وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران -2- محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل و التنظيم

بعنوان:

المناخ التنظيمي و علاقته بالصراع التنظيمي في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية والجنس لدى عمال الجامعة .

من إعداد الطالب:
ماحي محمد الأمين

تحت إشراف الأستاذ :
فراحي فيصل

إسم الأستاذ(ة)	الرتبة	الصفة	الجامعة
مقدم سهيل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران 2
فراحي فيصل	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2
بطاهر بشير	أستاذ التعليم العالي	عضوامناقشا	جامعة وهران 2
بشلاغم يحيى	أستاذ التعليم العالي	عضوامناقشا	جامعة تلمسان
محمودي الهواري	أستاذ محاضر أ	عضوامناقشا	المدرسة العليا المتعددة التقنيات وهران
شعشوع عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة تيارت

السنة الجامعية 2025/2024

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران -2- محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطوفونيا

أطروحة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل و التنظيم

بعنوان:

المناخ التنظيمي و علاقته بالصراع التنظيمي في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية والجنس لدى عمال الجامعة .

من إعداد الطالب:
ماحي محمد الأمين

تحت إشراف الأستاذ :
فراحي فيصل

إسم الأستاذ(ة)	الرتبة	الصفة	الجامعة
مقدم سهيل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة وهران 2
فراحي فيصل	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة وهران 2
بطاهر بشير	أستاذ التعليم العالي	عضوامناقشا	جامعة وهران 2
بشلاغم يحيى	أستاذ التعليم العالي	عضوامناقشا	جامعة تلمسان
محمودي الهواري	أستاذ محاضر أ	عضوامناقشا	المدرسة العليا المتعددة التقنيات وهران
شعشوع عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	عضوا مناقشا	جامعة تيارت

السنة الجامعية 2025/2024

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية على التضحيات والمعاناة التي تكبداها في سبيل تربيتي وراحتي فجزاهما الله كل خير عني وجعل مثواهما الجنة.

كما لا يفوتني أن أهدي هذا العمل إلى أخي ياسين وأخواتي فاطمة ونور الهدى وإلهام.

كلمة شكر

أشكر أول ذي بدء الله سبحانه وتعالى على توفيقه وامتنانه وتفضله على لإنجاز هذا العمل، وأصلي وأبارك على نبينا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي أخرجنا من ظلمات الجهل إلى نور الإيمان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور: فراحي فيصل الذي لم يبخل على يوما بتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي سهلت لي إنجاز هذا العمل.

وبدون أن أنسى الأستاذ الفاضل ماحي إبراهيم على نصائحه وتشجيعاته التي لم يبخل على بها يوما.

والأستاذ الدكتور مرسلي أمين على مساعدته القيمة في إنجاز هذا العمل.

وإلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة وتقييم هذا العمل.

وإلى أساتذة وموظفي جامعات وهران 1 و2 وجامعة مستغانم الذين قدموا لي كل التسهيلات في إنجاز الدراسة الميدانية بمؤسساتهم.

مستخلص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المناخ التنظيمي و علاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية و الجنس ، تم اختيار عينة عرضية من أربع جامعات هي (جامعة وهران 1 ، جامعة وهران 2 ، جامعة وهران للعلوم و التكنولوجيا ، جامعة مستغانم) بلغ حجمها 160 من الأساتذة الجامعيين و الموظفين الإداريين ، طبق عليهم استبيان المناخ التنظيمي و استبيان الصراع التنظيمي من بناء الباحث بعد الاطلاع على الاستبيانات و الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث و بعد التحقق من خصائصهما السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية ، و بعد تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS.26 ، أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- وجود مستويات متوسطة في إدراك مكونات المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين والموظفين الإداريين على حد سواء.
- لا توجد فروق دالة بين الأساتذة والموظفين الإداريين في إدراك مكونات المناخ التنظيمي إلا في مكون واحد وهو الإشراف الذي كان لصالح الأساتذة.
- لا توجد فروق دالة بين الأساتذة والموظفين الإداريين في إدراك مكونات الصراع التنظيمي.
- هناك علاقة عكسية دالة في إدراك مكون الاتصالات ومكون مصادر الصراع التنظيمي.
- هناك علاقة دالة موجبة في إدراك مكونات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الحوافز، الاتصالات، العدالة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة) ومكون إدارة الصراع التنظيمي.

- ليس هناك علاقة دالة في إدراك مكونات المناخ التنظيمي ومكون نتائج الصراع التنظيمي.
- تساهم مكونات المناخ التنظيمي (الحوافز، الاتصالات، التكنولوجيا المستخدمة) في التنبؤ بالصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، المؤسسة الجامعية، الأساتذة، الموظفون الإداريون.

Abstract

This study aims to explore the organizational climate and its relationship with organizational conflict within the university institution in light of the type of work, Professional experience, and gender. An incidental sample of four universities was selected: (University of Oran 1, University of Oran 2, University of Science and Technology of Oran, University of Mostaganem), consisting of 160 university professors and administrative staff. A questionnaire on organizational climate and a questionnaire on organizational conflict, designed by the researcher after reviewing relevant questionnaires and studies, were applied. The psychometric properties of the questionnaires were verified in a pilot study. After analyzing the results using the SPSS.26 software, the study revealed the following results:

- Moderate levels of the components of organizational climate and organizational conflict ase preceived by both university professors and administrative staff were observed .
- No significant differences were found between professors and administrative staff in their preceptions of the components of organizational climate, except for the "incentives" component, which was significat in favor of professors.
- No significant differences were found in the preception of the components of organizational conflict between professors and administrative staff .
- A significant negative relationships was observed between the "communication" component and the "sources of organizational conflict" dimension.
- A significant positive relationships exists between the components of organizational climate (organization chart, incentives, communications, organizational justice, technology used) and the "management of organizational conflict dimension.
- No significant relationship was found between the components of organizational climate and the "outcomes of organizational conflict" dimension.
- The components of organizational climate (incentives, communications, technology used) contribute to prediction of organizational conflict.

Keywords :

Organizational climate, organizational conflict, university institution, professors, administrative staff.

Résumé

Cette étude vise à explorer le climat organisationnel et sa relation avec le conflit organisationnel au sein de l'institution universitaire à la lumière du type de travail, de l'expérience professionnelle et du genre. Un échantillon accidentel de quatre universités a été sélectionné : (Université Oran 1, Université Oran 2, Université des Sciences et Technologie d'Oran, Université de Mostaganem), comprenant 160 enseignants universitaires et employés administratifs. Un questionnaire sur le climat organisationnel et un questionnaire sur le conflit organisationnel, conçus par le chercheur après avoir consulté des questionnaires et des études en lien avec le sujet de recherche, ont été administrés. Les propriétés psychométriques des questionnaires ont été vérifiées dans une étude exploratoire. Après analyse des résultats à l'aide du logiciel SPSS.26, l'étude a révélé les résultats suivants :

- Un niveau moyen de perception des composantes du climat organisationnel et du conflit organisationnel a été observé chez les enseignants universitaires et les employés administratifs.
- Aucune différence significative n'a été constatée dans la perception entre les enseignants et les employés administratifs dans les composantes du climat organisationnel, à l'exception de la composante "incitations", favorable aux enseignants.
- Aucune différence significative n'a été constatée dans la perception entre les enseignants et les employés administratifs dans les composantes du conflit organisationnel.
- Une relation négative significative a été observée dans la preception entre la composante "communications" et la dimension "sources du conflit organisationnel".
- Une relation positive significative existe dans la preception entre les composantes du climat organisationnel (structure organisationnelle, incitations, communications, justice organisationnelle, technologie utilisée) et la dimension "gestion du conflit organisationnel".
- Aucune relation significative n'a été constatée dans la perception entre les composantes du climat organisationnel et la dimension "résultats du conflit organisationnel".
- Les composantes du climat organisationnel (incitations, communications, technologie utilisée) contribuent à la prédiction du conflit organisationnel.

Mots-clés :

Climat organisationnel, conflit organisationnel, institution universitaire, enseignants, employés administratifs.

قائمة المحتويات

الإهداء		أ
كلمة الشكر		ب
مستخلص البحث		ج – و
قائمة المحتويات		ز – ط
قائمة الجداول		ي – م
قائمة الأشكال		ن
مقدمة		1 – 3
	الفصل الأول : مدخل للدراسة	4
الإشكالية		5 – 13
تساؤلات البحث		13
فرضيات البحث		14
دواعي اختيار الموضوع		15
أهداف الدراسة		16
أهمية الدراسة		16 – 17
التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث		17 – 19
صعوبات البحث		19 – 20
	الفصل الثاني : المناخ التنظيمي	21
نشأة و تعريف المناخ التنظيمي		22 – 24
تطور مفهوم المناخ التنظيمي		24 – 28
أنواع المناخ التنظيمي		28 – 31
نماذج المناخ التنظيمي		31 – 42
أبعاد المناخ التنظيمي		42 – 45
مجالات المناخ التنظيمي		46 – 49
قياس المناخ التنظيمي		49 – 55
العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي		55 – 57

دراسات حول المناخ التنظيمي		63 – 57
	الفصل الثالث : الصراع التنظيمي	64
مفهوم الصراع التنظيمي		65 – 67
مقاربات دراسة الصراع التنظيمي		67 – 69
أسباب الصراع التنظيمي		69 – 72
مستويات الصراع التنظيمي		72 – 75
مراحل الصراع التنظيمي		75 – 77
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي		77 – 80
الاثار الإيجابية و السلبية للصراع التنظيمي على المنظمة		80 – 81
دراسات حول الصراع التنظيمي		82 – 88
دراسات حول العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي		89 – 93
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	94
الدراسة الإستطلاعية		95
بناء أدوات الدراسة		95 –109
تجريب أدوات الدراسة		109–119
الدراسة الأساسية		119
منهج الدراسة الأساسية		120
مكان و زمان الدراسة الأساسية		120
عينة الدراسة		120
خصائص العينة		121–125

أدوات الدراسة		128-125
الأساليب الإحصائية المستعملة		128
	الفصل الخامس :عرض نتائج الدراسة	129
عرض نتائج التساؤل الأول		135-130
عرض نتائج التساؤل الثاني		139- 135
عرض نتائج التساؤل الثالث		141-140
عرض نتائج التساؤل الرابع		143-141
عرض نتائج الفرضية الأولى		147-143
عرض نتائج الفرضية الثانية		161-147
عرض نتائج الفرضية الثالثة		162-161
عرض نتائج الفرضية الرابعة		164-162
	الفصل السادس : مناقشة نتائج الدراسة	165
مناقشة نتائج التساؤل الأول		168-166
مناقشة نتائج التساؤل الثاني		169-168
مناقشة نتائج التساؤل الثالث		169 - 170
مناقشة نتائج التساؤل الرابع		171- 170
مناقشة نتائج الفرضية الأولى		173-171
مناقشة نتائج الفرضية الثانية		174- 173
مناقشة نتائج الفرضية الثالثة		175- 174
مناقشة نتائج الفرضية الرابعة		175
	التوصيات و الاقتراحات	176
	خاتمة الدراسة	178- 177
	قائمة المراجع	190- 179
	ملاحق البحث	198- 191

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	أنواع المناخ التنظيمي حسب أنواع التسيير لليكرت	31 -32
02	تلخيص أنواع القياسات للمناخ التنظيمي	52 -55
03	أوجه الاختلاف بين مقاربات دراسة الصراع التنظيمي	69
04	أعضاء لجنة تحكيم استبيان المناخ التنظيمي	97
05	نتائج التحكيم للبعد الأول (الهيكل التنظيمي) من استبيان المناخ التنظيمي	98 -99
06	نتائج التحكيم للبعد الثاني (الإشراف) من استبيان المناخ التنظيمي	99 -100
07	نتائج التحكيم للبعد الثالث (الحوافز) من استبيان المناخ التنظيمي	100 -101
08	نتائج التحكيم للبعد الرابع (نمط الإتصال) من استبيان المناخ التنظيمي	102 -103
09	نتائج التحكيم للبعد الخامس (العدالة التنظيمية) من استبيان المناخ التنظيمي	103 -104
10	نتائج التحكيم للبعد السادس (التكنولوجيا المستخدمة) من استبيان المناخ التنظيمي	104 -105
11	الفقرات التي تم تعديلها في استبيان المناخ التنظيمي	105 -107
12	صدق الإتساق الداخلي للبعد الأول (الهيكل التنظيمي)	110
13	صدق الإتساق الداخلي للبعد الثاني (الإشراف)	111
14	صدق الإتساق الداخلي للبعد الثالث(الحوافز)	112
15	صدق الإتساق الداخلي للبعد الرابع نمط(الإتصال)	112 -113
16	صدق الإتساق الداخلي للبعد الخامس (العدالة التنظيمية)	113 -114
17	صدق الإتساق الداخلي للبعد السادس (التكنولوجيا المستخدمة)	114
18	معاملات ثبات استبيان المناخ التنظيمي	115
19	معامل الثبات بطريقة حذف البعد لاستبيان المناخ التنظيمي	116
20	صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول (مصادر الصراع)	117
21	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني (إدارة الصراع)	117
22	صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث (نتائج الصراع)	118

23	معاملات الثبات لاستبيان الصراع التنظيمي	119
24	خصائص العينة حسب مكان الدراسة	121
25	خصائص العينة حسب الجنس	121
26	خصائص العينة حسب نوع العمل	122
27	خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	123
28	خصائص العينة حسب السن	124
29	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الأول (الهيكل التنظيمي) عند الأساتذة	130 -131
30	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الثاني (الإشراف) عند الأساتذة	131 -132
31	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الثالث (الحوافز) عند الأساتذة	132
32	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الرابع (نمط الإتصال) عند الأساتذة	133
33	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الخامس (العدالة التنظيمية) عند الأساتذة	134
34	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد السادس (التكنولوجيا المستخدمة) عند الأساتذة	135
35	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الأول (الهيكل التنظيمي) عند الإداريين	136
36	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الثاني (الإشراف) عند الإداريين	137
37	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الثالث (الحوافز) عند الإداريين	137 -138
38	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الرابع (نمط الإتصال) عند الإداريين	138
39	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي للبعد الخامس (العدالة التنظيمية) عند الإداريين	139
40	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي	139

	للبعد السادس (التكنولوجيا المستخدمة) عند الإداريين	
41	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (مصادر الصراع) عند الأساتذة	140
42	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (إدارة الصراع) عند الأساتذة	140 -141
43	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث (نتائج الصراع) عند الأساتذة	141
44	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول (مصادر الصراع) عند الإداريين	142
45	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني (إدارة الصراع) عند الإداريين	142
46	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث (نتائج الصراع) عند الإداريين	143
47	العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد مصادر الصراع عند الاساتذة	144
48	العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد إدارة الصراع عند الاساتذة	144- 145
49	العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد نتائج الصراع عند الاساتذة	145
50	العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد مصادر الصراع عند الإداريين	146
51	العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد إدارة الصراع عند الإداريين	146 -147
52	العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد نتائج الصراع عند الإداريين	147
53	شروط القيام بأسلوب تحليل الإنحدار الخاص ببعد المتغير التابع (مصادر الصراع) و المتعلقة بالارتباط الذاتي و الارتباط الخطي المتعدد	148 -149
54	نموذج الإنحدار الخاص بالتنبؤ ببعد (مصادر الصراع) من أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية	150
55	تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية و مصادر الصراع التنظيمي	151

56	معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية في التنبؤ بمصادر الصراع التنظيمي	151 -152
57	شروط القيام بأسلوب تحليل الإنحدار الخاص ببعد المتغير التابع (إدارة الصراع) و المتعلقة بالارتباط الذاتي و الارتباط الخطي المتعدد	153
58	نموذج الإنحدار الخاص بالتنبؤ ببعد (إدارة الصراع) من أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية	155
59	تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية و إدارة الصراع التنظيمي	155 -156
60	معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي	156 -157
61	شروط القيام بأسلوب تحليل الإنحدار الخاص ببعد المتغير التابع (نتائج الصراع) و المتعلقة بالارتباط الذاتي و الارتباط الخطي المتعدد	157 -158
62	نموذج الإنحدار الخاص بالتنبؤ ببعد (نتائج الصراع) من أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية	159
63	تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية و مصادر الصراع التنظيمي	160
64	معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية في التنبؤ بنتائج الصراع التنظيمي	160 -161
65	الفروق بين الأساتذة و الإداريين في مستويات المناخ التنظيمي لكل بعد من أبعاده باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة	162
66	الفروق بين الأساتذة و الإداريين في مستويات الصراع التنظيمي في بعده الأول (مصادر الصراع) باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة	163
67	الفروق بين الأساتذة و الإداريين في مستويات الصراع التنظيمي في بعده الثاني (إدارة الصراع) باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة	163
68	الفروق بين الأساتذة و الإداريين في مستويات الصراع التنظيمي في بعده الثالث (نتائج الصراع) باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة	164

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	شكل رقم (1) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب الجنس	122
02	شكل رقم (2) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب نوع العمل	123
03	شكل رقم (3) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية	124
04	شكل رقم (4) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب السن	125
05	شكل رقم (5) يبين طبيعة توزيع البواقي المعيارية لبعد مصادر الصراع	149
06	شكل رقم (6) يبين العلاقة الخطية بين القيم الملاحظة و القيم المتوقعة للمتغير التابع (مصادرالصراع)	150
07	شكل رقم (7) يبين طبيعة توزيع البواقي المعيارية لبعد إدارة الصراع	154
08	شكل (8) يبين العلاقة الخطية بين القيم الملاحظة و القيم المتوقعة للمتغير التابع (إدارة الصراع)	154
09	شكل رقم (9) يبين طبيعة توزيع البواقي المعيارية لبعد نتائج الصراع	158
10	شكل رقم (10) يبين العلاقة الخطية بين القيم الملاحظة و القيم المتوقعة للمتغير التابع (نتائج الصراع)	159

مقدمة

العصر الحالي يعد من أسرع العصور و أكثرها تطورا في شتى المجالات و خصوصا في المجال الصناعي و الخدماتي ، و يعد عصارة ما توصلت إليه الحضارات الإنسانية على مر التاريخ ، حيث نجد المنظمات الكبيرة و العابرة للقارات التي تشغل عددا كبيرا من العمال من مختلف الجنسيات و الثقافات ، و تسير بأحدث التقنيات التكنولوجية ، و لهذا كان لزاما على القائمين على صناعة القرار داخل هذه المنظمات مواكبة كل هذه التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى التكنولوجيا و لكن أيضا على الجانب الإنساني الذي يعد الثروة الحقيقية لكل منظمة.

وهذا الإهتمام بالمورد البشري في المنظمة لم يكن وليد الصدفة بل بدأ مع الثورة الصناعية في القارة الأوربية و قبلها في الولايات المتحدة الأمريكية ، و التي بدأت على شكل تجارب و نظريات حاولت تفسير أو حل مشكلات السلوك الإنساني في المنظمات ، ولذلك نجد اجتهادات من عدة باحثين حاولوا إيجاد أنجع الطرق و الوسائل التي تدفع بالعامل إلى بذل جهد معتبر لتحقيق كم أكبر من الإنتاج و بالتالي تحقيق أرباح كبيرة لفائدة أرباب العمل كان هذا التوجه هو الطاغي في بدايات الطريق ، و لكن مع تقدم الزمن تبين و توضح أنه لا فائدة و لاجدوى من تلك الأساليب و الطرق إلا بأخذ بعين الإعتبار العامل كذات بشرية لها احتياجاتها و رغباتها و دوافعها و مخاوفها ، ما وجه أنظار الباحثين إلى الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأهم لسيرورة العمل في المؤسسة فنجد عدة دراسات اهتمت(بالمناخ التنظيمي ، الحاجات الإنسانية و دوافع العمل و الرضا المهني و علاقات العمل و الصراع التنظيمي .....)، ما أدى

إلى ظهور عدة علوم تهتم بجوانب متعددة من العمل و العامل كل من زاوية تخصصه ، من أهم هذه العلوم نجد (علم الإقتصاد ، علم الإدارة ، علم الإجتماع ، علم النفس) ، كل هذه العلوم قدمت مساهمات لابأس بها في محاولة فهم سلوك العامل في العمل و سلوكه مع زملائه و كيفية تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية و الخارجية في التنظيم و كيف يؤثر ذلك في توجهه نحو العمل ، و المتتبع للبحوث حول هذه المفاهيم من منتصف القرن العشرين تركزت كلها أو جلها على مؤسسات صناعية إنتاجية و قليل منها من تناول المؤسسات الخدماتية و لاسيما تلك المهتمة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية و التربوية التي بدون شك تختلف عن المؤسسات الصناعية في أهدافها و سياساتها مما يقودنا إلى توقع مناخات تنظيمية و صراعات مختلفة ، و هو الهدف الذي نسعى من أجله في هذا البحث الذي يهتم بالمناخ التنظيمي و مكوناته و علاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية التي لم تنل حظها من البحث ن و يتضمن البحث الفصول التالية :

الفصل الأول يتمثل في طرح إشكالية البحث و تساؤلاته و صياغة فرضياته كما يحتوي على التعاريف الإجرائية للمفاهيم الأساسية للبحث ، أما الفصل الثاني فيخص المناخ التنظيمي و يحتوي على تعاريفه و أنواعه ومقاربات دراسته و نماذجه و كيفية قياسه و الدراسات السابقة في مجال المناخ التنظيمي ، و صولا إلى الفصل الثالث الخاص بالصراع التنظيمي و الذي يتكون من نشأته و تطوره و تعاريفه و أنواعه و قياسه و الدراسات السابقة التي اهتمت به ، و تطرق الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية الذي يحتوي على جزئين ، الجزء الأول خاص بالدراسة الإستطلاعية يشمل بناء أدوات الدراسة الأساسية و التأكد من خصائصها السيكومترية أما الجزء الثاني فهو خاص بالدراسة الأساسية الذي يحتوي على عينة الدراسة الأساسية و خصائصها و على أداة الدراسة الأساسية في صورتها النهائية ، أما الفصل الخامس

فيخص عرض النتائج و تفسيرها يحتوي على تحليل و مناقشة معطيات البحث حسب الفرضيات.

الفصل الأول : مدخل للدراسة

الإشكالية

تساؤلات البحث

فرضيات البحث

دواعي اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

صعوبات البحث

الفصل الأول : مدخل للدراسة

الإشكالية

يعد مفهوم المناخ التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حاول الباحثون التطرق إليها من خلال عدة كتابات ونظريات بدأت بالظهور مع أربعينيات القرن الماضي، كلها اتفقت على أنه مفهوم جوهري له دوره المحسوس في التأثير على إدراك العمال وتوجهاتهم نحو المنظمة، بالإضافة إلى علاقته الضمنية مع كثير من المفاهيم التي تعبر عن السلوك التنظيمي للأفراد كالرضا الوظيفي والغياب ومغادرة العمل والصراعات والالتزام بأهداف المؤسسة.

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري والسلوك التنظيمي في نهاية الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل(لوين وآخرون et al Lewin 1939) في دراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي ويعزو كثير من الباحثين أن الفضل يعود لنظرية المجال في العلوم الاجتماعية (لكرت لوين 1951) في إبراز هذا المفهوم حيث عرف المناخ التنظيمي أنه خلاصة التفاعل بين الشخص والبيئة التنظيمية . ثم أعيد استخدامه من قبل (آرجريس Argyris,1958) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية وحاجات العاملين وقيمهم إلا أن هذين الدراستين لم تتمكنا من تقديم مفهوم واضح ومتكامل للمناخ التنظيمي .كما أشار كل من (فرهاند وغليمر, Forehand&Glimer1964) أنه يمكن تعريف المناخ التنظيمي من خلال خصائص المنظمة حيث من المعروف أن لكل منظمة خصائص خاصة بها تختلف عن المنظمات الأخرى وهذه الخصائص تمتاز بالديمومة نسبيا وتعتبر أدوات للتأثير على سلوك العمال في المنظمة، لتوين وسترنجر (Litwin and stringer1968) اللذان يؤكدان فيه أن المناخ التنظيمي " هو

مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم

"

وعلى نفس المنوال نجد تعريف(هيلريج وصولكم1974 Hellriegel&Solcum) "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الصفات المدركة حول التنظيم، والتي تنبثق من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة "نقلا عن(سندس رضوي، 2012 :237) .ويشير (شريقتون1989,Cherrington)أن المناخ التنظيمي هو" مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات "في(محمد عبد القادر عابدين، محمود أحمد أبو سمرة، 2001 :279) .أما(كوزلسكي ودوهيرتي 1989 Kozlowski and Dohorty)فقد عرفاه بأنه يمثل" إدراك الأفراد الحسي المتأتي من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين وأنه هو العامل الأكثر تأثيرا في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته وطبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم " في(الحيدر، 2006 :45) ويعرف(الشربيني) المناخ التنظيمي بأنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلا عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها ويكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة " (الشربيني، 1987 : 22) نقلا عن إيهاب محمود عايش الطيب. وعرف (الكبيسي) المناخ التنظيمي بأنه " الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها " (الكبيسي، 1998 : 63).ويستنتج من خلال التعاريف السابقة للمناخ التنظيمي أنه يتكون من:

– مجموعة من العناصر تكون بيئة المنظمة

– هذه العناصر هي بمثابة سمات الشخصية للمنظمة

– أن كل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها

– هذا المناخ يؤثر في تفاعل الأفراد مع المنظمة

هناك العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت دراسة المناخ التنظيمي في المنظمات على اختلاف تصنيفاتها أو النشاط الذي تقوم به وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى في المنظمة وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد دراسة أحمد عبد إسماعيل الصفار (2009) تحت عنوان " أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية " وأظهرت النتائج المتحصل عليها أن هناك تأثيرا لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازليا (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، التقدم المهني وحوافز العمل) كما تبين أن المصارف المذكورة تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أدائها فضلا عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية . وهناك أيضا دراسة رياض ضياء عزيز (2013) الموسومة ب" المناخ التنظيمي وأثره في الرضا الوظيفي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان " وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أشارت دراسة عدنان إبراهيم الأوسي (2012) تحت عنوان " واقع المناخ التنظيمي في الهيأة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها " أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغير الالتزام الوظيفي والمناخ التنظيمي بشكل عام وعدد من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي (قواعد وإجراءات العمل، تقييم الأداء، محتوى العمل، بيئة العمل، الترقية والمكافآت، أجور العمل) وقد أوصت الدراسة ضرورة

الاهتمام بالمناخ التنظيمي في المنظمة الإرشادية وتبني سياسات لأجل تعزيز النواحي الإيجابية وتعديل النواحي السلبية والعمل على رفع الروح المعنوية للمرشدين الزراعيين والارتقاء بالصحة النفسية لهما و هناك دراسة (الفوزان 2006) حول المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي عند الضباط في مؤسسة أمنية في البحرين التي هدف من ورائها إلى التعرف على مستويات المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والعوائق التي تواجههما ودلت النتائج على وجود علاقة قوية بينهما.

اهتمت الدراسات المشار إليها بالمناخ التنظيمي والأبعاد المكونة له في علاقتها مع بعض المتغيرات كالرضا الوظيفي والجودة والالتزام العاطفي في مؤسسات متنوعة ذات طبيعة خدماتية واقتصادية حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى طبيعة الدور الذي تلعبه أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي في هذه المنظمات الخدماتية. وأنه لا يزال هناك المجال واسعا لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة وفي بيئات مختلفة ولا سيما في المؤسسات التعليم العالي ، لا يمكن تطبيق ما توصلت إليه الأبحاث في المؤسسات الصناعية على مؤسسات التعليم لأن الأدوار والأهداف تختلف بينهما، ومن هنا حاول بعض الباحثين الخوض في دراسة المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي لتحديد العناصر المكونة له وكذا علاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى. ففي دراسة (مران وفولكوين1988 Moran&volkwein) توصلا فيها إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي مهم للتمييز بين عمال المؤسسات الجامعية من إداريين وأساتذة حيث لاحظا أن العمال كان لهم مناخ تنظيمي إيجابي ،وفي مسح شامل قامت به جامعة قبرص (1996) شارك فيه 150 من الأساتذة والإداريين الدائمين توصلت فيه إلى أن المناخ التنظيمي يتحسن مع طول مدة الخدمة في الجامعة عند الأساتذة بينما عند الإداريين فإن المناخ التنظيمي لديهم يسوء كلما طالت مدة

خدمتهم . أما في دراسة (شاكلة &ميشه)Shukla&Misha 2006 حول المناخ التنظيمي في مؤسسات التعليم الفني والصيدلة والهندسة أسفرت النتائج على أن المناخ التنظيمي الايجابي يشجع المستخدمين بينما المناخ التنظيمي السلبي يثبطهم واقترحا من أجل خلق مناخ تنظيمي صحي في المؤسسة يجب الاهتمام بالعوامل المؤثرة في إدراك المستخدمين كاتخاذ القرارات ,و الأشراف وطبيعة القيادة . وفي دراسة (أرابك Arabac 2010) جول إدراك الأساتذة والإداريين للمناخ التنظيمي في جامعة فيرات والتعرف على الفروق في المناخ التنظيمي بين الجنسين والعمر والحالة الاجتماعية وخلصت الدراسة إلى عدم رضا كل من الأساتذة والإداريين على اتخاذ القرارات وكذا أساليب الاتصال وأن إدراكهم للمناخ التنظيمي كان متوسط .بينما دراسة (أرولانسوOloranso2012) التي حاولا فيها إيجاد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء في العمل عند الطلبة والأساتذة في جامعات غرب نيجيريا أوضحت الدراسة أنه فيما يخص الدافعية والاتصال والمصادر المتوفرة يهيمن المناخ المفتوح في الجامعات الفيدرالية والمناخ المغلق في الجامعات المحلية .أما دراسة كل من (رمنجام& ومهاندرنRamanujam&Mahandran2014) التي حاولت التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على المدرسة المهنية لبنجلورBangalore استخدم فيها عشرة أبعاد مختارة للمناخ التنظيمي وهي الرضا الوظيفي الوضوح التنظيمي الدفء والدعم القيادة والدافعية والاتصالات واتخاذ القرارات والضبط التنظيمي .توصلت الدراسة إلى أن المعهد المهني المدروس لا يطبق العناصر المذكورة بشكل كامل وأن هناك هوة بين إدراك الطلبة وهيأة التدريس.

ومن المفاهيم الأخرى البارزة التي اهتم بها الباحثون نجد مفهوم الصراع التنظيمي حيث اعتبروه أمرا مسلما به في المنظمات على مختلف أنواعها و ذلك بحكم أنه نتيجة للعلاقات التي تربط الأفراد بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر شبه حتمي أيضا و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية و

الاجتماعية الداخلية و الخارجية عليه من جهة، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من جهة أخرى، فلابد من حصول تعارض بين هذه الأدوار و هذا نوع من أنواع الصراع (القريوتي ، 2004 : 240) .

لذا فالعلاقات المختلفة بين الأفراد لا يمكن أن تستمر في مناخ دائم من الوفاق دون أن يكون هناك اختلاف أو تناقض.

و في هذا المجال يمكن التطرق إلى بعض الدراسات التي اهتمت بمجال الصراع في المجال الأكاديمي، منها دراسة المطيري (2005) التي أشارت إلى أن هناك صراعا بين الموظفين في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية ، كما نجد دراسة Stanley &Algert (2007)التي أشارت إلى أن الصراع موجود في الحياة الأكاديمية للجامعة و هو متأصل بها و أن القادة يقضون أكثر من 40 % من وقتهم في إدارة الصراع ، و أن رؤساء الأقسام يواجهون صراعا مع المرؤوسين ، و في دراسة kreanela ,S(2014) التي حاول فيها التعرف على نشوء الصراعات في مؤسسات التعليم العالي من الوجهة الإيديولوجية حيث فرق بين الإيديولوجية التي ترى أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تجعل التكوين موجها للسوق التنافسية وان يكون خاصا بالمشاريع الاستثمارية و أن تنظر إلى الطلبة كمستهلكين و بهذا المفهوم فإن تفضيلات المستثمرين تشكل المفتاح في التعليم العالي أما الإيديولوجية التي تركز على المهنية في العمل فهي ذات طابع اقتصادي و اجتماعي و أن الأولوية فيها هو أن الأكاديميين المهنيين يملكون المعرفة و المهارات اللازمة للتدريس و البحث في ميادين تخصصهم بدون تدخل الإدارة و توصلت الدراسة أن 78 % من العينة يرون أن التعليم العالي يجب أن يبنى على الحاجات و المعايير الأكاديمية و يجب أن تكون هذه المؤسسات فضاء للتعلم و التعليم و أن 22 % من الأكاديميين يرون أن التعليم العالي يجب أن يوجه نحو السوق و أن صراع الهوية ينشأ من

الهدف الاجتماعي ومن النظر إلى مؤسسات التعليم من الوجهة السوقية ، وفي دراسة Daniel T .Gifty ,T .(2023). T, التي هدفت إلى استكشاف أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الدينية بغانا و تأثير هذا الصراع على أداء العاملين فيها وكذا الإستراتيجيات المستخدمة في حله ومن النتائج المحصل عليها فيما يخص الأسباب (تغيير الإدارة العليا للجامعة ، رفع قضايا أمام المحاكم ضد الجامعة من أفراد خارجها ، التمييز باستخدام كبش فداء ضد الموظفين ، حالات الفساد في إدارة الجامعة ، التمييز على أساس قبلي بين أعضاء الجامعة) ، و الآثار المترتبة على هذا الصراع هي كالآتي (خلل في الانضباط ، صعوبة الوصول إلى التوافق في اتخاذ القرارات ، التحيزات القبلية بين الأعضاء مما يصعب مرونة التسيير في الجامعة ، حصول إضرابات و إضرابات مضادة) ، ومن الإستراتيجيات المستخدمة لحل هذه الصراعات نجد (توقيف المتسببين فيها ، توجيه و إرشاد الموظفين ، الإحالة على مجالس التأديب ، استدعاء خبراء للوساطة) .

كما قام Peter ,Y(2022) بمراجعة 65 بحثا من 25 دولة حول أسباب الصراع في المؤسسات التربوية حيث لاحظ أن جل هذه الدراسات أرجعت أسباب الصراع إلى عاملين أساسين هما :

عوامل تتعلق بشخصيات الأفراد وإدراكاتهم السلبية ومشكلات في الاتصال والتواصل واختلافات الآراء والقيم والاهتمامات حيث شكلت هذه الأسباب 80%.

أما 20 % الباقية من أسباب الصراع فهي ناتجة عن هيئة المؤسسات والموارد المتاحة والتخصص والأهداف والتوقعات.

و أن الإستراتيجيات المتبعة لحل هذه الصراعات تمثلت في طريقة الاحتواء، التعاون، التجنب، القوة ، المجابهة و الحوار .

ومما يلاحظ على الدراسات السابقة سواء تلك المتعلقة بمفهوم المناخ التنظيمي أو مفهوم الصراع التنظيمي كانت دراسات منفصلة عن بعضها البعض حيث اهتمت دراسات المناخ التنظيمي باستكشاف المكونات التي يتكون منها المناخ التنظيمي للمؤسسة و كذلك محاولة ربطه ببعض المتغيرات كالأداء في العمل أو الالتزام الوظيفي أو الرضا الوظيفي ، أو معرفة نوع المناخ التنظيمي السائد أما فيما يخص مفهوم الصراع التنظيمي فقد حاول الباحثون اكتشاف الأسباب و العوامل التي تكمن وراءه و كذا الإستراتيجيات المستخدمة في التعامل معه .

لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي حاولت ربط المفهومين مع بعض في المنظمات بشكل عام و في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص ، ولوصل هذه الفجوة في البحوث سوف يحاول الباحث دراسة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي عند عينة من موظفي الجامعة الجزائرية .

مما لا شك فيه أن التعليم العالي في الجزائر عرف تطورات وإصلاحات متلاحقة من الاستقلال إلى اليوم فمن جامعة واحدة وعشرات من الطلبة عند الاستقلال إلى 54 جامعة و40 مدرسة عليا و 13 مدرسة عليا للأساتذة و 13 مركزا جامعيا(وكالة الأنباء الجزائرية سبتمبر 2024) ، ومراكز البحث ومئات الآلاف من الطلبة وآلاف الأساتذة والعمال أضف إلى ذلك إصلاح النظام البيداغوجي والإداري وخلق أجهزة وهيئات جديدة .فمن نظام الكليات إلى نظام المعاهد ثم الرجوع إلى نظام الكليات من جديد ومن نظام كلاسيكي إلى نظام ل.م.د من أجل مواكبة التطورات العالمية في التكوين وإنتاج المعرفة وربط الجامعة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي والاستفادة من المعلوماتية برقمنة أساليب التسيير البيداغوجي والإداري والبحثي .

إن هذه التطورات والإصلاحات من شأنها أن تخلق ردود أفعال متباينة ومناخات و صراعات وسلوك تنظيمي مختلف عند موظفي الجامعة، يسعى البحث الحالي إلى اكتشافها عناصرها ومستوياتها والعلاقات التي تربط بينها من خلال التساؤلات التالية :

1 – ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين؟

2 – ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين؟

3– ماهي مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين ؟

4 – ماهي مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين ؟

5 – ماهي العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين و الموظفيين الإداريين ؟

6– مامدى مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية (نوع العمل ، الخبرة المهنية ، الجنس ، العمر) في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية ؟

7– هل هناك فروق في إدراك مستويات المناخ التنظيمي عند الأساتذة الجامعيين والموظفين الإداريين في المؤسسة الجامعية؟

8– هل هناك فروق في إدراك مستويات الصراع التنظيمي عند الأساتذة الجامعيين و الموظفين الإداريين في المؤسسة الجامعية؟

وسيتم الإجابة على إشكاليات البحث من خلال أربع تساؤلات و أربع فرضيات كالتالي :

التساؤلات:

1 – ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند هيئة التدريس ؟

2 – ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين؟

3 – ماهي مستويات أبعاد الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين؟

4 – ماهي مستويات أبعاد الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين؟

الفرضيات :

1– هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين و الموظفيين الإداريين.

2– تساهم أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية (نوع العمل و الخبرة المهنية و الجنس و العمر) بالتنبؤ بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

3 – هناك فروق بين مستويات أبعاد المناخ التنظيمي عند الأساتذة الجامعيين و الموظفين الإداريين.

4 – هناك فروق في إدراك مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية بين الأساتذة الجامعيين و الموظفين الإداريين .

دواعي اختيار الموضوع :

1 – لقد قام الباحث بدراسة مفهوم المناخ التنظيمي في علاقته بالالتزام التنظيمي في شركة سوناطراك في تحضيره لشهادة الماجستير مما زاد في رغبته في تعميق هذا المفهوم وربطه بمتغيرات آخرى في مؤسسة مغايرة.

2 – رغبة الباحث في التعرف على إدراك الأساتذة الجامعيين والعمال الإداريين في الجامعة للمناخ التنظيمي والصراع التنظيمي السائدين ومن خلال رصد هذه التوجهات يمكن التعرف على نقاط القوة وجوانب الضعف والقصور في مكونات المناخ والصراع التنظيميين.

3 – كثرة الاحتجاجات والشكاوى حول ظروف العمل والرواتب من طرف عمال الجامعة كلها مؤشرات تتطلب الاهتمام بالبحث في المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي السائدين في الجامعة

4– أهمية هذه الأبعاد التنظيمية في سير المؤسسة و انعكاساتها الإيجابية على مختلف الجوانب فيها .

5– قلة الأبحاث في السلوك التنظيمي في المؤسسات الجامعية بشكل عام والمؤسسات الجامعية الجزائرية.

6 – توقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والنظرية لمفهوم وعناصر المناخ التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1 – التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي في ضوء نوع العمل والخبرة المهنية والجنس والعمر في المؤسسة الجامعية الجزائرية.

2– التعرف على مساهمة أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

3– التعرف على الفروق الموجودة في إدراك مستويات المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي تبعا لمتغيرات نوع العمل والخبرة المهنية والجنس في المؤسسة الجامعية.

4 – التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي عند عمال الجامعة

أهمية الدراسة

من خلال مراجعة الباحث لأدبيات البحث المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي، لاحظ وجود نقص كبير للدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في التعليم العالي و علاقته بالصراع على عكس ما هو كائن في الدول الغربية، مما شجع الباحث على الخوض في هذا الموضوع وذلك لعدة أسباب أبرزها :

– تعميق فهمه لمفهوم المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي، اللذين أصبحا من المجالات التي تخدم المنظمة لأنهما يتحكمان بصورة مباشرة في أداء العاملين والتزامهم ورضاهم مما يعود بالفائدة على المؤسسة الجامعية.

– إثراء المكتبة الجزائرية وتشجيع باحثين آخرين قصد دراسة هذا الموضوع من جوانب متعددة .

التعريف الإجرائي لمفاهيم البحث :

1 – المناخ التنظيمي:

هو ذلك المفهوم الذي يعبر عن إدراك ومشاعر عمال المؤسسة اتجاه عناصر و خصائص البيئة الداخلية التي تميز قضاء العمل في المؤسسة، و التي تؤثر على سلوكهم و دوافعهم و أدائهم إيجابا أو سلبا ، و يقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها الفرد في استبيان المناخ التنظيمي ، الذي يتكون من ستة أبعاد هي على التوالي (الهيكل التنظيمي ، نمط الإشراف ، الحوافز ، الاتصالات ، العدالة التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة) .وهي الأبعاد التي تم اختيارها لهذه الدراسة والتي ظهرت في كثير من البحوث حول المناخ التنظيمي

أ – الهيكل التنظيمي :

هو ذلك المخطط الذي يحتوي على مختلف الوحدات و الإدارات و الأقسام في المؤسسة التي تقوم بمختلف الأنشطة والمهمات والأدوار و العلاقات و الاتصالات التي تربط بين مختلف مستويات التنظيم ، و هو الدرجة التي يحصل عليها الفرد في الفقرات المكونة لهذا البعد .

ب – نمط الإشراف :

هو نمط التسيير و التوجيه المتبع من طرف المسئول في التعامل مع مرؤوسيه ومدى قدرته على خلق جو من الثقة والتعاون والمشاركة بين أعضاء التنظيم أو على العكس خلق عدم الثقة

والتسلط والانفرادية في التسيير ويحدد بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في الفقرات المكونة لهذا البعد .

ج – الحوافز :

و نعني بها الرواتب و مختلف المنح و العلاوات وكذا شهادات الاعتراف وكلمات التشجيع كتابية أو شفهية التي يتلقاها الموظف على ما يبذله من جهد في المؤسسة وتحدد بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في الفقرات المكونة لهذا البعد .

د– الاتصالات :

تلعب الاتصالات دورا حيويا وأساسيا في أي مؤسسة فعن طريقها توكل المهام والأدوار وتبنى العلاقات الانسانية داخل المؤسسة ويقصد بها مختلف الأساليب و الطرق المستخدمة للتواصل والتفاعل بين الأفراد في الأقسام والوحدات المختلفة و تحدد بالدرجة التي يحصل عليه الفرد في الفقرات المكونة لهذا البعد .

هـ – العدالة التنظيمية:

إن خلق مناخ تنظيمي فعال وبناء لا يتأتى من خلال نظم عادلة للرواتب والمكافآت والمنح والعلاوات والاعتراف بالمجهود وتطبيق أساليب الثواب و العقاب على العمال بدون تمييز أو محاباة و هي وهي تشير إلى الدرجة التي يحصل عليها الفرد في الفقرات المكونة لهذا البعد .

و – التكنولوجيا المستخدمة:

تلعب التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة دورا هاما وحيويا في تطويرها فهي تخلص في كثير من الأحيان النشاط والعمل من الصبغة الروتينية والتقليل من الجهد المبذول فيه وهي

تضم كل الوسائل و التجهيزات التكنولوجية المستخدمة في أداء العمل ويعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في الفقرات المكونة لهذا البعد .

2 – الصراع التنظيمي:

الصراع هو مؤشر على التغيير والحيوية وهو ظاهرة لايمكن لأي مؤسسة أن تفلت منها وهو ينشأ بين الموظفين فيما بينهم ، أو بينهم و بين الإدارة سواء كانوا أفرادا أ و جماعات نتيجة لاختلاف الآراء والقيم والأهداف والحاجات ، و يعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها الفرد على استبيان الصراع التنظيمي .

3 – نوع العمل :

ونقصد بها نوع الوظيفية التي يقوم بها الفرد سواء كانت أكاديمية أو إدارية.

4 – الخبرة المهنية:

نقصد بها المدة التي قضاها الفرد أثناء خدمته في المؤسسة الجامعية .

صعوبات البحث

لكل بحث صعوبات خاصة به وبطبيعته ولقد واجهت الباحث جملة من الصعوبات أثناء إنجاز هذا البحث نذكر منها ما يلي:

1 – قلة المصادر الأولية مما دفع بالباحث بالاعتماد على المصادر الثانوية في كثير من الأحيان

2 – تعقد المفاهيم على المستوى النظري جعل الباحث يعاني على المستوى المنهجي لاسيما في الجانب العملي للبحث.

3 – قلة الدراسات التي تناولت مفهوم المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي .

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

1 – نشأة وتعريف المناخ التنظيمي

2 – تطور مفهوم المناخ التنظيمي

3 – أنواع المناخ التنظيمي

4 – نماذج المناخ التنظيمي

5 –أبعاد المناخ التنظيمي

6 –مجالات المناخ التنظيمي

7 – قياس المناخ التنظيمي

8 – العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

9 – دراسات حول المناخ التنظيمي

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

1 – نشأة وتعريف مفهوم المناخ التنظيمي

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي في دراسات الفكر الإداري و السلوكي في الثلاثينيات من القرن العشرين ، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل(لوين وآخرون 1939, Lewin et al) في دراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي ، إلا أن هذه الدراسة لم تتمكن من تقديم أسس مفاهيمية و مقياس محدد لمفهوم المناخ التنظيمي ، ثم أعيد استخدامه من قبل(,فليشمان1953Fleishman) و (آرجريس1958,Argyris) من خلال التركيز على السياسات التنظيمية الرسمية و حاجات العاملين و قيمهم إلا أن هذين الدراستين لم تتمكنا من تقديم مفهوم واضح و متكامل للمناخ التنظيمي .

و كانت لهذه الجهود البحثية المبكرة المذكورة أعلاه لعدد من الباحثين الفضل في إثارة اهتمام الباحثين بمفهوم المناخ التنظيمي مع بداية الستينات من القرن العشرين .

و قد تعددت الدراسات الأجنبية و بعض الدراسات العربية التي حاولت تناول هذا الموضوع من مختلف جوانبه مما انعكس على التعريفات الخاصة به فهناك من تعريفات ركزت الخصائص الداخلية للبيئة التنظيمية و المدركة بواسطة العاملين فيها ومن جملة هذه التعريفات نجد :

تعريف(فرهاند و غليمر1964, Forehand&Glimer)الذي يقول فيه أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات و التي تتميز

بالثبات النسبي و تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة "نقلا عن(سندس رضيوي،2012 :237) .وفي نفس السياق يذهب تعريف كل من (لتوين وسترنجر Litwin and stringer1968)الذي يؤكدان فيه أن المناخ التنظيمي " هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم ".

أما(كوزلسكي و دوهيرتي kozlowski and dohirty1989) فقد عرفاه بأنه يمثل" إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي ومع الأفراد الآخرين و أنه هو العامل الأكثر تأثيرا في إدراك الأفراد و تفسيرهم لخصائص التنظيم و أحداثه و عملياته و طبيعة التفاعل بين الأفراد و رؤسائهم " في(الحيدر ،2006 :45) .

و يعرف(الشربيني) المناخ التنظيمي بأنه " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية للتنظيم و التي تتحدد كنتيجة لسياسات و أنظمة العمل المتبعة في المنظمة ، فضلا عن اتجاه و فلسفة الإدارة العليا فيها و يكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة " (الشربيني ،1987 : 22).نقلا عن إيهاب محمود عايش الطيب.

أما(كاراسيك و بريتشارد) فقد عرفاه بأنه " عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة و تتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته " في (الصيرفي ، 2005 : 322) .

وهناك من يرى أن المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة و هو يتميز من منظمة لأخرى مثل تعريف(فلسيه و عبد المجيد) حيث يعتبران أن المناخ التنظيمي يعبر عن" شخصية

المنظمة أو المؤسسة و يشير إلى كافة الظروف الداخلية و الخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله ، و التي تؤثر في سلوكه و تشكل اتجاهاته نحو عمله و نحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه و مستوى أدائه " (فلسيه و عبد المجيد،2005 :291).

ويستنتج من خلال التعاريف السابقة للمناخ التنظيمي أنه يتكون من:

- مجموعة من العناصر تكون بيئة المنظمة

-هذه العناصر هي بمثابة سمات الشخصية للمنظمة

-أن كل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها

-هذا المناخ يؤثر في تفاعل الأفراد مع المنظمة

2 - تطور مفهوم المناخ التنظيمي

إن عملية التنظير حول تطور مفهوم المناخ التنظيمي تدرجت ببطء بالرغم من جهود الباحثين لتوضيح هذا المفهوم حيث تحول اهتمام الباحثين إلى الدراسات الإمبريقية على حساب الدراسات النظرية للمفهوم (جوهانسون1973Johannesson) و(ريتشروشندر &Reichers Sheinder,1990) هذا الاهتمام الإمبريقي بالمفهوم فتح نقاشا حول مدى استقلالية هذا المفهوم بالنسبة لمفهوم الرضا عن العمل بمعنى هل مفهوم الرضا عن العمل هو مرادف لمفهوم المناخ التنظيمي أم مختلف عنه وانتهى الجدل حول هذه الإشكالية ،بقبول فكرة أن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى إدراك العمال لبيئة العمل و الرضا عن العمل يشير إلى تقييم هذا الإدراك (جيمس وجون1980 James et Jones) و من مختلف المناقشات التي أثيرت حول التطور المفاهيمي لمفهوم المناخ برزت صفتان له تمتاز بالثبات و هما :

- أنه ثمرة للإدراك

- وصفي في طبيعته (روسو Rousseau,1988)

ومع ذلك لم يكن هناك اتفاق حول وحدة الوصف التي يمكن تطبيقها على المناخ التنظيمي الشيء الذي دفع الباحثين إلى التمييز بين المناخ النفسي و المناخ العام و المناخ الجمعي على أساس أن الفرد يكون دائما وحدة القياس في كل مستويات المناخ،و على هذا الأساس يرى(باركر وآخرون Parker et al 2003)أن كل الدراسات التي تهتم بإدراك الفرد لبيئته في العمل تقودنا إلى المناخ النفسي على الرغم من أن كثير من الدراسات تسميه بالمناخ التنظيمي و على أساس هذا التجميع يمكن التمييز بين مدرستين للتفكير حول مفهوم المناخ التنظيمي و هما مدرسة علم النفس الجشطلت و المدرسة الوظيفية .

فالأولى تركز على كيفية إدراك و إدماج الأشياء في المحيط الخارجي من طرف الأفراد و الذي ينعكس على سلوكياتهم بينما الثانية ترى بالرغم من أن تفكير و سلوك الأفراد لهما علاقة بالبيئة المحيطة فإن الفروق الفردية تلعب دورا مهما في تكيف الشخص مع بيئته(شندر Sheinder,1975).و في هذا المعنى فإن المدرسة الوظيفية تعترف بتفاعل الفرد مع بيئته و مشاركة هذا التفاعل في خلق المناخ التنظيمي بينما المدرسة الجشطلتية تركز على حقيقة أن الأفراد يسلكون طبقا لإدراكهم لبيئة العمل ، هذان الاتجاهان يبقيان المؤثران في الأبحاث حول مفهوم المناخ التنظيمي .

ومن جهة أخرى فإن هناك تجميع آخر للدراسات والأبحاث التي تركز على مختلف إشكالية القياس لمفهوم المناخ التنظيمي و التي ترى أنه يمكن اعتماد:

أ–قياس متعدد للخصائص التنظيمية .

ب– قياس للخصائص الإدراكية للأفراد .

ج– قياس للخصائص الإدراكية للتنظيم .

فالأول يهتم بمجموع خصائص المنظمة و الثاني يركز على الأفراد أكثر من المنظمة و الثالث يركز على التفاعل بين الأفراد و المنظمة.(بروني وصافوا1999, Brunet et Savoie)

و في تجميع ثالث يرى (موران وفولكوين1992,Moran et Volkwein) أن هناك أربع مقاربات لدراسة المناخ التنظيمي وهي البنائية ، الإدراكية ، التفاعلية و الثقافية ، ونتج عن هذه المقاربات النظرية المداخل الأساسية التي اعتمد عليها مختلف الباحثين في تحديد العناصر المكونة أو المؤثرة لكيفية تكوين المناخ التنظيمي عند الأفراد داخل التنظيم و هي كالتالي :

أ – المدخل الهيكلي

حسب هذا المدخل يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة ، وهي مستقلة عن إدراك الأفراد ، و بناءا على هذا المدخل ينشأ المناخ التنظيمي من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي ومنها :

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات .
- حجم المنظمة .
- عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي .(عمران ، 1996 :49) .

ويمكن القول أن هذا المدخل يركز على العناصر الفيزيقية الموضوعية التي يمكن ملاحظتها وقياسها

ب – المدخل الإدراكي

يعتمد هذا المدخل بشكل أساسي على إدراك الأفراد لبيئة العمل المحيطة بهم ، و بالتالي فإن المناخ التنظيمي ينشأ حسب تفسيرات كل فرد لتلك الإدراكات ، و بالتالي تنعكس على سلوكهم وتفكيرهم داخل المنظمة .(برجر Bereger, 1979 :p242).

يعتمد هذا المدخل على تصورات وتمثلات العاملين المنظمة في لعناصر المناخ التنظيمي والمرتبطة بالقيم والاعتقادات التي يحملونها والأهداف والحاجات التي يسعون لتحقيقها

ج –المدخل التفاعلي

يفسر هذا المدخل المناخ التنظيمي على أنه عملية التفاعل و التداخل بين الأفراد، إن المناخ التنظيمي طبقا لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية للعاملين في المنظمة و تفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي لها (عمران،1996: 51).

هذا المدخل أن مفهوم المناخ التنظيمي لأي منظمة هو نتاج تفاعل بين الخصائص النفسية والاجتماعية للعاملين مع الخصائص التنظيمية للمنظمة

د –المدخل الثقافي

يركز هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أكبر المساهمين في تكوين المناخ التنظيمي بحيث أنها تتدخل بشكل فعال في تحديد نوع التبادلات و التفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل التنظيم ، مع ملاحظة أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين

المجموعات يعتبر المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي .(عمران ، 1996 :52) نقلا عن (محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، 2006) .

من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن المدخل الأول (الهيكلي) ،يعتمد على خصائص الهيكل التنظيمي أو البيئة الإدارية باعتبارها المحدد الرئيسي والموضوعي للمناخ التنظيمي و أن كل الأفراد يمكنهم التعرف عليها بالتالي وجود مناخ تنظيمي واحد ، بينما المداخل الأخرى (الإدراكي ، التفاعلي ، والثقافة التنظيمية) ترى بأن الإدراك والتفاعل بين قيم واعتقادات الأفراد من جهة والهيكل التنظيمي من جهة أخرى هي المحدد الرئيسي للمناخ التنظيمي و أن كل فرد له إدراك خاص به و بالتالي إنتاج عدة أنواع من المناخات التنظيمية .

3 – أنواع المناخ التنظيمي

قدم كثير من الباحثين تصنيفات للمناخ التنظيمي ثنائية القطب كالمناخ الإيجابي والسلبي والمناخ المساعد والمعيق ولعل أشهر التصنيفات للمناخ التنظيمي التي شاع استخدامها بين الباحثين في الميدان تلك التقسيمات التي قدمها كل من(هالبن و كروفت Halpin and kroftو كذلك ليكرترنسيسLikertrensis)، ذكر المسند (1994) أن هالبن و كروفت حددا ستة أنواع من المناخ التنظيمي هي :

أ–المناخ المفتوح

يمكن تسميته بالأسلوب الإنساني في التسيير حيث يركز على العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و العمال ، وما يسوده من محبة و إخلاص و تعاون ، و تفويض في الصلاحيات للمرؤوسين في

اتخاذ القرارات و ينجم عنه ارتفاع في درجات (الانتماء ،و القدوة في العمل ،و النزعة الإنسانية) و تنخفض فيه درجات (التباعد ، الإعاقة ، الشكلية في العمل) .

ب–المناخ المغلق

يمكن تسميته بالأسلوب التايلوري في العمل حيث يتم التركيز فيه على العمل و الإنتاجية ، ويتم تجاهل العلاقات الإنسانية بحيث ترتفع فيه درجات (التباعد ،و الإعاقة ،و الشكلية في العمل ،و التركيز على الإنتاج) و تنخفض فيه درجات (القدوة ،و النزعة الإنسانية ،و الانتماء) .

ج–المناخ الذاتي

وهو إعطاء قدر كبير من الحرية للعمال ، حيث يشبعون حاجاتهم الإنسانية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات و التقدير ، حيث يعتمدون على أنفسهم في إنجاز الأعمال ، ولا يحتاجون إلا إلى قدر بسيط من التوجيه و الإرشاد من قبل رؤسائهم و ترتفع فيه درجات (الانتماء و الألفة و و القدوة) و تنخفض فيه درجات (التباعد ، التركيز على الإنتاج) .

د–المناخ الموجه

يسوده اهتمام شديد من قبل المشرف على إنجاز الأعمال ويتجسد ذلك في الصرامة الموجودة في الإشراف و التوجيه، مع عدم الاهتمام بالحاجات الإنسانية للعمال و ترتفع فيه درجات(الإعاقة، التركيز على الإنتاج) و تنخفض فيه درجات (الألفة، النزعة الإنسانية).

هـ–المناخ العائلي

يمكن القول أنه مرادف للتسيير التسيبي ، حيث يستقيل المشرف من إنجاز مهامه مما يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية ، توجه جهودها لخدمة الجوانب الإنسانية للعمال مهملة جوانب العمل

، و ترتفع فيه درجات (الألفة ، النزعة الإنسانية) و تنخفض فيه درجات (الإعاقة ، التركيز على الإنتاج ، الشكلية في العمل).

و–المناخ الأبوي

هو يشبه كثيرا التسيير التسلطي حيث نجد جميع الصلاحيات موجودة في يد أشخاص معينين ، مما يؤدي بالعمال إلى عدم الاهتمام و اللامبالاة بمصير المنظمة ، و ترتفع فيه درجات (التباعد ، التركيز على الإنتاج) و تنخفض فيه درجات (الألفة ، الانتماء).

نلاحظ أن بعض هذه الأنواع(المناخ المغلق ، المناخ الموجه، المناخ الأبوي) المشار إليها تعكس أفكار النظريات الإدارية الكلاسيكية التي تقوم على ضبط العمل بتطبيق جملة من القواعد و التخصص و تقسيم العمل من أجل رفع الإنتاج ، فهي تعتمد على تنظيم إداري هرمي مثل سلطة عليا مكلفة بتحديد الأهداف العامة و أخرى تنفيذية تضع إجراءات لتحقيق هذه الأهداف و سلطة دنيا تنفذ هذه الإجراءات ، بينما الأنواع الأخرى (المناخ المفتوح ، المناخ الذاتي ، المناخ العائلي) تعكس أفكار النظريات الكلاسيكية الجديدة التي تهتم بالعلاقات و الحاجات الإنسانية و الدوافع الإنسانية في المنظمة .

أما(ليكرترنسيسLikert Rensis) فيرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة و ذلك حسب المستويات الإدارية الرسمية، و كل مناخ يختلف عن الآخر وهي :

أ – مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا : و هو مناخ خاص بالإطارات السامية في المؤسسة أو مناخ خاص بصانعي القرار .

ب – مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى : و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا و هو خاص بالإطارات الوسطى .

ج – مناخ تنظيمي خاص بالمستوى الأدنى : و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى على المستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي أي العمال التنفيذيون .

تقسيم Likert Rensis يعتمد بالأساس على تقسيم المنظمة إلى مستويات (عليا ، متوسطة ، دنيا) ، و أن لكل مستوى مناخ تنظيمي خاص به و يؤثر بشكل مباشر على المستوى الذي دونه .(شامي صليحة ، 2010 :45).بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المناخات ترتكز على العناصر الفيزيقية في المنظمة .

4 – نماذج المناخ التنظيمي

تختلف نماذج المناخ التنظيمي باختلاف الباحثين و الدراسات فهناك من ركز على المدخل الهيكلي فحسب (المحمداوي) هو" المدخل الذي يركز على الخصائص التنظيمية ، أي عوامل البيئة الداخلية كالحجم ومستوى السلطة و هذه الخصائص لا تستند إلى إدراك الأفراد للأبعاد التنظيمية و إنما تتمثل بتحديد المتغيرات الموقفية الأكثر أهمية و من ثم قياسها بشكل مستقل" و هناك من يركز على المدخل الذاتي حيث يرى(غوبتاGupta) "أنه المدخل الذي يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بمشاعر الأفراد عن المنظمة ،كالرضا و الالتزام التنظيمي والإبداع. نقلا عن (محمد ناصر إسماعيل وآخرون ،2012 :214) .و سنحاول الإشارة إلى البعض من هذه النماذج التي حاولت تحديد مكونات المناخ التنظيمي فيما يلي:

أ– نموذج ليكرتLikert

يعتبر ليكرت من أبرز الباحثين الذين قاموا بالتنظير لمفهوم المناخ التنظيمي ، ودراسة أثره على فعالية المنظمة و تحقيق أهدافها الاقتصادية و الإنسانية ، وذلك من خلال القيام بعدة دراسات مسحية لعينة من المؤسسات الصناعية و التجارية ، توصل من خلالها إلى نموذج من أربعة أنماط تسييرية تصف المناخ التنظيمي و السلوك القيادي داخل المنظمة وذلك بتطبيق مقياس الخصائص التنظيمية الذي يتكون من الأبعاد الثمانية الآتية (القيادة ، الدافعية ، الاتصال ، التفاعل ، التأثير ، صنع القرارات ، وضع الأهداف ، الرقابة ، التدريب) .(لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، 50 – 51 :2014) .

ومن خلال نتائج هذا المقياس استخرج ليكرتLikert نموذج بأربعة أنماط تسييرية كما هومبين في الجدول.

جدول رقم (1) أنواع المناخ التنظيمي حسب أنواع التسيير لليكرت

مناخ ديمقراطي مشارك	مناخ ديمقراطي استشاري	مناخ أوتوقراطي محسن	مناخ أوتوقراطي مستغل
– ثقة تامة يضعها الرئيس في مرؤوسيه –التفويض باتخاذ قرارات هامة . –الاتصال بين الرؤساء و	–ثقة مقبولة بين الرئيس و المرؤوسين . –تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسين .	–إشراك جزئي في اتخاذ بعض القرارات. –استخدام نظام المكافآت و العقوبات.	–لا يوجد ثقة بين الرئيس و المرؤوسين . –تفويض الصلاحيات يكون بشكل محدود جدا –استخدام الوعيد

المرؤوسين في الاتجاهين . -جو ودي يطبع العلاقة بين الطرفين.	-الاتصال في كلا الاتجاهين .		و التهديد ضد العمال .

(أبوبكر ، 2005 :429) ، نقلا عن إيهاب محمود عايش الطيب (2008) الجدول من تنظيم الباحث

من النموذج السابق نجد أنه يسير في شكل متدرج من النمط (الديمقراطي المشارك) الذي يمثل أكبر درجات الإنسانية و الانفتاح نحو العمال ، وصولا إلى النمط (الأوتوقراطي المستغل) الذي يمثل الطريقة التايلورية في التسيير ، إذ يمكن اعتبارهما كطرفي نقيض ، ونجد بينهما نمطين معتدلين نوعا ما .

ب-**نموذج هالبن وكروفت (1963)Halpin et Crofts** :

قام الباحثان بإعداد استبانه لوصف المناخ التنظيمي ، تعتمد على كيفية إدراك أفراد التنظيم لواقع المناخ السائد في منظمتهم من خلال وصف سلوكياتهم الشخصية فيما بينهم ، و كذلك وصف سلوك الإدارة معهم . و من خلال نتائج هذه الدراسة ميزا الباحثان بين مجموعتين من الأبعاد تتعلق الأولى بعلاقات الأفراد فيما بينهم و تضم (الانفصال ، الانتماء ،الألفة ، العائق ،)، أما المجموعة الثانية فهي تتعلق بسلوك الإدارة نحوهم و تضم (الدافعية ، الانعزالية، الإنتاجية ، المراعاة) . (الحيدر، 2006 :47) . ونلاحظ أن هذا النموذج يتميز بالطابع الإداري و الإنساني في نفس الوقت .

ج–نموذج ليتوين و سترنجر (1968)Litwin et Stringer

يختص هذا النموذج في الكشف عن الخصائص البيئية للعمل في المنظمة و التي تختلف باختلاف طبيعة المنظمات ، وكيف تكون هذه الخصائص مدركة من طرف الأفراد العاملين فيها ، و ذلك بدراسة سلوكهم ودوافعهم التي هي في الحقيقة تفسير لتلك الإدراكات .

ويضم هذا النموذج تسعة أبعاد هي كالآتي:

(المسؤولية ، المكافأة ، الدعم، الهيكل التنظيمي ، التعارض، المخاطرة ، المعايير ،الدفء، الانتماء) (Litwin et Stringer ,1968: 66–87)

يمكن القول أن هذا النموذج لمح بصورة غير مباشرة إلى أن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة و كيفية إدراكها من قبل الأفراد، هي المحدد الرئيسي للسلوك داخل المنظمة، و أن لكل منظمة بيئة داخلية خاصة بها و بالتالي مناخ تنظيمي خاص بها.

د– نموذج كامبل و زملائه (1974) Campbell et autres

قام الباحث بإعداد مقاييس مختلفة نسبيا لقياس المناخ التنظيمي في العديد من المنظمات ومن خلال تلك الدراسات استخلص أن أغلب المنظمات توجد فيها عدد من هذه الأبعاد أو كلها ، مما دفعه بالقول أن هناك عشرة أبعاد مشتركة بين مختلف المنظمات و هي كالآتي :

(هيكل أو بناء المهمة، المكافأة و العقاب، مركزية القرارات، تأكيد الإنجاز، التأكيد على التدريب و التطوير، المخاطرة و الأمان،الانفتاح، المركز الاجتماعي و الروح المعنوية، الاعتراف بالجهود أو التغذية العكسية، الكفاءة التنظيمية العامة و المرونة).

(Campbell et al ,1974 :29).

يمكن القول أن الأبعاد التي جاء بها كامبل و زملاءه ، لا يمكن تعميمها على جميع المنظمات فيمكن أن نجدها في بعض المنظمات كما لا يمكن أن نجدها في منظمات أخرى ، إذ تبقى مجرد حقائق نسبية ، تختلف باختلاف بيئة المنظمة و ثقافة الأفراد الموجودين فيها .

هـ – نموذج دوني و زملاؤه (1974)Dawney et al

يقوم هذا النموذج على ستة أبعاد رئيسية هي كالآتي:

- اتخاذ القرارات
- الدفء
- المخاطرة
- المكافآت
- الهيكل التنظيمي(Dawney et al, 1974 :150)

و– نموذج لولر و زملاؤه (1974)Lawler et al :

قام لولر وزملاؤه ، بتقسيم أبعاد المناخ التنظيمي و حصرها في بعدين رئيسيين ، تندرج تحت كل واحد منهما أبعاد فرعية ، كالآتي :

1 –**البعد الرئيسي الأول:** و يتعلق بالهيكل التنظيمي و تندرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

- المركزية في اتخاذ القرارات
- الرسمية في إجراءات العمل
- التداخل بين الأنظمة للمنظمة

2 – **البعد الرئيسي الثاني:** و يتعلق بالعملية التنظيمية و تندرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

– مواجهة الصراعات

– نمط التسيير

– المكافآت (لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد،54 – 55 :2014) .

يمكن ملاحظة أن نموذج لورلر ، حاول الاختصار أو التلخيص في أبعاد المناخ التنظيمي ، بتصنيفهما تحت بعدين رئيسيين هما (الهيكل التنظيمي) و الذي يمثل في الحقيقة الجانب التنظيمي أو الرسمي في المؤسسة وما يندرج تحته من (مسؤولية ، اتصالات رسمية) ، و البعد الثاني و هو (العملية التنظيمية) وما تمثله من الجانب الحركي أو الديناميكي (علاقات العمل ، الإشراف ...) ، هذين البعدين في تفاعلهما يؤثران في سلوك العمال .

خ– نموذج فورهاندوجلمر Forehand et Gilmer

حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في :

– الهيكل التنظيمي و يشير إلى (حجم المنظمة ، نوع السلطة ، الرسمية ، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات) .

– درجة تعقد التنظيم و يقصد بها (عدد السلطات الإدارية في المنظمة، الأنظمة الفرعية و طبيعة تداخل العلاقات بينها).

– اتجاهات الأهداف (تحديد الأولويات بالنسبة للمنظمة) .

– نمط القيادة و هو يشير إلى نوع التسيير مغلق أو مفتوح.(لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، 55 : 2014) .

في هذا النموذج نجد هناك تشابه مع نموذج لولر ، إلا أنه قام بتقسيم الأبعاد الرئيسية إلى أربعة أبعاد بدل اثنين ، و اهتم أيضا بتعقيد المنظمة من كثرة المستويات الإدارية و تداخلها ، و أعطى حيزا للأهداف و مستوى تنفيذها بما تشكله من عنصر هام في مستقبل المنظمة .

ح- نموذج ستيرز (1979) Steers

أشار سليمان (1987) أن ستيرز قام سنة (1979) بتصميم نموذج قياس للمناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها و توضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

- **السياسات و الممارسات الإدارية**

و يتمثل هذا البعد في السلوك القيادي و ما يحتويه من قواعد و إجراءات و طريقة التعامل مع العمال ، كما لا يستثني جوانب الانتقاء و التدريب .

- **الهيكل التنظيمي**

يشمل هذا البعد المركزية السائدة في المنظمة و نمط الاتصالات، و كذلك طريقة الإشراك، و حجم المنظمة، و موقع الفرد في السلم الإداري.

- **تكنولوجيا العمل**

و يشير هذا البعد إلى مواكبة المنظمة لآخر التكنولوجيات في مجال العمل ، وما قد يضيفه من جودة في المنتج و كذلك تسهيلات للعمال.

– البيئة الخارجية

يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و المؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية . فهد نجيم راجح السلمي (2012) .

ذكر هذا النموذج البيئة الخارجية كعنصر مؤثر من عناصر المناخ التنظيمي، بينما ترى فئة كبيرة من الباحثين أن المناخ التنظيمي يتأثر أساسا بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

س– نموذج تيم و بيترسون Timm et Peterson(1982)

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن دراستها في ستة أبعاد هي كالاتي :

– الثقة: ويقصد بها الثقة المتبادلة بين مختلف أعضاء المنظمة و من مختلف المستويات الإدارية

–**المشاركة:** ويقصد بها مدى إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة و كذلك تفويض الصلاحيات.

– **الصدق و الصراحة** : و تشمل إعطاء الأفراد كل المعلومات اللازمة المتعلقة بمجال عملهم و اطلاعهم على التحديات المقبلة عليها مؤسستهم.

– **المساندة و التشجيع** : ويقصد به التحفيز المادي و المعنوي الذي يلقاه الأفراد من طرف زملائهم و رؤسائهم ، وما له من أثر بليغ في إشباع الرغبات الاجتماعية لهم .

–**الاتصالات الصاعدة:** وهي إصغاء أصحاب القرار في المؤسسة إلى اقتراحات و انشغالات المستويات الدنيا، و ما لها من أثر في تعزيز روابط الثقة و التعاون بين أفراد المنظمة.

– **الأداء الوظيفي:** نقصد به الفعالية التنظيمية و كفاءة الأفراد العاملين في المنظمة و قدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم و كذلك تشمل العمل الجماعي.(لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد ،56 – 57 :2014) .

ركز هذا النموذج كثيرا على الأبعاد الإنسانية الموجودة بين أفراد التنظيم وما لها من أثر كبير على تكوين مناخ تنظيمي إيجابي أو سلبي.

ش– نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي (1989) Kozlowski et Doherty

يقوم هذا النموذج على إعطاء أهمية كبيرة للأسلوب القيادي و عملية التفاعل التي تحصل بين الرؤساء و المرؤوسين في إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي السائد و أثر ذلك في سلوكهم التنظيمي ، و يحتوي هذا النموذج على إحدى عشر بعدا ، هي كالآتي :

- **الهيكل التنظيمي:**وهو إدراك الأفراد لجودة و ملائمة الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.
- **فهم الوظيفة** : يقصد به وضوح المهام و الأهداف المسطرة لإنجاز العمل .
- **المحاسبة أو المساءلة الشخصية:**ويقصد بها وجود رقابة صارمة في العمل
- **المسؤولية:**ويقصد به تفويض الصلاحيات و تحمل المسؤولية من قبل العمال .
- **تركيز المشرف على العمل:**يقصد به أسلوب المشرف في التعامل مع العمال و إذا كان يفرض عليهم ضغطا شديدا أو العكس.
- **المشاركة** : هو إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم في مجال عملهم.
- **الإشراف المساند أو الدعم** : و هو نوعية الدعم و التحفيز الذي يتلقاه العمال من طرف المشرفين عليهم .

- **العمل الجماعي:** وهو العمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد، و كيف أنه يسهل المهام و يزيد من الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين.
- **التعاون بين المجموعات** : مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة .
- **وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها** : مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم و بأنها توليهم اهتمامها و رعايتها .
- **الاتصالات:** ويقصد به أنواع الاتصالات السائدة في المنظمة و كذلك الوسائل المعتمدة في ذلك .(البار الرميساء، 2014: 44) .

من خلال النموذج نلاحظ هناك تكرار واضح للأبعاد ، إذ نجد عدة أبعاد تناقش نفس الأفكار كبعدي العمل الجماعي والتعاون وبعدي الأشراف والأشراف الداعم المساند، حيث كان بإمكان صاحب النموذج دمجها و اختصار النموذج إلى أقل من إحدى عشر بعدا بكثير .

ص– نموذج كويز و توماس Koys et Thomas

حدد كل من كويز و توماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية :

–الاستقلالية.

–درجة التماسك.

– الثقة.

– ضغط العمل.

–الدعم و التقدير.

– العدالة.

– الإبداع ومدى تحمل المخاطرة .(لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ،59 : 2014) .

ي– نموذج فريدردار و جرينبرغ Friedeardar et Greenberg

حدد الباحثان سبعة أبعاد رئيسية للمناخ التنظيمي و هي:

–التحرر.

–العوائق.

–الروح المعنوية.

–الألفة و المودة.

–التحفظات.

– التأكيد على الإنجاز .

–المكافأة.(لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، 60 : 2014) .

وهو نموذج يهتم بالجانب الإنساني بامتياز ، حيث نجده يتكلم عن صميم العلاقات الإنسانية ، متجاهلا بذلك العوامل الأخرى التي تؤثر على المناخ التنظيمي في المؤسسة .

قد يعجب القارئ من التعرض إلى هذا العدد من نماذج المناخ التنظيمي التي أشار إليها الباحثون في حقيقة الأمر فإن الهدف الأساسي من هذا هو إطلاع القارئ على الصعوبة المنهجية الموجودة في دراسة هذا المفهوم من الناحية العملية بالرغم من وجود بعض العناصر

المشتركة بين الباحثين إلا أن الاختلاف يطغى على التوافق وهذا يعني صعوبة مقارنة النتائج في الدراسات المختلفة .

5 – أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي فيما بينها باختلاف الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى اختلاف طبيعة الدارسين لهذا الموضوع وكذلك اختلاف توجهاتهم فمنهم علماء النفس والاجتماع والاقتصاد و الإدارة بالإضافة إلى تطور مفهوم المناخ التنظيمي و تعريفاته و تطور الأبحاث حوله رافق ذلك تطور في الأبعاد التي توصل إليها مختلف الباحثين في الميدان و التي كانت متنوعة كما و كيفا ، كما ظهر ذلك في نماذج المناخ التنظيمي التي تم الطرق إليها سابقا.

و من خلال هذا التنوع الكمي و الكيفي برزت بعض الأبعاد التي اتفق عليها كثير من الباحثين في الميدان، كما هو واضح في النماذج المذكورة آنفا ومن أبرز هذه الأبعاد نجد (الهيكل التنظيمي ، نمط الإشراف ،الحوافز ،الاتصالات،العدالة التنظيمية،التكنولوجيا) .

أ – الهيكل التنظيمي:

وهو الشكل والتركيبة التي تجسد طبيعة العلاقات الداخلية في المنظمة، ويبين مختلف المصالح والأقسام الرئيسية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، زيادة عن توضيح أشكال وأنواع الاتصالات وشبكة العلاقات القائمة، كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات(أحمد عبد إسماعيل الصفار،2009 :74) نقلا عن الشماع وحمود (2007) .

ويعرفه (رشيد، 1992: 26) بأنه :" الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها، ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها،وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والعاملين، وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (ناصر محمد ابراهيم السكران، 2004 :25) .

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الفعالية في الأداء لا بدأن تتحقق فيه الشروط التالية:

1 – التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

2–المرونة وهي القدرة على إحداث تغييرات على الهيكل التنظيمي بحسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

3 – أن يسهل عملية الاتصالات بين كل المستويات الإدارية المتوازية، وكذلك المستويات الهرمية.

4 – أن يسهم الهيكل التنظيمي بتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية.

ب –نمط الإشراف

هناك عدة تعريفات تطرقت لمفهوم الإشراف الإداري نذكر منها:

تعريف (الشريف 1995) حيث يرى بأنه " الرئيس المسئول عن ملاحظة وتوجيه جهود مرؤوسيه لإنجاز العمل وذلك بناء على السلطة المخولة له" ، كما نجد أيضا تعريف (المدهش 1998) الذي يرى بأن الإشراف هو " عملية التأثير في نشاط الأفراد و الجماعات و توجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة يستهدفها التنظيم " ، أما تعريف (بابكر 2000) فيرى أن الإشراف في الوظيفة الإدارية هي " عملية التوجيه و الرقابة لكل ما يدور في مجال العمل (

الوحدة ، القسم .....) ، من أنشطة إدارية و تنفيذية لغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية ، خدمات .....) كما و كيفا و بأقل تكلفة بشرية أو مادية " . (جبير سعيد صايل السيحاني ، 2004 : 12).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن عملية الإشراف عملية إدارية يقوم بها المشرف ، يحرص من خلالها على السهر على إنجاز الأعمال من طرف العمال و كذلك يقوم بتوجيههم ومساعدتهم على تخطي المشاكل التي تواجههم بدون إغفال الجانب الرقابي ، قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة بصفة كبيرة .

ج – الحوافز

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المثيرات التي تقوم بإثارة الدافعية لدى الفرد حيث أنها مؤثرات خارجية تقوم بتحريك السلوك الذاتي للفرد باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها (الفريجات وآخرون، 2009 :104)ويشير (Downey) إلى أن الحوافز عامل يعبر عن وعي الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز والمحاباة فبتقديمها للأفراد وتوعيتهم بأنها متعلقة بالأداء الجيد والفعالية مع التركيز على مبدأ الثواب أ كثر من العقاب،ويتضمن هذا البعد الترقية والرواتب والتقدير الشخصي والمسار المهني (العباسي،2008 :28) نقلا عن (رياض عزيز،2013 :45) .

د – الاتصالات:

يشير(فيند بميش22-16, Feyand Beamish,1991)إلى أن الاتصالات هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة،والتي تساعد على تبادل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات

رسمية، وتعتبر عملية الاتصال بين الأفراد العاملين نقطة جوهرية في توجيه وتفسير السلوك الفردي والجماعي للعاملين،وتعد أيضا وسيلة لإنجاز الأعمال والمهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة،ويشير (دافتDaft,2003) أن الاتصالات هي الطريقة التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والبيانات والربط بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسيير أحسن للعمل وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (أكرم أحمد الطويل وإسراء وعبد الله السبعاوي،2012 :49 -50) .

هـ - العدالة التنظيمية

عرف(2006) Martison and Others العدالة التنظيمية بأنها مصطلح يشير إلى تصورات الأفراد حول مدى عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة و تأثيرات تلك التصورات على سلوكيات العاملين بها . (خليل جعفر حجاج :119)

و –التكنولوجيا المستخدمة

يشير(اللوزي، 2002 : 151- 153) إلى أن التكنولوجيا تعمل على إحداث تغييرات في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية والإنتاجية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة وخاصة أننا نعيش في عصر المعلوماتية والتقنيات الحديثة التي تسهل عمل الأفراد وكذلك تزيد من النوعية والكفاءة في أداء المنظمات ولهذا السبب أصبح استخدام التكنولوجيا أكثر من ضرورة في القرن الواحد والعشرين. (خالد قرواني،2012 :21) .

6 – مجالات المناخ التنظيمي

يشير(هالبن1966 Halpin)إلى أن هناك ثمانية مجالات للمناخ التنظيمي ، أربعة تتعلق بخصائص سلوك العمال و الأربعة الأخرى تتعلق بخصائص سلوك القائد وهي كالتالي :

أولا: المجالات المتعلقة بخصائص سلوك العاملين

أ–التباعد: و تشير إلى أن فريق العمل يكون مشتتا كلا منهم في اتجاه مختلف و هم كثيرو الشكوى و التذمر.

ب–الإعاقة: و هو إحساس لدى العمال بأن القائد يكلفهم بأعمال روتينية و غير مهمة قصد إعاقتهم عن أداء الأعمال المكلفين بها.

ج–الانتماء : و يشير هذا البعد إلى الروح المعنوية المسيطرة على العاملين ، فالعمال يشعرون بالرضا و الانتماء للمنظمة نتيجة إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية ، وفي نفس الوقت الاستمتاع بتأدية المهام و الواجبات المكلفين بها .

د– الألفة : و هو وجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية .

ثانيا : مجالات تتعلق بقائد المنظمة

أ– الشكلية في العمل : و يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتسم بالشكلية في العمل دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية و الاجتماعية ، فهو يطبق اللوائح و القوانين تطبيقا حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة .

ب– التركيز في العمل: و يشير إلى أن قائد المنظمة يحرص حرصا شديدا على الإشراف و متابعة إنجاز العمل و قنوات الاتصال بينه و بين العاملين تسير في اتجاه واحد و لا يحاول الاستفادة من آرائهم و أفكارهم.

ج– القدوة في العمل: و تشير على أن قائد المنظمة يساعد الهيئة التنفيذية على إنجاز العمل ليس بالطريقة المباشرة و لكن عن طريق إعطاء القدوة الحسنة و هو لا يطلب من العمال أكثر مما يعطي .

د–النزعة الإنسانية: و يشير هذا البعد إلى أن قائد المنظمة يعامل أعضاء الهيئة التنفيذية معاملة ودية و إنسانية، فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم.(لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، 92 – 93 : 2014) .وتسعى المؤسسات كبيرة كانت أم صغيرة إلى تحسين مناخها التنظيمي بتطوير وتحسين بيئتها الداخلية و بالتالي التحسين من المناخ التنظيمي و إجمالا يمكن تعديد مجالات التدخل كالآتي :

– **الهيكل التنظيمي** : وذلك بإدخال تعديلات دورية عليه بحث تسمح بتقسيم جيد للمسؤوليات وتوزيع عادل للمهام ، مما يخدم أهداف التنظيم و أهداف الأفراد معا من الأمثلة الحية على ذلك نجد :

مؤسسة(سيزر و روبك Seaser et Reubeack)الشهيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي عدل هيكلها التنظيمي (من النوع الطويل إلى النوع المفرطح) بتقليص المستويات الإدارية و تقصير قنوات الاتصال بين الإدارة العليا و الدنيا .

– **السياسات** : ونعني بالسياسات ، الفلسفة أو الثقافة التي تقوم عليها المؤسسة بحيث يجب أن تكون متكيفة مع الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة و في نفس الوقت نكون تتميز باستقرار نسبي بحيث تكون واضحة ، تبعث على الثقة و الارتياح في صفوف الأفراد ، عكس السياسات الغامضة التي تبعث على الشك و الارتياب في أوساط العاملين .

– **تدريب العاملين** :وهو وضع مخطط واضح قصد تدريب و تكوين العاملين قصد الرفع من كفاءاتهم و إمكانياتهم مما يسمح بتحسين أدائهم ، وذلك بما يعود على مؤسستهم بالفائدة .

– **وسائل و أنماط الاتصال** : لا شك أن للمعلومة دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة و لكن لإيصال المعلومة بالطريقة و الوقت المناسبين يجب تحسين طرق الاتصال ذات الكفاءة العالية و التي تؤدي أيضا إلى تنمية روح التعاون بين العاملين و إلى تنمية التفاهم و التقارب بين العاملين و الإدارة .

هـ – **عدالة التعامل** : وذلك بوضع نظام عاد للترقيات و الحوافز و العقوبات ، بحيث تكون المعايير المتبعة واضحة ونزيهة ما يخلق جو من الثقة و الارتياح وسط الأفراد العاملين ما ينعكس عليهم بروح ايجابية .

– **النمط القيادي** : يجب على الإدارة ان تتبنى فلسفة إنسانية في التعامل مع العمال مع العمال و ذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل حتى يشعروا بقيمتهم و بإسهاماتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الإستقرار النفسي و التقدم نحو الأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب و التذمر و التغيب و التمارض.

– **أساليب الرقابة** :لا غنى عن الرقابة حيث هي الوسيلة الوحيدة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ، و لكن هناك أساليب من الرقابة تلقى نفورا و مقاومة من طرف العمال ، هنا يجب أن تتدخل الإدارة لخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك بتحسيس العمال بأهمية التزامهم بالأهداف المطلوبة منهم .

– **المسؤولية الاجتماعية** : و يمكن أن نعرفها بأنها نوع من الإحساس أو الترابط مع البيئة الخارجية للمؤسسة ، فالمنظمة تعمل في وسط اجتماعي مفتوح من هنا جاءت أهمية مشاركتها في تنمية المجتمع المحيط بها وإشراك أفرادها في ذلك .(كامل محمد المغربي ، 2004 :306 – 308) .

7 – قياس المناخ التنظيمي

تختلف طرق قياس المفهوم المناخ التنظيمي باختلاف التوجهات النظرية للباحثين في هذا المجال , و كذا المستويات التي يعملون عليها و يهتم القياس بإدراك و تمثلات الأفراد ضمن تصور التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة و يرى (مارك ميري وآخرون2004 Marc Mury et al)أن الإدراكات و التمثلات الفردية يجب أن تكون متشابهة عند الأفراد لتكون المناخ التنظيمي للمنظمة و هذا التشابه لا يعني عدم وجود اختلافات فيها على أساس أن الأفراد ينتمون إلى خلفيات ثقافية مختلفة وحسب(أرباك2010 Arabac) فإن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم واسع يشمل عوامل مختلفة من ثلاث مستويات في المنظمة هذه المستويات هي :

أ– بنية و صورة المنظمة .

ب–الانتماءات و الصراعات بين أفراد المجموعات .

ج– قرارات و اتصالات الأفراد العاملين فيها .

و بذلك يمكن القول أنه يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على مستوى الأفراد، و الجماعات و المستويات التنظيمية.

فمستوى الأفراد يركز على المناخ النفسي و يبحث في إدراكات العمال لبيئة عملهم ، بينما مستوى الجماعات يركز على التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء الذين يعملون في مجموعة واحدة أو قسم واحد و يشترط (أندرسون ووست1998 Anderson et West) ثلاثة شروط ضرورية لتشكل المستوى الجماعي للمناخ و هي أن:

- تكون هناك فرص للتفاعل بين أفراد الجماعة .
- يتقاسم أفراد الجماعة أهداف مشتركة.
- تكون مهمات أفراد الجماعة معتمدة على بعضها البعض لتنمية أهداف و تمثلات متبادلة.

أما على المستوى التنظيمي فهو يهتم بإدراكات العمال ككل و يحدد على أساس متوسط الإدراكات و القيم للعمال اتجاه بيئة عملهم .

و يرى (شالت وآخرون2006Shulte et al)أن المقاربة الكلية هي أحسن وسيلة لقياس المناخ التنظيمي و ذلك بالتعامل مع خصائص متعددة عند النظر إلى العلاقات البينية بين العمال ، الشيء الذي يمنح إمكانية تكاملية لهذه العناصر و لكن هذه الطريقة تحتاج إلى عينات كبيرة نظرا لاعتمادها على أبعاد كثيرة .

كذلك من الأمور المهمة في قياس المناخ التنظيمي مفهوم قوة المناخ و يقصد به مستوى الاتفاق في إدراكات العمال(شينست وآخرون2009Schynset al) حيث ارتفاع مستوى الاتفاق في الإدراكات يدل على قوة و انسجام التصور الإيجابي للمناخ التنظيمي و العكس صحيح أي أن الانخفاض في الاتفاق يدل على أن هناك اختلاف بين العمال في نظرتهم للمناخ التنظيمي بالإضافة إلى ذلك فإن اتجاه المناخ التنظيمي يعتبر أيضا مهما لأنه قد يحدد لنا ماهي العناصر التي يركز عليها العمال في المناخ ، فمثلا إذا كان العمال في منظمة يتقاضون عمولة على المبيعات فإنهم قد يركزون على المبيعات أكثر من خدمة الزبائن في هذه الحالة فإن المناخ قوي (وجود إدراكات متماثلة أو مشتركة و لكنها ليست في الاتجاه المطلوب و هو إرضاء الزبون).

و مع أن كل منظمة لها مناخ تنظيمي خاص بها فقد أوضح (ميلتون1981Milton)مذكور في(برند و ولسون2000 Braind et Wilson)أن هناك أربع عناصر عامة في المنظمات اهتم بها البحث في هذا الإطار:

– أن المنظمات لها أكثر من مناخ الذي يمكن أن يتأثر بتدخلات مختلفة .

– أن الأفراد من مراكز تسييرية مختلفة عادة ما يدركون المناخ بطرق مختلفة .

– كل المنظمات وحيدة و لها مناخ تنظيمي متميز و بالتالي فإن التغيرات في المناخ يكون له تأثير مختلف في كل منظمة.

– أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية كدافعية العمال ، الرضا الوظيفي و كذلك التغيرات في المناخ التنظيمي ينتج عنها التغيرات في هذه العوامل .(أنا ماري نيوودت Anna

Marie Nieuwoudt ,2011 :12-16) ويمكن تلخيص مختلف المقاييس المستخدمة في هذا المجال في الجدول التالي :

جدول (2) يلخص أنواع القياسات للمناخ التنظيمي

إسم المقياس	عدد الفقرات	الأبعاد	نوع المقياس	الجوانب المركز عليها	المصدر
مقياس بيئة العمل المدركة	31 فقرة	أساليب الإشراف التعاون دافعية العمل كفاءة العمال اتخاذ القرارات الحوافز	ليكرت	يركز على طبيعة السلوك كوظيفة فردية و بيئية	Kanjis et william (2000)
مقياس المناخ النفسي	94	-التدعيم التسييري رؤية المؤسسة -وضوح الاتصال -التركيز على التدريب -التركيز على الجماعة -تدعيم الأفراد للخدمة -الثواب على	ليكرت	اعتمدت الفقرات على مجموعة من المقابلات مع العمال و الدراسات السابقة حول المناخ النفسي و التنظيمي	Schult et al (2006)

		الخدمة			
مقياس المناخ التنظيمي و الوقاية	78 فقرة	التدعيم ،الأهداف الإجراءات ،التجديد الوقاية كقيمة تنظيمية الوقاية كإجراءات تنظيمية التعامل الشخصي مع الوقاية محتوى الوقاية	ليكرت	إدماج استبيان المناخ التنظيمي مع استبيان المناخ الوقائي	Silva et al (2004)
مسح المناخ التنظيمي	86 فقرة	لا يوجد	ليكرت	محاولة الكشف عن جوانب القوة و الضعف بهدف التطوير	(2000)
سلم المناخ التنظيمي	35 فقرة	– المدح و الإشراف –انسجام الأهداف –وضوح الأدوار –القيادة التدعيمية – المشاركة في اتخاذ القرارات النمو المهني التفاعل المهني	ليكرت	يقيس إدراك العمال لبيئة عملهم	Neal et al (2000)
سلم	40 فقرة	– الاستقلالية		لا يوجد	Mcmuray(2003)

المناخ التنظيمي		– الاتصال البيني شخصي – البحث ،التماسك – الضغوط	ليكرت		
سلم المناخ التنظيمي	لا يوجد	– ضغوط ثقل العمل – التماسك – الإدارة التدعيمية	ليكرت	اشتق من أبحاث Decotis et koys(1991)	Ruiz– Moreno et al (2008)
مؤشر المناخ التنظيمي للأعمال	لا يوجد	– الفعالية التنظيمية – الاستعداد للتجديد – الاتصال العام	ليكرت	لايوجد	KoeneVojelaar et Soeteres (2002)
مسح للمناخ التنظيم	94 فقرة	– التدعيم الإداري – الرؤية للمؤسسة – اتصال واضح و مفتوح – التركيز على التدريب التركيز على الجماعة،الوضوح الثواب التدعيم التسييري	ليكرت	الفقرات اشتقت من مقابلات مع العمال و دراسات حول المناخ التنظيمي	Schulte et al (2006)

إستبيان المناخ التنظيمي Litwin and stringer	40 فقرة	الهيكل ،المسؤولية الدفء، التدعيم المعايير، الصراع الهوية، الإشراف المخاطر	ليكرت	لا يوجد	Brand and wilson (2000)
مسح مناخ الجماعة	44 فقرة	الوقاية بالمشاركة التدعيم للتجديد الرؤية،التوجه النهائي الرغبة الاجتماعية	ليكرت	استخدم لتقييم الطبيعة التعددية لمناخ الجماعة	Loewen and Loo (2004)

نقلا عن (Anna Marie Nieuwoudt ,2011,21-23). .

نلاحظ من خلال الجدول السابق تعدد سلاليم القياس الخاصة بالمناخ التنظيمي وكذا تعدد العناصر المكونة لهذه السلاليم والذي يفترض أنها تمثل المناخ التنظيمي للمؤسسة وهذا التنوع بقدر ماهو تنوع في التناول فهو أيضا يشير إلى صعوبة منهجية في التعامل مع هذا المفهوم إجرائيا .

8 – العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي سلبا و إيجابا بعدة عوامل حسب (Lawrence .J,Allan .J,1974) نتعرض إلى بعضها فيما يلي :

أ – السياق التنظيمي:

و يتضمن تصورات و أهداف و رسالة المنظمة و تعتبر هذه العناصر حجر الزاوية في تشكيل التوجهات الاجتماعية و الاقتصادية للمنظمة ، فالوظائف التي تقوم بها تجعل من فضاء العمل مكان لتفاعلات اجتماعية متعددة فإذا كانت هذه العناصر جيدة فإنها تؤثر على المناخ التنظيمي و خلق الدافعية لدى العمال و تحسين أداء المنظمة و العكس صحيح إذا كان سلبية فإنها تخلق مناخ تنظيمي سلبي يقود إلى الصراعات بين مستوياتها المختلفة .

ب – البنية المادية للمنظمة :

و يتضمن هذا العنصر حجم المنظمة و طبيعة سلطاتها الإدارية و عمليات اتخاذ القرارات و إجراءات العمل و أساليب الاتصال كلها تحدد سير المنظمة فإذا كانت البنية جيد تدعم الوضوح و الشفافية فسوف تؤثر في بيئة العمل و عناصرها .

ج – السيرورة :

هناك بعض العمليات الحيوية في التنظيم ذات الأولوية في سير المنظمة كالإتصالات ، اتخاذ القرارات ، الدفعية ، القيادة ، التي تؤهل الإدارة بتحقيق أهداف المنظمة .

د – البيئة المادية للمنظمة :

و تضم عناصر(أمن العمال ، ضغوط البيئة ، الإضاءة ، طبيعة الفضاءات المخصصة للعمل) فيما إذا كانت تساهم في أمن و راحة العمال أو غير ذلك قد تؤثر على المناخ التنظيمي .

هـ – القيم و المعايير :

يشير هذا العنصر إلى كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة و هل هذا التفاعل تحكمه معايير و قيم معينة وهل هذه القيم و المعايير تتوافق مع قيم و اعتقادات العمال مما يساهم في دعم الافتخار و الانتماء للمنظمة.

9– دراسات حول المناخ التنظيمي

– الدراسة الأولى (نادر أحمد أبو شيخة 2005) :

تتعلق هذه الدراسة بالمناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية بين القطاعين العام و الخاص في الأردن و هدفت إلى تقدير الموظفين في القطاعين المعنيين للمناخ التنظيمي السائد وفق الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي ، المكافآت ، ظروف العمل ، التعاون ، القيادة ، حل الصراعات ، الانتماء) ، استخدمت الدراسة عينة عشوائية طبقية من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية و الوظيفية في القطاعين وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعطيات ، و خلصت إلى وجود تقدير سلبي للمناخ التنظيمي في القطاعين بشكل عام عند أفراد العينة .

– الدراسة الثانية (عدنان إبراهيم الأوسي 2012) :

اهتمت هذه الدراسة بالكشف عن واقع المناخ التنظيمي في الهيأة العامة للإرشاد و التعاون الزراعي و علاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها على عينة بلغت 90 مرشدا زراعيا و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات و أظهرت نتائج الدراسة:

- أن طبيعة المناخ التنظيمي في الهيأة العامة للإرشاد الزراعي كان متوسط بين السلبية و الإيجابية مع الميل إلى السلبية .

- العناصر الأكثر ميلا للحالة السلبية كانت (الأجور، بيئة و محتوى العمل) ، بينما مثلت مكونات (جماعة العمل و تقدير العمل) الميل إلى الإيجابي .

– الدراسة الثالثة (بندر كريم أبو تايه و آخرون 2012) :

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية و العوامل الديموغرافية ، تم استخدام عينة مكونة من 259 موظفا تم تطبيق استبيان عليها لجمع البيانات و انتهت الدراسة إلى :

- وجود علاقة دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي .

و أوصت بالعمل على توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين .

– الدراسة الرابعة (بكر علي أبو حجلة و محمد عبود الحراحشة 2013) :

تتعلق هذه الدراسة بالكشف عن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية و التعليم في محافظة جرش و علاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين ، استخدم الباحث عينة عشوائية مكونة من 674 معلما و معلمة تم تطبيق استبيانين عليهم للمناخ التنظيمي والروح المعنوية و أسفرت نتائج هذه الدراسة :

- وجود مرتفع لأبعاد المناخ التنظيمي عند مديري المدارس و مصحوبا بروح معنوية مرتفعة

- علاقة إيجابية طردية دالة إحصائيا بين مكونات المناخ التنظيمي و مكونات الروح المعنوية

و أوصت الدراسة بالاهتمام ببعض مكونات المناخ التنظيمي إلي من شأنها رفع الروح المعنوية للمعلمين.

- الدراسة الخامسة(Sharmila and Gokulekushnan2013) :

اهتمت هذه الدراسة بالمناخ التنظيمي في صناعة تكنولوجيا المعلومات و هدفت إلى التعرف على مستوى الوعي حول أفضل مناخ تنظيمي و التعرف على اتجاهات العمال نحو المناخ التنظيمي السائد عند عينة مكونة من 300 عاملا و أظهرت النتائج :

- أن هناك وعي لدى العمال بالمناخ التنظيمي في مؤسستهم كما يظهر من إجاباتهم .

- أظهر أغلبية العمال اتجاه إيجابي نحو المناخ التنظيمي السائد في مؤسستهم و أن هذا المناخ يلبي حاجاتهم .

– الدراسة السادسة (أحمد الطاهر محمد علي 2015) :

و التي حاول فيها الكشف عن أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية في كليات الدراسات الهندسية و التجارية و الفنون و الحاسوب بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، توصلت الدراسة :

- إلى وجود علاقة عكسية بين مكونات المناخ التنظيمي و ضغوط العمل .

- وجود بعض التوجهات الإيجابية نحو بعض المكونات المناخ التنظيمي (طبيعة العمل ، الهيكل التنظيمي) و توجهات سلبية نحو مكونات المناخ التنظيمي الأخرى (الاتصال ، القيادة ، اتخاذ القرارات ، التكنولوجيا و التحفيز) .

– الدراسة السابعة (مزياني وناس 2016) :

تعلقت هذه الدراسة بالكشف عن أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، تم تحديد 25 بعدا من الأبعاد التي تقيس المناخ التنظيمي في الجامعة من بينها نذكر (الاتصال ، العدالة التنظيمية ، المرونة ، نمط القيادة ، التحفيز ، العلاقة مع الزملاء ، الهيكل التنظيمي ، الدعم .....) ، و بعد تطبيق الاستبيان الذي تضمن 25 بعدا على 300 أستاذا جامعيا و تحليل النتائج و تصنيف الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر الأساتذة اكتفى بالاهتمام بأربع ابعد أساسية وهي (اتخاذ القرارات ، الالتزام التنظيمي ، الاتصال و العقد النفسي) و هذه الأبعاد حظيت حسب الباحث بنسبة موافقة تفوق 70 % .

– الدراسة الثامنة (عائدة مناور العبادي ، أحمد محمد بطاح 2017) :

اهتمت الدراسة بالكشف عن واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية في إقليم الوسط ، تكونت عينة الدراسة من 393 عضوا من هيئة التدريس ، طبقت استبانة لجمع المعطيات حول المناخ التنظيمي و أسفرت النتائج عن:

- درجة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة جاءت بدرجة متوسطة ، وجاء بعدا العلاقات و الاتصال في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة ، بينما جاء بعد الإشراف في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة .

- عدم وجود فروق دالة تعود للنوع الاجتماعي ، بينما وجدت فروق تعزى للرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ التعليم العالي .

- وجود فروق في درجة المناخ التنظيمي الكلي وأبعاد(الروح المعنوية ، الحوافز و المكافآت) تعود لصالح التخصصات العلمية .

- وجود فروق دالة تبعا لنوع الجامعة لصالح الجامعات الرسمية .

– الدراسة التاسعة (Barbara et al 2020) :

اهتمت بالمناخ التنظيمي و الأداء الإبداعي في القطاع العام ، قامت الدراسة في شركة النقل النرويجي في القطاع العام على 96 فردا و أسفرت الدراسة على النتائج التالية :

- للمناخ التنظيمي دور مهم في الأداء الإبداعي لعمال الشركة .

- هناك ارتباط موجب و دال بين المناخ التنظيمي و الإبداع في الأداء عند عمال الشركة.

– الدراسة العاشرة (Maya rozman and Tjasastrukely2020) :

التي كان الاهتمام فيها منصبا على مكونات المناخ التنظيمي و تأثيره على الالتزام للعمال في مؤسسات متوسطة الحجم ، عند عينة من المؤسسات بلغت 626 مؤسسة متوسطة في سلوفينيا و توصلت الدراسة إلى أن مكونات المناخ التنظيمي (العلاقات بين العمال ، القيادة ، رضا العمال ، دافعية العمال) لها أثر إيجابي على الالتزام بالعمل على المؤسسات المدروسة.

– الدراسة الإحدى عشر (محمد بن سعيد بن راشد عبد الله الصبوي 2021) :

التي اهتم فيها بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية و العلوم الصحية ، حيث برزت النتائج التالية :

- أن المناخ التنظيمي في الجامعة التقنية إيجابي في كل أبعاده بدرجة عالية كما أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير لعنصر اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين عكس عنصر الاتصالات الذي كان له تأثير إيجابي .

– الدراسة الإثنى العشر(Mwenzi et al 2022) :

و تعلقت الدراسة بدراسة المناخ التنظيمي و أداء الأفراد في العمل عند أجراء التحضير المهني في كينشاسا ، أظهرت نتائج الدراسة :

- أن أفراد العينة لها إدراك حيادي نحو(استقلالية العمل ، ثقل العمل ، بيروقراطية الإدراة و ديموقراطية الإدارة و حوافز العمل) .

- أشارت الدراسة أيضا إلى وجود توجه إيجابي نحو المناخ التنظيمي ، الدعم الأفقي من طرف الزملاء و العمودي من طرف الإدارة .

- بالنسبة لإنجاز العمل فلقد أظهر الأفراد إنجازا جيدا و مبدعا مع تكيف جيد بينهم.

- وأخيرا وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي و الأداء في العمل عند الأفراد الذين أظهروا إدراك إيجابي للمناخ التنظيمي.

التعليق على الدراسات

كل الدراسات المعروضة استخدمت المنهج الوصفي كمنهج بحث الذي يعتمد على جمع كم كبير من المعطيات ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها،كما أنها عينات كبيرة نسبيا على العموم من مؤسسات اقتصادية ومؤسسات تربوية اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حول المناخ

التنظيمي ما يلا حظ اختلاف مكونات المناخ التنظيمي في النوع والعدد من دراسة لأخرى بالرغم من وجود بعض الاتفاق , بعض الدراسات اكتفت بالكشف عن مكونات المناخ التنظيمي في المؤسسة المدروسة بينما حاولت أخرى ربطه بمتغيرات أخرى واستخدمت أساليب إحصائية وصفية واستدلالية لاختبار الفرضيات .توصلت إلى نتائج متقاربة نسبيا بوجود مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسات المدروسة ووجود علاقات إيجابية للمناخ التنظيمي مع متغيرات الأداء الوظيفي والروح المعنوية والالتزام التنظيمي والإبداع في العمل ...

الفصل الثالث:الصراع التنظيمي

1 – مفهوم الصراع التنظيمي

2 – مقاربات دراسة الصراع التنظيمي

3 – أسباب الصراع التنظيمي

4 – مستويات الصراع التنظيمي

5 – مراحل الصراع التنظيمي

6– استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

7 – الاثار الإيجابية و السلبية للصراع التنظيمي على المنظمة

8 – دراسات حول الصراع التنظيمي

9 – دراسات خاصة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي

الفصل الثالث:الصراع التنظيمي

تمهيد :

قبل الخوض في هذا الفصل لابد أن نعلم أن الصراع بمفهومه العام قديم قدم البشرية حيث لا يخفى على أحد قصة هابيل و أخيه قابيل في القرآن الكريم ، حيث أن الصراع ينشأ لامحالة نتيجة التفاعل بين الأفراد و المجتمعات وبما أن طباع البشر تختلف و كل منهم يسعى إلى تحقيق أهدافه ورغباته المشروعة و الغير المشروعة و لو كان على حساب الطرف الآخر .

1 – تعاريف مفهوم الصراع التنظيمي:

التعريف اللغوي للصراع

التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف و الشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة ، إذ يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف . (العميان ، 2002 ، ص 363) .

التعريف الاصطلاحي للصراع

هنا ك تعاريف اصطلاحية مختلفة للصراع باختلاف المدارس الفكرية للباحثين نذكر البعض منها فيما يلي :

فحسب مارش و سيمون (March & Simon 1958) الصراع هو" اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار ، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل " يربط هذا

التعريف مفهوم الصراع بعملية اتخاذ القرارات في المنظمة بدون عملية اتخاذ القرار مهمة في المنظمة ولكنها ليست الصدر الوحيد لنشوء الصراع .

بينما يرى ليفيت(Leavitt 1964) أنه " نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين " لا يختلف هذا التعريف غن سابقه في جعل عملية اتخاذ القرار سببا في نشوء الصراع.

في حين عرفه الديب 1987 على أنه " تهديد للاستقرار أو التكامل ، ومن ثم فهو يشكل مجموعة من العمليات المناهضة أو المعارضة التي تأخذ أشكالا وصورا متفاوتة " ركز هذا التعريف على نتائج الصراع . مذكور في(فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر ، 2008 ، ص10).

و يرى السالم 1990 أن الصراع التنظيمي ماهو إلا " ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات ، أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية

ركز هذا التعريف على نتائج التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها .مذكور في (ليث عبد الله سليمان القهيوي ، 2015 ، ص218).

ونجد كل من جرينبرغ و بارون (Greenberg& Baron 2003) يعرفانه على أنه " مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه " .تعرض هذا التعريف إلى أسلوب الصراع وأطرافه فهو مواجهة بين الأفراد أو المجموعات.

مما سبق يتضح أن جل التعريفات السابقة حول مفهوم الصراع تتفق على أنه يشير إلى التعارض أو الاختلاف بين الأطراف المتنازعة حول تحقيق الأهداف والاهتمامات والتوقعات نجد أيضا التطرق لكلمة إحباط أو ضغط داخلي و هذا ناتج في الحقيقة عن التركيبة النفسية للإنسان حيث أنه عندما لا يستطيع تحقيق أهدافه المسطرة لسبب من الأسباب أو يكون هناك تعارض بين رغباته و طموحاته و أهدافه فهذا يولد له نوع الاكتئاب و الإحباط و عدم القدرة على التكيف مع محيطه، كذلك اتسمت التعاريف السابقة بالنظرة السلبية للصراع وأنه تهديد للاستقرار و التكامل و أنه تعطيل لاتخاذ القرارات المهمة ، و هذا راجع ربما إلى تبني هؤلاء الباحثين إلى النظرة التقليدية إلى الصراع التنظيمي التي ترى بأنه مثير للمشاكل و النزاعات داخل المنظمة و بأنه شيء غير مرغوب و يجب محاربته بشتى الطرق و الوسائل ، عكس النظرة الحديثة التي تنظر إليه بشكل أكثر واقعية .

2 – مقاربات الصراع التنظيمي

لمحاولة فهم تطور النظرة إلى الصراع التنظيمي يجب علينا أخذ لمحة عن مختلف المقاربات والتوجهات النظرية التي حاولت تفسير هذه الظاهرة عبر مراحل زمنية مختلفة.

أ – المقاربة التقليدية:

و التي ظهرت خلال القرن التاسع عشر و النصف الأول من القرن العشرين ، هذه المقاربة تنظر إلى الصراع داخل المنظمة بأنه شيء سلبي و غير مرغوب فيه ويجب القضاء عليه وجابهته بكل حزم مهما كانت التكاليف (Robins 2005) مبررة ذلك بأنه يؤدي إلى الإضرار بمصلحة المنظمة من خلال التنازع و التخاصم بين أفرادها حول كيفية و نوعية الأهداف المسطرة ، و لهذا تسعى المنظمة إلى تجنب نشوء الصراع باستعمال أفضل الطرق لانتقاء

العمال و تدريبهم وتحسين وسائل الاتصالات الأفقية و العمودية ، وحتى في حالة نشوء الصراع فإن المنظمة تقوم بتجاهله و محاولة قمعه ، لأنه حسب نظرهم فهو يشوه سمعة المنظمة و يقلل من فعاليتها .

ب – المقاربة السلوكية:

ظهرت في خمسينيات القرن الماضي و هي في الحقيقة تعد تطور للنظرية التقليدية ، حيث أنها تعترف بأن الصراع حالة لا مفر منها و هي ناشئة لا محالة نتيجة التفاعل المستمر بين الأفراد من مختلف المستويات و الخلفيات ، و لكنها تتفق مع النظرة التقليدية بأنه شيء سلبي و يؤدي إلى مشاكل في التنظيم ، و تسعى دائما إلى التحكم فيه حال نشوءه و عدم ترك الأمور تفلت منها بسن القوانين و الإجراءات لضبطها .

ج – المقاربة التفاعلية

ترى هذه المقاربة أنا اختلاف الرأي وعدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات شيء ضروري وصحي للقيام بالوظائف بالشكل المناسب وهذا الموقف يشير بصفة ضمنية إلى أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون مفيدا للمنظمة, لأنه يقود إلى خلق أفكار وأساليب جديدة للتعامل مع مواقف عدم الاتفاق داخل المنظمة

ج – المقاربة الإدماجية:

وهذه المقاربة تتشابه مع المقاربة السابقة حيث ترى في الصراع أمرا إيجابيا في بعض الأحيان و يجب الاستفادة منه فهو حسبها يعدا محفزا للإبداع و يخلق نوع من التنافس و الديناميكية الإيجابية بين العمال داخل المنظمة .مما يتيح الفرصة لجماعات العمل والمنظمة للرقي والتطور

بشرط أن تقوم المنظمة بمراقبة هذا الصراع وحله حينما يرتفع مستواه عما هو مقبول أوتنشيطه إذا انخفض مستواه عن المستوى المرغوب فيه (المغربي ، 1995 : 310).

جدول (3) يوضح أوجه الاختلاف بين المقاربات الثلاث :

بيان	المقاربة التقليدية	المقاربة السلوكية	المقاربة التفاعلية الإدماجية
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي/ داخل في التنظيم	ضروري / محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية و شخصية
خصائص الصراع	ضار	سلبي	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

(العتيبي ، طارق بن موسى ، 2006 ، ص16).

3 – أسباب الصراع التنظيمي

هناك عدة عوامل قد تؤدي إلى ظهور الصراع داخل المنظمات يمكن تلخيصها في أسباب شخصية و بيئية و تنظيمية ، من أهمها :

أ – العلاقات الاعتمادية :

تظهر هذه المشكلة عندما تكون انجاز المهمات والأنشطة في موقف العمل يعتمد بعضها على بغض فعدم انجاز نشاط معين قد يخل بإنجاز نشاط آخر فيؤخره مثلا فإنجاز إحصائيات المنظمة تأتي من مختلف الأقسام فتأخر قسم معين يؤخر العملية برمتها ويؤخر عمليات تعتمد عليها وهذا سيؤدي إلى صراع بين الأطراف.

ب – الفروق الفردية و الشخصية:

الاختلاف والفروق بين المخلوقات ظاهرة طبيعية وصحية وعند الإنسان تدفع إلى التطور والتخصص والتكامل فهناك فروق في (الجنس ، العمر ، الخبرة ، الثقافة ، القيم و المعتقدات والتكوين والطبائع ....) كلما كانت متباينة زادت فرص ظهور الصراع .

ج – اختلاف الأهداف:

لكل فرد أو جماعة أهدافا وحاجات وطموحات وتوقعات يسعون لتحقيقها كما لكل منظمة أهدافا وحاجات وطموحات وتوقعات تسعى لتحقيقها أيضا فأي تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف عمالها قد يقود إلى الصراع.

د – الصراع الفكري:

نقصد به الاختلاف في الأفكار و الآراء بين الأفراد ، ومحاولة كل طرف فرض رأيه و طريقة تفكيره على الآخرين مما يولد الصراع بينهم .

هـ – الصراع العاطفي:

وهو اختلاف في الانفعالات العاطفية و الأمزجة بين الأفراد ، يصعب عليهم التعايش مع بعض

و – غموض الدور و عدم تحديد السلطات بشكل دقيق :

أوضحت دراسة العتيبي(2007) أنه عندما لا تقوم الإدارة بتحديد ووصف دقيق للمهام و الواجبات للأفراد وعدم تفويض السلطات قصد إنجاز المهام بشكل فعال ، مما يخلق تداخل في الصلاحيات و المسؤوليات بين الأفراد من مختلف الرتب و الأقسام ، يؤدي هذا إلى نشوء الصراع .

ز – عدم الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي من أهم عوامل الاستقرار في العمل ، و إن غيابه بشكل كلي أو انخفاضه يؤدي إلى ظهور مشاكل بين الأفراد فيما بينهم و بينهم و الإدارة ، هذه المشاكل تتجلى في بعض الصور مثل (الغياب عن العمل ، زيادة معدل دوران العمل ، سوء الاتصال ، ترك منصب العمل) .

ك – التنافس على موارد محدودة :

ينشأ عند عجز الإدارة عن توفير الوسائل و الموارد اللازمة للأقسام و الأفراد لتمكينهم من إنجاز أعمالهم على أكمل وجه ، من هنا ينشأ الصراع بينهم قصد الظفر بحصة الأسد من هذه الموارد على حساب الآخرين كما أشارت دراسة (2009)Henry.

ر – الشخصية العدوانية :

من أهم عوامل الصراع الأفراد الذين يتميزون بشخصيتهم العدوانية و ذلك راجع إلى تنشئتهم الاجتماعية، وهم يسعون بكل الطرق و الوسائل إلى خلق الصراع مع الآخرين لأنهم يجدون في ذلك إشباع لحاجتهم إلى العنف.

م – صعوبة الاتصال:

سوء الاتصال أو عدم وصول المعلومات اللازمة إلى الأفراد، أو تعرض عملية الاتصال إلى التشويش و التحريف عن قصد أو عن غير قصد من أهم عوامل تغذية الصراع كما أوضحت ذلك دراسة Ikeda &Others(2005). مذكور في(إياد إبراهيم خليل المدهون ، 2012 : 37 – 38).

وهناك عدة دراسات اهتمت بأسباب نشوء الصراع داخل المنظمة نجد منها دراسة التي أشارت إلى أن السبب الرئيسي للصراع هي محدودية الموارد ، ودراسة التي بينت أن ضعف الاتصال هو العامل الأكبر المؤدي إلى الصراع ، و أن من أبرز أسباب الصراع التنظيمي هو عدم تفويض الصلاحيات ، وأردف مكي(2001) أن الصراعات التنظيمية تعود لخلافات شخصية من أجل السيطرة وعدم إتباع قواعد العدالة في التحفيز و المكافآت ،و توصل الخرب(2006) إلى أن أهم أسباب الصراع هو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية .

(خليل جعفر الحجاج ،2013 : 130).

4 – مستويات الصراع التنظيمي

يمكننا أن نميز بين ستة مستويات من الصراع التنظيمي التي تحدث على مستوى الفرد نفسه أو بين فردين أو في جماعة أو أكثر أو منظمة أو أكثر حسب كل من القريوتي (2009) و العميان (2008) و (Madalina 2016) و (Agbo 2020) أن مستويات الصراع التنظيمي هي كالتالي :

أ – الصراع على مستوى الفرد :

ينشأ هذا الصراع عندما يكون للفرد عدة أدوار يقوم بها في نفس الوقت ، أو عندما يسعى إلى تحقيق أهداف عدة و متباينة في بعض الأحيان ، من هنا تنشأ حالة من الضغط ناتجة عن رغبات الفرد و ميوله و طموحاته من جهة و بين ما ينتظره منه محيطه في العمل أو خارجه من جهة أخرى .كأن يقوم بعمل أو نشاط ضد اعتقاداته أو اتجاهاته سيولد في نفسه مشاعر متضاربة ومتناقضة تسبب له الإحباط والاكتئاب قد يؤثر على عمله وعلى عمل الآخرين الذين يشاركونه في موقع العمل

ب – الصراعات البين شخصية:

يحدث هذا النوع من الصراع نتيجة التفاعل المستمر بين الأفراد في مختلف المجالات ، و نركز على الجانب التنظيمي حيث نجد الفرد في ديناميكية و تفاعل دائم بينه و بين مرؤوسيه و زملائه و رؤسائه ، مما يؤدي إلى زيادة احتمال وقوع الصراع بينهم نتيجة الاختلاف في طريقة إنجاز المهام أو التعارض بين المصالح الشخصية و الجماعية ، و يخضع الصراع هنا للمتغيرات المعرفية و الإدراكية إذ أنها تحدد مدى وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم و تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع .زمن أسبابه اختلاف القيم والاعتقادات والأهداف والتنافس لتحقيق مكاسب معينة أو نقص في مهارات الاتصال والتواصل

ج – الصراع على مستوى الجماعات :

ينشأ هذا الصراع بين مجموعتين أو أكثر تعمل داخل نفس المنظمة مثل أقسام في كلية أو تخصصات داخل قسم ، حيث أن كل مجموعة تسعى لتحقيق أهدافها الجزئية داخل التنظيم ،

وقد يكون هذا الصراع أفقي أو عمودي ، بمعنى أنه يمكن أن يكون بين وحدات إدارية في نفس المستوى التنظيمي مثل الأقسام ، أو عمودي مثل الإدارة العليا و الإدارة الدنيا ، و يكون سبب هذا الصراع عادة هو التنافس بين الجماعات على تحصيل أكبر قدر من الموارد المادية و البشرية حتى و لو كان على حساب جماعة أخرى .

د – الصراع على مستوى الجماعة الواحدة :

ينتج هذا الصراع بين أفراد المجموعة الواحدة مثال ذلك أساتذة في قسم معين أو موظفين في مصلحة معينة فبالنسبة للأساتذة قد تكون عملية اختيار المقاييس أو التوقيت أو القاعات مصدرا للصراع كل واحد يريد أن يوفق بين عمله والتزاماته الأخرى مما يؤدي إلى التصادم مع الآخر

هـ – الصراع على مستوى المنظمات :

يحدث هذا الصراع بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال، و يرجع هذا الصراع عادة نتيجة التنافس الشديد بينها لكسب زبائن جدد و أسواق جديدة للتوسع و التطور، و يحدث أيضا نتيجة التنافس على الموارد المادية و البشرية التي تكون نادرة أحيانا.(علي محمد جبران ، 2017 :306 – 307).

هـ – الصراع على مستوى المنظمة الواحدة :

أشار كل من (حسين و معمري 2019) إلى ثلاث أنواع من الصراع داخل المنظمة تخص الصراع العمودي الذي يقع بين مستويات التنظيم الهرمية ومستوى الصراع الأفقي الذي يقع في نفس المستوى من التنظيم وأخيرا صراع الدور .وأضاف العبيدي (2000) نوعين من الصراع هما :

أ – الصراع المنظم :

وهو الصراع الذي يتطلب تضامنا جماعيا ضد طرف أو أطراف أخرى و يتضمن أفكار و مطالب معينة ، و يتم الدفاع عن هذه المطالب و المصالح بشتى الوسائل و الطرق الممكنة ، مثال ذلك الصراع الذي يحدث بين النقابات و الإدارة حيث نجد فيه وضوح في الأطراف المتصارعة و المطالب المرفوعة و كذلك الإستراتيجيات المتبعة في هذا الصراع .

ب – الصراع غير المنظم :

وهو صراع عرضي يحدث فجأة نتيجة لتطور ظروف و أوضاع معينة ، و يحدث على شكل سلوكيات فردية أو جماعية تتمثل في (الشكاوي ، كثرة التغيب عن العمل ، زيادة معدل دوران العمل ....) .مذكور في (سارة عبد الله النقاش ، أمل خلف العنيزي ، 2016 : 412).

5 – مراحل الصراع التنظيمي

أجمع معظم الباحثون على وجود عدة مراحل يمر بها الصراع قبل الظهور إلى العلن ، حيث يوجد هناك بيئة حاضنة لنشأة الصراع و بمجرد توفر الأسباب المناسبة ينتقل الصراع من الحالة الخفية إلى العلنية متخذا عدة طرق و تجليات و على العموم يمكن تقسيم تلك المراحل إلى خمسة مع الإشارة إلى هناك بعض الاختلافات في تسمية هذه المراحل من باحث إلى آخر و هي كالتالي :

أ – الصراع الكامن :

تتلخص هذه المرحلة في الظروف المحيطة بنشأة الصراع أو البيئة الحاضنة له ولا يدرك فيها الأفراد أنهم في حالة صراع ، ومن أمثلة ذلك الموقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على

موارد محدودة أو في حالة وجود أهداف متعارضة بين مختلف الأفراد في التنظيم ، و في كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع .

ب – الصراع المدرك أو المتصور:

تمثل هذه المرحلة بداية لإدراك الأفراد لوجود صراعات بينهم ، وتتأثر هذه المرحلة أساسا بالخصائص الشخصية للفرد حيث أن التمثلات و الإدراكات تختلف من شخص إلى آخر و يرجع ذلك إلى الفروق الفردية بين الأفراد في التعامل مع الظروف الضاغطة ومدى قابلية الشخص على التعامل معها و استعمال ميكانزمات الدفاع النفسية ، فيمكن أن يكون إدراك شخصين لنفس الموقف إدراكا مختلفا كليا عن الآخر .

ج – الصراع المحسوس:

و فيها يظهر الصراع بشكل أوضح، وتتولد فيه التوترات الداخلية داخل التنظيم، أو بمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي.

د – الصراع الظاهر:

وفيها يلجأ الفرد أو الجماعة إلى التعبير عن الصراع على شكل توترات خارجية (قولية و فعلية) ، و يتمثل ذلك في الهجوم أو الانسحاب أو تقديم تنازلات ، و في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع .

هـ – مرحلة ما بعد الصراع:

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة بعد انتهاء الصراع ، و في كثير من الأحيان يتم الوصول إلى حل دائم للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيه مصادر قوة الأطراف المتصارعة ، و في أحيان أخرى يصعب التوصل إلى حل دائم و عادل و يتم بدلا من ذلك التوصل إلى الحلول المؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع

(سارة عبد الله المنقاش ، أمل خلف العنزي صفاء جميل الجعافرة ،2016) .

6 – استراتيجيات إدارة الصراع

عرف المعشر (2005 :49) إستراتجية إدارة الصراع بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع و مواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع و أبعاده " .

بينما يرى و شاحي (2002 :15) أن إستراتجية إدارة الصراع تشير إلى " الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع و تدبيره ، و توصف من خلال بعدين أساسين هما بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة ، و الثاني هو بعد التعاون الذي يمثل مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين " .

(مسفر سفر صالح السفياني ، 2013) .

من خلال التعريفين السابقين نجد أن هناك منطلقين اثنين ينطلق منهما الفرد لمواجهة الصراع ، المنطلق الأول وهو البعد الشخصي حيث يؤثر الفرد نفسه و مصالحه الخاصة على حساب الآخرين وفي هذه الحالة عادة ما يكون هناك حل مؤقت للصراع عن طريق فرضه بالقوة و

سرعان ما يعود ليظهر من جديد إذا ما أحس الطرف الأخر باختلال ميزان القوة أو بوجود ظروف جديدة تحفز على ظهور الصراع مرة أخرى .

أما المنطلق الثاني و هو عكس المنطلق الأول حيث يحاول في هذه الحالة الفرد الذي يواجه الصراع التنازل على مصالح الشخصية للطرف الأخر في سبيل إيجاد حل للصراع الموجود ، وهو في حقيقة الأمر ليس حلا دائما للصراع حيث أن هذا السلوك يشجع الطرف الأخر على اختلاق المزيد من أسباب الصراع لأنه يعلم يقينا أن الطرف الأخر مستعد دائما للتنازل على مصلحته مما يخلق حالة من عدم التوازن النفسي بين الأفراد في التنظيم .

والحالة الصحية هي حالة التوازن التي يقوم فيها الفرد بعمل نوع من التوازن بين مصالح الشخصية و مصالح الآخرين حيث يحاول التوفيق بينهما لإيجاد حل دائم وعادل للصراع الموجود.

ومن بين أهم النماذج التي حاولت تفسير العوامل التي يرتكز عليها المديرون أو المسيرون في إدارة عملية الصراع، نجد نموذج (Rahim :2001) الذي قسم فيه المديرين إلى فئتين في إدارة و حل الصراع هما :

- الفئة الأولى تهتم بذاتها

- الفئة الثانية تهتم بالآخرين

و انطلاقا من هاتين النظرتين يبني المديرون استراتيجياتهم في إدارة الصراع التنظيمي، و عموما يمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى خمسة أنواع هي:

أ – إستراتيجية التكامل أو الإدماج:

تتمثل هذه الإستراتيجية في اهتمام المسير أو المدير بالذات و الآخرين و يترجم ذلك من خلال التعاون بين أطراف الصراع فيما بينهم من حيث تبادل المعلومات و البحث في موضوع الصراع و إيجاد الحلول المناسبة لجميع الأطراف .

ب – إستراتيجية التوافق

يركز المديرون في هذه الإستراتيجية على بعد الاهتمام بالذات و بعد الاهتمام بالآخرين بشكل متوازن حيث لا يهمل بعد على حساب الأخر و تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ الأخذ و العطاء بين أطراف الصراع و تنتهي إلى حل مقبول للإدارة و معالجة الصراع .

ج – إستراتيجية التجنب

تقوم هذه الإستراتيجية على اهتمام منخفض بالصراع والانسحاب و الهروب من مواجهة المشكلات و كبت الصراع ، و في حقيقة الأمر تعد هذه الإستراتيجية من أضعف الإستراتيجيات لمواجهة الصراع حيث أنها لا تعدو أن تكون هروبا للأمام و تجاهلا للأسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوء الصراع و يمكن أن تصبح هذه المشكلات عائقا حقيقيا في مجال العمل .

د – إستراتيجية الاسترضاء:

تقوم هذه الإستراتيجية على الاهتمام العالي بالآخرين و تحاول تقليل الخلافات لإرضاء الطرف الآخر أي التنازل و التضحية بمصلحة المدير في سبيل معالجة و إنهاء الصراع.

هـ – إستراتيجية الهيمنة

تركز هذه الإستراتيجية على الاهتمام العالي بالذات مع إهمال الاهتمام بالآخرين و يستخدم المديرون أسلوب القوة و الإجبار لتحقيق أهدافهم الشخصية و مصالحهم على حساب الآخرين (عوينة أبو سنينة ، عبد الجبار البياني ،2014 :103).

كحوصلة يمكن القول أن هذه الإستراتيجيات تنقسم إلى قسمين :

القسم المتطرف سلبا أو إيجابا ونقصد به تلك الإستراتيجيات التي يستعمل فيها المديرون الأسلوب التسلطي أو التعسفي من جهة و الأسلوب الإسترضائي من جهة أخرى و في كلتا الحالتين يقوم المديرون إما بتغليب مصلحتهم الشخصية على مصلحة الآخرين وإهمالها تارة أخرى ، مما يخلق حالة من عدم التوازن بين الأطراف المتصارعة بحيث نجد دائما هناك طرف رابح و أخر خاسر .

القسم المتوازن و نقصد به تلك الأساليب التي يوازن فيها المديرون بين مصالحهم الذاتية و مصالح الآخرين ، مما ينجم عنه في الغالب حلول عملية للصراع القائم و يولد نوع من الرضا عند جميع الأطراف المتصارعة و يرفع من تقدير ذواتهم مما ينعكس بالإيجاب على مناخ العمل.

7 – الآثار الإيجابية و السلبية للصراع التنظيمي على المنظمة

يترك الصراع التنظيمي مجموعة من الآثار الإيجابية على المنظمة نوجزها فيما يلي:

أ – الوحدة: إن الصراع وما يترتب عليه من جهود يقود عادة إلى وضع تنظيمي عند الأطراف المشاركة يسوده الانسجام وتوحد الرؤى لديهم

ب – التجديد :في سعيها لحل الصراع تستخدم المنظمة استراتجيات وأفكار وهذا من شأنه أن يسهل عملية الإنتاج والأداء .

ج– اتصال فعال: عادة ما يقود الصراع إلى مراجعة أساليب الاتصال والتواصل وتحديد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وهذا يزيد من فعالية المنظمة .

د –الدافعية : يقود الصراع الأفراد إلى البحث عن حل المشكل لتحقيق الأهداف التي اتفقوا عليها ومن ثم تحقيق مكتسباتهم وتوقعاتهم ، كما أنه يدفعهم للعمل بنشاط لإظهار قدراتهم و مهاراتهم ومواهبهم ، كما أن الصراع يقضي على حالة الروتين و الجمود في المنظمة و يخلق ديناميكية في مجموعات العمل .

و بالإضافة إلى هذه الاثار الإيجابية هناك أثار سلبية يمكن إيجازها على النحو التالي :

أ –**استجابات النفسية** :و تتمثل في شروذ الذهن ، نقص الاهتمام بالعمل ، عدم الرضا الوظيفي ، الشعور بالاغتراب المهني ، الحسرة .

ب – استجابات سلوكية :قد يقود الصراع الأفراد في المنظمة إلى إظهار سلوكات منحرفة كالتدخين ، شرب الكحول ، العدوانية اتجاه الاخرين ، نقص الاتصال و التواصل مع الاخر ، محاولة الهيمنة ، إضاعة الوقت ، المطالبة بتغيير أماكن العمل ، الغيابات غير المبررة ، كما أنه يقود إلى نقص الدافعية في العمل أو اتخاذ قرارت سيئة وإدخال الإضطراب في جماعة العمل. (حسين و معمري ،2019).

8 – دراسات حول الصراع التنظيمي

أ – الدراسة الأولى (أمل محمود علي العبيدي 2008) :

استهدفت الدراسة الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة و دورها في تحقيق أهداف هذه الأخيرة في كلية الإدارة و الاقتصاد في الجامعة المستنصرة ، استخدمت فيها المقابلات الشخصية و الاستبيان كأدوات لجمع البيانات و توصلت إلى النتائج التالية :

- العلاقة الأكبر كانت للعلاقات الإنسانية عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع و التي كان لها أثر في زيادة إنتاجية العمال.

ب – الدراسة الثانية (أمجد محمود الدراركة 2011) :

حاول فيها الكشف عن درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، و لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث عينة مكونة من 250 أستاذ ا طبق عليهم استبيان و أسفرت نتائج الدراسة على مايلي :

- وجود ممارسة متوسطة لاستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة .
- وجود فروق دالة بين تقديرات القادة التربويين تعزى للجنس و التخصص .
- لا توجد فروق دالة بين تقديرات القادة التربويين تعود للخبرة.

ج – الدراسة الثالثة (عبد الكريم القاسم 2012) :

التي حاول فيها الكشف عن درجة استخدام المشرفين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديرية التربية و التعليم لمحافظات شمال فلسطين من وجهة نظرهم ، أجريت الدراسة على عينة

قوامها 155 مشرفا و مشرفة طبق عليهم الباحث استبيان لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و خلصت الدراسة للنتائج التالية :

- استخدم المشرفون التربويون بدرجة كبيرة استراتيجيات إدارة الصراع (التعاون ، التسوية ، الإحالة لمستوى أعلى ، المجاملة) وبدرجة متوسطة استراتجيات إدارة الصراع (التجنب و استخدام السلطة) .

- لم تظهر هناك فروق دالة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تبعا (للجنس و المؤهل العلمي و الخبرة و التخصص) .

د – الدراسة الرابعة(صفاء جميل الجعافرة 2013) :

اهتمت الدراسة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، استخدمت فيها عينة قوامها 225 مديرا و مديرة طبق عليهم استبيان و أظهرت نتائج الدراسة :

- أن مستوى الدرجات الكلية لأساليب إدارة الصراع جاء مرتفعا .

- لم تظهر فروق دالة في أساليب إدارة الصراع وفق متغيري (الجنس و الخبرة) ن بينما كانت هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي .

- مستوى الإبداع الإداري جاء مرتفعا ، ووجود علاقة إيجابية بين أساليب إدارة الصراع و الإبداع الإداري .

هـ – الدراسة الخامسة (غربي صبرينة ، بن عامر ريحة 2013) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي و استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين في المؤسسات التعليم المتوسط ، تم إجراء الدراسة على عينة من 73 من مدراء مؤسسات التعليم المتوسط ، تم تطبيق استبيانين عليهم لقياس الذكاء الانفعالي و الصراع التنظيمي و أسفرت هذه الدراسة على :

- وجود مستوى ذكاء انفعالي متوسط لدى أفراد العينة .
- استخدم أفراد العينة استراتيجيات إدارة الصراع (التعاون و التوفيق ، الاسترضاء ، المنافسة و التجنب) .
- هناك علاقة بين مستوى الذكاء الانفعالي و استراتيجيات إدارة الصراع (التعاون و التوفيق).

و – الدراسة السادسة (ممتاز الشايب 2013) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع بين القيم و الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي و الثانوي الحكومية في مدينة دمشق ، عند عينة قوامها 108 مديرا و مديرة ، طبق عليهم استبيان لقياس القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية ، و كشفت الدراسة عن :

- وجود فروق دالة في درجة صراع بين القيم الاجتماعية و التنظيمية عند المديرين لصالح الإناث .
- توجد فروق دالة في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية و التنظيمية راجعة إلى متغير الخبرة المهنية لأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات .

ز – **الدراسة السابعة (Kneanela ,S 2014) :**

تحت عنوان الصراعات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ، التي حاول فيها التعرف على نشوء الصراعات في مؤسسات التعليم العالي من الوجهة الإيديولوجية حيث فرق بين الإيديولوجية التي ترى أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تجعل التكوين موجها للسوق التنافسية وان يكون خاصا بالمشاريع الاستثمارية و أن تنظر إلى الطلبة كمستهلكين و بهذا المفهوم فإن تفضيلات المستغلين تشكل المفتاح في التعليم العالي أما الإيديولوجية التي تركز على المهنية في العمل فهي ذات طابع اقتصادي و اجتماعي و أن الأولوية فيها للأكاديميين المهنيين لأنهم يملكون المعرفة و المهارات اللازمة للتدريس و البحث في ميادين تخصصهم بدون تدخل الإدارة .

و توصلت الدراسة إلى أن 78 % من العينة يرون أن التعليم العالي يجب أن يبنى على الحاجات و المعايير الأكاديمية و يجب أن تكون هذه المؤسسات فضاء للتعلم و التعليم و أن 22 % من الأكاديميين يرون أن التعليم العالي يجب أن يوجه نحو السوق و أن صراع الهوية ينشأ من الهدف الاجتماعي ومن النظر إلى مؤسسات التعليم من الوجهة السوقية .

ك – الدراسة الثامنة (جميلة صالح أبكر فطر، الطاهر أحمد محمد 2015) :

حاول الباحثان في هذه الدراسة الكشف عن أثر الصراع التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، استخدم الباحثان عينة مكونة من 300 عامل شملت جميع فئات العمال من مستويات مختلفة تم جمع البيانات باستخدام استبيان و أظهرت الدراسة مايلي :

- مستوى مرتفع للصراع التنظيمي بين عمال المستشفى .

- استخدم المدراء و الرؤساء أساليب متنوعة لحل الصراع كالقوة و التوفيق .

ر – الدراسة التاسعة (محمد صالح بن هاني ، ألاء عوني الغرايبة 2016) :

حاول فيها الباحثان الكشف عن واقع الصراع التنظيمي و إدراكه في المدارس الحكومية للبنات في الأردن، تكونت العينة من 11 معلمة و 4 مديرات تم اختيارهم بشكل قصدي ، استخدم الباحثان المقابلات الشخصية .

و بعد تحليل مضامين المقابلات توصلا إلى النتائج التالية :

- مضامين مصادر الصراع التي أشار إليها المبحوثين هي (عدم الشعور بالعدالة ، أسلوب الاتصال ، الرضا الوظيفي ، القيادة و علاقتها بالصراع ، مواجهة الصراع ، اثر التدريب على إدارة الصراع) .

ن – الدراسة العاشرة (علي محمد جبران 2017) :

حاول الباحث في هذه الدراسة الكشف عن الصراع التنظيمي بين المعلمين و استراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، عند عينة من المعلمين و المعلمات بلغت 123 ، تم استخدام استبيان لجمع المعطيات و أسفرت الدراسة على :

- وجود درجات متوسطة للصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس .

- عدم وجود فروق دالة في مستوى الصراع لدى المعلمين تعود لمتغير الجنس .

- احتلت إستراتيجية التعاون المركز الأول من الاستعمال في حل الصراع التنظيمي و احتلت إستراتيجية التجنب المركز الأخير من قبل المديرين .

ح – الدراسة الإحدى عشر (نقبيل بوجمعة ، مجاهدة الطاهر 2017) :

هدفت الدراسة للكشف عن أساليب تعامل مفتشي التعليم الابتدائي مع الصراع التنظيمي ، أجريت الدراسة على 10 مفتشين و 157 معلما و معلمة ، طبق عليهم استبيان أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي ، و خلصت الدراسة إلى :

- مستوى استعمال مفتشي التعليم الابتدائي لاستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي متدنية و جاءت بالترتيب التالي (التعاون ، التسوية ، المجاملة ، الإحالة لمستوى أعلى ، المنافسة ، التجنب) .

- لا توجد فروق دالة بين استجابات المفتشين و المعلمين فيما يخص ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المفتشين.

ط – الدراسة الإثنى عشر (Bernard ,O.and Ashimi, K,A 2024) :

تعرض الباحثان في هذه الدراسة إلى أسباب و أثار و علاج الصراع التنظيمي ، و توصل الباحثان إلى أن الصراعات تظهر في المؤسسات نتيجة التنافسية و السعي إلى السيطرة و أساليب القيادة و ندرة الموارد و الوسائل ، و أو ضح الباحثان أن عدم معالجة أسباب الصراع في الوقت المناسب قد يقود إلى :

- انخفاض الإنتاجية ، خدمات رديئة ، و أشار أيضا أن الصراع ع في بعض الأحيان يقود إلى نتائج إيجابية في حالة التكفل الجيد به و أن ليس كل الصراعات ذات طبيعة سلبية ، و ختم الباحثان مقالتهما بقول أن الانتباه المبكر للأهداف المتصارعة و الحوار بينها من

شأنه أن يحل مواقف الصراع بدلا من التخويف و القوة التي في غالب الأحيان تقود إلى نتائج عكسية .

التعليق على دراسات الصراع

يمكن تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث فئات من حيث الاهتمام في الفئة الأولى اهتمت باستراتجيات إدارة الصراع وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية في المؤسسات التربوية بشكل عام والفئة الثانية اهتمت بمفهوم الصراع مستوياته في حين اهتمت الفئة الثالثة بعلاقة الصراع مع متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والذكاء الانفعالي أما من حيث المنهج فقد اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام عينات كبيرة والاستبيانات لجمع المعطيات وهي أدوات مناسبة للمنهج بالنسبة للنتائج أغلب الدراسات المذكورة فيما يخص إدارة الصراع هناك استعمال استراتجيات متنوعة لحل الصراع أغلبها يميل إلى التعاون والتوافق بين الأطراف .

استفاد الباحث من عرض هذه الدراسات على واقع البحث في هذا المفهوم وكذا أدوات القياس وحجم العينات المستخدمة والأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل والنتائج المتوصل إليها للاستعانة بها في بحثه.

ج – دراسات خاصة بالعلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي

أ – الدراسة الأولى (خليل جعفر حجاج، أياد إبراهيم مدهون 2013) :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، عند عينة مكونة من 300 موظفا باستخدام استبيان المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي و أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- توجهات إيجابية نحو بعض مكونات المناخ التنظيمي و توجهات حيادية نحو بعض المكونات الأخرى على العموم.
- وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعض مكونات المناخ التنظيمي (الاتصالات، نظم العمل ، الهيكل التنظيمي ، القيادة) مع الصراع التنظيمي .
- وجود علاقة عكسية قوية بين مكونات المناخ التنظيمي (اتخاذ القرارات، الحوافز، العدالة التنظيمية) مع الصراع التنظيمي، و خلصت الدراسة إلى أن مكون الحوافز كان الأقوى في التأثير على الصراع التنظيمي.

ب – الدراسة الثانية (chanya , A . and Dawruang , K 2017) :

تعلقت هذه الدراسة بالكشف عن آثار المناخ التنظيمي على أساليب إدارة الصراع بمنظمة الصحة ، استخدم الباحثان لتحقيق أهداف هذه الدراسة عينة مكونة من 155 فردا من عمال الصحة الذين لهم خبرة سنة فأكثر و باستخدام أساليب إحصائية متنوعة و صفية و استدلالية حصل الباحثان على النتائج التالية :

- أن مستوى الصراع عند عينة البحث كان متوسطا.

- أن أبعاد المناخ التنظيمي مثل (المسؤولية ، البنية ، معايير الأداء ، الدفء ، الوحدة) كان لها علاقة موجبة و متوسطة مع الصراع التنظيمي ، أما أبعاد المناخ (الثواب ، الخطر ، الدعم) كانت لها علاقة موجبة أيضا و لكن أقل قوة من الأولى .
- أظهرت الدراسة أن أبعاد المناخ التنظيمي (الدفء ، المسؤولية ، البنية) ساهمت في التنبؤ بالصراع التنظيمي بنسبة 33,5 %.

ج– الدراسة الثالثة (علي مفتاح محمد البريشني ، أحمد علي مسعود البطي 2019) :

اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي عند العاملين في جامعة سرت ، توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى :

- وجود غموض و عدم وضوح في المهام و الأدوار المنوطة بالعاملين .
- عدم وجود نظام واضح للحوافز .
- هناك صراع تنظيمي ناتج عن فقدان نظام لتوزيع الصلاحيات و المركزية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إخفاء البيانات و المعلومات عن العاملين مما أدى إلى صراع مرتفع .
- وجود علاقة بين غموض الدور و عدم تحديد الصلاحيات و الحوافز من جهة و الصراع التنظيمي من جهة أخرى.

د – الدراسة الرابعة (ليث وائل طمليه ، رشاد محمد الساعد 2020) :

اهتمت الدراسة بالكشف عن أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع صناعي ، استخدم الباحثان عينة قوامها 234 عاملا و استبيان لجمع معطيات البحث و بعد تحليل النتائج أفرزت الدراسة مايلي :

- وجود علاقة دالة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصالات ، الإشراف) بالصراع التنظيمي بأبعاده (الفروق الفردية ، ضعف التعاون ، غموض الدور) ، و أوصى الباحثان بتطوير الهيكل التنظيمي للمصنع لتلبية حاجات عماله .

هـ – الدراسة الخامسة (Jeremiali , M . K and Susan,N 2022) :

اهتمت هذه الدراسة بنماذج إدارة الصراع في علاقتها بالمناخ التنظيمي في الثانويات الحكومية بكينيا ، عند الأساتذة و الطلبة و المدراء باستخدام استبيان ، و أبرزت نتائج الدراسة :

- أن نماذج إدارة الصراع لها علاقة دالة مع رضا الأساتذة و الطلبة عن المناخ التنظيمي للثانوية.
- أظهرت الدراسة أيضا أن نماذج إدارة الصراع (الاحتواء ، التوفيق ، التعاون) استخدمت بشكل واسع عند أفراد عينة البحث ، عكس نموذج إدارة الصراع (أسلوب التجنب) .
- أظهرت النتائج أيضا علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي و سلوكيات الطلبة .
- توصلت الدراسة أيضا أن صراعات الأهداف و السلوك و الصراعات المعرفية الانفعالية موجودة في الثانوية و أن إدارة الصراع من طرف المديرين أسهمت بوجود علاقة طيبة بين مختلف الأعضاء في الثانوية .

و – الدراسة السادسة (صالح حمزة مفتاح ، سمير محمد صالح بازيد 2023) :

اهتمت الدراسة بالكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي عند عينة من الموظفين بالمعهد التقني و الكلية التقنية الصحية بشيخان ، أجريت الدراسة على عينة من 55 فردا من الموظفين من المعهد التقني في الكلية التقنية الصحية و تم تطبيق استبيان و أبرزت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة دالة بين مكونات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الاتصالات ، نظم العمل ، العدالة التنظيمية) مع أساليب حل الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون ، أسلوب التنازل ، أسلوب القوة ، أسلوب التسوية) بدرجات متفاوتة في قوة الارتباط ، وأوصى الباحثان بالاهتمام بالمناخ التنظيمي للتقليل من الصراع التنظيمي و التعامل بفورية مع الصراعات .

ز– الدراسة السابعة (خرفية فاطيمة ، قبقوب عيسى 2024) :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي بالصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة غليزان ، و توصلت الدراسة كنتيجة عامة إلى عدم وجود علاقة دالة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ، و أوصت الدراسة بالاهتمام بالصراع التنظيمي و تخفيف وطأته عن الموظف الإداري .

التعليق على دراسات العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي

كل الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي في البحث واستخدام أسلوب الاستبيان لقياس المتغيرات المدروسة باستخدام عينات بحث كبيرة ومتوسطة الحجم وأساليب إحصاء وصفية

واستدلالية حمس دراسات منها اهتمت بعلاقة المناخ التنظيمي بالصراع التنظيمي أربعة منا أقيمت في مؤسسات تربوية وواحدة في مجمع صناعي أما الدراستين الباقيتين اهتمت بعلاقة المناخ التنظيمي بأساليب إدارة الصراع بعض الدراسات توصلت علاقات موجبة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي كدراسة(chanya , A . and Dawruang , K 2017) و(ليث وائل طمليه ، رشاد محمد الساعد 2020) و أما دراسة (خليل جعفر حجاج، أياد إبراهيم مدهون 2013) فتوصلت إلى علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي مرتفعة وقوية في بعض عناصره ومتوسطة مع العناصر الأحرى بينما دراسة (خرفية فاطيمة ، قبقوب عيسى 2024) فلم تجد أي علاقة بين المفهومين أما بقية الدراسات فقد وجدت علاقة موجبة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي .

تمكن الباحث من خلال الاطلاع على هذه الدراسات أن يتعرف على مناهج البحث وأساليب القياس وطرق التحليل المستعملة وكذا النقائص والفجوات حيث لاحظ ندرة البحوث حول العلقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لا سيما على مستوى مؤسسات التعليم العالي مما طمأنه على اختيار هدا الموضوع لبحثه .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أ – الدراسة الاستطلاعية

1 – بناء أدوات الدراسة

2 – تجريب أدوات الدراسة

ب – الدراسة الأساسية

1 – منهج الدراسة

2 – مكان وزمان الدراسة

3 – عينة الدراسة

4 – خصائص العينة

5 – أدوات الدراسة

6 – الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل الرابع : الإجراءات المنـهجية للدراسة الأساسية

أ – الدراسة الاستطلاعية

تمهيد

الدراسة الاستطلاعية تعتبر خطوة مهمة في إنجاز الدراسة ،فهي نقطة الوصل الأولى التي يلتقي فيها الجانب النظري بالجانب الميداني للبحث حيث تأتي بعد مرحلة مراجعة أدبيات البحث و تحديد مشكلته و صياغة فرضياته وهي تهدف فيما تهدف إليه إلى :

- بناء أدوات القياس اعتمادا على ما حصله الباحث من معلومات ومعارف حول موضوع البحث
- عرض أدوات البحث على خبراء للاستئناس بآرائهم وتوجيهاتهم
- تجريب أدوات القياس على عينة استطلاعية من المجتمع المستهدف بالبحث
- التعرف على ميدان إجراء الدراسة الأساسية.

1 – بناء أدوات القياس

أ – بناء استبيان المناخ التنظيمي:

تم بناء هذا الاستبيان وتطويره في رسالة الماجستير للباحث انطلاقا من مراجعة مجموعة من النظريات و الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت المناخ التنظيمي في المؤسسات نذكر من بينها دراسة بندر كريم أبو تايه و آخرون (2012) تحت عنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية " ، دراسة نادر أحمد أبو شيخة (2005)

تحت عنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية – دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردنيين " ، دراسة أكرم احمد الطويل و إسراء وعد الله السبعاوي (2012) المعنونة ب" علاقات الارتباط و التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و مراحل تطبيق حلقات الجودة – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصنع الغزل و النسيج – الموصل " و المناخ التنظيمي حسب تعريف (Forehand&Glimer ,1964) بأنه "مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات و التي تتميز بالثبات النسبي و تؤثر في سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ".

كما تم الإطلاع على بعض المقاييس التي تناولت المناخ التنظيمي للأساتذة و العمال في مختلف المصالح و الشركات ، منها مقياس رياض ضياء عزيز(2013) الذي تناول المناخ التنظيمي لدى شركة نفط ميسان .

ومن خلال المقاييس و الدراسات السابقة ، لاحظ الباحث وجود اختلاف كبير بين الباحثين فيما يخص تحديد أبعاد المناخ التنظيمي كما و نوعا ، فنجد من الباحثين من تعصب لنظرية آو نموذج ما ، و نجد أيضا من قام بتحديد ثلاثين بعدا و آخرون قاموا بذكر ستة أو خمسة أبعاد وهكذا ، مما صعب على الباحث عملية الاختيار للأبعاد التي سوف يختارها وبعد استشارة المشرف استقر الأمر على اختيار الأبعاد التي ظهرت بشكل متكرر أكثر من غيرها . و كانت النتيجة استقراره على ستة أبعاد رآها مناسبة حسب وجهة نظره لبيئة الدراسة الأساسية. وهي :

- الهيكل التنظيمي
- الإشراف
- الحوافز

- الاتصالات
- العدالة التنظيمية
- التكنولوجيا المستخدمة.

- وبالاعتماد على البحوث و الدراسات و الأطر النظرية التي اهتمت بالمناخ التنظيمي تم صياغة مجموعة من الفقرات لكل بعد من الأبعاد المذكورة أدناه بمعدل خمس فقرات لكل بعد،وبعد الانتهاء من صياغة فقرات الاستبيان تم إعداد الصورة الأولية له مع ملخص لإشكالية البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد وتعليمات الإجابة تم تقديمه إلى مجموعة من الأساتذة المنتمين إلى قسم علم النفس للتحكيم كما هو مبين في الجدول التالي:
- الجدول (4) يبين أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان الخاص بالمناخ التنظيمي

أسماء الأساتذة	رتبهم	جامعة الانتماء
ماحي إبراهيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2
مباركي بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2
تيغزة امحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2
مقدم سهيل	أستاذ محاضر –أ–	جامعة وهران 2
بطاهر بشير	أستاذ محاضر –أ–	جامعة وهران 2

وقد طلب منهم اعتمادا على مشكلة البحث وفرضياته والتعاريف الإجرائية للأبعاد أن يدلوا بخبرتهم حول مدى صلاحية هذه الفقرات لقياس مفهوم المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد التي

تمثله، وتوجيه الباحث إلى الفقرات التي يجب أن تعدل أو تلغى .وبعد استرجاع الاستبيانات المحكمة تم تفريغ نتائج التحكيم في الجداول التالية :

جدول (5) يبين نتائج التحكيم للبعد الأول (الهيكل التنظيمي) من استبيان المناخ التنظيمي

الفقرات	م1	م2	م3	م4	م5	متوسط نسبة القبول
هناك انسجام بين الإدارة العامة و الأقسام و المصالح التابعة لها في المؤسسة	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
الهيكل التنظيمي للمؤسسة متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
إن المهام في المؤسسة موزعة بشكل منطقي	% 100	% 100	% 100	% 100	100%	100%
يساير الهيكل التنظيمي للمؤسسة متطلبات	% 100	% 100	% 100	% 100	100%	100%

التغيير						
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجازا لعمل.	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%

نلاحظ أن هناك نسب عالية لملائمة الفقرات لقياس البعد

م – ترمز للمحكمين

جدول (6) يبين نتائج التحكيم للبعد الثاني (الإشراف) من استبيان المناخ التنظيمي

الفقرات	**م1**	**م2**	**م3**	**م4**	**م5**	متوسط نسبة القبول
يعمل المشرف على استشارتي في الأمور التي تخص عملي قبل اتخاذ القرار.	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
يشجعني المشرف على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%

يقدم لي المشرف الدعم اللازم للقيام بعملي.	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
علاقتي بالمشرف يسودها التعاون	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
يشجعني المشرف على حل مشكلات العمل بنفسي.	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%

نلاحظ أن هناك نسب عالية لملائمة الفقرات لقياس البعد

م – ترمز للمحكمين

جدول (7) يبين نتائج التحكيم للبعد الثالث (الحوافز) من استبيان المناخ التنظيمي

الفقرات	**م1**	**م2**	**م3**	**م4**	**م5**	متوسط نسبة القبول
أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
أعتقد أن راتبي يناسب	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%

الجهد الذي أبذله						
تركز إدارة المؤسسة الجامعية على المكافآت أكثر من العقوبات	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
هنا ك فر ص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في المؤسسة الجامعية	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل العمال	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%

نلاحظ أن هناك نسب عالية لملائمة الفقرات لقياس البعد

م – ترمز للمحكمين

جدول (8) يبين نتائج التحكيم للبعد الرابع (نمط الاتصال) من استبيان المناخ التنظيمي

الفقرات	م1	م2	م3	م4	م5	متوسط نسبة القبول
يمكنك الاتصال بالمسئولين بكل سهولة في هذه المؤسسة	% 100	% 100	% 100	% 100	%100	% 100
تعتمد المؤسسة على وسائل اتصال متنوعة(الانترنت ، إعلانات) لنقل المعومات	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
تبذل إدارة المؤسسة جهدها لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
توصف عملية الاتصال بالفعالية في هذه	% 100	% 100	% 100	% 100	50%	90%

المؤسسة						
يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة	% 100	% 100	% 100	% 100	25%	85%

نلاحظ أن هناك نسب عالية لملائمة الفقرات لقياس البعد

م – ترمز للمحكمين

جدول (9) يبين نتائج التحكيم للبعد الخامس (العدالة التنظيمية) من استبيان المناخ التنظيمي

الفقرات	**م1**	**م2**	**م3**	**م4**	**م5**	متوسط نسبة القبول
نظام تقييم الأداء في الجامعة يركز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية	% 100	% 100	% 100	% 100	%95	% 95
أشعر بأن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
يتم تطبيق جميع القرارات على كل العاملين بدون استثناء	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%

هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات	% 100	% 100	% 100	% 100	50%	90%
يحرص المسئول المباشر على تكريس روح التعاون و الثقة في العمل	% 100	% 100	% 100	% 100	25%	85%

نلاحظ أن هناك نسب عالية لملائمة الفقرات لقياس البعد

م – ترمز للمحكمين

جدول (10) يبين نتائج التحكيم للبعد السادس (التكنولوجيا المستخدمة) من استبيان المناخ التنظيمي

الفقرات	**م1**	**م2**	**م3**	**م4**	**م5**	متوسط نسبة القبول
تحر ص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها.	% 100	% 100	% 100	% 100	%95	% 95
تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%
تساهم التكنولوجيا المستخدمة	% 100	% 100	% 100	% 100	75%	95%

في رفع مستوى أداء العاملين.						
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	% 100	% 100	% 100	% 100	%75	%95
إدارة المؤسسة على إطلاع على ماهو جديد في تكنولوجيا العمل	% 100	% 100	% 100	% 100	%75	%95

نلاحظ أن هناك نسب عالية لملائمة الفقرات لقياس البعد

م – ترمز للمحكمين

من خلال آراء المحكمين حازت أبعاد الاستبيان على نسبة عالية من الملائمة

- نلاحظ من خلال الجداول أن نسبة قبول الفقرات في أغلبها وصلت إلى 95%.
- هناك بعض الفقرات طلب المحكمون تعديلها في طريقة صياغتها كالتالي :

الجدول (11) يبين الفقرات التي تم تعديلها في استبيان المناخ التنظيمي

صياغة الفقرة قبل التعديل لبعد الهيكل التنظيمي	**صياغة الفقرة بعد التعديل**
1 –هناك توافق واضح بين الإدارة العامة للمؤسسة و الأقسام التابعة لها	هناك انسجام بالإدارة العامة للمؤسسة الجامعية و الأقسام التابعة لها
3 – إن الوظائف في المؤسسة موزعة بشكل	إن المهام في المؤسسة الجامعية موزعة

منطقي	بشكل منطقي
4 – يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات	يتصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات
صياغة الفقرة قبل التعديل لبعد الإشراف	**صياغة الفقرة بعد التعديل**
6 – يعمل مشرفك المباشر على مشورتك قبل اتخاذ القرار.	يعمل رئيسي على استشارتي قبل اتخاذ القرار
7 – يشجعك مشرفك المباشر على إبداء وجهة نظرك و اقتراحاتك.	يشجعني رئيسي على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي
9 – علاقتك بمشرفك المباشر تسودها الثقة و التعاون	علاقتي بالمشر ف يسودها التعاون
صياغة الفقرة قبل التعديل لبعد الحوافز	**صياغة الفقرة بعد التعديل**
أعتقد أن راتبي يناسب الجهد المبذول	أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله
صياغة الفقرة قبل التعديل لبعد الاتصال	**صياغة الفقرة بعد التعديل**
16 – يمكن الاتصال بالمسئولين و البحث معهم في بحث المشاكل التي تواجهك.	يمكن الاتصال بالمسئولين بكل سهولة في هذه المؤسسة الجامعية .
17 – تعتمد المؤسسة على وسائل حديثة في	تعتمد المؤسسة الجامعية على وسائل

الاتصال لنقل المعلومات.	متنوعة(الانترنت، الإعلانات،....) لنقل المعلومات
19 – تتصف عملية الاتصال بالدقة و الموضوعية في هذه المؤسسة	تتصف عملية الاتصال بالدقة في المؤسسة الجامعية .
صياغة الفقرة قبل التعديل لبعد الحوافز	**صياغة الفقرة بعد التعديل**
26– تحر ص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	تحر ص المؤسسة الجامعية على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها

كما تم استخدام سلم ليكرت الخماسي للإجابة على الاستبيان كالتالي :

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاه العبارة

ب – بناء استبيان الصراع التنظيمي :

بعد الإطلاع على الجانب النظري الخاص بمفهوم الصراع التنظيمي و بعض الدراسات حول هذا المفهوم و أساليب إدارته في المنظمات ، نذكر منها دراسة (Bernard ,O.and Ashimi, K,A 2024) حول مؤشرات الصراع التنظيمي (أسبابه و علاجه) في المؤسسة و دراسة (نقبيل بوجمعة ، مجاهدة الطاهر 2017) حول أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في البيئة التربوية و دراسة (علي محمد جبران 2017) حول الصراع التنظيمي بين المعلمين و

استراتيجيات التعامل معه عند المديرين ودراسة (Kneanela ,S 2014) التي حاولت الكشف عن الصراعات التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي و دراسة (أمل محمود علي العبيدي 2008) حول الصراع التنظيمي في كلية الاقتصاد في جامعة المستنصرة و دراسة (أمجد محمود الدراركة 2011) حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، استطاع الباحث أن يستخرج بعض المؤشرات التي يتمظهر فيها الصراع التنظيمي و هي (مصادر الصراع ، إدارة الصراع ، نتائج الصراع) ، و تم بناء استبيان حول هذه المؤشرات ضم عشر فقرات بمعدل ثلاث فقرات للمؤشر الأول و الثاني لكل واحد منهما و أربع فقرات للمؤشر الثالث ، كما يلي :

البعد الأول : مصادر الصراع

1 – أواجه صراعات مع زملائي في العمل بشكل متكرر

2 – ينشأ الصراع بسبب نقص وسائل العمل

3 – هناك عدم تحديد للمسؤوليات بين العمال

البعد الثاني : إدارة الصراع

1 – يتم حل الصراعات بشكل فعال من قبل الإدارة

2 – أشعر أن هناك تفضيلا في التعامل مع بعض الموظفين على الآخرين في حالة الصراع

3 – يشجع الموظفون على مناقشة الصراع بشكل مفتوح

البعد الثالث : نتائج الصراع

1 – أعتقد أن الصراعات في العمل تؤثر على أدائي الوظيفي

2 – أعتقد أن الصراع يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الابتكار في العمل

3 – أشعر بأن الصراعات في العمل تؤثر على الروح المعنوية للفريق

4 – يلجأ الكثير من العمال إلى طلب تغيير أماكن عملهم

وقد تم عرضه على المشرف الأستاذ الدكتور فراحي فيصل الذي أبدى موافقته عليه .

- كما تم استخدام سلم ليكرت الخماسي للإجابة على الاستبيان كالتالي :

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

مع الأخذ بعين الاعتبار اتجاه العبارة .

2 – تجريب أدوات البحث:

أجريت الدراسة الاستطلاعية من 8 سبتمبر 2024 إلى 16 من نفس الشهر و السنة 2024 بجامعة وهران 2 .

حجم عينة الدراسة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40أكاديميا و إداريا (ذكورا، إناثا) من جامعة وهران 2، و قد تم اختيارهم بطريقة عرضية، حيث وزعت عليهم الاستبيانات وطلب منهم الإجابة على

الفقرات حسب تعليمات الاستبيان فمنهم من أجاب عليه مباشرة ومنهم من طلب أخذ الاستبيان لملئه ثم إرجاعه تم استلام الاستبيانات في ظرف أسبوع .

أ – صدق استبيان المناخ التنظيمي

تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق علاقة كل فقرة ببعدها باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم(12) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول (الهيكل التنظيمي)

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
هناك انسجام بالإدارة العامة للمؤسسة الجامعية و الأقسام التابعة لها	0,739	0.01
الهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة الجامعية متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف	0,795	0.01
إن المهام(taches) في المؤسسة الجامعية موزعة بشكل منطقي	0,705	0.01
يتصف الهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة الجامعية بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات	0,760	0.01
الهيكل التنظيمي(organigramme)	0,700	0.01

للمؤسسة الجامعية يساعد على سرعة إنجاز العمل		

يظهر من الجدول أن هناك علاقة دالة قوية بين الفقرات وبعدها كما توضح ذلك معاملات الارتباط

جدول رقم (13) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني (الإشراف) .

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
يعمل رئيسي على استشارتي قبل اتخاذ القرار	0,755	0.01
يشجعني رئيسي على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي	0,837	0.01
يقدم لي رئيسي الدعم اللازم للقيام بعملي	0,827	0.01
علاقتي برئيسي تتميز بالتعاون	0,753	0.01
يشجعني رئيسي على حل مشكلات العمل بنفسي	0,748	0.01

نفس الصورة بالنسبة لبعد الإشراف حيث هناك علاقات دالة وقوية بين الفقرات وبعدها

جدول رقم (14) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث (الحوافز)

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الجامعية	0,711	0.01
أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله	0,670	0.01
تركز إدارة المؤسسة الجامعية على الحوافز أكثر من العقوبات	0,718	0.01
هناك فرص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في المؤسسة الجامعية	0,675	0.01
تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل العمال	0,801	0.01

بالنسبة لهذا لبعد بعض الفقرات أظهرت علاقة دالة وقوية وبعضها كانت علاقتها دالة ومتوسطة

جدول رقم (15) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع (الاتصالات)

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
يمكنك الاتصال بالمسئولين بكل سهولة في هذه المؤسسة الجامعية	0,703	0.01
تعتمد المؤسسة الجامعية على وسائل	0,715	0.01

متنوعة(الانترنت، إعلانات) لنقل المعلومات		
تبذل إدارة المؤسسة الجامعية جهدها لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها	0,850	0.01
تتصف عملية الاتصال بالدقة في المؤسسة الجامعية	0,817	0.01
يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية	0,751	0.01

يظهر من الجدول السابق علاقات دالة وقوية بين الفقرات وبعدها كما توضح ذلك معاملات الارتباط

جدول رقم (16) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الخامس (العدالة التنظيمية)

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام تقييم الأداء في الجامعة يركز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية	0,708	0.01
أشعر بأن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة	0,644	0.01
يتم تطبيق جميع القرارات على كل العاملين بدون استثناء	0,854	0.01
هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات	0,863	0.01
يحرص المسئول المباشر على تكريس روح	0,726	0.01

التعاون و الثقة في العمل		

نفس الصورة تكررت في هذا البعد علاقات قوية ودالة

جدول رقم (17) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد السادس (التكنولوجيا المستخدمة)

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحرص المؤسسة الجامعية على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها	0,782	0.01
تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	0,775	0.01
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين.	0,843	0.01
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	0,808	0.01
إدارة المؤسسة الجامعية على إطلاع على ما هو جديد في تكنولوجيا العمل	0,819	0.01

نفس الملاحظة على هذا الجدول علاقات قوية ودالة

كملاحظة عامة من حلال الجداول السابقة أن الاستبيان يتمتع بصدق جيد

ب – قياس ثبات استبيان المناخ التنظيمي

وهو يعني استقرار نسبي لدرجات المقياس،و هناك عدة طرق لاستخراج معامل الثبات وقد تم استخدام طريقة " ألفا كرونباخ " Cronbach's Alphaو"التجزئة النصفية" Split–Half ، و الثبات بتقنية حذف البعد كما توضح الجداول التالية:

جدول (18) يبين معاملات ثبات استبيان المناخ التنظيمي

طريقة الإستخراج	معامل الثبات	مستوى الدلالة
ألفا كرونباخ	0.86	0.01
سبيرمان براون	0.79	0.01
جوتمان	0.78	0.01

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الثبات لاستبيان المناخ التنظيمي تتراوح من (0.78 إلى 0.86) وهي معاملات ثبات جيدة .

- **الثبات بتقنية حذف البعد**

تتم هذه الطريقة بحذف كل بعد والتأكد بعد ذلك من تباين الاستبيان ومعامل الارتباط، حيث نستطيع التعرف بشكل دقيق على الأبعاد التي تؤثر على ثبات درجات الاستبيان. فالأبعاد التي لها تأثير على الثبات عند حذفها من المقياس نلاحظ انخفاض في قيمة معامل ألفا كرونباخ والعكس صحيح .

جدول(19) يبين معامل الثبات بطريقة حذف البعد لاستبيان المناخ التنظيمي

الابعاد	المتوسط في حالة حذف البعد	التباين في حالة حذف البعد	معامل الارتباط المصحح	مربع الارتباط المتعدد	معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف البعد
الهيكل التنظيمي	82,93	166,754	0,621	,424	0,844
الإشراف	82,96	161,826	0,634	,489	0,842
الحوافز	85,56	135,082	0,788	,688	0,814
الاتصالات	82,50	158,67	0,693	,515	0,831
العدالة التنظيمية	83,76	164,53	0,722	,604	0,828
التكنولوجيا	81,43	187,35	0,499	,374	0,863

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع الأبعاد تؤثر على ثبات درجات المقياس بعد حذفها حيث ينخفض معامل الارتباط، ما عدا بعد التكنولوجيا الذي لم يؤثر على قيمة معامل الارتباط إذا ما حذف بقي ثابتا .

ب – صدق استبيان الصراع التنظيمي

جدول (20) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول (مصادر الصراع) بحساب معامل الارتباط بين الفقرة و بعدها.

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أواجه صراعات مع زملائي في العمل بشكل متكرر	0.71	0.01
ينشأ الصراع بسبب نقص وسائل العمل	0.80	0.01
هناك عدم تحديد للمسؤوليات بين العمال	0.73	0.01

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ارتباط فقرات ببعدها تتراوح بين 0.71 إلى 0.80 و هي معاملات ارتباط جيدة .

جدول (21) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني (إدارة الصراع) من استبيان الصراع التنظيمي بحساب معامل الارتباط بين الفقرة وبعدها .

الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
يتم حل الصراعات بشكل فعال من قبل الإدارة	0.74	0.01
أشعر أن هناك تفضيلا في التعامل مع بعض الموظفين على الآخرين في حالة الصراع	0.53	0.01
يشجع الموظفون على مناقشة الصراع بشكل مفتوح	0.64	0.01

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ارتباط فقرات ببعدها تتراوح بين0.53 إلى 0.74 وهي معاملات ارتباط فوق المتوسط ومقبولة على العموم.

جدول (22) يبين صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث (نتائج الصراع) بحساب معاملا ت الارتباط بين الفقرة وبعدها .

الفقرات	قيمة معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
أعتقد أن الصراعات في العمل تؤثر على أدائي الوظيفي	0.69	0.01
أعتقد أن الصراع يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الابتكار في العمل	0.54	0.01
أشعر بأن الصراعات في العمل تؤثر على الروح المعنوية للفريق	0.66	0.01
يلجأ الكثير من العمال إلى طلب تغيير أماكن عملهم	0.64	0.01

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ارتباط فقرات ببعدها تتراوح بين0.54 إلى 0.69 وهي معاملات ارتباط فوق المتوسط ومقبولة على العموم.

ثبات استبيان الصراع التنظيمي

جدول (23) يبين معاملات ثبات استبيان الصراع التنظيمي

طريقة الاستخراج	معامل الثبات	مستوى الدلالة
ألفا كرونباخ	0.73	0.01
سبيرمان براون	0.75	0.01
جوتمان	0.75	0.01

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الثبات لاستبيان الصراع التنظيمي تتراوح من (0.73 إلى 0.75) وهي معاملات ثبات جيدة .

ب–الدراسة الأساسية

تمهيد

يهتم الباحث في هذا الجانب بعرض المنهجية المتبعة في الدراسة الأساسية ، ابتداءا بالإطار الزماني و المكاني لها، و كذلك كيفية اختيار عينة الدراسة و مواصفاتها من حيث البيانات الشخصية و تنظيمها في جداول إحصائية مستغلا الإحصاء الوصفي في ذلك و تقديم تعليقات بسيطة حول كل جدول مما يعطي صورة واضحة عن عينة الدراسة ، وصولا إلى أدوات الدراسة (استبيان المناخ التنظيمي ، استبيان الصراع التنظيمي) وما طرأ عليهما من تغييرات جراء الدراسة الاستطلاعية ، وكذلك إبراز كيفية تطبيقها و تقدير استجابات المفحوصين ، و ذلك ليتمكن من انتقاء الأساليب الإحصائية التي تساعده في تفسير البيانات المتحصل عليها قصد الوصول إلى نتائج خاصة بالدراسة الحالية .

1 – منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و معرفة العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي ، استخدم المنهج الوصفي الذي من مميزاته وصف الظاهرة وصفا دقيقا و محاولة التعبير عنها كميا ونوعيا من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية قصد الوصول إلى فهم أشمل و أعمق لموضوع البحث .

2 – مكان وزمان الدراسة الأساسية

أجريت الدراسة الأساسية بجامعة وهران 1و جامعة وهران 2 و جامعة العلوم و التكنولوجيا وهران و جامعة مستغانم .

وذلك في الفترة في الفترة الممتدة من يوم 12 أكتوبر 2024 إلى غاية يوم 08 نوفمبر 2024.

قام الباحث في هذه الفترة بتوزيع الاستبيان على الأساتذة و الموظفين الإداريين في المؤسسات الجامعية المذكورة بمساعدة بعض الأساتذة، كما قام باسترجاعها، ومن ثم تفريغها و معالجتها إحصائيا.

3 – مجتمع و عينة الدراسة الأساسية

يضم مجتمع عينة الدراسة الأساسية كل من أساتذة و إداريي الجامعة نظرا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة الأساسية ، قام الباحث باختيار عينة عرضية من الموظفين (أساتذة و إداريين) بلغت 160 فردا من الذكور و الإناث ، ومن مختلف الأعمار و المصالح و المستويات التعليمية.

4 – خصائص عينة الدراسة الأساسية

أ – حسب مكان الدراسة

جدول (24) يبين خصائص العينة حسب مكان الدراسة

اسم الجامعة	العدد	النسبة
جامعة وهران 1	20	% 13
جامعة وهران 2	78	% 48
جامعة العلوم والتكنولوجيا	42	% 26
جامعة مستغانم	20	% 13

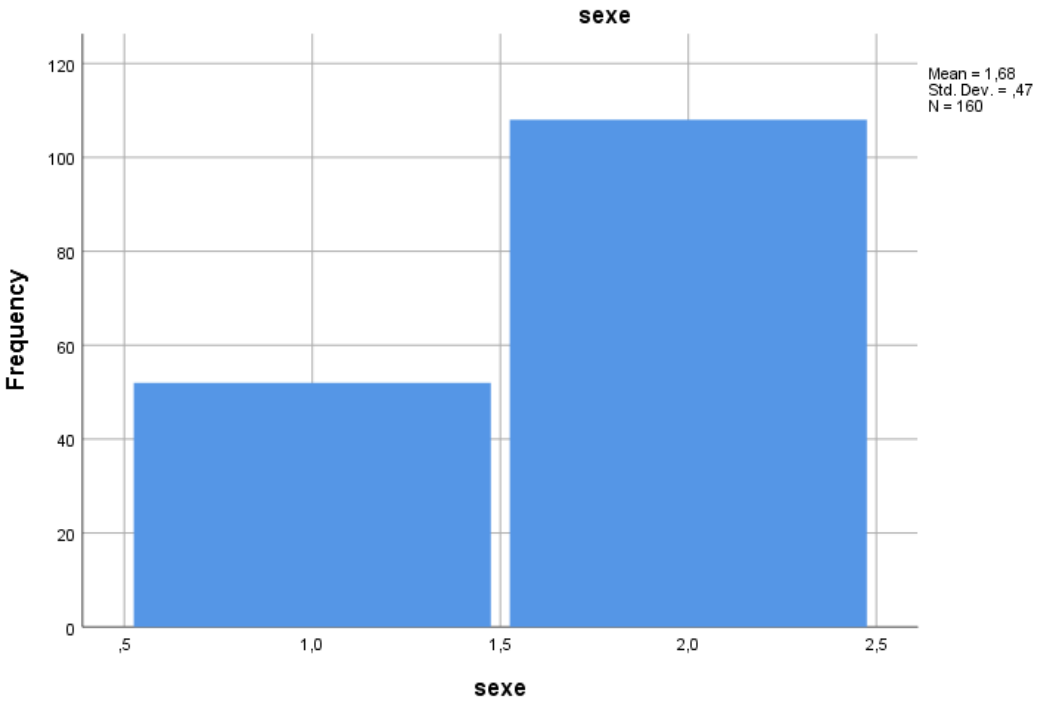
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مكان الدراسة شمل أربع جامعات ثلاث منها على مستوى ولاية وهران و الرابعة على مستوى ولاية مستغانم ، و كانت النسبة الأعلى لجامعة وهران 2 بنسبة 48 % ثم جامعة العلوم و التكنولوجيا بنسبة تقدر ب 26 % ، ثم كلا من جامعتي وهران1 و مستغانم بنسبة 13 % .

ب– حسب الجنس

جدول (25) يبين خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	**56**	**% 35**
إناث	**104**	**% 65**

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل 65 % من حجم العينة ، بينما نسبة الذكور تمثل 35 % .



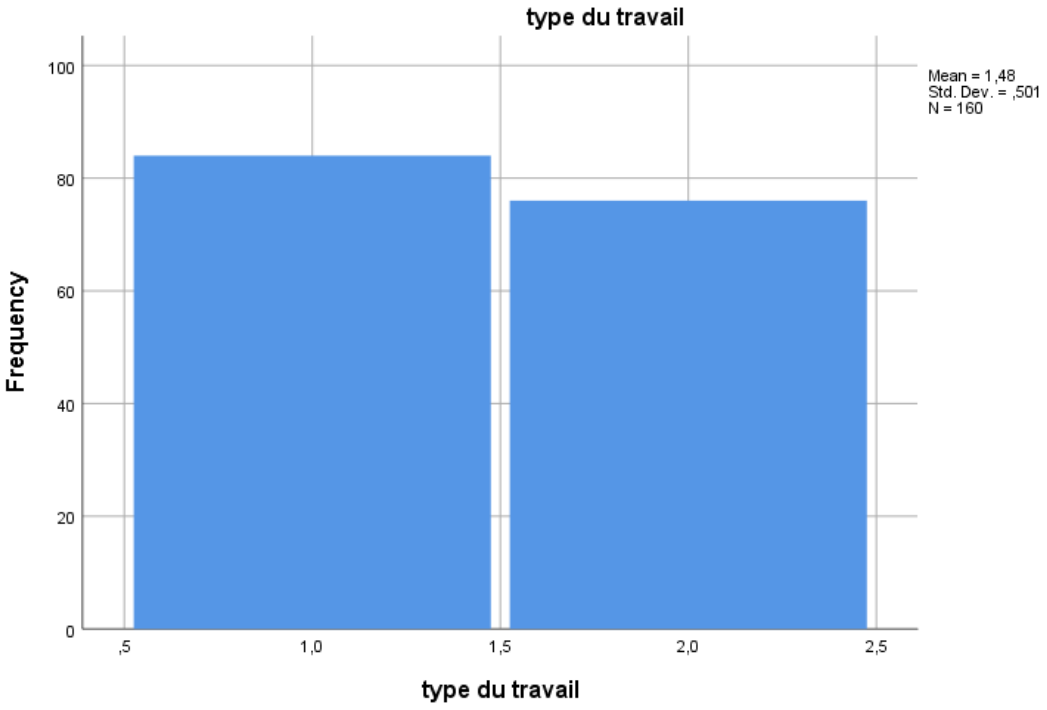
شكل (1) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب الجنس .

ج – حسب نوع العمل

جدول (26) يبين خصائص العينة حسب نوع العمل

نوع العمل	العدد	النسبة
أكاديمي	83	% 52
إداري	77	% 48

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الأكاديميين في العينة تمثل 52 % بينما نسبة الإداريين فهي 48 % .

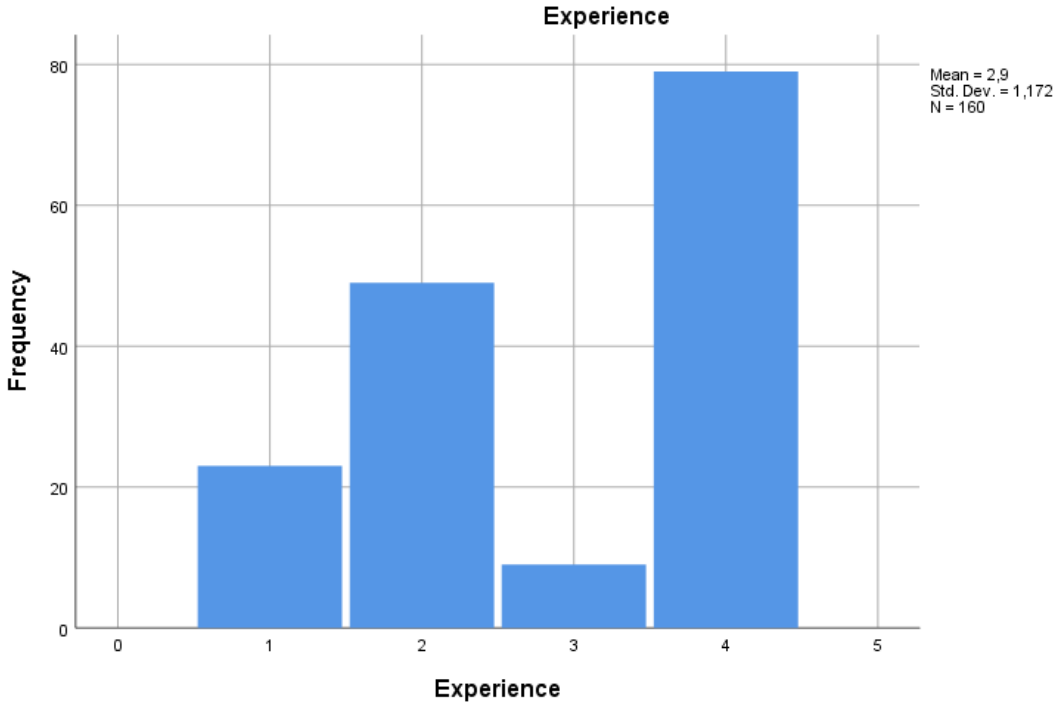


شكل (2) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب نوع العمل .

جدول (27) يبين خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

فئات الخبرة المهنية	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	24	% 15
من 05 إلى10 سنوات	51	% 31
من 10 إلى 15 سنة	17	% 10
أكثر من 15 سنة	68	% 44

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فئات الخبرة المهنية موزعة على أربع فئات تتراوح من أقل من خمس سنوات إلى أكثر من خمسة عشر و الفئة الأكبر تمثيلا هي الفئة التي تمتلك خبرة أكثر من خمسة عشر سنة بنسبة تقدر ب 44 % .

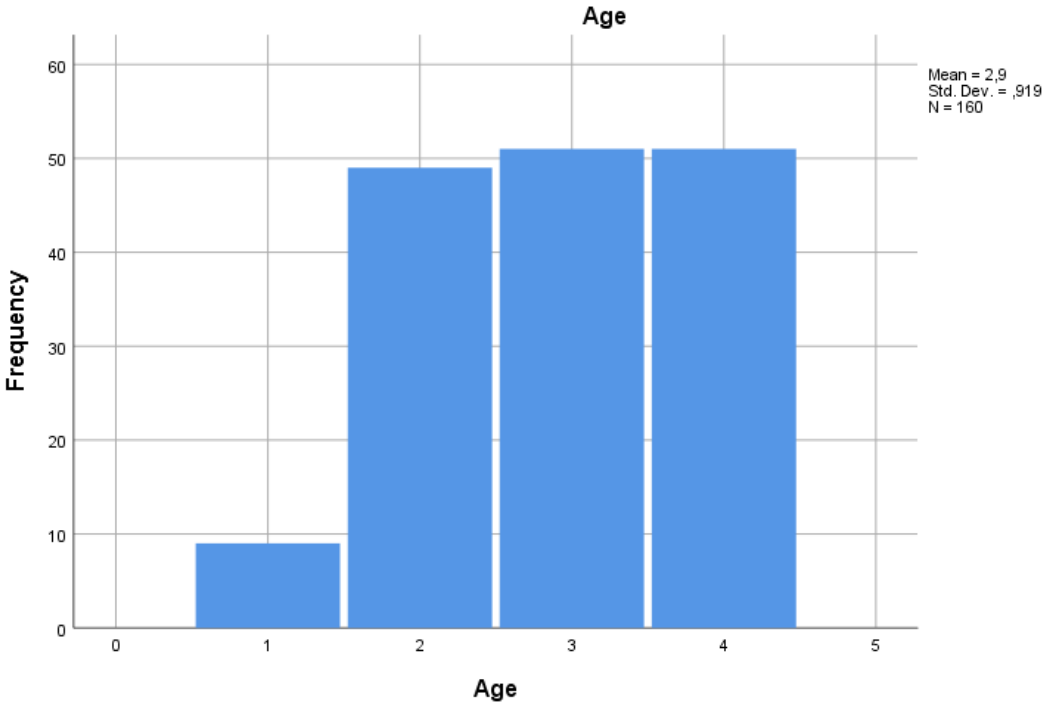


شكل (3) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية .

جدول (28) يبين خصائص العينة حسب السن

فئات السن	العدد	النسبة
أقل من 29 سنة	09	% 5
من 30 إلى39 سنة	56	% 35
من 40 إلى 49 سنة	45	% 28
أكثر من 50 سنة	50	% 31

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الفئات العمرية لعينة الدراسة محصورة من أقل من 29 سنة إلى أكثر من 50 سنة ، و أن الفئة الأكثر تمثيلا في العينة هي المحصورة بين 30 إلى 39 سنة بنسبة تقدر ب 35 % .



شكل (4) يبين مدرج تكراري خاص بتوزيع العينة حسب السن .

– أدوات الدراسة الأساسية في صورتها النهائية

لقد تم تطوير أدوات البحث في الدراسة الاستطلاعية و هي كالآتي:

أ – استبيان المناخ التنظيمي

يتمثل في استبيان المناخ التنظيمي ، الذي يحتوي على 30 فقرة موزعة على ستة أبعاد ، يحتوي كل بعد على خمسة فقرات ، طبيعة القياس تتمثل في سلم ليكرت ذو الخمسة درجات (موافق

بشدة ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) ، كل فقرات الاستبيان صيغت بطريقة موجبة .البعد الأول : الهيكل التنظيمي ، يضم خمس فقرات تقيس ملاءمة الهيكل التنظيمي لدى أساتذة و موظفي إدارة المؤسسة الجامعية ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ومدى مرونته و قابليته لإحداث تغييرات انية إذا استلزمت الظروف ذلك .

البعد الثاني : الإشراف ، يضم خمس فقرات تقيس مستوى الإشراف و الحرية في إبداء وجهات النظر و الاستشارة من قبل المشرف قبل اتخاذ القرارات .

البعد الثالث : الحوافز و يضم خمس فقرات تقسي كل واحدة منها الإجراءات المستخدمة في تحفيز الأساتذة و الإداريين

البعد الرابع : الاتصالات وتضم خمس فقرات تقيس نوعية الاتصالات الموجودة في المؤسسة الجامعية و كذلك سهولة الاتصال بين مختلف المستويات الهرمية ، فضلا عن نوعية الوسائل المستعملة في الاتصال .

البعد الخامس: العدالة التنظيمية و تضم خمس فقرات تقيس كل واحدة منها الأساليب المستخدمة في منح المكافآت و العقوبات بشكل عادل.

البعد السادس: التكنولوجيا المستخدمة و تضم خمس فقرات تقيس نوعية التكنولوجيا الموجودة و مدى مواكبتها لآخر التقنيات في المجال.

ب – استبيان الصراع التنظيمي

يتمثل في استبيان الصراع التنظيمي ، الذي يحتوي على ثلاث أبعاد (مصادر الصراع ، إدارة الصراع ، نتائج الصراع) يضم البعد الأول والثاني 3 فقرات لكل منهما أما البعد الثالث فيضم 4 فقرات، تقيس العلاقات البينية بين الأساتذة و إدارة الجامعة و الموظفين الإداريين فيما بينهم كما تقيس الأساليب المنتهجة من قبل الإدارة لمعالجة الصراع.

ج – طريقة إجراء الدراسة

قام الباحث بتوزيع 250 استبيانا من استبيانات في الجامعات المستخدمة بمساعدة بعض الأساتذة كما أرسلت بعض الاستبيانات عن طريق البريد الالكتروني لبعض الأساتذة من جامعة العلوم والتكنولوجيا بوهران استغرقت عملية جمع المعطيات مدة شهر كامل على حسب تواجد أفراد العينة.

د – طريقة تصحيح استبيان المناخ التنظيمي

لقد تم استرجاع 160استبيانا من أصل 250، وكلها اعتمد ت في التحليل.

و لقد تم تصحيح الاستبيان على أساس فقرات كل بعد وذالك حسب سلم ليكرت الخماسي كالتالي :

الإجابة على الفقرة ب (موافق بشدة) تمنح 5 درجات.

الإجابة على الفقرة ب (موافق) تمنح 4 درجات.

الإجابة على الفقرة ب (غير متأكد) تمنح 3 درجات

الإجابة على الفقرة ب (غير موافق) تمنح درجتين 2 .

الإجابة على الفقرة ب (غير موافق بشدة) تمنح درجة 1.

عدد فقرات كل بعد هي خمسة فقرات ، إذن فإن الدرجة القصوى هي 25 درجة ، و الدنيا هي 5 درجات ، بمتوسط نظري قيمته 15 درجة .

تم حساب درجات المفحوص على كل فقرة من فقرات الاستبيان، ومن الناحية النظرية فإن أعلى درجة يحصل عليها المفحوص على الاستبيان هي 150 درجة ، وأدنى درجة هي 30 درجة ، بمتوسط نظري قيمته 90 .

هـ – طريقة تصحيح استبيان الصراع التنظيمي

لقد تم استرجاع 160استبيانا من أصل 250 ،وكلها استخدمت في التحليل.

و لقد تم تصحيح الاستبيان على أساس فقرات كل بعد وذالك حسب سلم ليكرت الخماسي كالتالي :

الإجابة على الفقرة ب (موافق بشدة) تمنح 5 درجات.

الإجابة على الفقرة ب (موافق) تمنح 4 درجات.

الإجابة على الفقرة ب (غير متأكد) تمنح 3 درجات

الإجابة على الفقرة ب (غير موافق) تمنح درجتين 2 .

الإجابة على الفقرة ب (غير موافق بشدة) تمنح درجة 1.

تمتد درجة الفرد في البعد الأول والثاني على مجال 15 – 3 أما درجته في البعد الثالث فإنها تمتد على مجال 20 – 4

6– الأساليب الإحصائية المستعملة

لقد تم تحليل المعطيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSإصدار26 وذلك من **خلال** استعمال الأساليب التالية:

- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية
- معاملات الارتباط.
- تحليل الإنحدار المتعدد.

الفصل الخامس : عرض النتائج

1 – نتائج التساؤل الأول

2 – نتائج التساؤل الثاني

3 – نتائج التساؤل الثالث

4 – نتائج التساؤل الرابع

5 – نتائج الفرضية الأولى

6 – نتائج الفرضية الثانية

7 – نتائج الفرضية الثالثة

8 – نتائج الفرضية الرابعة

الفصل الخامس : عرض النتائج

تمهيد

سوف يتم عرض نتائج البحث وفقا للفرضيات الموضوعة لها ، و بالتالي سوف نبدأ بعرض النتائج الخاصة بالفرضية الأولى .

1 – عرض نتائج التساؤل الأول

ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإدراكات هيئة التدريس لمستويات المناخ التنظيمي .

جدول (29) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الأول (الهيكل التنظيمي) عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
هناك انسجام بالإدارة العامة للمؤسسة الجامعية و الأقسام التابعة لها	3,41	0,88	1
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف	3,15	0,85	2
إن المهام في المؤسسة الجامعية موزعة بشكل منطقي	3,04	0,99	3
يتصف الهيكل التنظيمي)للمؤسسة الجامعية بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات	2,91	0,92	4

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية يساعد على سرعة إنجاز العمل	2,88	0,96	5
البعد الأول : الهيكل التنظيمي	**3.08**	**0.98**	

من الجدول السابق نلاحظ أن فقرات هذا البعد قدتم الموافقة عليها بشكل متوسط من طرف الأساتذة حيث أن المتوسط العام يقع بجانب نقطة الحياد 3 وأن هناك انسجام في هذا التوجه كما يشير الانحراف المعياري

جدول (30) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الثاني (الإشراف) عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يعمل رئيسي على استشارتي قبل اتخاذ القرار	3,18	1,05	5
يشجعني رئيسي على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي	3,37	0,96	4
يقدم لي رئيسي الدعم اللازم للقيام بعملي	3,47	0,99	2
علاقتي برئيسي تتميز بالتعاون	3,74	0,91	1
يشجعني رئيسي على حل	3,45	0,84	3

مشكلات العمل بنفسي			
البعد الثاني : الإشراف	**3.44**	**0.78**	

يتبين من الجدول السابق أن هناك موافقة فوق المتوسط على هذا البعد عند الأساتذة وهناك انسجام بينهم في هذه الموافقة كما يتضح من صغر حجم الانحراف المعياري .

جدول (31) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الثالث (الحوافز عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الجامعية	2,96	0,97	5
أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله	3,15	1,08	2
تركز إدارة المؤسسة الجامعية على الحوافز أكثر من العقوبات	3,10	1	3
هناك فرص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في المؤسسة الجامعية	3,37	0,88	1
تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل العمال	3,03	1	4
البعد الثالث : الحوافز	**3.12**	**0.98**	

يظهر من الجدول السابق أن توجه الأساتذة نحو الحوافز حيادي على العموم بحيث متوسط الموافقة جانب نقطة الحياد بينما هناك موافقة سالبة على الفقرة الأولى الخاص بعدالة نظام الحوافز.

جدول (32) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الرابع

(الاتصالات) عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يمكنك الاتصال بالمسئولين بكل سهولة في هذه المؤسسة الجامعية	3,56	1,03	2
تعتمد المؤسسة الجامعية على وسائل متنوعة(الانترنت، إعلانات) لنقل المعلومات	3,87	0,94	1
تبذل إدارة المؤسسة الجامعية جهدها لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها	3,41	0,81	4
تتصف عملية الاتصال بالدقة في المؤسسة الجامعية	2,99	0,84	5
يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية	3,47	0,83	3
البعد الرابع : الاتصالات	**3.46**	**0.87**	

بالنسبة لفقرات الاتصال وافق عليها الأساتذة موافقة فوق المتوسط على العموم واحتلت فقرة تنوع أساليب الاتصال الرتبة الأولى متبوعة بفقرة سهولة الاتصال بينما أظهر الأساتذة توجه سلبي نحو دقة الاتصال.

جدول (33) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الخامس

(العدالة التنظيمية) عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
نظام تقييم الأداء في الجامعة يركز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية	3,04	0,97	3
أشعر بأن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة	3,71	0,79	1
يتم تطبيق جميع القرارات على كل العاملين بدون استثناء	2,90	0,96	5
هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات	2,91	1,02	4
يحرص المسئول المباشر على تكريس روح التعاون و الثقة في العمل	3,64	0,93	2
البعد الخامس : العدالة التنظيمية	**3.24**	**0.93**	

تظهر نتائج هذا البعد أن الأساتذة يثمنون روح التعاون في العمل وأن أعباء الوظيفة مناسبة بينما يرون أنه ليس هناك عدالة في تطبيق القرارات وإجراءات الملاحقة .

جدول (34) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد السادس

(التكنولوجيا المستخدمة) عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تحرص المؤسسة الجامعية على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها	3,37	0,98	3
تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3,05	1,10	5
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين.	3,40	1,09	2
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	3,54	1,08	1
إدارة المؤسسة الجامعية على إطلاع على ما هو جديد في تكنولوجيا العمل	3,24	1,03	4
البعد السادس : التكنولوجيا المستخدمة	**3.32**	**1.05**	

أظهرت نتائج هذا البعد موافقة متوسطة على التكنولوجيا المستخدمة من طرف عينة الأساتذة.

2 – عرض نتائج التساؤل الثاني

ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراكات الموظفين لمستويات المناخ التنظيمي كما هو مبين في الجدول

جدول (35) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الأول (الهيكل التنظيمي) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
هناك انسجام بالإدارة العامة للمؤسسة الجامعية و الأقسام التابعة لها	3.37	1,18	1
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف	3,04	1,14	4
إن المهام في المؤسسة الجامعية موزعة بشكل منطقي	2,71	1,11	5
يتصف الهيكل التنظيمي)للمؤسسة الجامعية بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات	3,08	1,06	3
الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية يساعد على سرعة إنجاز العمل	3,22	1,19	2
البعد الأول ك الهيكل التنظيمي	**3.08**	**1.14**	5

تبين نتائج الجدول السابق أن الموظفين الإداريين أبدوا موافقة متوسطة على فقرات الهيكل التنظيمي على العموم وأظهروا موافقة سلبية على التوزيع المنطقي للمهام في الجامعة

جدول (36) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الثاني (الإشراف) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يعمل رئيسي على استشارتي قبل اتخاذ القرار	2,99	1,31	5
يشجعني رئيسي على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي	3,30	1,23	4
يقدم لي رئيسي الدعم اللازم للقيام بعملي	3,43	1,24	3

علاقتي برئيسي تتميز بالتعاون	3,87	0,94	1
يشجعني رئيسي على حل مشكلات العمل بنفسي	3,57	1,06	2
البعد الثاني : الإشراف	**3.43**	**1.15**	3

تشير هذه النتائج إلى موافقة فوق المتوسط بالنسبة للأشراف ماعدا الاستشارة في اتخاذ القرار الذي دل على توجه سالب.

جدول (37) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الثالث (الحوافز) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الجامعية	2,88	1,20	2
أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله	2,71	1,26	3
تركز إدارة المؤسسة الجامعية على الحوافز أكثر من العقوبات	2,89	1,28	1
هناك فرص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في المؤسسة الجامعية	2,43	1,19	5
تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل العمال	2,59	1,13	4
البعد الثالث : الحوافز	**2.54**	**1.21**	6

توجه سلبي نحو الحوافز كما تظهر المتوسطات التي جانبت نقطة الحياد التي تساوي3.

جدول (38) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الرابع (الاتصالات) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يمكنك الاتصال بالمسئولين بكل سهولة في هذه المؤسسة الجامعية	3,37	1,27	3
تعتمد المؤسسة الجامعية على وسائل متنوعة(الانترنت، إعلانات) لنقل المعلومات	3,91	1,08	1
تبذل إدارة المؤسسة الجامعية جهدها لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها	3,26	1,12	4
تتصف عملية الاتصال بالدقة في المؤسسة الجامعية	3,18	1,06	5
يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية	3,53	1,05	2
البعد الرابع : الاتصالات	**3.45**	**1.11**	1.5

يبين الجدول موافقة متوسطة على فقرات الاتصالات عند عينة الإداريين .

جدول (39) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد الخامس (العدالة التنظيمية) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
نظام تقييم الأداء في الجامعة يركز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية	3	1,13	3

أشعر بأن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة	3,49	1,13	2
يتم تطبيق جميع القرارات على كل العاملين بدون استثناء	2,68	1,22	5
هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات	2,87	1,18	4
يحرص المسئول المباشر على تكريس روح التعاون و الثقة في العمل	3,58	1,21	1
البعد الخامس : العدالة التنظيمية	**3.12**	**1.17**	4

بالنسبة لهذا البعد هناك توجه إيجابي متوسط في الفقرات 1 ،2 ، 4 ، 5 وتوجه سلبي على الفقرات 3 ، 4

الجدول (40) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المناخ التنظيمي في البعد السادس (التكنولوجيا المستخدمة) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تحرص المؤسسة الجامعية على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها	3,51	1,07	2
تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3,38	1,08	4
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين.	3,47	0,97	3
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.	3,66	1,12	1
إدارة المؤسسة الجامعية على إطلاع على ما هو جديد في تكنولوجيا العمل	3,33	1,10	5
البعد السادس: التكنولوجيا المستخدمة	**3.45**	**1.06**	

يظهر الجدول موافقة فوق المتوسط على فقرات التكنولوجيا المستخدمة .

3 – عرض نتائج التساؤل الثالث

ماهي مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين ؟.

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات كل بعد من أبعاد استبيان الصراع التنظيمي.

جدول (41) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول الخاص ب (مصادر الصراع) عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
أواجه صراعات مع زملائي في العمل بشكل متكرر	2.56	1.14	3
ينشأ الصراع بسبب نقص وسائل العمل	3.31	1.01	2
هناك عدم تحديد للمسؤوليات بين العمال	3.45	1.08	1

كما هو واضح من الجدول أن مستويات الصراع الخاصة بمصادره كانت متوسطة على العموم.

جدول (42) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني الخاص ب (إدارة الصراع) عند الأساتذة .

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
يتم حل الصراعات بشكل فعال من قبل الإدارة	3.17	0.91	1
أشعر أن هناك تفضيلا في التعامل مع بعض الموظفين على	3.08	1.04	2

الآخرين في حالة الصراع			
يشجع الموظفون على مناقشة الصراع بشكل مفتوح	3.14	0.84	3

يتبين من الجدول السابق أن إدارة الصراع حازت على موافقة متوسطة من طرف الأساتذة .

جدول (43) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث الخاص ب (نتائج الصراع) عند الأساتذة الجامعيين .

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
أعتقد أن الصراعات في العمل تؤثر على أدائي الوظيفي	3.32	1.2	3
أعتقد أن الصراع يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الابتكار في العمل	3.26	1.2	4
أشعر بأن الصراعات في العمل تؤثر على الروح المعنوية للفريق	3.81	0.88	1
يلجأ الكثير من العمال إلى طلب تغيير أماكن عملهم	3.53	1.08	2

من خلال الجدول السابق يظهر أن هناك آثار إيجابية وسلبية في نظر الأساتذة

4 – عرض نتائج التساؤل الرابع

ماهي مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين؟

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات كل بعد من أبعاد استبيان الصراع التنظيمي.

جدول (44) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول الخاص ب (مصادر الصراع) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
أواجه صراعات مع زملائي في العمل بشكل متكرر	2.61	1.14	3
ينشأ الصراع بسبب نقص وسائل العمل	2.97	1.24	2
هناك عدم تحديد للمسؤوليات بين العمال	3.53	1.02	1

كما هو واضح من الجدول أن مستويات الصراع الخاصة بمصادره كانت أقل من المتوسط على العموم عند الإداريين

جدول (45) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني الخاص ب (إدارة الصراع) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
يتم حل الصراعات بشكل فعال من قبل الإدارة	3.08	1.23	2
أشعر أن هناك تفضيلا في التعامل مع بعض الموظفين على الآخرين في حالة الصراع	3.51	1.53	1
يشجع الموظفون على مناقشة الصراع بشكل مفتوح	2.97	2.08	3

يتبين من الجدول السابق أن إدارة الصراع حازت على موافقة متوسطة من طرف من الإداريين

جدول (46) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث الخاص ب (نتائج الصراع) عند الإداريين .

الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
أعتقد أن الصراعات في العمل تؤثر على أدائي الوظيفي	3.07	1.28	4
أعتقد أن الصراع يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الابتكار في العمل	3.20	1.21	3
أشعر بأن الصراعات في العمل تؤثر على الروح المعنوية للفريق	3.45	1.24	2
يلجأ الكثير من العمال إلى طلب تغيير أماكن عملهم	3.61	1.08	1

من خلال الجدول السابق يظهر أن هناك آثار إيجابية وسلبية متوسطة لنتائج الصراع في نظر الإداريين .

5 – عرض نتائج الفرضية الأولى

منطوق الفرضية :هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين و الموظفيين الإداريين.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، بين أبعاد المناخ التنظيمي و كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي و التي تتمثل في (مصادر الصراع ، إدارة الصراع ، نتائج الصراع) عند الأساتذة الجامعيين .

جدول (47) يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد مصادر الصراع التنظيمي عند الاساتذة الجامعيين .

أبعاد المناخ التنظيمي	مصادر الصراع التنظيمي	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.07	غير دال
الإشراف	−0.07	غير دال
الحوافز	−0.13	غير دال
الإتصالات	−0.05	غير دال
العدالة التنظيمية	0.02	غير دال
التكنولوجيا المستخدمة	0.18	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول عدم وجود علاقة دالة بين أبعاد المناخ التنظيمي و مصادر الصراع عند الأساتذة الجامعيين .

جدول (48) يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد إدارة الصراع التنظيمي عند الأساتذة الجامعيين

أبعاد المناخ التنظيمي	إدارة الصراع التنظيمي	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.12	غير دال 0.01
الإشراف	0.17	غير دال
الحوافز	0.21	دال عند 0.05
الإتصالات	0.22	دال عند 0.05
العدالة التنظيمية	0.32	دال عند 0.02

التكنولوجيا المستخدمة	0.34	دال عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقات دالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز ، الإتصالات ، العدالة التنظيمية ، التكنولوجيا) و بعد إدارة الصراع التنظيمي ، بينما لاتوجد علاقة دالة بين بعدي(الهيكل التنظيمي ، الإشراف) و بعد إدارة الصراع التنظيمي .

جدول (49) يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد نتائج الصراع التنظيمي عند الأساتذة الجامعيين

أبعاد المناخ التنظيمي	نتائج الصراع التنظيمي	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.06	غير دال
الإشراف	0.18	غير دال
الحوافز	0.05	غير دال
الإتصالات	0.17	غير دال
العدالة التنظيمية	- 0.23	دال عند 0.03
التكنولوجيا المستخدمة	0.17	غير دال

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة دالة بين بعد العدالة التنظيمية و بعد نتائج الصراع التنظيمي عند الأساتذة الجامعيين .

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ، بين أبعاد المناخ التنظيمي و كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي و التي تتمثل في (مصادر الصراع ، إدارة الصراع ، نتائج الصراع) عند الموظفيين الإداريين .

جدول (50) يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد مصادر الصراع التنظيمي عند الموظفيين الإداريين .

أبعاد المناخ التنظيمي	مصادر الصراع التنظيمي	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	- 0.17	غير دال
الإشراف	- 0.09	غير دال
الحوافز	- 0.07	غير دال
الإتصالات	- 0.36	دال عند 0.01
العدالة التنظيمية	- 0.20	غير دال
التكنولوجيا المستخدمة	- 0.21	غير دال

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة عكسية بين بعد الإتصالات و بعد مصادر الصراع عند الموظفيين الإداريين .

جدول (51) يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد إدارة الصراع التنظيمي عند الموظفيين الإداريين

أبعاد المناخ التنظيمي	إدارة الصراع التنظيمي	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.24	دال عند 0.03
الإشراف	0.05	غير دال
الحوافز	0.24	دال عند 0.03
الإتصالات	0.23	دال عند 0.04

العدالة التنظيمية	0.30	دال عند 0.01
التكنولوجيا المستخدمة	0.42	دال عند 0.01

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة دالة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، الإتصالات ، العدالة التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة) و بعد إدارة الصراع عند الموظفيين الإداريين .

جدول (52) يبين العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد نتائج الصراع التنظيمي عند الموظفيين الإداريين .

أبعاد المناخ التنظيمي	نتائج الصراع التنظيمي	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	- 0.06	غير دال
الإشراف	0.05	غير دال
الحوافز	- 0.11	غير دال
الإتصالات	- 0.20	غير دال
العدالة التنظيمية	0.17	غير دال
التكنولوجيا المستخدمة	- 0.02	غير دال

من خلال الجدول السابق نلاحظ عدم وجود علاقة دالة بين ابعاد المناخ التنظيمي و بعد نتائج الصراع عند الموظفيين الإداريين .

6 – عرض نتائج الفرضية الثانية:

منطوق الفرضية : تساهم أبعاد المناخ التنظيمي بالتنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية و الجنس و العمر في المؤسسة الجامعية .

قبل إجراء أسلوب تحليل الانحدار المتعدد حاول الباحث التحقق من شروط استخدام هذا الأسلوب و التي

تتمثل في :

الإرتباط الذاتي Autocorelation باستخدام معامل Durbin watson .

الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة Multicoreleanity

التوزيع المعتدل باستخدام المدرجج التكراري Histogramme

العلاقة الخطية Linear relation

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الإنحدار للمتغيرات المستقلة للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، العدالة التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة)، و المتغيرات الشخصية (نوع العمل ، الجنس ، الخبرة المهنية ، العمر) على أبعاد المتغير التابع الصراع التنظيمي .

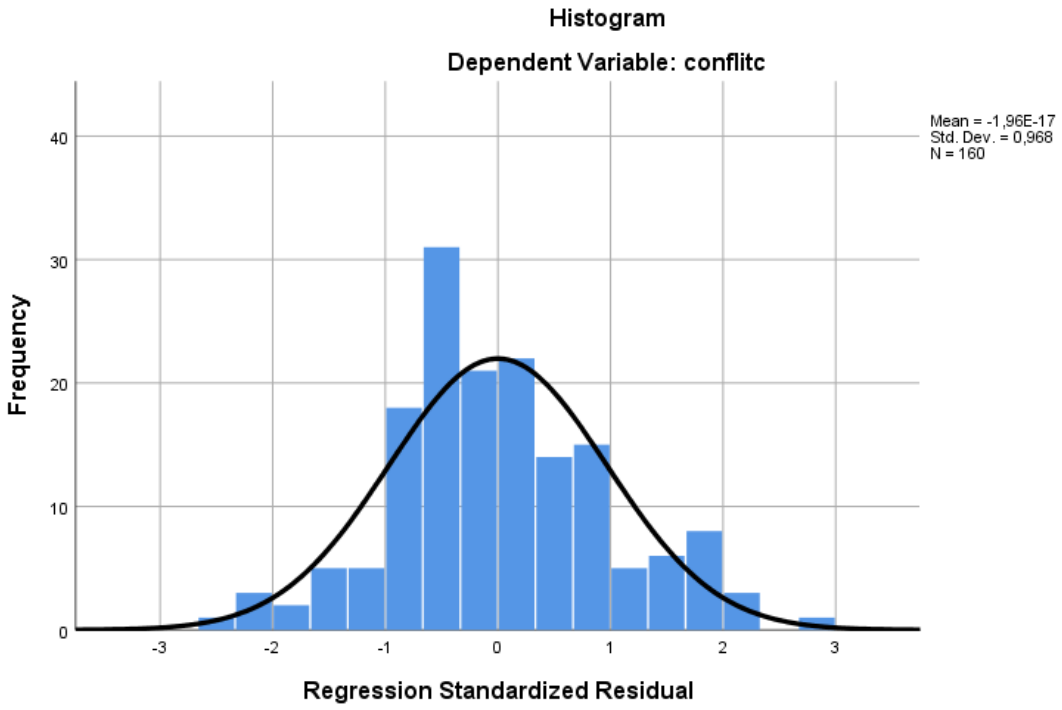
أ – بالنسبة لبعد مصادر الصراع التنظيمي :

جدول (53) يبين شروط القيام بأسلوب تحليل الإنحدار الخاص ببعد المتغير التابع (مصادر الصراع) و المتعلقة بالارتباط الذاتي و الارتباط الخطي المتعدد .

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (tolerence)	التباين المضخم (VIF)	قيمة Durbin Watson
الهيكل التنظيمي	0.422	2.372	
الإشراف	0.667	1.499	
الحوافز	0.505	1.981	
الإتصالات	0.455	2.198	
العدالة التنظيمية	0.441	2.268	
التكنولوجيا المستخدمة	0.538	1.858	1.648

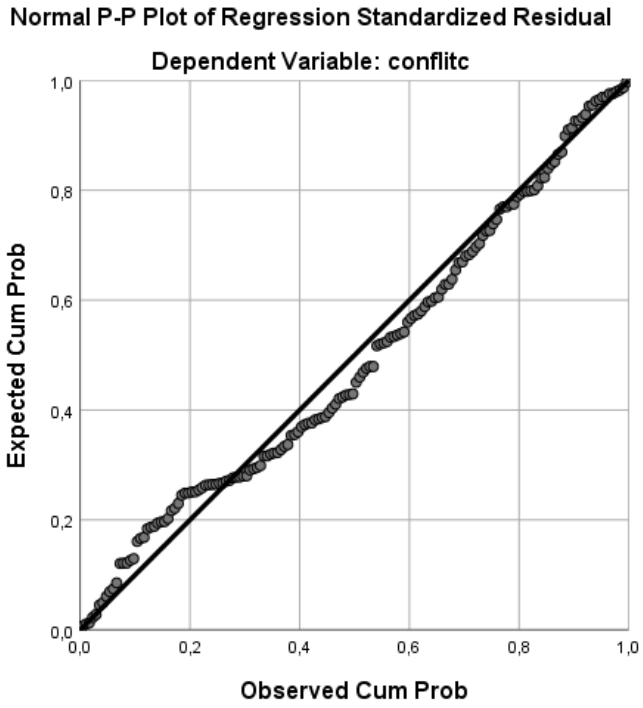
نوع العمل	0.786	1.302	
الجنس	0.797	1.255	
الخبرة المهنية	0.379	2.636	
السن	0.356	2.806	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل Durbin Watson تساوي 1.648 و هي قيمة تقع في المجال المقبول الذي هو 1.50 إلى 2.50 و هذا يشير إلى أن الفروق في الأخطاء المتتابعة صغيرة و بالتالي ليس هناك ارتباط ذاتي ، أما بالنسبة للارتباط الخطي المتعدد فإن معاملات تضخم التباين المحصورة بين 1.30 إلى 2.80 فهي تشير إلى ارتباط خطي متعدد بسيط لأنها أقل من القيمة 5 التي تشير إلى وجود ارتباط خطي يمكن أن يؤثر في النتائج ، و نفس الشيء تشير إليه معاملات التباين المسموح التي هي فوق 0.10 حيث تقع كلها بين 0.35 إلى 0.79 .



شكل رقم (5) يبين طبيعة توزيع البواقي المعيارية لبعد مصادر الصراع .

يظهر من خلال الشكل السابق وجود توزيع معتدل للبواقي المعيارية .



شكل (6) يبين العلاقة الخطية بين القيم الملاحظة و القيم المتوقعة للمتغير التابع (مصادر الصراع).

من خلال الشكل السابق يتبين أن العلاقة اعتدالية بحيث جل النقاط تقع على الخط المستقيم.

جدول (54) يبين نموذج الإنحدار الخاص بالتنبؤ ببعد مصادر الصراع من أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية .

النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2	خطأ التقدير
1	0.342	0.117	0.057	2.463

يبين الجدول قيمة الإرتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد R= 0.342 و بعد

تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي R^2= 0.117 ، أي أن 11.7 ٪ من التباين الموجود في مصادر الصراع التنظيمي يفسره المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية ، وهي نسبة لابأس بها ، و يشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج .

و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA و كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (55) يبين تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية و مصادر الصراع التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة sig
الإنحدار	119.567	10	11.957	1.930	0.04
المتبقي	904.333	149	6.069		
الكلي	1023.900	159			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0,04 وهذا يدل على أن معادلة الإنحدار جيدة .

و لمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta .

جدول (56) يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية في التنبؤ بمصادر الصراع التنظيمي .

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل B المعياري	قيمة إختبار ت	مستوى الدلالة
الثابت	10.39	1.83		5.65	دالة

الهيكل التنظيمي	−0.06	0.07	−0.10	−0.89	غير دالة
الإشراف	0.01	0.05	0.01	0.17	غير دالة
الحوافز	0.14	0.06	0.22	2.09	دالة
الإتصالات	−0.24	0.07	−0.36	−3.18	دالة
العدالة التنظيمية	−0.05	0.07	−0.07	−0.65	غير دالة
التكنولوجيا	0.11	0.06	0.18	−1.79	غير دالة
نوع العمل	0.23	0.44	−0.04	−0.53	غير دالة
الجنس	0.54	0.46	0.10	1.16	غير دالة
الخبرة المهنية	−0.23	0.27	0.10	−0.87	غير دالة
السن	0.02	0.03	0.08	0.62	غير دالة

معادلة الإنحدار

مصادر الصراع التنظيمي = 10.39 + (0.23 × الحوافز) + (0.36− × الإتصالات)

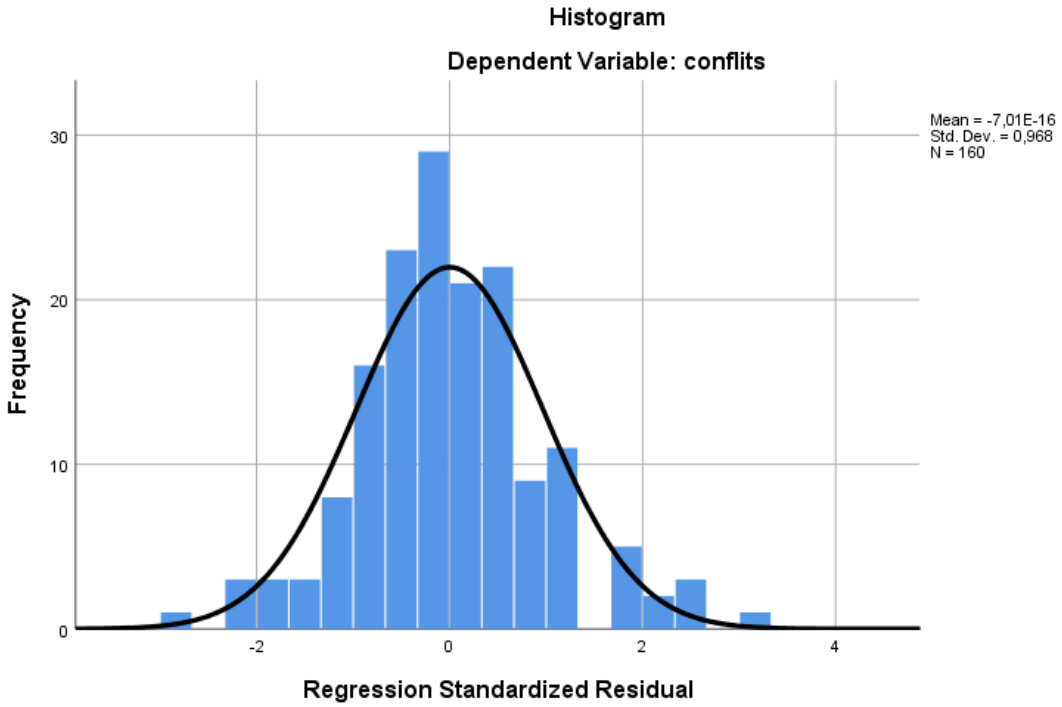
نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة كل من الحوافز و الإتصالات كبعدين من أبعاد المناخ التنظيمي في مصادر الصراع التنظيمي كانت دالة ، بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت الحوافز و الإتصالات بدرجة معيارية واحدة لكل منهما تغير مصادر الصراع التنظيمي ب 0.23 و 0.36 على التوالي أي بنسبة 23 ٪ و 36 ٪ على التوالي .

ب – بالنسبة لبعد إدارة الصراع التنظيمي :

جدول (57) يبين شروط القيام بأسلوب تحليل الإنحدار الخاص ببعد المتغير التابع (إدارة الصراع) و المتعلقة بالارتباط الذاتي و الارتباط الخطي المتعدد .

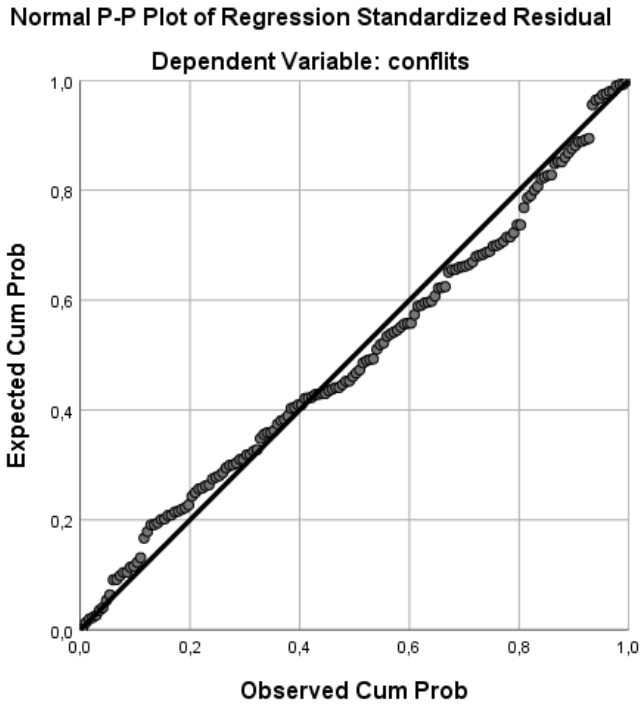
المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (tolerence)	التباين المضخم (VIF)	قيمة Durbin Watson
الهيكل التنظيمي	0.422	2.372	
الإشراف	0.667	1.499	
الحوافز	0.505	1.981	
الإتصالات	0.455	2.198	
العدالة التنظيمية	0.441	2.268	
التكنولوجيا المستخدمة	0.538	1.858	1.760
نوع العمل	0.786	1.302	
الجنس	0.797	1.255	
الخبرة المهنية	0.379	2.636	
السن	0.356	2.806	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل Durbin Watson تساوي 1.760 و هي قيمة تقع في المجال المقبول الذي هو 1.50 إلى 2.50 و هذا يشير إلى أن الفروق في الأخطاء المتتابعة صغيرة و بالتالي ليس هناك ارتباط ذاتي ، أما بالنسبة للارتباط الخطي المتعدد فإن معاملات تضخم التباين المحصورة بين 1.30 إلى 2.80 فهي تشير إلى ارتباط خطي متعدد بسيط لأنها أقل من القيمة 5 التي تشير إلى وجود ارتباط خطي يمكن أن يؤثر في النتائج ، و نفس الشيء تشير إليه معاملات التباين المسموح التي هي فوق 0.10 حيث تقع كلها بين 0.35 إلى 0.79 .



شكل رقم (7) يبين طبيعة توزيع البواقي المعيارية لبعد إدارة الصراع

يظهر من خلال الشكل السابق وجود توزيع معتدل للبواقي المعيارية



شكل (8) يبين العلاقة الخطية بين القيم الملاحظة و القيم المتوقعة للمتغير التابع (إدارة الصراع) .

من خلال الشكل السابق يتبين أن العلاقة اعتدالية بحيث جل النقاط تقع على الخط المستقيم .

جدول (58) يبين نموذج الإنحدار الخاص بالتنبؤ ببعد إدارة الصراع من أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية

النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2	خطأ التقدير
2	0.424	0.180	0.125	1.903

يبين الجدول قيمة الإرتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد $R=0.424$و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي $R^2= 0.180$ ، أي أن 18 ٪ من التباين الموجود في إدارة الصراع التنظيمي يفسره المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية ، وهي نسبة لابأس بها ، و يشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة في النموذج .

و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدار ANOVA و كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (59) يبين تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية و إدارة الصراع التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة sig

الإنحدار	118.591	10	11.859	3.272	0.001
المتبقي	540.002	149	3.624		
الكلي	658.594	159			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة دالة عند 0.001 وهذا يدل على أن معادلة الإنحدار جيدة و لمعرفة المساهمة الفردية لكل متغير مستقل في المتغير التابع تم استخراج معاملات Beta .

جدول (60) يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية في التنبؤ بإدارة الصراع التنظيمي .

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل B المعياري	قيمة إختبار ت	مستوى الدلالة
الثابت	7.73	1.42		5.44	دالة
الهيكل التنظيمي	−0.06	0.06	−0.12	−1.02	غير دالة
الإشراف	−0.00	0.04	−0.00	−0.02	غير دالة
الحوافز	0.03	0.05	0.06	0.57	غير دالة
الإتصالات	−0.02	0.06	−0.03	−0.29	غير دالة
العدالة التنظيمية	0.09	0.06	0.17	1.53	غير دالة
التكنولوجيا	0.17	0.05	0.35	3.47	دالة
نوع العمل	−0.04	0.34	−0.01	−0.12	غير دالة
الجنس	−0.33	0.36	−0.08	−0.92	غير دالة
الخبرة المهنية	0.07	0.21	0.04	0.32	غير دالة

السن	−0.03	0.03	−0.13	−1.00	غير دالة

معادلة الإنحدار

إدارة الصراع التنظيمي = 7.73 + (0.35 × التكنولوجيا) .

نستنتج من الجدول السابق أن مساهمة التكنولوجيا في إدارة الصراع التنظيمي كانت دالة ، بينما مساهمات بقية المتغيرات لم تكن دالة ، ومن خلال الجدول نستطيع القول أنه كلما تغيرت التكنولوجيا بدرجة معيارية واحدة تغيرت إدارة الصراع التنظيمي ب 0.35 أي بنسبة 35 ٪.

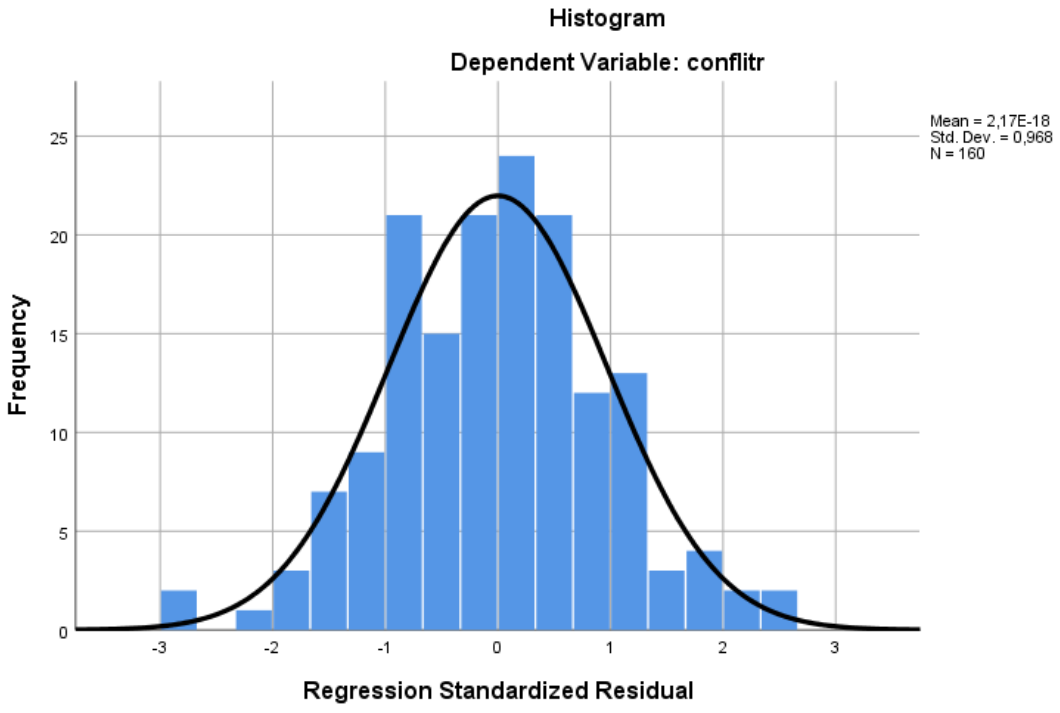
ج – بالنسبة لبعد نتائج الصراع التنظيمي

جدول (61) يبين شروط القيام بأسلوب تحليل الإنحدار الخاص ببعد المتغير التابع (نتائج الصراع) و المتعلقة بالارتباط الذاتي و الارتباط الخطي المتعدد .

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (tolerence)	التباين المضخم (VIF)	قيمة Durbin Watson
الهيكل التنظيمي	0.422	2.372	
الإشراف	0.667	1.499	
الحوافز	0.505	1.981	
الإتصالات	0.455	2.198	
العدالة التنظيمية	0.441	2.268	
التكنولوجيا المستخدمة	0.538	1.858	1.958
نوع العمل	0.786	1.302	

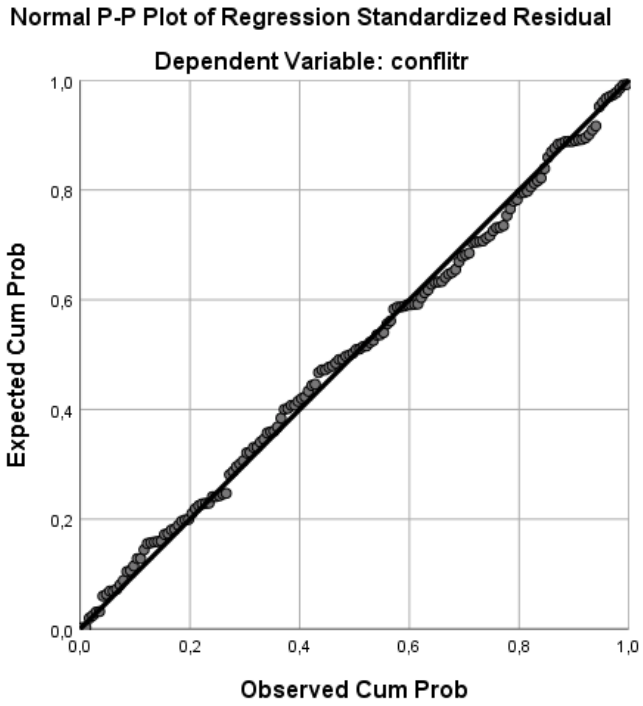
الجنس	0.797	1.255	
الخبرة المهنية	0.379	2.636	
السن	0.356	2.806	

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل Durbin Watson تساوي 1.958 و هي قيمة تقع في المجال المقبول الذي هو 1.50 إلى 2.50 و هذا يشير إلى أن الفروق في الأخطاء المتتابعة صغيرة و بالتالي ليس هناك ارتباط ذاتي ، أما بالنسبة للارتباط الخطي المتعدد فإن معاملات تضخم التباين المحصورة بين 1.30 إلى 2.80 فهي تشير إلى ارتباط خطي متعدد بسيط لأنها أقل من القيمة 5 التي تشير إلى وجود ارتباط خطي يمكن أن يؤثر في النتائج ، و نفس الشيء تشير إليه معاملات التباين المسموح التي هي فوق 0.10 حيث تقع كلها بين 0.35 إلى 0.79 .



شكل رقم (9) يبين طبيعة توزيع البواقي المعيارية لبعد نتائج الصراع

يظهر من خلال الشكل السابق وجود توزيع معتدل للبواقي المعيارية .



شكل (10) يبين العلاقة الخطية بين القيم الملاحظة و القيم المتوقعة للمتغير التابع (نتائج الصراع) .

من خلال الشكل السابق يتبين أن العلاقة اعتدالية بحيث جل النقاط تقع على الخط المستقيم .

جدول (62) يبين نموذج الإنحدار الخاص بالتنبؤ ببعد نتائج الصراع من أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية

النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2	خطأ التقدير
3	0.266	0.071	0.009	2.945

يبين الجدول قيمة الإرتباط الكلي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ، حيث نجد R= 0.266 و بعد تربيعه و تصحيحه أصبح يساوي R^2= 0.071 ، أي أن 7 ٪ من التباين الموجود في نتائج الصراع التنظيمي يفسره المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية ، وهي نسبة ضعيفة ، و يشير خطأ التقدير إلى

أخطاء قليلة في النموذج .

و للتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الإنحدارANOVA و كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (63) يبين تحليل تباين الإنحدار الخاص بأبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية و نتائج الصراع التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة sig
الإنحدار	98.745	10	9.874	1.138	غير دالة
المتبقي	1294.756	149	8.676		
الكلي	1391.500	159			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة غير دالة وهذا يدل على أن ليس هناك مساهمة لأبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية في معادلة التنبؤ بنتائج الصراع التنظيمي ، كما يظهر في جدول معاملات Beta التالي :

جدول (64) يبين معاملات بيتا لمساهمة أبعاد المناخ التنظيمي و المتغيرات الشخصية في التنبؤ بنتائج الصراع التنظيمي .

المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة معامل B المعياري	قيمة إختبار ت	مستوى الدلالة
الثابت	11.67	2.19		5.31	دالة

الهيكل التنظيمي	-0.04	0.09	-0.06	0.55	غير دالة
الإشراف	0.12	0.06	0.17	1.79	غير دالة
الحوافز	-0.06	0.08	-0.07	-0.68	غير دالة
الإتصالات	-0.08	0.09	-0.10	-0.91	غير دالة
العدالة التنظيمية	-0.01	0.09	-0.01	-0.11	غير دالة
التكنولوجيا	0.11	0.07	0.16	1.51	غير دالة
نوع العمل	-0.60	0.53	-0.10	-1.13	غير دالة
الجنس	-0.05	0.55	-0.01	-0.10	غير دالة
الخبرة المهنية	-0.09	0.32	-0.04	-0.28	غير دالة
السن	-0.05	0.04	0.18	1.40	غير دالة

نستنتج من الجدول السابق أن ليس هناك أي مساهمة لأبعاد المناخ التنظيمي و العوامل الشخصية في التنبؤ نتائج الصراع التنظيمي .

7 – عرض نتائج الفرضية الثالثة

منطوق الفرضية:هناك فروق في مستويات أبعاد المناخ التنظيمي عند الأساتذة و الموظفين الإداريين.

لاختبار هذه الفرضية تم مقارنه متوسطات مستويات المناخ التنظيمي عند الأساتذة والإداريين باستخدام اختبار ت للمجموعتين المستقلتين

جدول (65) يبين الفروق بين الأساتذة والإداريين في مستويات المناخ التنظيمي لكل بعد من أبعاده باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة

الأبعاد	الأساتذة		الإداريون		قيمة ت	مستوى الدلالة
	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري		
الهيكل التنظيمي	15.39	3.24	15.42	4.46	0.03	غير دالة
الإشراف	17.19	3.75	17.15	4.83	0.04	غير دالة
الحوافز	15.61	3.07	13.51	4,68	3.30	0.001
الاتصال	17.30	3.28	17,25	4.32	0,09	غير دالة
العدالة التنظيمية	16.19	3.10	15.61	4.63	0.9	غير دالة
التكنولوجيا	16.60	4.32	17.35	4.33	1.07	غير دالة

يتبين من الجدول السابق أن هناك فروقا دالة إحصائيا بين الأساتذة والإداريين في الحوافز لصالح الأساتذة أما باقي الأبعاد لم تظهر فيها أي فروق .

8 – عرض نتائج الفرضية الرابعة

منطوق الفرضية:هناك فروق في إدراك مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية بين الأساتذة و الموظفين الإداريين,

لاختبار هذه الفرضية تم مقارنة متوسطات مستويات الصراع التنظيمي عند الأساتذة والإداريين لكل بعد باستخدام اختبار ت للمجموعتين المستقلتين .

جدول (66) يبين الفروق بين الأساتذة والإداريين في مستويات الصراع التنظيمي في بعد (مصادر الصراع) باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة.

الأساتذة		الإداريون		درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	158	0.5	غير دالة
3.10	1.07	3.03	1.01			

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الأساتذة و الإداريين في بعد (مصادر الصراع) .

جدول (67) يبين الفروق بين الأساتذة والإداريين في مستويات الصراع التنظيمي في بعد (إدارة الصراع) باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة

الأساتذة		الإداريون		درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	158	0.29	غير دالة
3.13	0.93	3.18	1.62			

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الأساتذة و الإداريين في بعد (إدارة الصراع) .

جدول (68) يبين الفروق بين الأساتذة والإداريين في مستويات الصراع التنظيمي في بعد (نتائج الصراع) باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة

الأساتذة		الإداريون		درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	158	1.14	غير دالة
3.48	0.97	3.32	1.20			

نلاحظ من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الأساتذة و الإداريين في بعد (نتائج الصراع) .

الفصل السادس : مناقشة النتائج

مناقشة التساؤل الأول

مناقشة التساؤل الثاني

مناقشة التساؤل الثالث

مناقشة التساؤل الرابع

مناقشة الفرضية الأولى

مناقشة الفرضية الثانية

مناقشة الفرضية الثالثة

مناقشة الفرضية الرابعة

الفصل السادس : مناقشة النتائج

1 – مناقشة التساؤل الأول

ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي عند الاساتذة الجامعيين ؟ .

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مستويات متوسطة لادراكات هيئة التدريس لأبعاد المناخ التنظيمي ، وبالتعمق أكثر في النتائج المتحصل عليها في إدراكات الأساتذة لمختلف الأبعاد المحل الدراسة و هي كالاتي (الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، العدالة التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة) ، نجد أن كلا من هذه الأبعاد حصلت على تقديرات متوسطة من طرف الأساتذة على سلم المقياس ، فإذا أخذنا بعد الهيكل التنظيمي نجد أن معظم الأساتذة اتفقوا على إعطائه تقديرا متوسطا وهذا راجع ربما إلى بعض الغموض الذي يشوب تحديد المهام و المسؤوليات بالنسبة للأساتذة و كذلك عدم سلاسة اتخاذ القرارات و المبادرات الجديدة في مجال العمل حيث أن كل تلك الأمور تخضع إلى قوانين و إجراءات مضبوطة ما يصعب في بعض الأحيان معالجة بعض المشكلات الحادثة ، أما إذا نظرنا إلى بعد الإشراف فبحكم طبيعة عمل الأستاذ الجامعي التي لا ترتبط كثيرا بمسؤول مباشر يتابع كل صغيرة و كبيرة في عمل الأستاذ فنجد هناك مساحة واسعة من الحرية لدى الأستاذ الجامعي في ممارسة عمله حيث لا نجده يهتم ببعد الإشراف كثيرا ، الحوافز هي الأخرى أخذت تقديرا متوسطا فبالرغم من الإجراءات التي بذلتها الحكومة في مراجعة شبكة الأجور للأساتذة الجامعيين و كذلك صدور القانون الأساسي للأستاذ الباحث فنجدها لا تستجيب بشكل كامل لتطلعات الأساتذة الجامعيين ، وهذا راجع ربما إلى المقارنات التي يقوم بها الأساتذة بين الأجور التي يتلقونها و الجهود التي يبذلونها أو المقارنة مع الاجور التي يتلقاها نظرائهم في الدول المجاورة و الدول المتقدمة .

أما فيما يخص بعد نمط الإتصال فيمكن ربطه ببعد الإشراف فإن الاستاذ يكفيه الأتصالات التي تربطه مع

زملائه و إدارتة المباشرة من رئيس القسم و عميد الكلية دون الحاجة في كثير من الأحيان للإتصال بالإدارة العليا المتمثلة في مدير الجامعة و نوابه .

العدالة التنظيمية يمكن إرجاعها إلى التقدير الشخصي لكل أستاذ و المواقف التي تعرض لها أثناء عمله فبعض الأساتذة ربما واجهوا مواقف أحسوا خلالها أن هناك كيل بمكيالين في معالجة بعض القضايا على حسب الأشخاص و المكانة التي يحتلونها في السلم الإداري ، و أساتذة اخرين ربما لم يواجهو تلك المواقف ، التكنولوجيا المستخدمة فبالرغم من التحسينات التي أدخلت على المنظومة الإلكترونية للجامعة على سبيل المثال برنامج Progress الذي جعل كل العمليات على مستوى الجامعة تتم على مستوى هذه المنصة الرقمية و الذي خفف بشكل كبير المشاكل التي كان يواجهها الأساتذة و الطلاب على حد سواء في القدم إلا أنه لا يخلو من بعض الثغرات و النقص خاصة في نقص تكوين الأساتذة حول كيفية استخدامه و الإستفادة منه بأحسن صورة ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة زياد يوسف المعشر (2001) التي قارن فيها المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة وخلصت النتائج إلى وجود مناخ تنظيمي متوسط في الجامعات الأردنية على غير المتوقع و أوصى بإعطاء موضوع المناخ التنظيمي الأهمية اللازمة في هذه الجامعات ، بينما في دراسة العثامنة (1996) حول تقييم المناخ التنظيمي في جامعةالبرموك عند أعضاء هيئة التدريس توصل فيها إلى وجود هرمية لمكونات المناخ التظيمي حسب الأهمية المعطاة له من قبل أعضاء هيئة التدريس حيث نال الأسلوب القيادي المرتبة الأولى و تبعته الإتصالات و اتخاذ القرارات و الصلاحيات و حوافز العمل ثم الإجراءات و السياسات و فرص التقدم و النمو المهني.

مذكور في لينة حسام الدين المحتسب (2017) ، وهذه النتيجة تتشابه في بعض مكونات المناخ التنظيمي للدراسة الحالية ، و في نفس السياق اشارت دراسة الرفاعي (2007) حول هيئة التدريس في الجامعات الأردنية إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي متوسط لديهم ، نفس النتيجة أشارت إليها دراسة (بكوش لامية ، بوقرة رابح 2018) حول واقع المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية التي أظهرت وجود تقييم متوسط

للمناخ التنظيمي بشكل عام بينما قيم الأساتذة الذين يتقلدون مناصب إدارية المناخ التنظيمي بالجيد ، و تختلف الدراسة الحالية عن دراسة صليحة (2010) حول المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في هيئة التدريس بجامعة بومرداس حيث أشارت إلى وجود توجهات سلبية حول مكونات المناخ التنظيمي لديهم.

2 – مناقشة التساؤل الثاني

ماهي مستويات أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين ؟.

أسفرت نتائج الدراسة الأساسية عن وجود إدراكات متوسطة لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الإشراف ، الحوافز ، الإتصالات ، العدالة التظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة) لدى الموظفين الإداريين في الجامعة ، و بالغوص أكثر في هذه الأبعاد نجد أن بعد الهيكل التنظيمي حصلت مجمل فقراته على درجات متوسطة مايبين رضا نسبي لدى الموظفين الإدريين على المهام الموكلة لهم والتسلسل الهرمي المتبع في المراسلات الإدارية غير أن الملاحظة الوحيدة تخص مدى سلاسة ومرونة الهيكل التنظيمي أو بعبارة أخرى حدود المبادرة التي يسمح بها للموظف الإداري لأخذ قرارات سريعة و جريئة تسمح له بحل مشاكل طارئة في مجال عمله هذه النقطة بالذات لا تتوفر في الجامعة بحكم القوانين و المراسيم الخاضعة لها ما يضيق على الموظفين الإداريين مثل هذه المبادرات ، اما فيما يخص الإشراف فنجد إدراك متوسط لهذا البعد بالرغم من الأهمية الكبيرة له في العمل الإداري بشكل خاص وذلك راجع ربما إلى عدم اسشاراة المسؤول المباشر للموظف الإداري في أمور العمل و أيضا عدم إعطائه تفويضا و صلاحيات أكثر لمعالجة أفضل للمشاكل التي تواجهه .

بعد الحوافز يمثل استثناء حيث ذهب معظم الموظفون الإداريون إلى إدراك منخفض لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الأخرى و هذا راجع إلى عدم رضاهم عن الأجور و التعويضات التي يتقاضونها مقابل الجهود التي يبذلونها .

نمط الإتصال حصل على إدراك متوسط من قبل الموظفين الإدرايين و ذلك راجع إلى الصعوبة أو بعض

العقبات التي يواجهونها بالإتصال بمستويات أعلى منهم هذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يحتم على الموظف الإداري احترام التسلسل الهرمي في إجراء المراسلات الإدارية .

العدالة التنظيمية حصلت على إدراك منخفض و هذا راجع إلى إدراكات بعض الموظفين الإداريين الذين تعرضوا إلى مواقف صراع مع أطراف أخرى أحسوا خلالها بتمييز الإدارة في التعامل معهم أو تفضيل الإدارة أطرافا على أطراف أخرى ، و في الأخير التكنولوجيا المستخدمة حصلت على إدراك متوسط فالبرغم من رقمنة العمليات الإدارية و التسهيلات التي أدخلت على عمل الموظفين الإداريين إلا أن هناك بعض النقص راجع أساسا إلى نقص التكوين في الاستعمال الأمثل لهذه الوسائل ، و قد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (إياد إبراهيم خليل المدهون 2012) حول اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي بين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في غزة ، أن الإداريين أظهروا إتجاهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي الكلي و كذلك توجهات إيجابية نحو الهيكل التنظيمي و الإتصالات و الإشراف و توجهات حيادية نحو العدالة التنظيمية و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و أخيرا تدني مستوى الحوافز حيث أنها لا تتلائم مع الجهذ المبذول ، و في دراسة أخرى (لأحمد خلف صالح و رياض عبد اللطيف حسن 2010) حول الحاجات الإنسانية لرؤساء الأقسام في جامعة الانبار و علاقتها بالمناخ التنظيمي لهذه الأقسام خلصت هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد في الأقسام العلمية و الأدبية جيد على العموم، كما أشارت دراسة Arabc(2010) حول إدراك الأساتذة و الإداريين للمناخ التنظيمي لجامعة فيراتإلى وجود مناخ تنظيمي متوسط على العموم بالإضافة إلى عدم رضا الطرفين على عملية اتخاذ القرارات و أساليبالإتصالات خصوصا عند الإداريين ، و في نفس الإتجاه نجد دراسة (عمر عبد الرحيم ربابعه 2013) حول واقع المناخ التنظيمي في جامعة البلقاء من وجهة العاملين الإداريين أن تقييم المناخ التنظيمي كان متوسطا .

3 – مناقشة التساؤل الثالث

ماهي مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين ؟.

أسفرت نتائج الدراسة الأساسية على وجود إدراكات متوسطة لمقياس الصراع التنظيمي عند الأساتذة الجامعيين و من أسباب هذا الصراع عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق و نقص في وسائل العمل و هم يرون أيضا أن الإدارة تسعى لحل هذا الصراع بالحوار بين الأطراف و أحيانا بمحاباة طرف على طرف اخر ، كما أنهم يشعرون بأن وجود الصراع يؤثر على الروح المعنوية لفريق العمل و يؤثر على الأداء الوظيفي و في مقابل ذلك يمكن أن يكون للصراع تأثيرا إيجابيا على الإبداع ، فوجود هذا المستوى المتوسط عادة ما يكون مطلوبا في المؤسسة لتكون ديناميكية و تنافسية ، و بالنسبة للعلاقات مع زملاء العمل فإن المستوى الثقافي العالي للأساتذة الجامعيين يسهل عملية الإتصال فيما بينهم وبين إدارتهم مما يقلل بشكل كبير أسباب الصراع ، وبالرجوع إلى مقياس الصراع التنظيمي نجد أن أكثر العبارات الحاصلة على تقييم منخفض أو (لا أوافق) ، العبرة الاولى القائلة (أواجه صراعات مع زملائي في العمل بشكل متكرر) ما يعني أن معظم الأساتذة الجامعيين لا يوافقون عليها و بالتالي فإنهم يتمتعون بعلاقات جيدة مع زملائهم من الأساتذة ، ما يرجع أن معظم مصادر الصراع بالنسبة للأساتذة تتمثل غالبا في علاقتهم مع الإدارة المباشرة ، وتتوافق هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة (علي محمد جبران 2017) حول الصراع التنظيمي في المدارس الأردنية إلى وجود درجات متوسطة للصراع التنظيمي بين المعلمين في تلك المدارس ، كما أشارت دراسة (علي عليوة 2020) إلى وجود صراعات إيديولوجية في الوسط الجامعي بين الأساتذة باستخدام قياس سوسيومتري حيث لاحظ وجود تشكيل جماعات بينها قطيعة في نفس القسم مما يثبت وجود صراع بينهم و أغلب الصراعات في نظره كانت صراعات جهوية و إيديولوجية ترتكز على عصبيات لغوية و فكرية .

4 – مناقشة التساؤل الرابع

ماهي مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الموظفين الإداريين؟ .

أسفرت نتائج الدراسة الأساسية على وجود مستويات متوسطة لإدراكات الموظفين الإداريين بالنسبة للصراع التنظيمي ، حيث بينت النتائج أن من أبرز الأسباب المؤدية إلى الصراع التنظيمي تكمن في عدم تحديد

المسؤوليات و المهام و الصلاحيات بين الموظفين الإداريين مما يؤدي إلى غموض الدور لديهم و عدم القدرة على القيام بعملهم على الوجه المطلوب و اتخاذ القرارات المناسبة ، بالإضافة إلى هذا أجمع الموظفون على أن نقص و قلة وسائل العمل تعتبر من ضمن العوائق للقيام بالعمل الشيء الذي يخلق منافسة على هذه الوسائل و يخلق توتر بين الموظفين على كيفية استخدامها و الحفاظ عليها مما قد يقود إلى الصراع بينهم الذي يرون فيه سببا اخر في وجود الصراع التنظيمي ، زد على ذلك حسب رأيهم وجود المحاباة في حل الصراع بين الطرفين أو الأطراف المتنازعة بتفضيل طرف على الاخر مما يولد عدم الثقة في الجهة الوصية و في التنظييم ككل ، كما يرون أن الصراع التنظيمي يقود كثير من الموظفين إلى طلب تغيير أماكن عملهم و انتقالهم إلى أماكن أخرى لتجنب المواقف الضاغطة لأنهم يشعرون بأن الصراع يؤثر على الروح المعنوية لفريق العمل و يؤثر أيضا على الأداء الوظيفي بشكل عام. و قد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر أحمد محمد 2015) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع للصراع التنظيمي بين موظفي مستشفى الخرطوم التعليمي في دولة السودان ، وهذا ناتج لربما على اختلاف مكان إجراء الدراستين و العينة المبحوثة و إجراءات العمل في القطاعين التعليمي و الصحي .

5 – مناقشة الفرضية الاولى

هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية عند الأساتذة الجامعيين و الموظفيين الإداريين.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي و بعض أبعاد الصراع التنظيمي، فالنسبة للعلاقات بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد مصادر الصراع فكانت هناك علاقة عكسية دالة واحدة بين الإتصالات و مصادر الصراع عند الإداريين بينما لت نكن هناك أي علاقة دالة عند الأساتذة الجامعيين ، و هذا ما معناه أنه كلما تحسنت عملية الإتصالات في المؤسسة الجامعية تقلصت امكانية حدوث الصراع ، و هذه النتيجة منطقية حيث أن الإتصالات الافقية و العمودية في المنظمة تلعب دورا هاما

في نقل المعلومات توضيح المهام و المسؤوليات و الصلاحيات للموظفين في المؤسسة و بالتالي أي نقص أو عوائق في عملية الإتصال سوف يؤدي بالضرورة إلى الفوضى و تداخل المهام بين أفراد التنظيم ، مما يحد من تحقيق أهداف المؤسسة و خلق تنظيمات غير رسمية تعاكس أهداف المؤسسة ، في نفس السياق نجد دراسة (نوارة عبديون ، محمد عمور 2022) حيث توصلا إلى أن وجود الصراعات يعود إلى عدم فعالية عملية الإتصال و كلما زادت فعالية العملية الإتصالية قلت الصراعات التنظيمية فالعلاقة التي تربط العملية الإتصالية و الصراعات التنظيمية هي علاقة عكسية ، نفس النتيجة توصلت إليها دراسة كلا من (البريشني ، البطي 2019) أن إخفاء البيانات و المعلومات عن العاملين في جامعة سرت بدولة ليبيا أدى إلى صراع مرتفع عند العاملين ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين غموض الدور و عدم تحديد الصلاحيات و الصراع التنظيمي في الجامعة ، كما اشارت دراسة (خليل جعفر حجاج ، إياد ابراهيم مدهون 2013) إلى وجود علاقة عكسية متوسطة بين بعض مكونات المناخ التنظيمي (الإتصال ، نظم العمل ، الهيكل التنظيمي ، القيادة) مع الصراع التنظيمي ، ونجد أيضا دراسة (Eshragi and Salehi 2010) التي توصلت إلى أن الإتصال و التواصل كان العامل الأكبر لتحول أي قضية في المنظمة إلى صراع شخصي داخلي ، و دراسة (Ikeda and others 2005) التي أكد من خلالها أن الإتصال هو المصدر الأساسي للصراع في المنظمة .

كما توصلت دراستنا إلى وجود علاقات دالة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، الإتصالات ، العدالة التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة) و بعد إدارة الصراع التنظيمي عند كلا من الأساتذة و الإداريين على حد سواء ، و لم تظهر علاقة دالة بين عنصر الإشراف و إدارة الصراع ، هذه النتيجة تشير إلى وجود تأثير لعناصر المناخ التنظيمي على أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، فطبيعة هذه العناصر تحدد للإدارة المسؤولة الاسلوب الأنجع لحل الصراع و لكن من المفارقة أن عنصر الإشراف ليس له علاقة بإدارة الصراع التنظيمي و هذا يبدو غير منطقي على أساس أن المشرف هو في الصف الأول

لمعالجة ظاهرة الصراع و قد يكون هذا ناتج عن أن عملية الإشراف لا تتم بشكل منتظم أو بشكل محدد ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chen 2006) التي توصلت إلى أن ارتفاع تصورات المدرسين للعدالة التنظيمية هي المسبب الرئيسي في امكانية حدوث الصراعات ، دون أن نغفل دراسة (صالح حمزة مفتاح ، سمير محمد صالح بازيد 2023) التي توصلت إلى وجود علاقة دالة بين مكونات المناخ التنظيمي (الإتصالات ، الهيكل التنظيمي ، نظم العمل ، العدالة التنظيمية) مع أساليب حل الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة في قوة الارتباط ، و نفس النتيجة توصلت إليها دراسة (ليث وائل طمليه ، رشاد محمد السعيد 2020) حيث وجدا علاقة دالة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الإتصالات ، المشاركة في اتخاذ القرارت ، الإشراف) و الصراع التنظيمي ، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقات دالة بين أبعاد المناخ التنظيمي و بعد نتائج الصراع التنظيمي وهذه النتيجة منطقية لكون أن نتائج الصراع مرتبطة أساسا بأساليب إدارة الصراع المنتهجة من طرف الإدارة ، فكلما كانت أساليب إدارة الصراع المستعملة متوافقة مع حجم الصراع و طبيعة بيئة العمل و العمال أدت إلى نتائج مرضية في حل المشكل والعكس صحيح فكلما كانت هذه الأساليب غير متناسبة مع طبيعة الصراع و بيئة العمل و العمال أدى ذلك إلى نتائج سلبية على التنظيم كطلب متكرر لتغيير أماكن العمل و ضعف الروح المعنوية لفريق العمل و التأثير على الأداء الوظيفي للعمال ، وفي هذا السياق نورد دراسة (خرفية فاطيمة ، قبقوب عيسى 2024) التي لم تجد هناك علاقة دالة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي عند الموظفين الإداريين في جامعة غليزان .

6 – مناقشة الفرضية الثانية:

تساهم أبعاد المناخ التنظيمي بالتنبؤ بمستوى الصراع التنظيمي في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية و الجنس و العمر في المؤسسة الجامعية .

توصلت نتائج الدراسة بعد تحليل الإنحدار المتعدد إلى مساهمة كلا من أبعاد المناخ التنظيمي التالية (الحوافز ، الإتصالات ، التكنولوجيا المستخدمة) في التنبؤ بالصراع التنظيمي ، حيث بلغت مساهمة بعد

الحوافز نسبة 23 % و بعد الإتصالات 36 % و بعد التكنولوجيا المستخدمة 35 % في التنبؤ بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية و هذا يعني أن تحسين هذه العناصر في التنظيم سيكون له نتائج إيجابية على مستوى الصراع التنظيمي ، و في التفصيل أكثر في هذه العناصر نجد أن تثمين نظام التعويضات و الحوافز المعنوية و المادية لها أثر كبير في رضا العمال عن مؤسستهم و تقديم مساهمات أكثر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، كما أن الإتصال يعد ركيزة المؤسسة فهو الوسيلة التي تربط بين العناصر التنظيمية في المؤسسة فمن خلاله تعطى المعلومات و التعليمات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التقليل من تعارض الأدوار و الأهداف مما يقلل بدوره من احتمالية نشوء الصراع في هذا الجانب ، وتوفير التكنولوجيا المناسبة لأداء العمل يوفر الجهد و المال والتقليل من ضغوطات العمل على العمال و بالتالي التقليل من مستوى الصراع ، وفي هذا الإطار نجد دراسة (Chanya et Dawruang 2017) التي توصلت إلى مساهمة بعض أبعاد المناخ التنظيمي في التنبؤ بالصراع التنظيمي بنسبة 33.2 % .

7 – مناقشة الفرضية الثالثة

هناك فروق في مستويات أبعاد المناخ التنظيمي عند الأساتذة و الموظفين الإداريين.

أسفرت نتائج هذه الفرضية على عدم وجود فروق في إدراك مستويات أبعاد المناخ التنظيمي عند الأساتذة و الموظفين الإداريين إلا في بعد واحد و هو الحوافز .

يمكن إرجاع هذه النتائج إلى خصوصية العمل الأكاديمي و الإداري في الجامعة فنجد هناك تداخل كبير في هذه الأدوار فنجد كثير من الأكاديميين في الجامعة يقومون بعمل أكاديمي و عمل إداري في نفس الوقت هذا من جهة ومن جهة أخرى فطبيعة المؤسسة التعليمية سواء كانت (جامعة أو ثانوية أو متوسطة أو مدرسة) تختلف اختلافا كليا عن المؤسسات الإنتاجية و المؤسسات الخدماتية ، فنجد هناك تداخل كبير بين الوظائف الأكاديمية و الوظائف الإدارية فتتشابه بالتالي إدراكات الأساتذة و الإداريين لمختلف عناصر المناخ التنظيمي الخاص بجامعتهم إلا بعد الحوافز فهناك اختلاف راجع بطبيعة الحال في اختلاف سلم الأجور و

التعويضات الخاص بالأساتذة الجامعيين عن الموظفيين الإداريين وهو يميل بطبيعة الحال لصالح الأساتذة الجامعيين و ذلك راجع إلى أن تصنيفهم أعلى بحكم الشهادات المتحصل عليها و المطلوبة لشغل مناصبهم ، و هذه النتيجة تعاكس ماتوصلت إليه دراسة(Thomas Moran and Frederiks Volkein 1988) التي وجدا فيها أن الإداريين في معاهد عليا لهم إدراكات إيجابية منتظمة للمناخ التنظيمي مقارنة بالأكادميين.

8 – مناقشة الفرضية الرابعة :

هناك فروق في إدراك مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية بين الأساتذة و الموظفين الإداريين,

أسفرت نتائج هذه الفرضية على عدم وجود فروق بين مستويات الصراع التنظيمي عند الأساتذة و الموظفين الإداريين .

يمكن أن ترجع هذه النتائج إلى الإشتراك في محيط و ظروف العمل كذلك مركزية التنظيم واللوائح التنظيمية التي تحكم الجامعة ، بالإضافة إلى أن هناك نسبة من الموظفين الإداريين هم في حقيقة الأمر أكادميين يشغلون مناصب إدارية كرؤساء الأقسام ونوابهم و عمداء الكليات و نوابهم مما قد يكسبهم ثقافة تنظيمية موحدة ومشتركة .

التوصيات و الإقتراحات

انطلاقا من نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يقدم الباحث التوصيات و الإقتراحات التالية:

أ – التوصيات العملية :

– خلصت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي كان متوسط عند الأساتذة و الموظفين الإداريين، و عليه نوصي إدارة الجامعة بالعمل على تحسين مكونات المناخ التنظيمي بحيث يرقى إلى تطلعات العمال لتحقيق أهدافهم و أهداف الجامعة ، و ذلك بإشراك الموظفين أكثر في إتخاذ القرارات المهمة و كذلك بإعطاء حرية أكبر في طرح الأفكار الجديدة و تشجيع أصحابها .

– وضع نظام حوافز جديد مبني على الإيجابية في العمل مما يخلق نوع من الحيوية و الديناميكية الإيجابية وسط العاملين .

– تعزيز مكونات المناخ التنظيمي (الحوافز ، الإتصالات ، التكنولوجيا المستخدمة) التي ساهمت في التنبؤ بالصراع التنظيمي .

ب – الإقتراحات البحثية :

– القيام بدراسات لتحديد العوامل المؤثرة في تصورات الأفراد للمناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي هل هي العوامل الشخصية المرتبطة بالأشخاص أو عوامل التنظيم المرتبطة بالمنظمة .

– نقترح تعميق البحث في مفهوم الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية من حيث الأسباب و الأنواع و شدته وأطرافه لتحديد أنسب الأساليب لإدارته .

– ربط المناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل (الأداء الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ، ضغوط العمل).

– دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي داخل الوحدات التي تتكون منها الجامعة مثل الأقسام و الكليات التي قد تسهم في تحسينها .

خاتمة البحث

وختاما لهذا البحث نشير إلى أن تصورات عمال الجامعة لمفاهيم المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي و العلاقة بينهما من المواضيع التي يجب الإهتمام بها لمالها من انعكاسات إيجابية أو سلبية على الجامعة و سعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على هذين المفهومين و العلاقة بينهما في الوسط الجامعي حيث لاحظ الباحث أن جل الأبحاث التي أقيمت حولهما كان في مؤسسات صناعية و إنتاجية و قلت في المؤسسات التربوية و لاسيما مؤسسات التعليم العالي ، و لتحقيق هذا الهدف مر البحث بمراحل منهجية تمثلت باطلاع الباحث على التراث النظري في الميدان و توظيفه في تحديد إشكاليته و أهداف بحثه و المقاييس المستعملة لجمع البيانات الميدانية حوله .

و قد تعرض الباحث أثناء القيام بهذا العمل إلى مجموعة من التحديات من ضمنها قلة المصادر و المراجع التي بحثت هذا الموضوع على مستوى مؤسسات التعليم العالي ، بالإضافة إلى تعدد مكونات مفهوم المناخ التنظيمي عند الباحثين باختلاف توجهاتهم الشيء الذي صعب ضبط مكونات هذا المفهوم في الجانب العملي ، وحاول الباحث التغلب على هذه التحديات بالبحث عن التوافقات بين الباحثين .

بعد إجراء الدراسة و تحليل نتائجها وفق التساؤلات و الفرضيات الموضوعة برزت النتائج التالية :

- وجود مستويات متوسطة لمكونات المناخ و الصراع التنظيميين في الجامعة عند الأساتذة و الموظفين الإداريين .
- لاتوجد فروق دالة بين الأساتذة و الموظفين الإداريين في إدراكات المناخ التنظيمي إلى في بعد واحد هو الحوافز لصالح الأساتذة الجامعيين .
- لاتوجد فروق في إدراكات الصراع التظيمي بين الأساتذة و الموظفين الإداريين .
- هناك علاقة دالة بين مكونات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الحوافز ، الإتصالات ، العدالة

التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة) وإدارة الصراع التنظيمي عند كل من الاساتذة و الموظفيين الإداريين.

- تساهم أبعاد المناخ التنظيمي (الحوافز ، الإتصالات ، التكنولوجيا المستخدمة) في التتنبؤ بالصراع التنظيمي .

قائمة المراجع باللغة العربية

- ليث عبد الله سليمان القهيوي (2015) ، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية ، ***مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية*** ، مجلد 15 ، عدد 1 ، ص ص 215 – 228 .

- فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر (2008) ، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة) ، مذكرة ماجستير ، غزة – فلسطين .

- علي مفتاح محمد البريشني ، أحمد علي مسعود البطي (2019) ، علاقة المتغيرات التنظيمية بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في جامعة سرت ، ***مجلة الدراسات الإقتصادية*** ، مجلد 2 ، عدد 1 ، ص ص78 – 102 .

– أحمد طاهر محمد علي (2015) ، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية و كليات الدراسات التجارية و الفنون و الحاسوب بجامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، ***مجلة العلوم الإقتصادية الخرطوم*** ، مجلد 16 ، عدد 2 ، ص ص 70 – 95 .

– أحمد عبد إسماعيل الصفار(2009) ، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، ***مجلة الإدارة و الإقتصاد*** ،عدد 76 ، ص ص 65 – 96 .

– أكرم أحمد الطويل ، إسراء وعد الله السبعاوي(2012) ، علاقات الإرتباط و التأثير بين أبعاد المناخ التنظيمي و مراحل تطبيق حلقات الجودة – دراسة استطلاعية لاراء المدراء في مصنع الغزل و النسيج الموصل ، ***مجلة تنمية الرافدين*** ، مجلد 34 ، عدد 109 ،ص ص 43 – 64 .

– البار الرميساء(2014) ، المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الإنجاز – دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك بسكرة ، رسالة ماستر غير منشورة ، جامعة بسكرة .

– الرفاعي جاسر (2007) ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة ، ***المجلة الأردنية للعلوم التربوية*** ، مجلد 3 ، عدد 3 ، ص ص273 – 286 .

– العتيبي طارق بن موسى (2006) ، الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها (دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض) ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية .

– المحاسنة محمد عبد الرحيم (2001) ، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي : دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي ، ***مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات*** ، مجلد 16 ، عدد 6،ص ص 197 – 224.

– أمجد محمد دراركة (2011) ، درجة ممارسة القادة التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ، ***دراسات العلوم التربوية*** ، مجلد 38 ، ملحق 4 ، ص ص 1188 – 1204 .

– أمل محمود علي العبيدي (2008) ، استراتيجيات الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، ***مجلة الإدارة و الإقتصاد***، عدد 69 ، ص ص 78 – 102 .

– إياد ابراهيم خليل المدهون (2012) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، فلسطين.

– إيهاب محمود عايش الطيب (2008) ،أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ،ماجستير غير منشورة، غزة – فلسطين .

– باسم عبد الحسين (2012) ، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من

موظفي الهيئة العامة للسدود و الخزانات ، ***مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة*** ، عدد 31 ،ص ص 257 – 280 .

– بكر علي أبو حجلة، محمد عبود الحراحشة (2013) ، أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية و التعليم في محافظة جرش و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين ، ***مجلة دراسات العلوم التربوية*** ، مجلد 40 ، ملحق 4 ، ص ص 1407 – 1429 .

– بندر كريم أبو تايه ، خليل الحياري ، منار ابراهيم القطاونة (2012) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية ، ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية*** ، مجلد 20 ، عدد 1، ص ص 159 – 188 .

– جبير سعيد صالح السيحاني(2004) ، علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي – دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين و العسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .

– جميلة صالح أبكر فطر ، الطاهر أحمد محمود (2015) ، الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي ، ***مجلة العلوم الإقتصادية*** ، مجلد 16 ، عدد1 ، ص ص 112 – 136 .

– خالد قرواني(2012) ، مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات*** ، عدد 26 ، ص ص 11 – 55 .

– خالد محمد أحمد الفوزان (2006) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي ،ماجستر غير منشورة ، الرياض – السعودية .

– خليل جعفر حجاج ، إياد ابراهيم المدهون (2013) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي

لدى الموظفيين الإداريين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة ، ***مجلة التجارة و التمويل*** ، مجلد 33 ، عدد 2 ، ص ص 265 – 303 .

– رياض ضياء عزيز(2013) ، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي – دراسة استطلاعية لاراء عينة من منتسبي شركة نفط ميسان ، ***مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية*** ، مجلد 3 ، عدد1 ، ص ص 37 – 74 .

– سارة عبد الله المنقاش ، أمل خلف العنزي (2016) ، دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس ، ***دراسات عربية في التربية و علم النفس*** ، عدد 78 ،ص ص 405 – 441 .

– سندس رضيوي (2012) ،علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي – دراسة إستطلاعية في وزارة العمل و الشؤون الإجتماعية ، ***مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة*** ، عدد 30 ، ص ص 231 – 255 .

– شامي صليحة (2010) ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر .

– صالح حمزة فتاح ، سمير محمد صالح بازيد (2023) ، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الصراع التنظيمي دراسة على عينة من الموظفيين في المعهد التقني و الكلية التقنية الصحية بشيخان ، ***مجلة الكوت للعلوم الإقتصادية و الإدارية*** ، مجلد 15 ، عدد 48 ، ص ص 207 – 228 .

– صفاء جميل الجعافرة(2013) ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري و مديرات المدارس الحكومية في جامعة الكرك من وجهة نظرهم ، ***دراسات العلوم التربوية*** ، مجلد 40 ، عدد 2 ، ص ص 1663 – 1687 .

– عادل بن صالح الشقحاء (2003) ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري – دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة نايف العربية

للعلوم الأمنية ، السعودية.

– عامر الكبيسي (1998) ، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة ، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، الجزء الرابع ، الدوحة مطابع دار الشرق .

– عبد الكريم القاسم (2012) ، درجة استخدام المشرفيين التربويين لاستراتيجيات إدارة الصراع في مديريات التربية و التعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفيين التربويين ، ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات النفسية و التربوية*** ، مجلد 1 ، عدد 4 ، ص ص 351 – 392 .

– عدنان إبراهيم الأوسي (2012) ، واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد و التعاون الزراعي و علاقته بالإلتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها ، ***مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية و الإدارية*** ، مجلد 4 ، عدد 9 ، ص ص 104 – 119 .

– علي بن سعيد بن راشد عبد الله الحبوي (2021) ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة التقنية و العلوم الصحية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة ، غير منشورة ، جامعة الشرقية .

– علي محمد جبران (2017) ، الصراع التنظيمي بين المعلمين و استراتيجيات مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين في الأردن ، ***مجلة العلوم التربوية*** ، عدد 4 ، جزء 3 ، ص ص 300 – 336 .

– غربي صبرينة ، بن عامر ريحة (2013) ، الذكاء الإنفعالي و استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى القادة التربويين في مؤسسات التعليم المتوسط ، ***دراسات نفسية و تربوية – مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية*** ، ص ص 71 – 96 .

– فهد نجيم راجح السلمي(2012) ، القيادة الابداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، السعودية.

– كامل محمد المغربي (2004) ، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس(سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم) ،

دار الفكر ، عمان – الأردن .

– لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد (2014) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

– محمد صالح بن هاني ، الاء عوني الغرابية (2016) ، واقع الصراع التنظيمي و إدراكه في المدارس الحكومية للبنات في الأردن ، ***مجلة العلوم التربوية*** ، عدد4 ، جزء 1 ، ص ص 408 – 428 .

– محمد عبد القادر عابدين و محمود أحمد أبو سمرة (2001) ، المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها – دراسة حالة ، ***مجلة جامعة النجاح للأبحاث*** ، مجلد 15 ، ص ص 278 – 309 .

– محمد ناصر إسماعيل ، نبيل ذنون جاسم ، رنا ناصر صبر (2012) ، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي– دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة ، ***مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة*** ، عدد 30 ، ص ص 209 – 230 .

– محمود سلمان العميان (2004) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط2 ، دار وائل للنشر، عمان – الأردن .

– محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي (2006) ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة

– مزياني الوناس (2016) أبعاد المناخ في الجامعة الجزائرية من وجهة أساتذة كليات العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، ***مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية*** ، عدد 23 ، ص ص 83 – 90 .

– مسفر سفر صالح السفياني (2013) ، ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف لاستراتيجيات إدارة الصراع و علاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية .

– ممتاز الشايب (2013) ، الصراع بين القيم الإجتماعية و القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي و الثانوي الحكومية في مدينة دمشق ، ***مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس*** ، مجلد 11 ، عدد1 ، ص ص 160 – 180 .

– نادر أحمد أبو شيخة (2005) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردنيين ، ***مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الإقتصاد و الإدارة*** ، مجلد 19 ، عدد 2 ، ص ص 3 – 37 .

– ناصر محمد ابراهيم السكران (2004) ، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي – دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .

– نقبيل بوجمعة ، مجاهدة الطاهر (2017) ، اساليب تعامل مفتشي التعليم الإبتدائي مع الصراع التنظيمي ، ***مجلة الجامعة في الدراسات النفسية و العلوم التربوية*** ، عدد 6 ، ص ص 107 – 130 .

– نماء جواد العبيدي (2012) ،أثر العدالة التنظيمية و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العلي و البحث العلمي ، ***مجلة تكريت للعلوم الإقتصادية و الإدارية*** ، مجلد 8 ، عدد 24 ، ص ص 74 – 107 .

– وكالة الأنباء الجزائرية (2024) ، الدخول الجامعي 2024 /2025 : أزيد من مليون و 800 ألف طالب يلتحقون بالجامعات عبر مختلف ولايات الوطن ، www.aps.dz ، نظر يوم 28 /2024/11

- أحمد خلف صالح ، رياض عبد اللطيف حسن (2010) ، الحاجات الإنسانية لرؤساء الأقسام في جامعة الأنبار و علاقتها بالمناخ التنظيمي لهذه الأقسام ، ***مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية*** ، عدد 3 ، ص ص 789 – 840 .

- بكوش لامية ، بوقرة رابح (2018) ، واقع المناخ التنظيمي بالجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بكلية

العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة سطيف 1) ، ***مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية*** ، مجلد 33 ، عدد 2 ، ص ص 248 – 257 .

- بن خرفية فاطيمة ، قبقوب عيسى (2024) ، علاقة المناخ التنظيمي بالصراع التنظيمي لدى الموظفيين الإداريين بجامعة غليزان ، ***مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية*** ، مجلد 12 ، عدد 3 ، ص ص 599 – 612 .
- زياد يوسف المعشر(2001) ، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية و الجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد ، ***مجلة جامعة دمشق*** ، مجلد 17 ، عدد 1 ، ص ص 297 – 337 .
- عائد مناور العبادي ، أحمد محمد بطاح (2017) ، المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر هيئة التدريس ، ***مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات*** ، سلسلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، مجلد 32 ، عدد 5 ، ص ص 177 – 220 .
- علي عليوة (2020) ،الصراع في الوسط الجامعي دراسة سوسيومترية بين قسمين مختلفين ، ***مجلة الدراسات الإنسانية و الإجتماعية جامعة وهران 2*** ، مجلد 9 ، عدد 3 ، ص ص 95 – 109 .
- عمر عبد الرحيم ربابعه (2013) ، درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية لكلية عجلون الجامعية في الأردن من وجهة نظر العامليين الإداريين فيها ، ***مجلة الدراسات التربوية و النفسية جامعة السلطان قابوس*** ، مجلد 7 ، عدد 3 ، ص ص 422 – 436 .
- عوينة أبو سنينة ، عبد الجبار البياتي (2014) ، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية و علاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان ، ***المجلة الأردنية في العلوم التربوية*** ، مجلد 10 ، عدد 1 ، ص ص 101 – 116.
- القريوتي محمد قاسم (1994) ، المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر هيئة التدريس ،

مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ، مجلد 9 ، عدد 5 ، ص ص 67- 120 .

- ليث وائل طمليه ، رشاد محمد الساعد (2020) ، أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي ، ***مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية*** ، مجلد 4 ، عدد 2 ، ص ص 71 – 90 .
- لينة حسام الدين المحتسب (2017) ، واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل من وجهة نظر الإداريين ، ***مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات الإدارية و الإقتصادية*** ، مجلد 2 ، عدد 7 ، ص ص 105 – 123 .
- نوارة عبديون ، محمد عمور (2022) ، دور الإتصال التنظيمي في إدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية في جامعة الجزائر 2 ، ***أفكار و افاق*** ، مجلد 10 ، عدد 2 ، ص ص 89 – 99 .

قائمة المراجع بالغة الأجنبية

- Eshraghi,H. and Salehi,L.(2010). The Effect of Organizational Communications System on Interpersonnel Conflits in Physical Education Offices of Isfahan Province, IRAN. World Academy of science , Engineering and Technology,N 66, pp 683-688.
- Agbo , M.O.(2020) , effects of conflicts management on organizational perfrmence:a study of broadcasting corporation of abia state ,***journal of humanities and social scienses*** ,Vol 20 , N 6 , pp 312 – 329 .
- Anna Marie Nieuwoudt (2011),Confirmatory Factor Analysais Of The Organisational Climate Mesure A South Africain Perspective ,MCOM industriel psychologie ,Pretoria université
- Arabac.B (2010) ,Academic and administration personnel's perception of organizational climate (sample of educational faculty of firat) , ***procedia social and behavioral science*** ,pp4445 – 4450 .
- Bernard ,O.Ashimi,K.A(2024) , organizational conflicts : causes , effect and remedies , ***international journal of academic research on economics and management science*** ,V3 , issue 6,pp 118 – 137 .

- Brbara ,R.Mutongi , T.S.Gudbrand,L.(2020),organizational climate and creative performance in the public sector ,***journal European business review*** ,V32,Issue 4.
- Campbell .j ,p.Bawmas , Peterson N , and Dunmette M.D (1974) , The Measuring Of Organization Effectiveness Review of Relevant Research and opinion , san Diego California , ***Naval personnel Reaserch and Development center*** ,pp29-31.
- Chanya ,A and Dawruang ,K(2017) , the effect of organizational climate to conflict management amongst organizational at health personnel , ***procedia social an behavioral*** **sciences** , V 237 ,pp 1216 – 1222 .
- Chen ,P.(2006) , relationship between the preceptions of schools organizational vertical conflict, Masters thesis , Graduate institue of education entrepeneurship and management ,China.
- Daniel ,T.Gifty,T(2023) Organizational conflict in higher educational institution an effects on employee performance, ***international journal of humanities and social science*** ,Vol.10 issue 2 , pp80-86.
- Downey .kirk ,Helriegel and Slocomjhon (1974) , Congruence Between individual Needs ,Organizational climate job , satisfaction and performance , ***Academy of management journal*** , pp149-153.
- Fuziah Noordin ,Safiah Omar ,SyakirarohanSehan , ShukriahIdrus (2010) , Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment , ***International Business &Economics Research Journal*** , Vol 9 , Number 2 , pp1 – 10 .
– Geneviéve Roch (2008), impact du climat organisationnel sur le façonnement des pratique relationnelles de soi et la satisfaction professionnelle d'infermière soignants en milieu hospitalier ,thèse de Ph.d ,université de montrial .
- Gwenaellebergon (2012) ,Rôle de climat générale de formation sur l'engagement Organisationnel et le bien être des salariés :une analyse multi niveaux .
- Husein ,A.F and Al-Mamary , Y.H.S(2019) , conflicts their typs and their negative and positive effects on organization ,***international journal of scientific and technology reaserch*** ,Vol 8 , N 8 , pp 10 – 13 .
- Ikeda ,A.and al (2005) , organizational conflicts preceived by marketing executives , electronic ***journal of buisness ethics and organizational studies*** , Vol 10 , N1,pp 22 – 28 .
- james .L .R, and Jones .A.P (1974), organizational climate a review of theory and reaserch , ***psychological bulletin*** , Vol 81 , N 12 ,pp1096 – 1112 .
- Jeremiali ,M.K . and Susan ,N(2022) , conflict management styles in relation to organizational climate in public secondary schools in nyerisouthsub-contykeenya , ***journal of pedagogy***

,andragogy and heutagogy in acclaimed practice (jpahap) , V3 ,N3,pp 1 – 19 .

- Kreanela ,S.(2014)Academic conflicts in higher education institution ,***Mediterranean journal of social siences***,Vol.5N16,pp716-718.

- litwin , GH &Stringer,R.A.Jr.(1968) Motivation and organizational climate .Division of Research , Harvard business school ,Boston .

- Maryiam Hoseini ,Hossein TalebianNia (2015) , Correlation Between Organizational Commitment and Organizational Climate Of physicals Education Teachers Of Schools Of Zanjan ***,International journal of sports studies*** , Vol 5 (2),pp 181-185.

- Maya , R.Tjasa,S(2020) , organizational climate components and their impact on work engagement of employees in medium size organizations , ***economic research*** ,V34 ,Issue 1 , pp 775 – 806 .

- Mwenzi , j.F,Amba,A.C.N,Ndibeyeno,J.B(2022) , climat organisationnel et performance individuel au travail des salariés de préparation professionnelle a Kinshasa , ***revue repère et perspective économiques on ligne*** , V6 , N 2 , pp268 – 288 .

- Peter ,Y.(2022),Work place conflicts in educational institutions : A review ***.Journal education and practice*** ,Vol.13N15,pp98- 102.

- Sharmilaand gokulekishnan ,A.(2013) , a study on organizational climate in information technology industry , ***Asian journal of managerial science*** ,V2 ,N2 , pp 30 – 36 .

- Steven Pemiki and Madu ikemefuna and Glenn M.kibikiwa and Joy D.Zoakah (2023) , Conflict in organization : an examination of its typs , Source , Effect and management stratigies , ***Organizational and human capital development (ORCADEV)*** ,Vol 2 , N 1, pp 53 - 65 .

- Thomas moran .E and Freduriks volkein (1988) ,Examining organization climate in institution of higher education ***, reaserch in higher education*** , Vol 28 , N 4 , pp 367 – 383.

-Adnan iqbal(2008) , Organizational climate And Employees Commitment : A study of the Pakistan iknitwear industry .Dialnet .unirioja .es / descarga / articulo / 2712272 .pdf .Visité le : 19 /01/2022.

-Argyris, C .(1958) in Vikas .M and Sulabh.S (2017) Organzational climate A conceptual perspective, ***international journal of management .IT &Engineering,*** vol.7 issue 8.pp276 -293.

-Behzad.g ,Reza.k (2014) , The relation ships between Organizational Climate ,Organizational Commitment and Organizational Citizenship behavior in a hospital environment , ***published by RRAMT France Ltd ,*** Vol .40 ,N 2 , pp7-25.

-Forehand, G. A., &Gilmer, B., (1964), "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior", ***Psychological Bulletin***, vol. 62, No. 6 . pp361-382.

-Hellriegel, P. &Slocum J.W., (1974), "Organizational Climate: Measures, Research, and

Contingencies",.***Academy of Management Journal***, vol. 17.N 2 .pp 255- 280 .
http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210909915300850.
-Lewin . K. et al. (1939) in Vikas .M and Sulabh.S (2017) Organsational climate A conceptual perspective, ***international journal of management .IT &Engineering,*** vol.7 issue 8. Pp 276 – 293.
-Masoud .p ,Abdolmajid .f , Ferhad.g (2014) , Explaining The Relationship between Organizational Climate , Organizational Commitment and Organizational Citizenships behavior among Employees of Khuzestan Gas company , ***Indian journal of Fundamental and Applied life Science ,*** Vol.4 (S3) .pp 282 – 290 .
-Mohammad .a .b,Omid.b ,Malake.s.g , Razieh.m.a ,Mohammad.r.e (2015) , Role of Organizational Climate in Organizational Commitment : The case of Teaching Hospitals , Osong Public Health and Research Perspectives .
-Moran .E T. and Volkwein .J.F (1988) Examining organizational climate in Institution of higher education , ***Research in higher education***, 28 (4) .pp367-383.
-Olorunsola .E . O et al .(2012) Organizational climate and lecturers job in south west Nigeria universities , ***Journal of educational and social research,*** 2(1). pp 51-57.
-Ramanujam .V. and Mahandran. T (2014)Impact of organizational climate on professional college of Bangalore .Karnataka state . India student's perspective / International research ***journal of business and management*** , V1. pp 74-86.
-Sanguansak Bhaesajsanguan(2010),The relations hips among Organizational Climate, job Satisfaction and Organizational Commitment in The Thai Telecommunication Industry ,E-leader Singapore .
-Shukla .H. and Misha . D.P .(2006)A study of organizational climate of professional colleges ***The organizational behavior journal***, pp10-14.
visité le 15 /12/2020.
Visité le : 10/05/2020 .
www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des.../**2012-bergon**.pdf

ملاحق البحث

أدوات البحث

أ- استبيان المناخ التنظيمي

ب-استبيان الصراع التنظيمي

إستبيان المناخ التنظيمي

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان"المناخ التنظيمي و علاقته بالصراع التنظيمي في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية و الجنس لدى عمال الجامعة" أضع بين أيديكم مجموعة من العبارات حول العمل في المؤسسة وأرجو منكم قراءة كل عبارة من العبارات و تحديد مدى موافقتك عليها كما هي في مؤسستك حسب سلم الإجابة الموضوع أمام العبارة .حسب المثال التالي :

الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقدم المؤسسة منتوجا جيدا					

علما أن الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

البيانات الشخصية :

الجنس ذكر( ) أنثى( )

السن ( )

عدد سنوات الخبرة المهنية ( )

نوع العمل أكاديمي ( ) إداري ( ) تقني ( ) اخر ( ) ,

رقم العبارة	**العبارات**	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة

01	هناك انسجام بالإدارة العامة للمؤسسة الجامعية و الأقسام التابعة لها					
02	الهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة الجامعية متكامل ومناسب لتحقيق الأهداف					
03	إن المهام(taches) في المؤسسة الجامعية موزعة بشكل منطقي					
04	يتصفالهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة الجامعية بالمرونة المطلوبة لمواجهة التغيرات					
05	الهيكل التنظيمي(organigramme) للمؤسسة الجامعية يساعد على سرعة إنجاز العمل.					
06	يعمل رئيسي على استشارتي قبل اتخاذ القرار.					
07	يشجعني رئيسي على إبداء وجهة نظري و اقتراحاتي					
08	يقدم لي رئيسي الدعم اللازم للقيام بعملي.					
09	علاقتي برئيسي تتميز بالتعاون					

10	يشجعني رئيسي على حل مشكلات العمل بنفسي.					
11	أشعر بعدالة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الجامعية					
12	أعتقد أن راتبي يناسب الجهد الذي أبذله					
13	تركز إدارة المؤسسة الجامعية على الحوافز أكثر من العقوبات					
14	هناك فرص للتقدم المهني بسبب وجود نظام ترقية عادل في المؤسسة الجامعية					
15	تمنح الحوافز بناء على المجهودات التي تبذل من قبل العمال					
16	يمكنك الاتصال بالمسؤولين بكل سهولة في هذه المؤسسة الجامعية					
17	تعتمد المؤسسة الجامعية على وسائل متنوعة(الانترنت، إعلانات) لنقل المعلومات					
18	تبذل إدارة المؤسسة الجامعية جهدها لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها					
19	تتصف عملية الاتصال بالدقة في هذه المؤسسة الجامعية					

20	يسهم نظام الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة					
21	نظام تقييم الأداء في الجامعة يركز على مبدأ الجدارة و الإستحقاق في الترقية					
22	أشعر بأن أعبائي و واجباتي الوظيفية مناسبة					
23	يتم تطبيق جميع القرارات على كل العاملين بدون استثناء					
24	هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات					
25	يحرص المسؤول المباشر على تكريس روح التعاون و الثقة في العمل					
26	تحرص المؤسسة الجامعية على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في مجال عملها.					
27	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل.					
28	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في رفع مستوى أداء العاملين.					

29	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل.					
30	إدارة المؤسسة الجامعية على إطلاع على ما هو جديد في تكنولوجيا العمل					

إستبيان الصراع التنظيمي

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان"المناخ التنظيمي و علاقته بالصراع التنظيمي في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية و الجنس لدى عمال الجامعة" أضع بين أيديكم مجموعة من العبارات حول العمل في المؤسسة الجامعية وأرجو منكم قراءة كل عبارة من العبارات و تحديد مدى موافقتك عليها كما هي في مؤسستك حسب سلم الإجابة الموضوع أمام العبارة .حسب المثال التالي :

الفقرة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
تقدم المؤسسة منتوجا جيدا					

علما أن الإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية .

البيانات الشخصية :

الجنس ذكر( ) أنثى( )

السن ( )

الخبرة المهنية( )

نوع العمل أكاديمي ( ) إداري ( ) تقني ( ) اخر ( )

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أواجه صراعات مع زملائي في العمل بشكل متكرر .					
02	أعتقد بأن الصراعات في العمل تؤثر على أدائي الوظيفي .					
03	يتم حل الصراعات بشكل فعال من قبل الإدارة .					
04	أشعر أن هناك تفضيلا في التعامل مع بعض الموظفين على الاخرين في حالة الصراع .					
05	اعتقد أن الصراع يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الإبتكار في العمل .					
06	يشجع الموظفون على مناقشة الصراعات بشكل مفتوح .					
07	أشعر بأن الصراعات في العمل تؤثر على الروح المعنوية للفريق					

08	ينشأ الصراع بسبب نقص وسائل العمل					
09	هناك عدم تحديد للمسؤوليات بين العمال.					
10	يلجأ الكثير من العمال إلى طلب تغيير أماكن عملهم .					

مستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف المناخ التنظيمي و علاقته بالصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية في ضوء نوع العمل و الخبرة المهنية و الجنس ، تم اختيار عينة عرضية من أربع جامعات هي (جامعة وهران 1 ، جامعة وهران 2 ، جامعة وهران للعلوم و التكنولوجيا ، جامعة مستغانم) بلغ حجمها 160 من الأساتذة الجامعيين و الموظفين الإداريين ، طبق عليهم استبيان المناخ التنظيمي و استبيان الصراع التنظيمي من بناء الباحث بعد الاطلاع على الاستبيانات و الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث و بعد التحقق من خصائصهما السيكومترية في الدراسة الاستطلاعية .

الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، المؤسسة الجامعية، الأساتذة، الموظفون الإداريون.

Abstract

This study aims to explore the organizational climate and its relationship with organizational conflict within the university institution in light of the type of work, professional experience, and gender. An incidental sample of four universities was selected: (University of Oran 1, University of Oran 2, University of Science and Technology of Oran, University of Mostaganem), consisting of 160 university professors and administrative staff. A questionnaire on organizational climate and a questionnaire on organizational conflict, designed by the researcher after reviewing relevant questionnaires and studies, were applied. The psychometric properties of the questionnaires were verified in a pilot study.

: Keywords

Organizational climate, organizational conflict, university institution, professors, administrative staff.

Résumé

Cette étude vise à explorer le climat organisationnel et sa relation avec le conflit organisationnel au sein de l'institution universitaire à la lumière du type de travail, de l'expérience professionnelle et du genre. Un échantillon accidentel de quatre universités a été sélectionné : (Université Oran 1, Université Oran 2, Université des Sciences et Technologie d'Oran, Université de Mostaganem), comprenant 160 enseignants universitaires et employés administratifs. Un questionnaire sur le climat organisationnel et un questionnaire sur le conflit organisationnel, conçus par le chercheur après avoir consulté des questionnaires et des études en lien avec le sujet de recherche, ont été administrés. Les propriétés psychométriques des questionnaires ont été vérifiées dans une étude exploratoire.

: Mots-clés

Climat organisationnel, conflit organisationnel, institution universitaire, enseignants, employés administratifs.