

## تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي بحث إستطلاعي تحليلي في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية إحدى تشكيلات وزارة

الكهرباء / بغداد

عمار جبار كاظم العبودي

الجامعة المستنصرية

[al.shameel@yahoo.com](mailto:al.shameel@yahoo.com)

الخلاصة:

يهدف البحث الى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي، طبق البحث في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء في العراق. تم تقديم جوانب نظرية متكاملة وشاملة عن متغيرات البحث، وإستخدام إستمارة إستبانة تحتوي على (35) سؤال غطت كل جوانب البحث، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على مستوى علاقة الأثر بين متغيرات البحث، حيث تم إخضاع (66) إستمارة إستبانة للتحليل الاحصائي، وقد إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية العلمية والتي يرمز لها (SPSS:V-24) وبرنامج (Excel:V-2013) بغية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإستبانة وبعض المقابلات الشخصية بطرق إحصائية علمية، أكدت نتائج البحث وجود علاقة تأثير معنوية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي، وقد أوصى البحث بضرورة الإستفادة القصوى من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في إيجاد وخلق مناخ تنظيمي ملائم ومناسب للعمل في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، المناخ التنظيمي.

### **The effect of organizational conflict management strategies in the organizational climate** **Analytical study in the General Company for the transmission of electric power one of the formations of the Ministry of Electricity in Baghdad**

Ammar Jabbar Kadhim Alaboody  
Mustansiriyah University

#### **Abstract:**

The research aims to identify the effect of organizational conflict management strategies on the organizational climate, the research was applied at the General Electricity Transmission Company, one of the formations of the Ministry of Electricity in Iraq, Integrated theoretical and comprehensive aspects of the research variables were presented. and using a questionnaire containing (35) questions covering all aspects of the research, the researcher used the descriptive analytical method in order to identify the level of impact relationship between the research variables, where (66) questionnaires were subjected to statistical analysis, The researcher has used the scientific statistical methods symbolized by (SPSS: V-24) and the program (Excel: V-2013) in order to analyze the data obtained through the questionnaire and some personal interviews through scientific statistical methods. The results of the research confirmed the existence of a significant effect relationship for organizational conflict management strategies in the organizational climate. The research recommended the necessity of making the best use of organizational conflict management strategies in creating and creating an appropriate and suitable organizational climate for work in the organization.

**Keywords:** Organizational Conflict, Conflict Management Strategies, Organizational Climate

## المقدمة

تعد ظاهرة الصراع الإنساني من الظواهر الطبيعية الازلية التي وجدت مع وجود البشرية على هذه المعمورة ، وقد تطورت واختلفت مظاهر الصراع لتصل الى مرحلة الصراع التنظيمي في المنظمة ، وقد لاقت ظاهرة الصراع التنظيمي إهتماماً واسعاً من قبل كل المنظمات العاملة لأنه أصبح ظاهرة حتمية الوجود في كل المنظمات، ويؤدي إهمال الصراع التنظيمي في المنظمة الى أثار وخيمة على مستوى الموارد البشرية والمنظمة ، الأمر الذي إستوجب وضع استراتيجيات ناجعة من أجل إدارة الصراع التنظيمي بما يضمن سلامة وإستقرار الأفراد العاملين والمنظمة بشكل خاص و المناخ التنظيمي بشكل عام ، بإعتبار إن المناخ التنظيمي يُعبّر عن خصائص البيئة الداخلية في المنظمة ، والتي ينبغي أن تتمتع بأكبر قدر ممكن من الهدوء والإستقرار والثبات النسبي كما تدركه الموارد البشرية في المنظمة ، كنتيجة طبيعية للتأثير على سلوكياتهم وإتجاهاتهم في المنظمة التي يعملون بها .

## المبحث الاول : منهجية البحث

## أولاً : مشكلة البحث:

تأتي مشكلة البحث من إهمال أو تجاهل حجم الصراع التنظيمي في المنظمة من قبل أكثر رؤساء المنظمات اليوم، وضعف إدراكهم وعدم إمتلاكهم الدراية الكاملة حول آلية إدارته وإستخدام السبل والاستراتيجيات الناجعة والكفيلة بإدارة الصراع التنظيمي وأثار ذلك في المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والذي تسعى المنظمات الى إيجاد وخلق بيئة داخلية ومناخ تنظيمي ملائم لجميع الموارد البشرية في المنظمة حتى يتمكنوا من تأدية مهامهم وأدوارهم الوظيفية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن هنا جاءت مشكلة البحث بضرورة دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي

في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية. وتفرعت منها التساؤلات التالية:-

1. ما مستوى إستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة قيد البحث ؟
2. ما مستوى إدراك أفراد العينة قيد البحث لطبيعة المناخ التنظيمي؟
3. ما تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي لدى أفراد العينة قيد البحث ؟

## ثانياً : أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الدور الذي يلعبه الصراع التنظيمي في المنظمة ، وهو واحد من المواضيع التي فرضت نفسها على سلطة الإدارة العليا في المنظمة ، والتي يتم من خلاله قياس مدى كفاءة وفاعلية الادارة العليا في إدارة الصراعات التنظيمية ووضع الاستراتيجيات الملائمة لها ، وقدرتها على خلق مناخ تنظيمي سليم يمكن من خلاله إستثمار قدرات وطاقات الموارد البشرية ، ومساعدتهم في التغلب على الصراعات التنظيمية بغية تحقيق أهداف المنظمة .

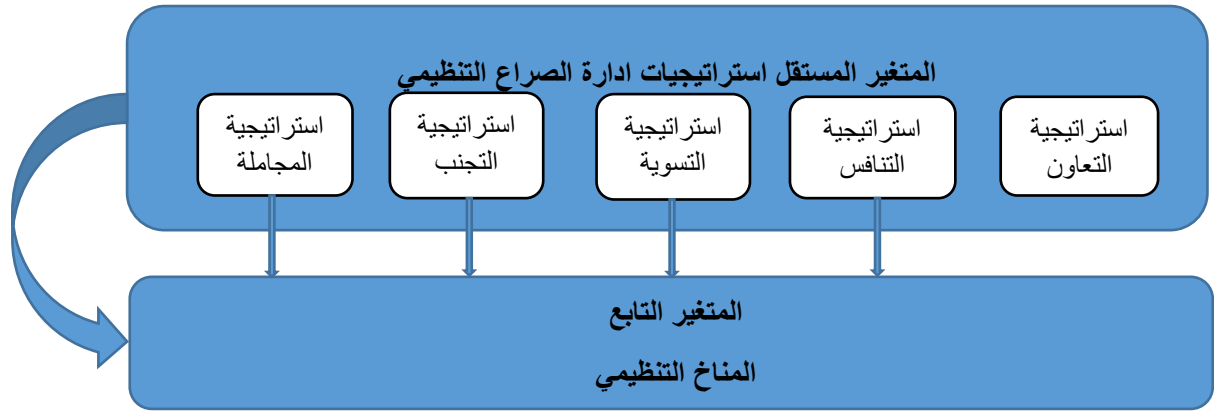
## ثالثاً : أهداف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها في المناخ التنظيمي لدى أفراد العينة قيد البحث في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في بغداد / العراق.

## رابعاً : المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) ادناه المخطط الفرضي

للبحث.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

أثر إدارة استراتيجيات الصراع التنظيمي على المناخ التنظيمي في المنظمة، وهو المنهج القائم على أساس تجميع البيانات المرتبطة بالدراسة عن طريق المسح الشامل لأفراد العينة قيد البحث بواسطة إستمارة الإستبيان وتحليلها بأساليب إحصائية دقيقة وصولاً لنتائج نهائية للدراسة، لاسيما بحثنا هذا في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء في بغداد / العراق.

#### المبحث الثاني/الجانب النظري

##### المحور الاول: الإطار المفهومي لاستراتيجيات إدارة

##### الصراع التنظيمي

##### أولاً: مفهوم إدارة الصراع

تعني كلمة الصراع في اللغة العربية هو الخصام والنزاع أو التنافر والمشادة أو الشقاق والخلاف والعدوان ، ويسمى شقاقاً لأن كل فريق من فرق العداوة قد قصد شقاً أي ناحية غير شق صاحبه.[1]

ويعرف الصراع إصطلاحاً على إنه سلسلة متعددة من الحالات الداخلية العاطفية للانسان متمثلة بالعداء والقلق والمقاومة والعدوان والذي يعتبر شكلاً من أشكال التعارض والتفاعل [2] ، ويمكن تعريفه على إنه عملية مستمرة تحدث كنتيجة طبيعية للمواقف التفاعلية بين الأفراد والجماعات في المنظمة ، والذي يندرج بوجود مصالح متعارضة بين العاملين وبأشكال مختلفة ، مما يبرز سلوكاً يتسم بالتقاطع والتعارض [3] ، ويعرف

##### خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث : يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على المناخ التنظيمي في المنظمة . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:-

1. يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعاون على المناخ التنظيمي في المنظمة .
2. يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التنافس على المناخ التنظيمي في المنظمة .
3. يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التسوية على المناخ التنظيمي في المنظمة .
4. يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التجنب على المناخ التنظيمي في المنظمة .
5. يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية المجاملة على المناخ التنظيمي في المنظمة .

##### سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية إحدى تشكيلات وزارة الكهرباء في العراق، واشتملت عينة البحث على (66) فرداً من رئيس قسم ومسؤول شعبة ومسؤول وحدة ومن العاملين في الشركة قيد البحث.

##### سابعاً: منهج البحث:

عمد البحث الى إختيار المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي في دراسة متغيرات البحث الحالي ومعرفة

4. التغيير بالمركز أو المنصب أو الوضع الكلي .
5. الإختلاف بمستويات الثقافة .
6. التنافس والتزاحم على الموارد المختلفة .

#### رابعاً: مراحل الصراع التنظيمي

يرى هلال إن المراحل الأساسية للصراع التنظيمي متمثلة بأربعة مراحل أساسية ، وهي المراحل المتفق عليها من قبل أغلب الباحثين وهي كما يلي:[9]

1. مرحلة الصراع الضمني : في هذه المرحلة تكون الظروف والمواقف هي المصدر الأساسي المسببة للصراع التنظيمي وعادةً ما يكون ضمناً وغير ظاهر ولم يحدث لحد الآن الا إنه من الممكن أن يتطور مستقبلاً.

2. مرحلة الصراع المُدرك : في هذه المرحلة يدرك الأفراد والمجموعات الصراع التنظيمي فيما بينهم بشكل ملحوظ عن طريق المعلومات المتبادلة فيما بينهم ويرجع السبب في ذلك الى عدم وضوح عملية الإتصال.

3. مرحلة الصراع المحسوس : في هذه المرحلة يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات بشكل واضح وتبدء الإنفعالات والتوترات الداخلية بالتطور عن طريق السلوك.

4. مرحلة الصراع الظاهر : في هذه المرحلة يقوم الأفراد والمجموعات بإتخاذ السلوك العلني والظاهري في التعبير عن حجم الصراع التنظيمي ضد الطرف الآخر مثل المشاحنات والمجاهبات والعداوات العلنية.

#### خامساً : أنواع الصراع التنظيمي

يحدث الصراع التنظيمي في المنظمات ومؤسسات العمل عن طرق أربعة صراعات رئيسة من حيث صراع الفرد مع نفسه وصراع الأفراد مع بعضهم والصراع داخل المجموعة وكذلك الصراع بين الجماعات ، كما يمكن أن يحصل صراع بين المنظمات ومؤسسات العمل الأخرى ولكن على مستوى أعلى وأشد وبشكل أشمل:[10]

أيضاً على إنه نوع من أنواع التعارض الطبيعي والمستمر والذي ينتج عن إختلاف الأهداف بين الأفراد والجماعات [4]، ويعرفه روبنز على إنه العملية التي تبده سريعاً بين الأفراد والجماعات عندما يدرك أحد الأطراف إن الطرف الآخر قد يؤثر عليه أو فعلاً قد أثر عليه بشيء ما تقع ضمن إهتمامات الطرف الأول [5] ، كما يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي على إنه تدخل هادف من أجل تشجيع وتحفيز الصراع البناء والمفيد والتدخل بغية منع أو حل الصراع المضر ، أو المهارة التي يمكن من خلالها تشخيص الصراع التنظيمي وتحديد الاستراتيجية المناسبة والصحيحة للتعامل معه، حتى يتم الإستفادة من إيجابياته والتقليل من سلبياته.

[6]

#### ثانياً : أهمية الصراع التنظيمي

يعتقد الدليمي إن للصراع التنظيمي أهمية هي في حقيقة الأمر تصب في مصلحة المنظمة والعاملين وعلى النحو الآتي [7] :

1. يُعتبر الصراع التنظيمي أداة لتطوير وتنمية مهارات وقدرات المدير المعاصر .
2. يُعتبر الصراع التنظيمي منطلقاً تحفيزياً للإبداع الوظيفي .
3. إن الصراع التنظيمي هو أداة للتكيف مع المتغيرات والبقاء في بيئة العمل .
4. يُعتبر الصراع التنظيمي أداة لتفعيل دور ونشاط المنظمة .

#### ثالثاً : أسباب الصراع التنظيمي

يرى (Hodge & Anthony) إن أسباب الصراع التنظيمي محددة بالأسباب التالية على الرغم من تعدد آراء الباحثين والمختصين حولها:[8]

1. التغيير بالمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للفرد والجماعة.
2. التغيير والإختلاف والتعارض بالأدوار .
3. التدخل بشؤون العمل أو حصول الإزدواجية .

التنظيمي والتي وضعها بليك وموتون [15]، والتي قام بتحديثها وتطويرها توماس وكيلمان وقد توزعت على بُعدين اساسيين وهما بُعد التعاون و بُعد الحزم [16]، وكما موضح في ادناه :

### 1) استراتيجية التعاون

وفقاً لهذه الاستراتيجية فأن الفرد يسعى الى التعاون مع الطرف الآخر بناءً على مصالح أو حاجات مشتركة بين الطرفين ، وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الريح بالنظر لعدم وجود خاسر حقيقي فيها. [17] كما إن للمدير أو المسؤول دوراً مهماً في ترسيخ مبدأ أهداف الموارد البشرية في المنظمة وهي أهداف متوافقة أكثر مما هي متعارضة الأمر الذي يدفع الأفراد العاملين بالمنظمة الى حل الصراع التنظيمي بين الأطراف عن طريق النقاش والحوار الشفاف والواضح. [18]

### 2) استراتيجية التنافس

طبقاً لهذه الاستراتيجية يسعى الفرد بشكل أساسي الى تحقيق منفعته ومصالحته الشخصية على حساب منفعة ومصالحة الآخرين مهما كانت الظروف. [19] كما نجد الفرد هنا يحاول أن يعمل بطريقة فردية وشخصية مبتعداً بذلك عن أي تعاون مع الأطراف الاخرى ، بالإضافة الى ذلك فأن الفرد لا يستطيع تقديم المساعدة والعون للمنظمة التي يعمل بها خصوصاً إذا كانت تتنافى مع مبادئه ومصالحه الشخصية. [20]

### 3) استراتيجية التسوية

إستناداً لهذه الاستراتيجية فأن الفرد يتخذ موقفاً يتسم بالوسطية أي بين التعاون والتشدد مستنداً في ذلك على مبدأ الأخذ والعطاء ، بغية الوصول الى حل وسط ومحايد يسعى من خلاله الى إرضاء كافة الأطراف المتصارعة مستخدماً بذلك التقريب بين أطراف الصراع بوجهات النظر المختلفة من خلال التركيز على أوجه التشابه وصولاً لحل المشكلات. [21] كما تسعى هذه الاستراتيجية الى تهدئة أطراف النزاع من خلال كسب

1. الصراع داخل الفرد : يحصل هذا النوع من الصراع عند إتخاذ القرار وحين يوضع الفرد بين أكثر من خيار ، ويحصل عندما يوضع الفرد بين شيئين لايرغب بعمل أي أحد منهما ، وممكن أن يحصل عندما يتعرض الفرد لموقف معين ويحتوي الموقف على عناصر إيجابية وسلبية ايضاً. [11]

2. الصراع بين الأفراد : يحصل هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر ويرجع السبب في ذلك الى الطريقة التي تم تناول المواضيع فيها بالنسبة لكل فرد ، وممكن أن يحدث نتيجة إختلاف مستوى الإدراك لدى الأفراد للمواقف التي تواجههم ، وكذلك تباين حالاتهم الإجتماعية وتوجهاتهم بالإضافة الى العوامل الشخصية. [12]

3. الصراع داخل المجموعة : ينشأ هذا النوع من الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة أو بين أعضاء الفريق الواحد ، فكل فرد داخل المجموعة يعاني ضغطاً كبيراً وهائلاً من أعضاء فريقه ، فيحل ضغط بعض أفراد الجماعة بسبب الهيمنة أو السيطرة والسلطة على الأفراد الآخرين. [13]

4. الصراع بين الجماعات : يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة ، وهذا النوع من الصراع يأخذ شكلين أساسيين وهو الصراع الافقي ويحصل داخل المستوى التنظيمي الواحد ، والصراع العمودي ويحصل بين المستويات التنظيمية المختلفة. [14]

### سادساً : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لقد تعددت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نظراً لتعدد الباحثين والمختصين الذين تناولوا بشكل أو بآخر الاستراتيجيات التي من شأنها أن تُدير الصراع التنظيمي في المنظمة بشكل أفضل ، ولحدود بحثنا الحالي فقد تم التعامل مع الصراع التنظيمي من خلال خمسة استراتيجيات أساسية مشتقة من شبكة إدارة الصراع

الوقت وبالتالي الوصول الى مرحلة التخفيف من حدة الصراع.[22]

#### 4) استراتيجية التجنب

طبقاً لهذه الاستراتيجية يكون الفرد غير حازم وغير متعاون وسرعان مايقوم بالانسحاب من الموقف أو الظرف عند حصول الصراع ، كما يسعى الى التغاضي عن الأسباب الحقيقية التي أدت الى حصول الصراع ، وتمتاز بالاهتمام الضعيف بالنفس والآخرين والإهمال والتفاعل المحدود[23]، حيث يتم التغاضي والتجنب عن كل الأسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع بغية منع حصول الإحباط والشعور بالغضب في نفوس العاملين.

[24]

#### 5) استراتيجية المجاملة

إستناداً لهذه الاستراتيجية فأن الفرد يعطي إهتماماً واسعاً لمصلحة الآخرين على حساب المصلحة الشخصية من أجل الإبقاء على علاقات جيدة معهم، وهذا الإسلوب يعتبر غير جيد في فض الصراع لأن الموافقة المستمرة والعمياء على كل الامور لايساعد الفريق في الإستفادة من كل طاقات الفرد ، بالإضافة الى ذلك فيسعى الفرد الى تحقيق الحد الأدنى من المنفعة عند حل الصراع على منفعة الطرف الآخر ويسمى هذا المدخل أيضاً بمدخل الإيثار.[25] كما تسعى استراتيجية المجاملة الى التقليل من شأن الصراعات القائمة ، كما قد يحصل الطرف المجامل أو المتنازل عن حقة على شيء ما كمقابل لتنازله.[26]

#### المحور الثاني : الإطار المفهومي للمناخ التنظيمي

##### أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي

إن مصطلح المناخ من الناحية اللغوية هو تعبير جغرافي ويعني المناخ العام أي حالة الطقس والظواهر الجوية المصاحبة لها ، كما يُعبر عن مناخ البلاد وحالة الجو فيها، إلا إنه يعتبر مفهوماً مجازياً من الناحية الإجتماعية والمجال التنظيمي وقد تم إستعارته في المجالات التنظيمية والإدارية ليعبر عن كيان المؤسسة و

البيئة النفسية للمنظمة نتيجة التفاعل والتأثير فيما بين الموارد البشرية في بيئة العمل.[27]

أما إصطلاحاً فأن المناخ التنظيمي يعني مجموعة من الصفات المشتركة والمُدركة عن المنظمة وأنظمتها الفرعية والتي تخلق نمطاً وإسلوباً معيناً للتعامل مع المنظمة وأنظمتها الأخرى ومواردها البشرية وبيئتها.

[28] ويعرف أيضاً على إنه النظام والبيئة الإجتماعية للموارد البشرية العاملة في تنظيم ما أو منظمة معينة، والذي يزيد من نسبة التحفيز والإحباط لديهم ، لأنه يؤدي دور الوسيط بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات العاملين في المنظمة.[29] كما عرفه ( Forhand & Gelmer ) على إنه تلك الخصائص التي تختص بها المنظمة وتميزها عن المنظمات المماثلة الأخرى والتي تؤثر على سلوك مواردها البشرية والمنظمة ككل.[30] كما تم تعريفه على إنه مجموعة من التصورات لدى الموارد البشرية في المنظمة عن مدى إمكانية إشباع المنظمة لحاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.[31] وهو أيضاً عملية إدراك للإجراءات والممارسات والسياسات التنظيمية والتي تشترك فيها كافة الموارد البشرية للمنظمة.[32]

#### ثانياً : أهمية المناخ التنظيمي

تأتي أهمية المناخ التنظيمي من كون المنظمة وحدة إجتماعية هادفة ، تتصف نشاطاتها وأعمالها بالتعقيد والتداخل في العديد من المجالات ، وإذا أمعنا النظر في الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي يبدو إن تأثيره واضحاً في أداء الموارد البشرية ودافعيتهم إلى العمل [33]، كما يلعب المناخ التنظيمي دوراً في غاية الأهمية في تحديد نوع ومستوى المنظمة على المدى البعيد نتجتاً لتأثيره الفعّال في العديد من السلوكيات والظواهر الإدارية.

[34] كما تكمن أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في نشر روح المبادرة وسلوك المعرفة بين الموارد البشرية في المنظمة الواحدة ،من خلال توفر أبعاد المناخ

التنظيمي في المنظمة ، وتبادل المعلومات بشكل صحيح بين كافة المستويات الإدارية.[35]

### ثالثاً : خصائص المناخ التنظيمي

يرى الفريجات وآخرون إن المناخ التنظيمي يعبر عن كافة المتغيرات المحيطة بالموارد البشري وكذلك المنظمة ككل من خلال مجموعة من الخصائص كما يلي:[36]

1. يمكن إدراك المناخ التنظيمي من خلال سلوكيات وإتجاهات الموارد البشرية في المنظمة على الرغم من إنه مناخ غير ملموس.
2. يتصف المناخ التنظيمي بالثبات النسبي كثبات القيم والعادات والتقاليد المنظمة.
3. يسعى المناخ التنظيمي الى تلبية حاجات الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة.
4. يتعلق المناخ التنظيمي بكل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.
5. يعكس المناخ التنظيمي خصائص وصفات المنظمة.

### رابعاً : أنواع المناخ التنظيمي

يرى ( Likert Rensis ) إن في داخل المنظمة يوجد ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية السائدة ، وحسب المستويات الإدارية المختلفة ، ويختلف كل مناخ عن الآخر بما يلي :

1. المناخ التنظيمي الخاص بالإدارة العليا : وهو المناخ الخاص بالسلطة العليا في المنظمة والذي يعملون فيه أصحاب القرار والمناصب العليا بشكل مباشر وتحت نفس الظروف المنظمة الاستراتيجية.
2. المناخ التنظيمي الخاص بالإدارة الوسطى : وهو المناخ الذي تم تحديده من قبل سلطة الإدارة العليا على مسؤولين الإدارة الوسطى في المنظمة ، وهم أشخاص أقل سلطة من أصحاب الإدارة العليا ويأتون بعدهم مباشرة من الناحية الإدارية .

3. المناخ التنظيمي الخاص بالإدارة الدنيا : وهو المناخ الذي يعمل فيه الأفراد العاملين التنفيذيين والذي تم إيجاده من قبل سلطة الإدارة الوسطى في المنظمة على المسؤولين في الإدارة الدنيا ضمن الهيكل التنظيمي.[37]

### خامساً : مداخل قياس المناخ التنظيمي

- يعتقد فيه وعبد المجيد أن هناك ثلاثة مداخل رئيسية لقياس المناخ التنظيمي في المنظمة وهي: [38]
1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية : إستناداً لهذا المدخل يتم قياس المناخ التنظيمي بناءً على مجموعة من العوامل أهمها الهيكل التنظيمي ، مستويات السلطة وحجم المنظمة.
  2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية : يعتبر هذا المدخل المناخ التنظيمي مظهراً رئيسياً للمنظمة ، ويتم قياسه من خلال متوسط إدراكات و تصورات الموارد البشرية عن المنظمة .
  3. مدخل القياس المتعدد للصفات الشخصية : يعتبر هذا المدخل أن المناخ التنظيمي هو خلاصة شاملة وموجزة لتصورات وإعتقادات معروفة لدى الأفراد ، ويرى هذا المدخل إن المناخ التنظيمي هو صفة تتعلق بالفرد وليس بالتنظيم .

### سادساً : أبعاد المناخ التنظيمي

تعددت آراء الباحثين والمختصين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة ، ويرجع السبب في هذا التعدد الى تنوع المنظمات وتنوع النشاط الذي تمارسه، وكذلك الإختلاف بحجم وبيئة منظمات الأعمال ، بالإضافة الى تنوع المداخل للدراسات والبحوث المقدمة من قبل الباحثين ، إلا إنه يوجد شبه إتفاق بين أغلب المختصين حول أبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة وكما يلي :-

#### 1) الهيكل التنظيمي :

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي على إنه عبارة عن الشكل الأساسي والبناء الذي يحدد الهيكل والتركييب الداخلي للعلاقات والإرتباطات في المنظمة ، والذي

ويقصد بها درجة مساهمة ومشاركة الموارد البشرية في المنظمة في إتخاذ بعض القرارات ذات الصلة بالعمل ، كما إن إشراك الأفراد العاملين في عملية إتخاذ القرارات التي تقع ضمن تخصصهم الوظيفي سيعمل على زيادة إهتمام الأفراد بالعمل ، وإزالة كل العقبات والمعوقات التي تحدث في العمل والناجمة عن سوء الفهم خصوصاً عندما تسعى المنظمة الى إدخال نوع من التغيير في طرق العمل أو انظمتها او خططها المستقبلية.[42]

### 5) التكنولوجيا :

تعتبر طبيعة ونوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة من العناصر المهمة في المناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا السائدة في المنظمة قائمة على أساس التشغيل الآلي بشكل كبير وفعال ، فإنه سوف يؤدي بشكل أو بآخر الى إيجاد وتأسيس مناخ تنظيمي غير مُحفز على الإبداع والتفكير بسبب الإعتماد الكلي على الآله أكثر من الجهود الفردية التفكيرية الإبداعية والذي يتيح فرصة تقديم الإقتراحات الفعالة ، وهذه الإمكانية تتوفر في المنظمات التي لاتقوم بشكل كلي على التشغيل الآلي.[43]

### المبحث الثالث:

#### الجانب العملي والتطبيقي

#### أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

جرى تحليل مجموع المعلومات الشخصية والمستحصلة من العينة قيد البحث بغية تجزئتها وتحليلها وكذلك التعرف على مستوى إجابات العينة قيد البحث وصولاً الى إختبار فرضيات البحث والحصول على النتائج النهائية ، وكما موضح في الجدول أدناه :

يوضح الوحدات والأقسام الإدارية وطبيعة عملها وصولاً الى تحقيق أهداف المنظمة ككل ، وتبيان أنماط وأشكال الإتصالات ، وشكل العلاقات العامة الرسمية في المنظمة ، والذي يعتبر واحد من أهم الوسائل والطرق الإدارية الهادفة لتحقيق استراتيجيات المنظمة ، طبقاً لرؤية ورسالة وأهداف المنظمة إعتماًداً على طبيعة ونوع التفاعلات والإرتباطات السائدة فيها.[39]

### 2) القيادة :

إن القيادة هي عملية التأثير بالتابعين والتي تساهم بشكل فعال في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، حيث يؤثر نمط القيادة بنشاط المنظمة وحركة التابعين وخلق التفاعل بين الموارد البشرية وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة ، كما إن إيجاد وخلق التأثير في سلوكيات ومشاعر الأفراد العاملين هو الجوهر الذي تقوم عليه العملية القيادية من خلال دور القائد القيادي في المنظمة ، فالمنظمة التي تمتلك قدرات قيادية هادفة فإنها قادرة على تحقيق الأداء الفعال وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم.[40]

### 3) الإتصال :

يُعتبر الإتصال وسيلة إجتماعية هادفة وهو واحد من أهم وسائل نقل البيانات والمعلومات والأفكار والتفاهم فيما بين الأفراد، والذي يؤثر في إيجاد وخلق مناخ تنظيمي قابل للإبداع ورسم السياسات ومساهم فعال في إتخاذ القرارات ، كما إن طبيعة العمل في المنظمة والمناخ التنظيمي السائد واحدة من أهم عوامل نجاح عملية الإتصال في المنظمة ، وتؤثر وتتأثر عملية الإتصال في المنظمة بطبيعة وجماعات العمل وأنماط العلاقات الرسمي السائد في المنظمة.[41]

### 4) إتخاذ القرارات :

#### جدول (1) المعلومات الشخصية لإفراد العينة قيد البحث

الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	43	65.2
	اناث	23	34.8
	المجموع	66	%100



12.1	8	أقل من 30 سنة	العمر
48.5	32	من 31 الى 40 سنة	
22.7	15	من 41 الى 50 سنة	
16.7	11	من 51 سنة فأكثر	
%100	66	المجموع	عدد سنوات الخدمة
4.5	3	أقل من 5 سنوات	
21.2	14	من 6 الى 10 سنة	
45.5	30	من 11 الى 15 سنة	
28.8	19	من 16 سنة فأكثر	
%100	66	المجموع	المؤهل العلمي
7.6	5	اعدادية	
12.1	8	دبلوم	
66.7	44	بكالوريوس	
13.6	9	ماجستير	
%100	66	المجموع	المنصب الوظيفي
9.1	6	مدير قسم	
21.2	14	مسؤول شعبية	
16.7	11	مسؤول وحدة	
53.0	35	موظف	
%100	66	المجموع	

بطرق إحصائية علمية والإعتماد على النتائج المستحصلة منها .

ثانياً : وصف نتائج متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

#### 1) استراتيجية التعاون

توضح نتائج الجدول (2) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقات لكل محور من محاور استراتيجية التعاون إحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الشركة والذي تم قياسه بالعبارات من (1 - 5)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.45) وبلغ الانحراف المعياري العام (0.164)، أما على مستوى فقرات استراتيجية التعاون فقد سجلت الفقرة (3) الوسط الحسابي الأعلى والبالغ (4.65) وبقيمة انحراف معياري بلغ (0.712)، والذي يشير الى إن المسؤولين في الشركة يسعون الى حل المشكلات والصراعات التي تنشأ في الشركة بالإعتماد على مبدأ المناقشة والحوار وكذلك تفهم وإستيعاب كافة أطراف الصراع تطبيقاً لاستراتيجية التعاون.

من خلال المعلومات الواردة في الجدول (1) والذي يوضح لنا مجموعة من الخصائص الشخصية لإفراد العينة في الشركة، حيث تبين ان نسبة العاملين هي من الذكور أكثر من الإناث وقد بلغ عدد الذكور (43) وبنسبة مئوية (65.2)، في حين جاءت أعلى فئة عمرية من حيث الإجابات هي الفئة (من 31 الى 40 سنة) بعدد كلي بلغ (32) وبنسبة مئوية بلغت (48.5)، فيما حصلت أعلى فئة من ناحية عدد سنوات الخدمة هي الفئة (من 11 الى 15 سنة) بعدد إجمالي بلغ (30) إي بنسبة مئوية (45.5)، في حين حصلت شهادة البكالوريوس على المرتبة الاولى كمستوى تعليمي أي من ناحية التحصيل العلمي حيث بلغت (44) وبنسبة مئوية (66.7)، أما المنصب الوظيفي فقد جاء مسؤول شعبية بالدرجة الاولى من ناحية المناصب الوظيفية يليها مسؤول وحدة ومن ثم رئيس قسم في حين بلغ عدد الموظفين (35) وبنسبة مئوية (53.0)، وبناءً على ما تقدم يتضح لنا إن المعلومات المستحصلة من عينة البحث موزعة بشكل علمي متوازن، الأمر الذي يوفر إمكانية إستكمال إجراءات البحث

## جدول (2) وصف نتائج متغير استراتيجية التعاون

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	اسعى بجهود حثيثة الى معرفة اسباب الصراع في الشركة من خلال الاطراف المتصارعة .	4.09	1.133	مرتفع
2	افسح الفرصة امام الاطراف المتصارعة في الشركة في نقل وجهات نظرهم .	4.41	1.081	مرتفع جداً
3	اتناقش مع الاطراف المتصارعة في الشركة وصولاً لحل مناسب للمشكلة .	4.65	0.712	مرتفع جداً
4	اختر الوقت الملائم للتدخل بين الاطراف المتصارعة في الشركة في حل الصراع .	4.55	0.931	مرتفع جداً
5	اطرح اكثر من بديل للمشكلة للاطراف المتصارعة في الشركة وصولاً لأفضل النتائج .	4.55	0.915	مرتفع جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.45	0.164	-----

## (2) استراتيجية التنافس

على مستوى فقرات استراتيجية التنافس فقد سجلت الفقرة (10) الوسط الحسابي الأعلى والبالغ (4.70) وبقيمة إنحراف معياري بلغ (0.518) ، والذي يشير الى إن المسؤولين في الشركة يقومون بحل النزاعات والصراعات بشكل أو بآخر إلا إنهم يأخذون مصلحة الشركة بالدرجة الاولى ، بإعتبارها مصلحة عامة وذات نفع إجتماعي وإنساني في نفس الوقت .

توضح نتائج الجدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقات لكل محور من محاور استراتيجية التنافس إحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الشركة والذي تم قياسته بالعبارات من (6 - 10)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.60) وبلغ الإنحراف المعياري العام (0.104) ، أما

## جدول (3) وصف نتائج متغير استراتيجية التنافس

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	لا اعطي اهتماماً لحاجات ومشاعر الاطراف المتصارعة في الشركة.	4.62	0.739	مرتفع جداً
7	اجبر الاطراف المتصارعة في الشركة على تنفيذ وجهة نظري ومقترحاتي .	4.55	0.807	مرتفع جداً
8	اواجه الاطراف المتصارعة في الشركة بالادلة الدامغة بغية حل الصراع والحد منه .	4.56	0.726	مرتفع جداً
9	اقوم بالضغط على الاطراف المتصارعة في الشركة خلال مناقشتي معهم .	4.59	0.859	مرتفع جداً
10	اسعى الى اثناء الصراع بين الاطراف المتصارعة مع الاخذ بنظر الاعتبار مصلحة الشركة.	4.70	0.581	مرتفع جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.60	0.104	-----

## (3) استراتيجية التسوية

على مستوى فقرات استراتيجية التسوية فقد سجلت الفقرة (14) الوسط الحسابي الأعلى والبالغ (4.82) وبقيمة إنحراف معياري بلغ (0.389) ، والذي يشير الى إن المسؤولين في الشركة يعتمدون في بعض الأحيان على ذوي الخبرة والتجربة والذين لديهم خبرة وظيفية كافية وكذلك دراية بطبيعة العمل وسلوكيات العاملين بغية تسوية الصراعات التي تنشأ لديهم.

توضح نتائج الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقات لكل محور من محاور استراتيجية التسوية إحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الشركة والذي تم قياسته بالعبارات من (11 - 15)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.68) وبلغ الإنحراف المعياري العام (0.186) ، أما

## جدول (4) وصف نتائج متغير استراتيجية التسوية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	اسعى الى ايجاد حلول توافقية للاطراف المتنازعة في الشركة.	4.62	0.780	مرتفع جداً
12	احاول تقريب وجهات النظر بين الاطراف المتصارعة في الشركة.	4.70	0.656	مرتفع جداً
13	اقوم بالتقليل من اهمية الاختلاف بين الاطراف المتصارعة في الشركة.	4.74	0.441	مرتفع جداً
14	استعين بذوي الخبرة من اجل تسوية الصراعات بين الاطراف المتصارعة في الشركة.	4.82	0.389	مرتفع جداً
15	انصح بمبدأ الاخذ والعطاء بغية تسوية الصراع بين الاطراف المتصارعة في الشركة.	4.56	0.787	مرتفع جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.68	0.186	-----

## 4) استراتيجية التجنب

على مستوى فقرات استراتيجية التجنب فقد سجلت الفقرة (16) الوسط الحسابي الأعلى والبالغ (4.71) وقيمة إنحراف معياري بلغ (0.651) ، والذي يشير الى إن المسؤولين في الشركة يقومون بتجنب نشوء الإختلافات والصراعات من خلال التعامل على أساس الإحترام المتبادل وتجنب العبارات السلبية والغير جيدة فيما بينهم.

توضح نتائج الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقات لكل محور من محاور استراتيجية التجنب إحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الشركة والذي تم قياسه بالعبارات من (16 - 20)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.63) وبلغ الإنحراف المعياري العام (0.070) ، أما

## جدول (5) وصف نتائج متغير استراتيجية التجنب

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	اتجنب العبارات السلبية والغير جيدة مع العاملين في الشركة.	4.71	0.651	مرتفع جداً
17	اتغاضي عن الاختلافات التي تولد الكراهية لنفسي في الشركة.	4.59	0.764	مرتفع جداً
18	اقوم بتأجيل بعض المسائل تجنباً لخلق الصراع في الشركة.	4.58	0.786	مرتفع جداً
19	اسعى للتغاضي عن مسببات نشوء الصراع في الشركة.	4.67	0.687	مرتفع جداً
20	انسحب من ادارة الصراعات التي تؤدي الى قضايا جدلية معقدة في الشركة.	4.64	0.624	مرتفع جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.63	0.070	-----

## 5) استراتيجية المجاملة

على مستوى فقرات استراتيجية المجاملة فقد سجلت الفقرة (21) الوسط الحسابي الأعلى والبالغ (4.74) وقيمة إنحراف معياري بلغ (0.506) ، والذي يشير الى إن المسؤولين في الشركة يقومون بمجاملة أطراف الصراع بغية منع تفاقم حجم الصراع والتقليل من حدة الصراعات القائمة بأسلوب إجتماعي متوازن .

توضح نتائج الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقات لكل محور من محاور استراتيجية المجاملة إحدى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الشركة والذي تم قياسه بالعبارات من (21 - 25)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.65) وبلغ الإنحراف المعياري العام (0.117) ، أما

## جدول (6) وصف نتائج متغير استراتيجية المجاملة

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	احاول عن طريق مجاملة الاطراف المتصارعة في الشركة منع تفاقم حجم الصراع .	4.74	0.506	مرتفع جداً
22	اسعى الى عدم المساس بمشاعر واحاسيس الاطراف المتنازعة في الشركة.	4.67	0.664	مرتفع جداً

23	اركز على النقاط المتفق عليها اكثر من نقاط الخلاف مع الاطراف المتصارعة في الشركة.	4.61	0.820	مرتفع جداً
24	اتنازل عن رغباتي بغية تحقيق رغبات الاطراف المتصارعة في الشركة.	4.59	0.723	مرتفع جداً
25	اتظاهر بتقديري لأراء الاطراف المتصارعة في الشركة رغم عدم قناعتي بها .	4.67	0.616	مرتفع جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.65	0.117	-----

### ثالثاً : وصف نتائج متغير المناخ التنظيمي

توضح نتائج الجدول (7) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الموافقات لكل محاور متغير المناخ التنظيمي في الشركة والذي تم قياسه بالعبارات من (1 - 10)، حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.56) وبلغ الانحراف المعياري العام (0.186) ، أما على مستوى فقرات المناخ التنظيمي فقد سجلت الفقرة (3) الوسط الحسابي الأعلى والبالغ (4.70)

### جدول (7) وصف نتائج متغير المناخ التنظيمي

ت	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	اعتقد ان الهيكل التنظيمي للشركة متناسب ومتكامل وقادر على تحقيق الاهداف .	4.65	0.668	مرتفع جداً
2	اشعر ان هناك تعاون مشترك بين مستويات الهيكل التنظيمي للشركة .	4.56	0.825	مرتفع جداً
3	اسعى الى معاملة العاملين في الشركة بالمساواة والعدالة وعدم التمييز فيما بينهم .	4.70	0.632	مرتفع جداً
4	احاول زرع الثقة والاطمئنان في نفوس العاملين في الشركة.	4.67	0.687	مرتفع جداً
5	أرى ان عملية الاتصال ونقل المعلومات في الشركة تمتاز بالدقة والسرعة نتيجة وجود وسائل اتصال حديثة.	4.64	0.624	مرتفع جداً
6	اعتقد ان عملية الاتصال في الشركة تتصف بالمرونة والسهولة والاتجاهات المتعددة.	4.67	0.664	مرتفع جداً
7	امنح العاملين في الشركة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .	4.61	0.820	مرتفع جداً
8	استمع بدقة الى آراء ومقترحات العاملين من خلال عقد الاجتماعات الدورية في الشركة.	4.09	1.133	مرتفع جداً
9	اعتقد ان هناك انسجاماً واضحاً بين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الشركة ومتطلبات العمل .	4.41	1.081	مرتفع جداً
10	أرى ان استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة أدى الى سرعة في الانجاز وتحسين لمستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة.	4.55	0.915	مرتفع جداً
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.56	0.186	-----

### رابعاً : إختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

من أجل الوقوف على واقع فرضيات البحث والخروج بنتائج واقعية ، سعى الباحث الى استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال إجابات أفراد عينة البحث ، وكما موضح في أدناه :

(1) إختبار الفرضية الرئيسية للبحث: يوضح الجدول (8) نتائج علاقة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي على المناخ التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (b) ما مقداره (0.424) والتي توضح قيمة معادلة الإتحاد والذي يفسر إن أي تغيير بمقدار وحدة واحدة في قيمة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي سيؤدي بطبيعة الأمر الى تغيير بقيمة المناخ التنظيمي بمقدار (0.424) ، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.602) والذي يعني إن

استراتيجيات إدارة الصراع توضح وتفسر ما نسبته (60.2%) من التغييرات التي تطرأ على المناخ التنظيمي ، أما بالنسبة الى النسبة المتبقية والبالغة (39.8%) فترجع الى مساهمة عوامل اخرى ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات البحث (96.94) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.98) بمستوى دلالة (0.000) ودرجة جدول (8) وصف نتائج علاقة التأثير لمتغيرات البحث

حرية (1و65) عند مستوى معنوية (0.05) ، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي ، وهذا يعني قبولنا لفرضية البحث الرئيسة والقائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي في المنظمة) .

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	B	DF	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.000	3.98	96.94	0.602	0.424	1 65	المناخ التنظيمي	استراتيجيات ادارة الصراع

## 2) إختبار الفرضيات الفرعية للبحث :

أ) الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعاون في المناخ التنظيمي في المنظمة . يوضح الجدول (9) نتائج علاقة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على المناخ التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (b) ما مقداره (0.826) والتي توضح قيمة معادلة الإنحدار والذي يفسر إن أي تغيير بمقدار وحدة واحدة في قيمة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي سيؤدي بطبيعة الأمر الى تغيير بقيمة المناخ التنظيمي بمقدار (0.826) ، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.518) والذي يعني إن استراتيجيات إدارة الصراع

توضح وتفسر ما نسبته (51.8%) من التغييرات التي تطرأ على المناخ التنظيمي ، أما بالنسبة الى النسبة المتبقية والبالغة (48.2%) فترجع الى مساهمة عوامل اخرى ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات البحث (68.65) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.98) بمستوى دلالة (0.000) ودرجة حرية (1و65) عند مستوى معنوية (0.05) ، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير لاستراتيجيات الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي ، وهذا يعني قبولنا لفرضية البحث الفرعية والقائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التعاون في المناخ التنظيمي في المنظمة).

## جدول (9) وصف نتائج علاقة التأثير لاستراتيجية التعاون في المناخ التنظيمي

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	B	DF	المتغير المعتمد	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.000	3.98	68.65	0.518	0.826	1 65	المناخ التنظيمي	استراتيجية التعاون

ب) الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التنافس في المناخ التنظيمي في المنظمة. يوضح الجدول (10) نتائج علاقة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (b) ما مقداره (0.708) والتي توضح قيمة معادلة الإنحدار والذي يفسر إن أي تغيير بمقدار وحدة واحدة في قيمة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

سيؤدي بطبيعة الأمر الى تغيير بقيمة المناخ التنظيمي بمقدار (0.708) ، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.174) والذي يعني إن استراتيجيات ادارة الصراع توضح وتفسر ما نسبته (17.4%) من التغييرات التي تطرأ على المناخ التنظيمي ، أما بالنسبة الى النسبة المتبقية والبالغة (82.6%) فترجع الى مساهمة عوامل اخرى ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات البحث (13.49) وهي أكبر من

الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي ، وهذا يعني قبولنا لفرضية البحث الفرعية والقائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التنافس في المناخ التنظيمي في المنظمة) .

القيمة الجدولية لها والبالغة (3.98) وبمستوى دلالة (0.000) ودرجة حرية (1 و65) ومستوى معنوية (0.05) ، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير لاستراتيجيات

جدول (10) وصف نتائج علاقة التأثير لاستراتيجية التنافس في المناخ التنظيمي

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	B	DF	المتغير المعتمد	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.000	3.98	13.49	0.174	0.708	1 65	المناخ التنظيمي	استراتيجية التنافس

التغييرات التي تطرأ على المناخ التنظيمي ، أما بالنسبة الى النسبة المتبقية والبالغة (92.0%) فترجع الى مساهمة عوامل اخرى ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات البحث (5.54) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.98) وبمستوى دلالة (0.022) ودرجة حرية (1 و65) ومستوى معنوية (0.05) ، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير لاستراتيجيات الصراع التنظيمي على المناخ التنظيمي ، وهذا يعني قبولنا لفرضية البحث الفرعية والقائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التسوية في المناخ التنظيمي في المنظمة) .

ج) الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التسوية في المناخ التنظيمي في المنظمة. يوضح الجدول (11) نتائج علاقة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (b) ما مقداره (0.633) والتي توضح قيمة معادلة الإنحدار والذي يفسر إن أي تغيير بمقدار وحدة واحدة في قيمة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي سيؤدي بطبيعة الأمر الى تغيير بقيمة المناخ التنظيمي بمقدار (0.633) ، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.080) والذي يعني إن استراتيجيات إدارة الصراع توضح وتفسر ما نسبته (8.0%) من

جدول (11) وصف نتائج علاقة التأثير لاستراتيجية التسوية في المناخ التنظيمي

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	B	DF	المتغير المعتمد	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.022	3.98	5.54	0.080	0.633	1 65	المناخ التنظيمي	استراتيجية التسوية

التغييرات التي تطرأ على المناخ التنظيمي ، أما بالنسبة الى النسبة المتبقية والبالغة (76.8%) فترجع الى مساهمة عوامل اخرى ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات البحث (19.32) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.98) بمستوى دلالة (0.000) ودرجة حرية (1 و65) ومستوى معنوية (0.05) ، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير لاستراتيجيات الصراع التنظيمي على المناخ التنظيمي ، وهذا يعني قبولنا لفرضية البحث الفرعية والقائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التجنب في المناخ التنظيمي في المنظمة) .

د) الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية التجنب في المناخ التنظيمي في المنظمة . يوضح الجدول (12) نتائج علاقة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (b) ما مقداره (1.028) والتي توضح قيمة معادلة الإنحدار والذي يفسر إن أي تغيير بمقدار وحدة واحدة في قيمة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي سيؤدي بطبيعة الأمر الى تغيير بقيمة المناخ التنظيمي بمقدار (1.028) ، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.232) والذي يعني إن استراتيجيات ادارة الصراع توضح وتفسر ما نسبته (23.2%) من

## جدول (12) وصف نتائج علاقة التأثير لاستراتيجية التجنب في المناخ التنظيمي

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	B	DF	المتغير المعتمد	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.000	3.98	19.32	0.232	1.028	1 65	المناخ التنظيمي	استراتيجية التجنب

التغييرات التي تطرأ على المناخ التنظيمي ، أما بالنسبة الى النسبة المتبقية والبالغة (82.1%) فترجع الى مساهمة عوامل اخرى ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة لمتغيرات البحث (13.99) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (3.98) وبمستوى دلالة (0.000) ودرجة حرية (1 و 65) ومستوى معنوية (0.05) ، الأمر الذي يؤكد وجود تأثير لاستراتيجيات الصراع التنظيمي على المناخ التنظيمي ، وهذا يعني قبولنا لفرضية البحث الفرعية والقائلة (يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية المجاملة على المناخ التنظيمي في المنظمة).

**هـ) الفرضية الفرعية الخامسة :** يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية المجاملة في المناخ التنظيمي في المنظمة .

يوضح الجدول (13) نتائج علاقة تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المناخ التنظيمي ، حيث بلغت قيمة (b) ما مقداره (0.917) والتي توضح قيمة معادلة الإنحدار والذي يفسر إن أي تغيير بمقدار وحدة واحدة في قيمة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي سيؤدي بطبيعة الأمر الى تغيير بقيمة المناخ التنظيمي بمقدار (0.917) ، بينما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) ما مقداره (0.179) والذي يعني إن استراتيجيات إدارة الصراع توضح وتفسر ما نسبته (17.9%) من

## جدول (13) وصف نتائج علاقة التأثير لاستراتيجية المجاملة في المناخ التنظيمي

نوع العلاقة	مستوى الدلالة	F		R square	B	DF	المتغير المعتمد	المتغير المستقل الفرعي
		الجدولية	المحسوبة					
معنوي	0.000	3.98	13.99	0.179	0.917	1 65	المناخ التنظيمي	استراتيجية المجاملة

3) يعتمد المسؤولون في الشركة في بعض الأحيان على ذوي الخبرة والتجربة من الذين لديهم خبرة وظيفية كافية وكذلك دراية بطبيعة العمل وسلوكيات العاملين بغية تسوية الصراعات في لديهم .

4) يقوم المسؤولون في الشركة بتجنب نشوء الإختلافات والصراعات من خلال التعامل على أساس الإحترام المتبادل وتجنب العبارات السلبية والغير جيدة فيما بينهم.

5) قيام المسؤولين في الشركة بمجاملة أطراف الصراع بغية منع تفاقم حجم الصراع والتقليل من حدة الصراعات القائمة بإسلوب إجتماعي متوازن .

6) سعي المسؤولين في الشركة الى إيجاد وخلق مناخ تنظيمي متوازن بين الأفراد العاملين من خلال معاملتهم

## المبحث الرابع: الإستنتاجات والتوصيات

## أولاً : الإستنتاجات

بناءً على إجابات العينة والى النتائج المستحصلة منها، توصل البحث الى النتائج والتوصيات التالية:-

1) سعي المسؤولين في الشركة الى حل المشكلات والصراعات التي تنشأ في الشركة بالاعتماد على مبدأ المناقشة والحوار وكذلك تفهم وإستيعاب كافة أطراف الصراع تطبيقاً لاستراتيجية التعاون .

2) قيام المسؤولين في الشركة بحل النزاعات والصراعات بشكل او بآخر إلا إنهم يأخذون مصلحة الشركة بالدرجة الأساس، بإعتبارها مصلحة عامة وذات نفع إجتماعي وإنساني في نفس الوقت .

(7) من الضروري الإهتمام بتطوير مستوى التعاون بين أقسام الشركة وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد بغية تذليل صعوبات العمل وتحقيقاً للأهداف المخطط لها مسبقاً.

#### المصادر

- 1) الأزهرى، محمد بن أحمد، (1964)، تهذيب اللغة دار القومية للطباعة، القاهرة، ص 248.
- 2) Tolmacin, Iuliana & Mihaela naracine: sources of conflict with in organizational and methods of conflict Resolution (2010): management and marketing. Journal. p: 123
- 3) المومني، واصل جميل، (2006)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص42.
- 4) Jones, Gareth (1995): 29 Organizational Theory- text and cases / Addison Wesley, publishing co, New York.
- 5) Robbins, S. P., (2001), Organizational Behavior, New Jersey, 243Prentice Hall. Upper Saddle River, p.
- 6) شلابي، زهد، (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، عمان، اليازوري، 74ص.
- 7) الدليمي، احسان علاوي، (1999)، استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤسين، جامعة بغداد، 38.
- 8) العميان، محمود سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الاردن، عمان، دار وائل للنشر، ط3.
- 9) هلال، محمد، (2000)، مهارات ادارة الصراع التنظيمي، مصر، القاهرة، ص 13-15.
- 10) رولاندي، ريجيو، (1999)، مدخل في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق، عمان، الاردن.
- 11) الحريري، رافدة، (2008)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 286.
- 12) عبد مهدي، عباس، (2005)، استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديروا المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الاردن.
- 13) انصار، بيار، (1992)، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة: فريفر نخلة، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان.

بالمساواة والعدالة وكذلك عدم التمييز فيما بينهم سواء في الحقوق أو الامتيازات أو المكانة الوظيفية، إلا إذا كان ذلك مبنياً على أساس المهارة والكفاءة الوظيفية.

(7) تتصف عملية الإتصال في الشركة بالدقة والمرونة والاتجاهات المتعددة وكذلك السرعة في نقل المعلومات نتيجة وجود وسائل إتصال حديثة.

#### ثانياً : التوصيات

- 1) ضرورة سعي المسؤولين في الشركة وبجهود حثيثة وأكثر من السابق الى معرفة أسباب نشوء الصراع في الشركة من خلال الأطراف المتصارعة.
- 2) ينبغي على المسؤولين في الشركة عند حل الصراع إعطاء أهمية أكبر لمبدأ الأخذ والعطاء بغية تسوية الصراع بين الأطراف المتصارعة في الشركة.
- 3) ينبغي على المسؤولين في الشركة التعامل بشفافية أكثر مع مرؤوسيهيهم وعدم تأجيل المسائل المهمة خوفاً من نشوء الصراعات، خصوصاً تلك المسائل التي تصب بمصلحة العمل.
- 4) ضرورة قيام المسؤولين في الشركة عند حل الصراعات الأخذ بنظر الإعتبار حاجات ورغبات الاطراف المتصارعة والإبتعاد قدر الإمكان من الحلول التي تعتبر بمثابة أوامر أو آراء تسلطية مفروضة عليهم.
- 5) من الضروري تحسين مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الشركة إنسجاماً مع متطلبات العمل وتحسيناً لمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين من أجل خلق مناخ تنظيمي متطور وملائم للعاملين.
- 6) من الضروري تفعيل دور الاجتماعات الدورية في الشركة بغية خلق مناخ تنظيمي فعال و رفع مستوى روابط العمل، الأمر الذي يعكس طبيعة الإستماع الجيد لآراء المرؤسين في تبني مقترحات وأفكار تطويرية للعمل.



- (27) هادية ،علي. بلحسن البليش وآخرون، (1991)، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 146.
- 28) kouzes ,James M., & posner ,Barry Z.,(1993),"How Leaders Gain It and Lose It, Why people Demand It" ,Jossey- Bass ,Inc., san Francisco
- (29) عفيفي ،صديق محمد ، عبد الهادي، أحمد إبراهيم،(2009)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة العاشرة، القاهرة.
- (30) الصيرفي ،محمد ، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمة، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث،مصر.
- 31) Hafer, john J Gresham, George G (2008), organization climate, Antecedents to the market orientation of Cross\_Functional New product Development Team, Institute of Behavioral and Applied Management
- 32) Neil, Anderson and Michael A. West. (1998), Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory [J]. Journal of Organizational Behavior. (33) محارمه ،ثامر محمد ، (1996) ، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري ، مجلة الإدارة ، ص119، العدد/ 65 .
- 34) Litwin. G & Stringer. R., (1963). Motivation and Organizational Climate, Harvard University Graduate School of Business, Division of Research, Boston
- (35) متعب، حامد كاظم ، العطوي، عامر علي ،(2007)، دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسة التعليمية ، دراسة تطبيقية في جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 9 العدد 4.
- (36) الفريجات ،خضير كاظم حمود وآخرون،(2009)، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 258.
- (37) المغربي ،محمد كامل ،(2005)، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الافراد و الجماعات في التنظيم. عمان : دار الفكر. للنشر و التوزيع ،ص306.
- (38) فليه ،فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، (2005)، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، الدار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، الاردن.
- (14) العميان، محمود سلمان،(2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 5، عمان دار وائل للنشر ،372.
- 15) Blake R. and Mounon J. 31 (1964), "The Managerial Grid", Gulf Publishing Company, Houston, New York.
- 16) Thompson D. (1967), "Organizations in Action", McGraw-Hill, New York.
- (17) المعشر، زياد ( 2005 ) ،الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال .
- (18) زايد، عادل محمد، (1995)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية، مجلة الادارة العامة، العدد الرابع المجلد الرابع والثلاثون.
- 19) Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A., (2009): Organizational Behavior, 13th Edition, Pearson,
- 20) Jones G. R., George J. M., (2014) Contemporary Management, 8th ed. McGraw Hill, New York.
- (21) محمد، أشرف السعيد ،(2011)، أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، الجزء( 1) العدد 76 .
- (22) راضي، ايمن عبد القادر عبد الرحيم (2010)، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة التنظيمية، الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة. رسالة ماجستير.
- (23) أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد،(2008)، أنماط إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير : إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية.
- 24) Szilagyi, A., (1988) "Management & Performance", 3rd ed; Boston, Me Grow- hill Inc.
- (25) المغربي ،محمد كامل،(2005)، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الافراد و الجماعات في التنظيم. عمان : دار الفكر. للنشر و التوزيع.
- (26) راضي، ايمن عبد القادر عبد الرحيم، (2010)، دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة التنظيمية، الجامعة الاسلامية غزة. كلية التجارة. رسالة ماجستير،50.

41) Kreitner, R. and Kinicki, A., (2007), "Organizational Behavior", 7th ed., McGraw-Hill, Irwin, New York  
(42) حنفي، عبدالغفار، (2010)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 400ص.  
(43) فليح، فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الدار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 292.

39) Ravichandran, A., (2011). "Organizational Structure, HR Practices and its Outcomes: A Conceptual Model", International Journal of Technology and Business Management, Vol. 28, No.5, PP. 632.  
(40) كاظم، حمود خضير، (2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الاردن، 170ص .