأهداف العاملين أو الأهداف الشخصية مع الأهداف المصرف تنشأ الصراع الإداري.

❖ التوصيات:

1. ضرورة العمل على اختيار الامكانيات البشرية بمؤهل العالي من ناحية الثقافة والمعرفة الإدارية.

عبد العال، سهى عبد الرؤوف. (2017). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، جامعة عمان الأهلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم معرفة، العدد2، المجلد 20، عمان، رسالة ماجستير غير منشورة.

عبد الكريم، مدياني ومحمد، عباس. (2022). دور الرضا الوظيفي في تخفيف الصراعات التنظيمية، دراسة ميدانية مديونية الوحدة البريدية، الجزائر.

الفقاوي، ميسون اسماعيل محمود. (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، جامعة الأزهر، غزة، رسالة ماجستير.

فيلة، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

محمد، مصطفى. (2017). الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء، ابن النفيس للنشر، عمان.

مصطفى، داليا طه ورجب، د. ايمان حمدي. (2020). مقترحات تطوير أنماط إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، الجزء 2.

ناجي، ليتم وفاتن، سعدوني، تحليل. (2016). مناقشة أهم اساليب ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية.

هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة.

ياسين، محجوبي وعيسى، بعيظ. (2022). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد6، العدد2، الجزائر، DOI: <https://doi.org/10.34118/ajssr.v6i2.2813>

Ali, Taha Hussein, Avan Al-Safer, and Sarbast Saeed Ismael. (2023). "Using Bayes weights to estimate parameters of a Gamma Regression model." Iraqi Journal of Statistical Sciences 20.20. <https://uomustansiriyah.edu.iq › media › lectures>.

Ali, Taha Hussein. (2022). "Modification of the adaptive Nadaraya-Waston Kemal method for nonparametric regression (simulation study) "Communications in Statistics- simulation and computation 51.2.

Anastasiou, Daft, RL. (2007). Understanding the theory and Design of Organization, printer China translation & printing services.

Hadi Prasetyoa, 1*, Nazaruddin Malikb, 2, Achmad Mohyic. (2023). The Role of Job Satisfaction as a Mediator Exploring the Impact of Communication Quality and, Principal Conflict Management on Teacher Performance, Business

2. تأهيل العاملين عن طريق برامج الدورات التدريبية والورش العمل بهدف كيفية التعامل مع الخلافات والصراعات الإدارية، ضرورة تجديد هذه الدورات بين حين وآخر.

3. العمل على تحويل الصراع الى الصراع ايجابي يصب في صالح المصرف.

4. على إدارة المصرف التقرب أكثر من العاملين لتعرف على رغباتهم وأهدافهم وتجعل هذه الرغبات وأهداف تتلائم مع الأهداف والسياسة المصرف.

5. عند توزيع الصلاحيات والمسؤوليات يكون واضح وصريح خالي من الغموض.

6. من ضروري اهتمام بأسلوب (التجنب والتعاون) لتقليل مستوى الصراع وتقرب من مستوى الرضا الوظيفي وذلك يأتي من خلال نشر وعي الثقافة التنظيمية بين (العاملين) لفهم وكيفية تعامل مع الصراعات الإدارية.

المصادر

-القاضي، محمد عوف. (2015). السلوك التنظيمي، ط1، عمان، الاردن.

امال، زرفاوى. (2014). اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين /دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل، الجزائر.

اليوم، د.محمود احمد. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لكلية الاقتصاد / جامعة الزاوية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد الاول، العدد 2.

بوميمز، حسية وشطابي، سليمة. (2016). دور أساليب القيادة في تعديل أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة مسحية بمصلحة الولادة بمستشفى محمد الصديق بن يحيى، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.

جويد، سماء موسى. (2023). دور الصراع التنظيمي في تعزيز الابداع الوظيفي/ دراسة حالة في مديرية تربية المثنى، مجلة مثنى للعلوم لاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 1.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الناشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014

خديجة، يحيى. (2018). الصراع التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي للعمال " دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء - بأدرار"، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، الجزائر.

الزيدانيين، أمل جبريل مطلق. (2022). أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 50، www.ajsp.net

الشرقاوى، د. اسماعيل محمود على. (2016). ادارة الأعمال من منظور اقتصادي، الناشر المنهل، ط1.

الشماع وآخرون، محمد حسن. (2009). نظرية المنظمة، ط4، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شبرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الاداء الوظيفي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مج 19، العدد 62، ج 1.

Omer, Cheman, Taha Hussien Ali, and Kameran Hassn. (2020). Using Bayes weights to remedy the heterogeneity problem of random error variance in linear models, IRAQI JOURNAL OF STATISTICAL SCIENCES 17.2.

Schermerhorn, John .(2002).Hunt, Games; Osborn; Richard, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR © John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Printed in the United States of America.

Innovation Management and Entrepreneurship Journal ,02 No.02,P 94.

Henry (2009) organizational conflict and its Effects on organizational performance, Research Journal of Business Management P.16-2

Lewicki , R.J. : Barry, B. : Saunders, D.M.(2007). " Essentials of negotiation " 4nd ed, McGraw. Hill International edition, 2nd edition. 2009. www. Edara. Com