



كلية الإعلام  
قسم العلاقات العامة والإعلان



جامعة القاهرة

" إدارة الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين "

## رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإعلام

إعداد :

الباحثة / نعم محيي الدين عبد الغفار أحمد

إشراف :

أ.د / محمود يوسف

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

إشراف مشارك :

د / ريم أحمد عادل

الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان  
كلية الإعلام - جامعة القاهرة

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٦ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ ﴾

﴿ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

الصَّدَقَةُ  
الْعَظِيمَ

سورة التوبة الآية (١٠٥)

# إهدا

إلى أبي الحبيب:

الصحفى / محيى الدين عبد الغفار

الفخر كل الفخر كونك أبي فأنت سندى فى هذه الحياة فلولا  
فضلك وجودك الدائم معى ما استطعت استكمال هذه الرسالة.

# سُرُّ سُكْرَتِيَّةٍ

- للأستاذ الدكتور على عجوة على قبوله مناقشة هذه الرسالة ومنحى جزءا من وقته الثمين لتقييم هذا العمل .
- للأستاذ الدكتور محمود يوسف والذى كان داعما لى فى خطوات البحث العلمى ودائما ما كنت استفيد من ملاحظاته وخبراته وعلمه.
- للدكتورة نجوى الجزار وذلك لمساندتها الدائمة لى على المستوى العلمى والعملى وقبولها مناقشة هذه الرسالة .
- للدكتورة ريم عادل لمتابعتها الدائمة لى وحرصها الدائم على تعليمى الدقة فى البحث العلمى وتقديم كل ما تملك من خبرات لاستكمال هذه الرسالة . فلقد تعلمت منها الكثير والكثير .
- لأمى الحبيبة ومصدر سعادتى فأنت ليست فقط أمى بل رفيقتك ودعمى فى الحياة . فدائما ما استمد القوة والصبر منك ، بدعواتك تحققت أمنياتى .
- لزوجى العزيز محمد جاد بوجودك تبسمت لى الحياة . فأنت خير زوج وأفضل صديق . فلو لا دعمك وتشجيعك الدائم ما استكملت هذه الرسالة .
- لصديقنى ياسمين على الدين شakra على كل ما فعلت من أجلى ومساعدتك لى فى كل الأوقات .



كلية الإعلام  
قسم العلاقات العامة والإعلان



جامعة القاهرة

### أعضاء لجنة المناقشة

- أ.د / على عجوة (مناقش)

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

- أ.د / محمود يوسف (مشرفا)

أستاذ العلاقات العامة بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

- د / نجوى الجزار (مناقشا)

رئيس قسم العلاقات العامة والإعلان بالمعهد الكندي العالي لتكنولوجيا الإعلام  
الحديث

- د / ريم عادل (مشرفا مشاركا)

الأستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والإعلان - كلية الإعلام - جامعة القاهرة

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٤٠-١	الباب الأول : الإطار المنهجى للدراسة .....
٣	أولاً : المقدمة .....
٥	ثانياً : موضوع الدراسة .....
٦	ثالثاً : الدراسات السابقة .....
٢٥	رابعاً : النموذج العلمي الذى تعتمد عليه الدراسة .....
٣٠	خامساً : أهداف الدراسة .....
٣٠	سادساً : أهمية الدراسة .....
٣١	سابعاً: تساؤلات الدراسة وفرضها .....
٣٣	ثامناً: المفاهيم المستخدمة فى الدراسة .....
٣٥	تاسعاً: نوع الدراسة .....
٣٥	عاشرًا: منهج الدراسة .....
٣٥	حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة .....
٣٨	ثاني عشر: أدوات جمع البيانات .....
٣٩	ثالث عشر: اختبارات الصدق والثبات .....
٤٠	رابع عشر: المعالجة الإحصائية للبيانات .....
١٢١-٤١	الباب الثاني : الإطار النظري للدراسة.....
٦٤-٤٢	الفصل الأول : الصراع التنظيمي .....
٤٤	ماهية الصراع التنظيمي .....
٤٦	أسباب ظهور الصراع التنظيمي فى المنظمات .....
٥٠	أشكال التعبير عن الصراعات التنظيمية .....
٥١	مستويات حدوث الصراع التنظيمي .....

٥٧	أنواع الصراعات التنظيمية .....
٥٨	مراحل تطور الصراعات التنظيمية .....
٦١	الآثار الإيجابية والسلبية للصراعات التنظيمية.....
٨١-٦٥	<b>الفصل الثاني : إدارة الصراع التنظيمي .....</b>
٦٨	ماهية إدارة الصراع التنظيمي .....
٦٩	الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية.....
١٢١-٨٢	<b>الفصل الثالث : الرضا الوظيفي .....</b>
٨٤	ماهية الرضا الوظيفي .....
٨٥	أهمية الرضا الوظيفي لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع .....
٨٩	مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للفرد.....
٩٥	تطور النظريات الخاصة بمستوى الرضا الوظيفي .....
١١٧	أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
١١٩	نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي .....
١٩٧-١٢٢	<b>الباب الثالث : نتائج الدراسة الميدانية .....</b>
١٤٧-١٢٤	<b>الفصل الأول : النتائج العامة للدراسة الميدانية مع أعضاء الإدارة العليا .....</b>
١٩٧-١٤٨	<b>الفصل الثاني : النتائج العامة للدراسة الميدانية مع العاملين .....</b>
٢٠٧-١٩٨	النتائج والتوصيات .....
٢٢٣-٢٠٨	المراجع.....
٢٥٢-٢٢٤	الملاحق .....
٢٢٥	الملحق الأول : استماراة الاستقصاء .....
٢٣٩	الملحق الثاني : قائمة بأسماء المنظمات محل الدراسة .....
٢٤٠	الملحق الثالث : قرار رئيس الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء .....
٢٤٢	الملحق الرابع : الرسوم البيانية .....

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي .....	٢٧
٢	المفاهيم المستخدمة في الدراسة .....	٣٣
٣	توصيف عينة الدراسة وفقا لنمط ملكية المنظمات .....	٣٦
٤	توصيف عينة الدراسة وفقا لطبيعة نشاط المنظمات .....	٣٦
٥	توصيف عينة الدراسة وفقا لسنوات خبرة أعضاء الإدارة العليا بالمنظمات محل الدراسة.....	٣٦
٦	توصيف عينة الدراسة وفقا لسنوات خبرة العاملين بالمنظمات محل الدراسة..	٣٧
٧	توصيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة.	٣٧
٨	توصيف عينة الدراسة وفقا لنوع العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٣٧
٩	معدل حدوث الصراعات داخل المنظمات محل الدراسة .....	١٢٦
١٠	العلاقة بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة ومعدل حدوث الصراعات بها	١٢٧
١١	العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة ومعدل حدوث الصراعات بها	١٢٨
١٢	أسباب حدوث الصراعات بالمنظمات محل الدراسة.....	١٣٠
١٣	مستويات حدوث الصراعات بالمنظمات محل الدراسة .....	١٣٢
١٤	المرحلة التي تتدخل فيها إدارة المنظمة لإدارة الصراعات التنظيمية.....	١٣٤
١٥	العلاقة بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة ومرحلة التدخل لإدارة الصراعات بها.....	١٣٥
١٦	العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة ومرحلة التدخل لإدارة الصراعات بها .....	١٣٦
١٧	استخدام استراتيجية التعاون من منظور أعضاء الإدارة العليا.....	١٣٧
١٨	استخدام استراتيجية التسوية من منظور أعضاء الإدارة العليا .....	١٣٩

١٤٠	استخدام استراتيجية التنازل من منظور أعضاء الإدارة العليا .....	١٩
١٤٠	استخدام استراتيجية المنافسة من منظور أعضاء الإدارة العليا .....	٢٠
١٤١	استخدام استراتيجية التجنب من منظور أعضاء الإدارة العليا.....	٢١
١٤٢	العلاقة بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة ومعدل استخدام إدارة هذه المنظمات للاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الصراعات التنظيمية .....	٢٢
١٤٤	العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة ومعدل استخدام إدارة هذه المنظمات للاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الصراعات التنظيمية.....	٢٣
١٤٦	معدل تطبيق إجراءات وقائية داخل المنظمة لمنع نشأة الصراعات التنظيمية..	٢٤
١٥٠	ترتيب عناصر الرضا الوظيفي تبعاً لأهميتها من منظور المبحوثين .....	٢٥
١٥٢	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن نظام الرواتب والحوافز بمنظماتهم	٢٦
١٥٣	مؤشرات مستوى الرضا عن نظام الرواتب والحوافز في المنظمات محل الدراسة	٢٧
١٥٤	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن الأمن الوظيفي بمنظماتهم.....	٢٨
١٥٥	مؤشرات مستوى الرضا عن الأمان الوظيفي في المنظمات محل الدراسة.....	٢٩
١٥٦	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن ظروف العمل بمنظماتهم .....	٣٠
١٥٧	مؤشرات مستوى الرضا عن ظروف العمل بالمنظمات محل الدراسة .....	٣١
١٥٨	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن أسلوب الإدارة والإشراف بمنظماتهم	٣٢
١٥٩	مؤشرات مستوى الرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف في المنظمات محل الدراسة .....	٣٣
١٦٠	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن العلاقة مع زملاء العمل بمنظماتهم	٣٤
١٦١	مؤشرات مستوى الرضا عن العلاقة مع زملاء العمل في المنظمات محل الدراسة	٣٥
١٦٢	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن فرص الترقية بمنظماتهم .....	٣٦
١٦٣	مؤشرات مستوى الرضا عن فرص الترقية في المنظمات محل الدراسة.....	٣٧
١٦٤	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن طبيعة العمل بمنظماتهم.....	٣٨
١٦٥	مؤشرات مستوى الرضا عن طبيعة العمل ذاته في المنظمات محل الدراسة ..	٣٩

١٦٦	مستوى رضا المبحوثين بعينة الدراسة عن الإنجاز والتقدير بمنظماتهم .....	٤٠
١٦٧	مؤشرات مستوى الرضا عن الإنجاز والتقدير في المنظمات محل الدراسة ...	٤١
١٦٨	معدل استخدام استراتيجية المنافسة من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٤٢
١٦٩	مدى ملاءمة استراتيجية المنافسة في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٤٣
١٧٠	معدل استخدام/ مدى ملاءمة أبعاد استراتيجية المنافسة من الإدارة العليا في إدارة الصراعات بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين .....	٤٤
١٧١	معدل استخدام استراتيجية التعاون من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٤٥
١٧٢	مدى ملاءمة استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٤٦
١٧٣	معدل استخدام/ مدى ملاءمة أبعاد استراتيجية التعاون من الإدارة العليا في إدارة الصراعات بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين .....	٤٧
١٧٤	معدل استخدام استراتيجية التسوية من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٤٨
١٧٥	مدى ملاءمة استراتيجية التسوية في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٤٩
١٧٦	معدل استخدام/ مدى ملاءمة أبعاد استراتيجية التسوية من الإدارة العليا في إدارة الصراعات بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين .....	٥٠
١٧٧	معدل استخدام استراتيجية التجنب من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٥١
١٧٨	مدى ملاءمة استراتيجية التجنب في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٥٢
١٧٩	معدل استخدام/ مدى ملاءمة أبعاد استراتيجية التجنب من الإدارة العليا في إدارة الصراعات بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين .....	٥٣

١٨٠	معدل استخدام استراتيجية التنازل من قبل الإدارة العليا في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٥٤
١٨١	مدى ملائمة استراتيجية التنازل في إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٥٥
١٨٢	معدل استخدام/ مدى ملائمة أبعاد استراتيجية التنازل من الإدارة العليا في إدارة الصراعات بالمنظمات محل الدراسة من منظور المبحوثين .....	٥٦
١٨٣	العلاقة بين معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية لإدارة الصراعات التنظيمية ومدى ملاءمتها لموقف الصراع من منظور العاملين بهذه المنظمات .....	٥٧
١٨٥	العلاقة بين نمط ملكية المنظمات محل الدراسة وتقدير العاملين بها لمعدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الصراعات التنظيمية .....	٥٨
١٨٧	العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمات بعينة الدراسة وتقدير العاملين بها لمعدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية في إدارة الصراعات التنظيمية .....	٥٩
١٨٩	العلاقة بين الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٦٠
١٩٣	العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمة ومدى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة.....	٦١
١٩٥	العلاقة بين نمط ملكية المنظمة و مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات محل الدراسة.....	٦٢

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٤٦	العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الصراع.....	١
٥٤	نافذة جوهارى .....	٢
٥٩	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها ، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة .....	٣
٦١	مخرجات الصراع .....	٤
٩٧	سلم ماسلو للحاجات .....	٥
١٠١	وجهة نظر هيرزبرج للعلاقة بين الرضا والاستياء .....	٦
١٠٧	نظريّة الديرفير للوجود والارتباط والنمو .....	٧
١٠٩	نظريّة العدالة والمساواة .....	٨
١١٣	نظريّة التوافق .....	٩
١١٦	نموذج بورتر ولويلير .....	١٠
٢٠٥	الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية وانعكاسها على أبعاد الرضا الوظيفي (إعداد : الدكتورة/ريم عادل، الباحثة/نعم محيي الدين)	١١
٢٤٢	معدل حدوث الصراعات التنظيمية داخل المنظمات محل الدراسة.....	١٢
٢٤٣	أسباب حدوث الصراعات التنظيمية داخل المنظمات محل الدراسة .....	١٣
٢٤٣	مستويات حدوث الصراع داخل المنظمات محل الدراسة .....	١٤
٢٤٤	مراحل تدخل الإدارة العليا لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمات محل الدراسة.....	١٥
٢٤٤	أبعاد استراتيجية التعاون .....	١٦
٢٤٥	أبعاد استراتيجية التسوية .....	١٧
٢٤٥	أبعاد استراتيجية المنافسة .....	١٨

٢٤٦	أبعاد استراتيجية التجنب .....	١٩
٢٤٦	الإجراءات الوقائية على المستويين الاتصالى والإدارى لمنع حدوث الصراعات التنظيمية .....	٢٠
٢٤٧	عناصر الرضا الوظيفي .....	٢١
٢٤٧	العنصر الخاص بنظام الرواتب والحوافز .....	٢٢
٢٤٨	العنصر الخاص بالأمن الوظيفي .....	٢٣
٢٤٨	العنصر الخاص بظروف العمل .....	٢٤
٢٤٩	العنصر الخاص بأسلوب الإدارة والإشراف .....	٢٥
٢٤٩	العنصر الخاص بالعلاقة مع زملاء العمل .....	٢٦
٢٥٠	العنصر الخاص بفرص الترقية .....	٢٧
٢٥٠	العنصر الخاص بطبيعة العمل ذاته .....	٢٨
٢٥١	العنصر الخاص بالإنجاز والتقدير .....	٢٩
٢٥١	أبعاد الرضا الوظيفي .....	٣٠
٢٥٢	معدل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية من قبل الإدارة العليا فى إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٣١
٢٥٢	مدى ملائمة الاستراتيجيات الاتصالية فى إدارة الصراعات من منظور العاملين بالمنظمات محل الدراسة .....	٣٢

## الباب الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

يتناول هذا الباب الإطار المنهجى للدراسة، والذى يبدأ بتحديد المشكلة البحثية ،ثم الدراسات السابقة التى من خلالها نتمكن من معرفة أين وقفت الدراسات حتى نتمكن من البدء من حيث انتهى الآخرون، ثم النموذج العلمى الذى تعتمد عليه الدراسة ، مرورا بأهداف الدراسة وأهميتها ،ومرورا أيضا بصياغة التساؤلات والفرض والتى ستمكننا من تحقيق أهداف الدراسة ،وأيضا التعريفات النظرية والإجرائية والتى يمكن من خلالها تحديد القضايا الأساسية محل الدراسة وتحديد عينة الدراسة الميدانية.