

تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في ظل الإتصال الوظيفي كمتغير وسيط بإستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية. دراسة حالة : مديرية سونلغاز - ولاية الأغواط

The impact organizational conflict management strategies on job satisfaction in light of job communication as a mediating variable using structural equations modeling. Case study: Sonelgaz - Laghouat

د. حوداسي إيمان¹

¹ جامعة عمار ثليجي، الأغواط-الجزائر، i.houdaci@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/04/30

تاريخ القبول: 2023/04/26

تاريخ الاستلام: 2023/01/13

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل) على الرضا الوظيفي في ظل الإتصال الوظيفي كمتغير وسيط بإستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط وشملت عينة حجمها 79 اداريا، أظهرت نتائج :

-وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط(الإتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية التجنب والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؛

-وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط(الإتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية التعاون والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؛

-وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإتصال الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .

كلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي.

تصنيفات JEL : M54، J53، D74

Abstract:

This study aimed to analyze the effect of organizational conflict management strategy (strength strategy, cooperation strategy, avoidance

strategy, waiver strategy) on job satisfaction in light of job communication as a mediating variable using structural :

-There is a statistically significant effect of the mediating variable (functional communication) on the relationship between the avoidance strategy and job satisfaction in the institution under study;

- There is a statistically significant effect of the mediating variable (functional communication) on the relationship between the cooperation strategy and job satisfaction in the institution under study;

-There is an effect of job communication on job satisfaction in the institution under study.

Keywords: organizational conflict; organizational conflict management strategies; job satisfaction.

Jel Classification Codes: D74, J53, M54

1. مقدمة :

تعد المنظمات الإدارية وفقا للإتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات إجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهر من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة.

ويمكن إعتبار الصراع وسيلة للهدم والدمار أو أداة للبناء والإبداع، فالصراع ظاهرة دائمة تلازم المنظمات، حيث لا يمكن أن تظل الأنظمة البشرية في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة إجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها النمو والتوسع، وأهم معاملها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعقد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، حيث أصبح الصراع أمرا واردا طبيعيا .

1.1 اشكالية الدراسة: إن الصراع ظاهرة سلوكية ملازمة للمنظمات يتوجب عليها التعامل معه وفق منهجية سليمة، مما أدى بالمفكرين والباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي إلى البحث عن آليات للتعامل مع الصراع التنظيمي داخل المنظمة، وتم التوصل إلى عدة إستراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع التنظيمي وإدارته، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالات التالية :

-ما تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمديرية سونلغاز الأغواط ؟

2.1 فرضيات الدراسة: لتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة عن الإشكالية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب) على الرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 0.05؛

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب) على الإتصال الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 0.05؛

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإتصال الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 0.05؛

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الإتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب) والرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى دلالة 0.05 .

3.1 أهداف الدراسة: من خلال هذه الدراسة نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التأصيل النظري لمفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي؛
- التعرف على الإستراتيجيات المطبقة لإدارة الصراع التنظيمي بمدينة سونلغاز الأغواط؛
- تحديد تأثير كل استراتيجية مطبقة لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي محل الدراسة؛
- التوصل لمجموعة من النتائج والإقتراحات التي من شأنها حث المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة على اتخاذ القرار الصائب لإنتهاج استراتيجية معينة لإدارة الصراع التنظيمي .

4.1 المنهج المتبع: لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة في الجزء النظري المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، بالإعتماد على طريقة البحث المكتبي من كتب ودوريات علمية ومراجع عربية وأجنبية حول مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي أما في الجزء التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، والربط بين متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها للتأكد من صحة الفرضيات.

5.1 الدراسات السابقة: اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات:

1.5.1 دراسة ماهر الطيب دوليب: أثر الصراع التنظيمي علي الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية السودانية من الفترة (2008-2015) 2016، يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم الصراع التنظيمي وتعريفه وأهدافه ومعرفة درجة الصراعات التنظيمية للعاملين ومدى تأثير ذلك على أدائهم وكيفية معالجة الصراعات التنظيمية للعاملين، وأهم النتائج أن الصراع التنظيمي يؤدي دائماً إلى إعادة البناء التنظيمي الجيد وتوزيع أنسب للمهام والواجبات في المنظمات، وأهم التوصيات أنه من الجيد للمؤسسة أن تهتم دائماً إلى إعادة البناء التنظيمي الجيد وتوزيع أنسب للمهام والواجبات في المنظمات لتفادي عمليات الصراعات التنظيمية في المستقبل ومن الضروري للشركة أن في الصراع التنظيمي أن تعمل في التركيز علي مخرجات الصراع وعليها تحقيق مستوى عالي من العدالة والمساواة بين العاملين.

2.5.1 دراسة جميلة صالح أبكر فطر: الصراع التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي 2014، هدفت الدراسة إلى معرفة أسباب تدني مستوى أداء العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في المستشفى مرتفعة، وأن المديرون لإدارة الصراع في المستشفى يستخدمون جميع الأساليب الإدارية لحل الصراع بين العاملين ، وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة فهم ظاهرة الصراع التنظيمي التي تنشأ بين العاملين وتجنب العوامل المؤدية لنشوء الصراع وعدم تجاهل شكاويهم والتدخل السريع لحل الصراعات والقضاء عليها، وجوب استخدام أسلوب التوفيق لحل الصراع و أسلوب القوة في مستواه، وضرورة العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى واستحداث الآليات التي تزيد من دوافعهم نحو أداء العمل وتأمين المستقبل الوظيفي للعاملين؛

3.5.1 دراسة مُحمد رضا شنة: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات : قسنطينة، سطيف، بسكرة، 2007، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقاً، حيث تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في الولايات التالية: سطيف، قسنطينة، بسكرة، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة: ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، التجنب التنافس.

4.5.1 دراسة ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري، 2004 هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكال رئيسي يتمحور حول تأثير الصراع في فعالية التسيير والعوامل المؤدية إلى هذا الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري من خلال دراسة عينة من موظفي ولاية الجزائر وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري، وكيف يعمل، فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية، ومغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة، وعدم استشارتها، ومن خصائصه السرية، وكثرة الإجراءات وتعقدها، وكثرة الدرجات السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك، والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين، ونسيان تحقيق الفعالية، وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات ينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع.

6.1 نقاط الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: بعد مراجعة الدراسة السابقة

المعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية تبين لنا أنها تختلف عنها وتتفق معها في مجموعة من النقاط وهي:
- اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الذي يتناسب مع هذا النوع من الدراسات واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.
- اتضح أنها تختلف معها من حيث البيئة التي تم إجراء الدراسة بها، حجم مجتمع وعينة الدراسة، كما اختلفت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة، في دراستنا هذه ركزنا على الإستراتيجيات المعروفة في إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين، كما اعتمدنا على طريقة المعادلات البنائية وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية لإختبار الفرضيات.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 ماهية الصراع التنظيمي:

إن التحديد الإشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق. (العميان، 2002، صفحة 363)، هذا المصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conlicyus التي تعني التطاحن معا بإستخدام القوة وهي تدل على عدم الإتفاق أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الإحتكاك بين الأطراف المعنية، بهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى أثار تمزقية. (الصيرفي، 2007، صفحة 371)

أما كلمة التنظيمي فهي منسوبة للتنظيم، والذي يرتبط عادة بالمنظمات، وبالتالي الصراع التنظيمي يقصد به ذلك الصراع الذي يحدث داخل المنظمات، والصراع التنظيمي في الإصطلاح له عدة تعاريف تختلف من كاتب إلى آخر وفيما يلي تعريفات أبرز الكتاب والباحثين :

Leavitt-1964 الصراع نوع من الإحباط يتميز بالضغط في إتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب إتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين . (الياسري و عبد مُجّد علي، 2007، صفحة 119)

Pondy-1967 الصراع تعطل و إنهاء في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة إختبار بدائل الفعل أو الأداء . (عباصرة، 2008، صفحة 33)

Rahim-1986 الصراع عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الإستحواذ على موارد متشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون إتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة . (Rahim, 2001, pp. 18-19)

Robbins & Decenzo-2001 الصراع هو العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبا، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبيا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر. (الياسري و عبد مُجّد علي، 2007، صفحة 119)

ومجمل القول الصراع التنظيمي نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الإنسجام أو عدم التوافق في الأنشطة فأني نشاط لا ينسجم مع غيره سيعوق أو يمنع أو يتدخل أو يتعدى على غيره من الأنشطة بالشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير فاعلة، و يمكن أن تكون تلك الأنشطة غير المنسجمة تتضمن شخصية أو أكثر كما يمكن أن توجد داخل الجماعات أو داخل المنظمات، ويعني أيضا المنافسة الواعية بين أفراد أو جماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه.

2.2 أسباب الصراع التنظيمي: هناك عدة أسباب تؤدي إلى حدوث الصراع يمكن إيجازها فيما يلي :

- التنافس على الموارد وتضارب المصالح ؛
- حدوث الإزدواجية أو التداخل في الأعمال ؛
- عدم وضوح الأهداف والتغير في الصلاحيات ؛

- التغيير في المركز أو الوضع ؛
- الإختلاف في الثقافة، والصفات النفسية للأفراد ؛
- العوامل التنظيمية ؛ (عياصرة، 2008، الصفحات 21-22)
- الإعتماد المتبادل في العمل ؛
- معوقات ومشكلات تسببها البيئة، معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي؛
- غموض الوسائل والأهداف أو تعارضهما . (عزوز، 2017، صفحة 303)

3.2 إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بها الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعما وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم. (فايق، 2017، صفحة 207) ولحدود هذه الدراسة فقد تم التعامل مع الصراع بخمس إستراتيجيات مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها Blake & Mouton , 1976، وهذه الإستراتيجيات هي: استراتيجية التعاون، إستراتيجية القوة، إستراتيجية التجنب استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، وفيما يلي توضيح لكل استراتيجية :
إستراتيجية التعاون: تتميز هذه الإستراتيجية بالإهتمام العالي بالذات وبالآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب، وهناك تبادل صريح للمعلومات ويتم بحث الإختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف، إذ يتم تحديد ومناقشة مصادر الصراع ومعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وذلك عن طريق: (القربوي، 2009، صفحة 276).

أ- تبادل وجهات النظر: يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى، التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل؛

ب- التركيز على الهدف الإستراتيجي: يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة، فقد يكون هذا الهدف هو بقاء واستمرار المنظمة.

وتتطلب هذه الإستراتيجية خلق جو من الثقة، وإعلان الأهداف الحقيقية والرغبة في الإبتكار للوصول إلى تسوية الصراع، وحتى يتحقق التعاون بين أطراف الصراع، لابد من توفر مجموعة من الشروط منها :

- رغبة كلا الأطراف في التسوية وحل المشكلة ؛
- الرغبة في الوصول إلى جذور المشكلة، ومعرفة عناصر الخلاف ؛
- تفهم وجهات نظر الآخرين والإعتراف بمصالحهم ؛ (صباح و غازي، 2007، صفحة 81).
- وجود مصالح مشتركة محتملة لتحقيق نتيجة التعاون بين الطرفين. (الصيرفي، إدارة الصراع، 2008، صفحة 180)

إستراتيجية القوة: يستخدم أسلوب القوة في المواقف التي تتميز بدرجة عالية من تباين القوى أو في حالة عدم الرغبة في الإستجابة لمطالب الآخرين، ويعكس هذا الأسلوب الرغبة الحقيقية في تحقيق المصالح الشخصية بصفة أساسية، ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي:

- المواقف التي تستدعي قرارا سريعا وحاسما مثل المواقف الإدارية الطارئة ؛
- في المواقف التي تحتاج أفعالا غير نمطية للتنفيذ (مثل تخفيض التكاليف، تنفيذ إجراءات عمل جديدة)؛

- عقاب الأفراد الذين يستفيدون من المنافسة غير المشروعة (كافي، 2015، الصفحات 83-84)

استراتيجية التجنب: ينسحب الفرد من الصراع لأنه يرغب في مساعدة نفسه، أو لأن إيمانه بأهدافه ليس قويا، ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي :

- إذا كان الصراع تافها أو في حالة موضوعات أكثر أهمية ؛
- في حالة التأكد من عدم القدرة على إشباع الرغبات الشخصية ؛
- التأكد من أن المشاكل الناتجة عن الحل أكبر من العائد من الحل ذاته ؛
- إذا كان الآخرون أقدر على حل المشكلة . (كافي، 2015، صفحة 82)

استراتيجية التنازل: في هذه الإستراتيجية يميل الفرد إلى مساعدة الآخرين في حين لا يهتم بإشباع حاجاته الخاصة، ولذلك فإن الجمال غالبا ما يسهل معه في مواقف الصراعات التنظيمية، ومن أهم المواقف التي يمكن أن يستخدم فيها الفرد هذا الأسلوب ما يلي :

- عندما يشعر الفرد انه أخطأ؛
- لتدعيم العلاقات الإجتماعية مع الآخرين ؛
- لتقليل حجم الخسائر ؛
- السماح للغير بالتعلم من الأخطاء . (كافي، 2015، صفحة 82)

4.2 الرضا الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي ، وذلك لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي حيث أنه الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (ثائر، 2016، صفحة 27)

الرضا الوظيفي من وجهة نظر Hobec عبارة عن الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد .

أما Strong فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.

لذا يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل ،وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (خبراء المجموعة العربية، 2014، صفحة 12)

5.2 الأسباب الداعية للإهتمام بالرضا الوظيفي: وتتلخص في:

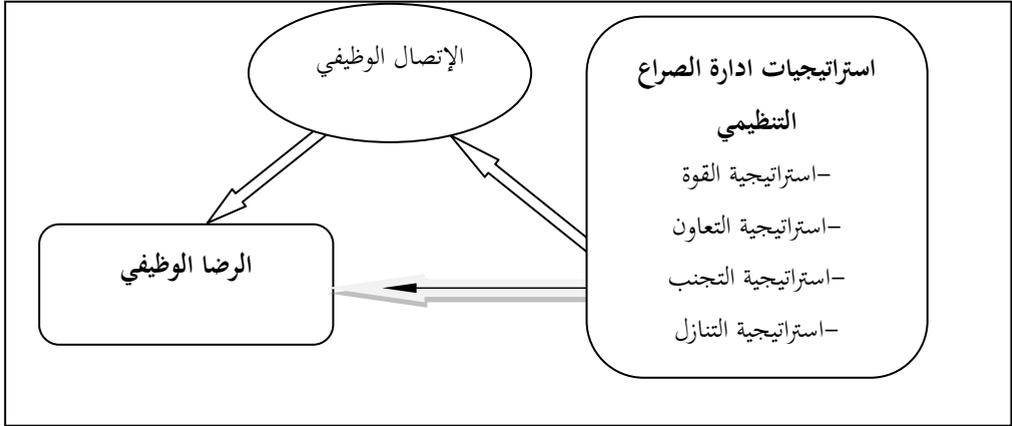
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين ؛
- إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة ؛
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة ؛
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل ؛
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية (ثائر، 2016، صفحة 29)

3. الاطار التطبيقي للدراسة:

يعتبر موضوع النمذجة بالمعادلات البنائية من المواضيع التي لاقت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة واهتماماً عميقاً بين الباحثين والأكاديميين، ويرجع ذلك إلى مرونتها وقدرتها في المساعدة على التحليل وتفسير النماذج المعقدة، النمذجة بالمعادلات البنائية منهجية احصائية تقدم مجموعة من الإجراءات مثل باقي الطرق والأساليب الإحصائية مثل تقنية الانحدار المتعدد، التحليل العاملي وتحليل التباين (بدوي، 2019، صفحة 40)، ولهذا تم الاعتماد على منهج النمذجة بالمعادلات البنائية لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة وتحليل المسارات للعلاقات البنائية بين متغيرات الدراسة.

1.3 أمودج الدراسة: يوضح الشكل رقم 01 النموذج المفترض لمتغيرات الدراسة:

شكل رقم 01: النموذج المفترض لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يضم مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مديرية سونلغاز الأغواط، والبالغ عددهم 79 موظف، تم التوزيع بالطريق المباشر .

3.3 تشخيص النموذج وتبيان متغيراته: يتكون النموذج العام للدراسة من ستة متغيرات كامنة مستقلة وتابعة ووسيطية، وتتمثل في: استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب (متغيرات مستقلة)، الرضا الوظيفي (متغير تابع) بالإضافة إلى الرضا الوظيفي (متغير وسيطي)، أما المتغيرات الظاهرة فتتعلق بالعبارات المكونة للمتغيرات الستة الكامنة، وتهدف الدراسة الى اختبار علاقات التأثير

للمتغير المستقل، والمتمثل في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع الرضا الوظيفي مع تفاعل المتغير الوسيط الإتصال الوظيفي.

4.3 تقييم نموذج الدراسة :

معايير جودة النموذج: يتم تحديد معايير جودة النموذج من خلال تقارب وتوافق عناصره وذلك مروراً بمرحلتين الأول Convergent Validity والتي تمثل تقارب الأسئلة المتشابهة مع بعضها البعض والثانية Discriminant Validity تشير إلى تباعد وتنافر الأسئلة المختلفة عن بعضها البعض .

تقييم نموذج القياس: يحتوي النموذج المحدد في الدراسة على خمسة متغيرات كامنة مع نموذج قياس عاكس، نريد التوصل إلى إيجاد تقديرات بين المتغيرات الكامنة والظاهرة.

الجدول رقم 01 : نموذج القياس للرضا الوظيفي

المتغيرات	استراتيجية التجنب	استراتيجية التعاون	استراتيجية التنازل	استراتيجية القوة	الإتصال الوظيفي	الرضا الوظيفي
ألفاكرونباخ	0.838	0.902	0.706	0.802	0.855	0.913
متوسط التباين المفسر	0.554	0.626	0.618	0.632	0.648	0.592

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

5.3 اختبار صدق التمايز لنموذج المسار: كمرحلة ثانية للوصول إلى نموذج بنائي جيد وبعد تقييم صدق المقياس لمشاهدات متغيرات نموذج القياس وإجراء التعديلات المطلوبة يتم الانتقال إلى مرحلة تقييم صدق التمايز لنموذج المسار الجديد والذي تم اجراء التعديلات عليه.

الإرتباط وصحة التمايز، معيار Fornell-Larcker: يتم اختبار صدق التمايز لنموذج المسار من خلال

معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم 02: معيار Fornell-Larcker للنموذج

	استراتيجية التجنب	استراتيجية التعاون	استراتيجية التنازل	استراتيجية القوة	الإتصال الوظيفي	الرضا الوظيفي
استراتيجية التجنب	0.744					
استراتيجية التعاون	0.167	0.786				
استراتيجية التنازل	0.529	0.189	0.791			
استراتيجية القوة	0.229	0.345	0.051	0.795		

تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في ظل الإتصال الوظيفي

كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

	0.805	0.059	0.427	0.130	0.511	الإتصال الوظيفي
0.769	0.651	0.147	0.365	0.123	0.668	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

يوضح الجدول أعلاه معيار Fornell-Larcker للنموذج المسار بعد اجراء التعديلات الناتجة عن اختبار صدق مقياس المتغيرات هذا المعيار والذي ينص على أن الجذر التربيعي للتباين المستخرج يجب أن يكون أعلى من الإرتباطات ما بين المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن الجذر التربيعي لـ AVE للمتغيرات: استراتيجية التجنب، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية القوة، الرضا الوظيفي، الإتصال الوظيفي يدل على قيمهم معنوية أكبر من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة وهذا ما يشير إلى صحة التمايز .

تقييم النموذج البنائي: من خلال نماذج القياس السابقة، تأكدنا أن عملية بناء نموذج الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة التالية هي تقييم النموذج البنائي، وكخطوة انتقالية من المهم فحص مستوى العلاقة

المتداخلة في النموذج البنائي، من خلال قيم VIF معامل تضخم التباين ($VIF < 5$)

معامل التحديد R^2 : هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنوي، وقيمه تشير لقدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير التابع، ولأن R^2 هو مربع الارتباط بين القيم الفعلية وبين القيم المتنبأ بها فهو يمثل مقياسا للقوة التنبؤية داخل العينة، فإذا كانت R^2 أكبر من 67% يعني أن المتغير المستقل له قدرة عالية على تفسيرات المتغير التابع، وإذا كانت محصورة بين 33% و 67% فهي متوسطة، أما اذا كانت أقل من 33% فهي ضعيفة (F.Hair, G.Tomas, M.Ringle, & Sarsted, 2017, p. 02)

الجدول رقم 03 : معامل التحديد R^2 للنموذج

النتيجة	R Square	R Square Adjusted	
متوسطة	0.497	0.484	الرضا الوظيفي
ضعيفة	0.263	0.253	الاتصال الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart Pls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة R^2 عالية، مما يبين أن المتغير المستقل للدراسة (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) لها قدرة متوسطة على تفسير المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة تقدر بـ 49.7% حجم التأثير f^2 :

تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في ظل الإتصال الوظيفي
 كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

الجدول رقم 04 : حجم التأثير f^2 للنموذج

المتغيرات	حجم تأثير f^2 (الإتصال الوظيفي)	الإستنتاج	حجم تأثير f^2 (الرضا الوظيفي)	الإستنتاج
استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	0.356	عالي	0.135	ضعيف
الإتصال الوظيفي			0.367	عالي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart Pls3

نلاحظ أن حجم تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل إذا كانت حسب (Cohen, 1988) قيمة التأثير f^2 أكبر من 0.35 فحجم التأثير كبير، أما إذا كان محصور بين 0.15 و 0.35 فهو متوسط ويكون صغير إذا انحصر بين 0.02 و 0.15، فحسب نفس الجدول نلاحظ حجم تأثير الإتصال الوظيفي على الرضا الوظيفي قيمة جيدة عالية، في حين أن حجم تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ضعيفة، بينما حجم تأثير استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الإتصال الوظيفي عالية .

العلاقة التنبؤية Q^2 : تم وضعها من قبل Stone-Geisser، يمكن استخدام مؤشر العلاقة التنبؤية Q^2 بشكل فعال كمييار للتنبؤ، توضح قيمة Q^2 قدرة المتغير التابع للنموذج على التنبؤ بالمتغير المستقل للنموذج والتنبؤ به، إذا كانت $Q^2 > 0$ فإن النموذج له صلة تنبؤية.

الجدول رقم 05 : قدرة النموذج على التنبؤ Q^2

النتيجة	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$	
مقبولة	0.147	الاتصال الوظيفي
مقبولة	0.247	الرضا الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج Smart Pls3

مؤشر قدرة النموذج على التنبؤ Goodness of Fit : وهو مؤشر عام يعمل على قدرة قياس امكانية الإعتماد على أتمودج الدراسة.

قيمة $GOF = 0.4818$ وهي قيمة أكبر من 0.36، إذا النموذج ملائم للدراسة .

6.3 الإتصال الوظيفي كمتغير وسيط: في البداية تم تقدير نموذج المسار من خلال Boostapping دون تفاعل وسيط حيث بينت النتائج أن جل المسارات المباشرة غير دالة احصائيا، بإستثناء المسار



الأول (استراتيجية التجنب ← الرضا الوظيفي) فهو دال احصائيا ($\alpha=0.05 < sig=0.000$) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 06 : الأثر المباشر

القرار	P- Value	T- Value	SE الخطأ المعياري	B	
رفض H0	0.000	8.210	0.082	0.670	استراتيجية التجنب ← الرضا الوظيفي
قبول H0	0.962	0.047	0.110	0.005	استراتيجية التنازل ← الرضا الوظيفي
قبول H0	0.733	0.341	0.075	0.025	استراتيجية التعاون ← الرضا الوظيفي
قبول H0	0.972	0.035	0.120	0.004-	استراتيجية القوة ← الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

إن ادراج الاتصال الوظيفي كوسيط له دلالة معينة، لأننا بحاجة إلى أهمية المسارات غير المباشرة للتحقق من أن الاتصال الوظيفي يتوسط العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع والرضا الوظيفي، وللتأكد من أهمية هذه المسارات غير المباشرة تم نسخ جدول العينات من Bootstrapping والجدول 07 يوضح ذلك.

جدول رقم 07 : الأثر الكلي

القرار	P- Value	T- Value	الخطأ المعياري SE	B	المسار
رفض H0	0.000	3.813	0.070	0.265	استراتيجية التجنب ← الإتصال الوظيفي
رفض H0	0.000	4.413	0.066	0.290	استراتيجية التجنب ← الرضا الوظيفي
قبول H0	0.093	1.751	0.026	0.045	استراتيجية التنازل ← الإتصال الوظيفي
قبول H0	0.080	1.684	0.029	0.049	استراتيجية التنازل ← الرضا الوظيفي
رفض H0	0.000	4.825	0.060	0.290	استراتيجية التعاون ← الإتصال الوظيفي
رفض H0	0.000	7.260	0.044	0.316	استراتيجية التعاون ← الرضا الوظيفي
قبول H0	0.219	1.231	0.025	0.031	استراتيجية القوة ← الإتصال الوظيفي
قبول H0	0.230	1.203	0.028	0.034	استراتيجية القوة ← الرضا الوظيفي
رفض H0	0.000	5.807	0.086	0.500	الإتصال الوظيفي ← الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في ظل الإتصال الوظيفي
 كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

جدول رقم 08: تأثير المتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي)

المتغيرات	B	الخطأ المعياري SE	T-Value	P-Value	القرار
استراتيجية التجنب ← الإتصال الوظيفي ← الرضا الوظيفي	0.133	0.041	3.221	0.001	رفض H0
استراتيجية التنازل ← الاتصال الوظيفي ← الرضا الوظيفي	0.022	0.013	1.785	0.075	قبول H0
استراتيجية التعاون ← الاتصال الوظيفي ← الرضا الوظيفي	0.145	0.041	3.560	0.000	رفض H0
استراتيجية القوة ← الاتصال الوظيفي ← الرضا الوظيفي	0.016	0.013	1.223	0.222	قبول H0

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS3

نستنتج من نتائج الجدول أنه يوجد تأثير دال احصائيا للمتغير الوسيط على المسارين (استراتيجية التجنب ← الإتصال الوظيفي ← الرضا الوظيفي)، لأن قيمة ($\alpha=0.05 < sig=0.001$) والمسار (استراتيجية التعاون ← الاتصال الوظيفي ← الرضا الوظيفي) حيث قيمة ($\alpha=0.05 < sig=0.000$) كما تبيننا لنا أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير الوسيط بالنسبة لباقي المسارين لأن قيمة ($0.05 > sig=0.075$) و ($0.05 > sig=0.222$) على التوالي .

7.3 عرض النتائج ومناقشتها: مما سبق تظهر نتائج اختبار الفرضيات التي سيتم مناقشتها كالآتي:

عرض ومناقشة الفرضية الأولى: تنص الفرضية H0 بأنه لا يوجد تأثير معنوي دال احصائيا لإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبينت النتائج ما يلي :

- وجود تأثير معنوي لبعده استراتيجية التجنب على الرضا الوظيفي، ذلك أن ($\alpha=0.05 < sig=0.000$)؛
- عدم وجود تأثير معنوي لبعده استراتيجية التنازل على الرضا الوظيفي، ذلك أن ($0.05 > sig=0.093$)؛
- وجود تأثير معنوي لبعده استراتيجية التعاون على الرضا الوظيفي، ذلك أن ($\alpha=0.05 < sig=0.000$)؛
- عدم وجود تأثير معنوي لبعده استراتيجية القوة على الرضا الوظيفي، ذلك أن ($0.05 > sig=0.219$)؛

نستنتج من النتائج المتوصل إليها أن موظفي مديرية سونلغاز الأغواط يفضلون استراتيجية التجنب واستراتيجية التعاون عن باقي الإستراتيجيات، وهذا راجع إلى أن الموظفين يحافظون على العلاقة بينهم

ويتجنبون البحث عن الحل لصراعاتهم إلى غاية أن تهدأ الأطراف المتصارعة، ومنح فرصة لتدارك الأخطاء للطرف المخطئ .

عرض ومناقشة الفرضية الثانية: تنص الفرضية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب) على الاتصال الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبينت النتائج ما يلي :

- وجود تأثير معنوي لبعدها استراتيجية التجنب على الاتصال الوظيفي، ذلك أن $(\text{sig}=0.000 < \alpha=0.05)$
- عدم وجود تأثير معنوي لبعدها استراتيجية التنازل على الاتصال الوظيفي، ذلك أن $(\text{sig}=0.080 > 0.05)$
- وجود تأثير معنوي لبعدها استراتيجية التعاون على الاتصال الوظيفي، ذلك أن $(\text{sig}=0.000 < \alpha=0.05)$
- عدم وجود تأثير معنوي لبعدها استراتيجية القوة على الاتصال الوظيفي، ذلك أن $(\text{sig}=0.230 > 0.05)$

نستنتج من النتائج المتوصل إليها أن موظفي مديرية سونلغاز الأغواط يحققون درجة عالية من الرضا الوظيفي عندما تطبق إدارتهم استراتيجية التجنب، واستراتيجية التعاون عن باقي الإستراتيجيات وهذا راجع إلى أن الموظفين يجذبون حل صراعاتهم فيما بينهم للحفاظ على علاقاتهم .

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة: تنص الفرضية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبينت النتائج ما يلي :

- وجود تأثير معنوي للاتصال الوظيفي على الرضا الوظيفي، ذلك أن $(\text{sig}=0.000 < \alpha=0.05)$ وهذا راجع إلى أن حصول الموظف على المعلومات حول المهام، الأداء، التقييم، طريقة إدارة الصراع في المؤسسة يعطيه درجة عالية من الرضا الوظيفي .

عرض ومناقشة الفرضية الرابعة: وتنص الفرضية H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الإتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب) والرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأغواط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبينت النتائج ما يلي :

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية التجنب والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال نتيجة الإختبار فقد تم رفض H_0 لأن:

$(\text{sig}=0.001 < \alpha=0.05)$ ؛

-عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية التنازل والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال نتيجة الإختبار فقد تم قبول H_0 لأن $(\text{sig}=0.075 > \alpha=0.05)$ ؛

-وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية التعاون والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال نتيجة الإختبار فقد تم رفض H_0 لأن $(\text{sig}=0.000 < \alpha=0.05)$ ؛

-عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية القوة والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، ومن خلال نتيجة الإختبار فقد تم قبول H_0 لأن $(\text{sig}=0.706 > \alpha=0.05)$.

نستخلص من النتائج المحققة أن موظفي مديرية سونلغاز الأغواط لهم وعي وطاقة ومرونة واستعداد لمواجهة المشاكل والصراعات فيما بينهم من خلال الاتصال الوظيفي المستمر والمتواصل، والذي يصل للحصول على درجة عالية من الرضا الوظيفي خصوصا عند انتهاج استراتيجية التجنب واستراتيجية التعاون دون غيرها من الاستراتيجيات.

4. خاتمة :

من خلال هذه الدراسة تبين أن استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي متعددة والسبب راجع لاختلاف الأسباب والفروقات التي أدت الى نشوئه في المؤسسة ،وكيفية التعامل معه هو الخطوة الأولى لنجاح ادارته الى المستوى المرغوب في المؤسسة ،حيث اختيار احد الاستراتيجيات له اثر على الرضا الوظيفي للموظفين في ظل الاتصال الوظيفي كمتغير وسيط بينهما .

ولقد خلصت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج التي بينت أهمية وأثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بمديرية سونلغاز الأغواط في ظل المتغير الوسيط الاتصال الوظيفي، وفيما يلي عرض لأهم النتائج :

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية التجنب والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛

- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير الوسيط (الاتصال الوظيفي) على العلاقة بين استراتيجية التعاون والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى موظفي سونلغاز الأوغاط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- وعلى ضوء النتائج المحصل عليها، ارتأينا تقديم بعض التوصيات على النحو التالي :
- ضرورة تبني إستراتيجية التجنب واستراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي نظرا لأهميتهما على تشجيع الأفراد على فهم بعضهم البعض والبحث عن الحلول الجذرية عندما تهدأ الأوضاع والتركيز على جانب العلاقات الإنسانية؛
- عقد اجتماعات مصغرة ومتواصلة لعرض المشكلات ومناقشتها وبالتالي ضمان نجاح عملية الإتصال في المؤسسة ، وإنشاء قنوات اتصال مناسبة بين الإدارة العليا والعاملين، وإنشاء صندوق أو سجل للشكاوى والإقتراحات، والإهتمام بذلك ورفعها للجنة المختصة؛
- عدم تجاهل شكاوى العاملين والتقليل من شأن الصراعات والسخرية منها، بل يجب التدخل السريع حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعد وتزداد حدتها.

5. قائمة المراجع:

Joseph F.Hair ،M.Hult G.Tomas ،Christian M.Ringle ،Marko Sarsted .

.(2017)*A PRIMER ON PARTIAL LEAST SQUARES STRUCTURAL EQUATION MODELING* .LONDON: SAGE Buplication.

M.Afzluar Rahim .(2001) .*Managing Conflict in Organizations* .

London: Quorum Books.westport,connecticut.

أكرم الياسري، و أمل عبد محمد علي. (2007). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة

لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. أهل البيت عليهم السلام ، الصفحات 116-133.

أمل محمود علي العبيدي. (2008). استراتيجيات الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة. الإدارة والإقتصاد ، الصفحات 78-102.

جواد كاظم فايق. (04, 2017). استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي. العلوم الاقتصادية والإدارية ، الصفحات 198-221.

حميد علي صباح، و فرحان أبو زيتون غازي. (2007). الإتصالات الإدارية. الأردن: دار الحامد.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2014). الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية

للتدريب والنشر -Arab group.

تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في ظل الإتصال الوظيفي
كمتغير وسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

- سعدون مُجدّ نائر. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان-الأردن: مركز رماح لتطوير الكوادر البشرية والأبحاث.
- عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- للتدريب والنشر خبراء المجموعة العربية. (2014). الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر Arab group.
- مُجدّ الصيرفي. (2008). إدارة الصراع. الإسكندرية -مصر: مؤسسة حورس الدولية.
- مُجدّ الصيرفي. (2007). السلوك الإداري. الإسكندرية-مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- مُجدّ بداوي. (06, 2019). تحليل متغيرات الوساطة والمعدلة في بحوث ادارة الأعمال-دراسة تحليلية. دراسات-العدد الإقتصادي ، الصفحات 39-52.
- مُجدّ عزوز. (01, 06, 2017). دور إدارة النزعات في رفع كفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الرياضية. الحبير ، الصفحات 297-307.
- مُجدّ قاسم القريوتي. (2009). السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعات في المنظمات المختلفة. الأردن: دار الشروق للدعاية والإعلان والتسويق.
- محمود سلمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان -الأردن: دار الوائل للنشر.
- مصطفى يوسف كافي. (2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- معن محمود عياصرة. (2008). ادارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ياسر لطيف خلف. (10, 2017). دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي. العلوم الإقتصادية والإدارية ، الصفحات 276-294.