



جامعة المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

فرع: إدارة المنظمات

تخصص: علوم التسيير

بعنوان:

---

# أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة دراسة حالة جامعة المسيلة

---

إعداد الطالب: إبراهيم عاشوري

تاريخ المناقشة: الأربعاء 20 مارس 2013

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ ليلى قطاف
مشرفاً ومقرراً	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ علي دبّي
ممتحناً	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د/ يحي سعيدي
ممتحناً	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر (ب)	د/ كمال قاسمي

السنة الجامعية: 2013/2012

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح والدي أسكنه الله في جنات عدن ورحمه رحمة واسعة؛

والدتي حفظها الله ومدّعها الله بوافر الصحة وأطال في عمرها؛

كل العائلة وخاصة أخي كمال؛

كل أصدقائي والأحاب خاصة علي؛

كل زملائي في دفعة الماجستير وخاصة محمد بن موسى؛

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة بكافة عامليها.

إبراهيم عاشوري

# تشكرات

إنّ الحمد لله نحمده و نستعينه ونشكره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، أمّا بعد:

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والعميق إلى أستاذي الفاضل: الدكتور علي دبي، على تفضله بقبول الإشراف على هذه المذكرة، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيّمة، وعلى ما تفضل علينا من وقته الثمين وصبره من أجل إخراج هذه المذكرة على هذا الوجه .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة، و لا يفوتني أن أقدم شكري إلى العمّال الإداريين بجامعة المسيلة على مدّ يد المساعدة في مشاركتهم في الدراسة الميدانية ، والشكر موصول إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة وكل شخص قدّم يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	.....	(1.3): تصنيف العمال الإداريين.
83	.....	(2.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
83	.....	(3.3): توزيع أفراد العينة حسب السن.
84	.....	(4.3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.
84	.....	(5.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
85	.....	(6.3): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.
86	.....	(7.3): قياس ثبات محاور الاستمارة.
17	.....	(8.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد الهيكل التنظيمي في الجامعة.
18	.....	(9.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد القيادة في الجامعة.
20	.....	(10.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد الاتصال في الجامعة.
21	.....	(11.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد طبيعة العمل في الجامعة.
21	.....	(12.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة.
22	.....	(13.3): المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لعناصر المناخ التنظيمي.
24	.....	(14.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس الصراع التنظيمي في الجامعة.
26	.....	(15.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد أثر الهيكل في الجامعة.
27	.....	(16.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد أثر القيادة في الجامعة.
29	.....	(17.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد أثر الاتصال في الجامعة.
31	.....	(18.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد أثر طبيعة العمل في الجامعة.
33	.....	(19.3): استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد أثر التكنولوجيا في الجامعة.
35	.....	(20.3): المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لعناصر المناخ التنظيمي.
36	.....	(21.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو الدراسة باختلاف الجنس.
37	.....	(22.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو الدراسة باختلاف السن.
37	.....	(23.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو الدراسة باختلاف سنوات الخبرة.
38	.....	(24.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.
39	.....	(25.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو الدراسة باختلاف الوظيفة.
39	.....	(26.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو الدراسة باختلاف المصلحة.



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	..... نموذج ليكارت المفسر للمناخ التنظيمي	(1.1):
8	..... آلية التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي	(2.1):
17	..... أهداف الاتصال والأغراض التي يؤديها	(3.1):
30	..... أهمية الاتصال الفعال	(4.1):
40	..... الصراع التنظيمي في المدارس الفكرية	(1.2):
41	..... نموذج بوندي للصراع التنظيمي	(2.2):
42	..... النموذج المتدرج للصراع التنظيمي	(3.2):
44	..... نموذج الصراع لـ: Carnevala , Lisen	(4.2):
46	..... مكونات الثقافة التنظيمية	(5.2):
48	..... أسباب الصراع التنظيمي	(6.2):
53	..... نموذج توماس وكليمان للصراع التنظيمي	(7.2):
55	..... أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب رحيم	(8.2):
57	..... نموذج Frey وYoung للإدارة الصراع	(9.2):
58	..... إستراتيجيات إدارة الصراع حسب Blakand Mouton	(10.2):
60	..... مراحل عملية التفاوض	(11.2):

## تمهيد

تتسم العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد و التداخل، ولأن المنظمات الحديثة تعمل بتفاعل جميع الأطراف، وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة الصراع/النزاع حتمية في المنظمة.

ظاهرة الصراع من أهم معوقات العمل ومصدر إزعاج للإدارة ، فإذا لم تسارع الإدارة في فهم طبيعة ومصدر هذه الصراعات، فإنه سيؤدي إلى ضياع جهد ووقت الإدارة، وبالتالي التأثير على أهداف المنظمة ككل، ولكن لا يجب أن ينظر إلى الصراع على أنه شئ سلبي دائما، فالدراسات تؤكد أن حدوث الصراع ضمن مستويات معقولة يخدم المنظمة و المدراء بشكل جيد. ولعل من أهم مسببات الصراع لدى الكثير من الباحثين هو طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة، فالمناخ التنظيمي والذي يعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الإجراءات والنظم والقيم السائدة في المنظمات وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، يمكن أن يؤدي إلى حدوث النزاعات داخل مكان العمل، ويمكن من خلال فهم طبيعة المناخ السائدة فهم طبيعة ومسببات الصراع، وبالتالي إيجاد حلول لهذا الصراع انطلاقا من فهمنا للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

## I / الإشكالية

انطلاقا من أهمية المناخ التنظيمي وقدرته على التأثير في سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، وبما أن الصراع ظاهرة من الظواهر التي لا تكاد تخلو منها منظمة، فإن الإشكالية المطروحة التي ننطلق منها:

هل هناك تأثير للمناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين في جامعة المسيلة، ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/ ما هو واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة من وجهة نظر العاملين الإداريين؟
- 2/ ما هي مظاهر الصراع التنظيمي المنتشرة في الجامعة من وجهة نظر العاملين الإداريين؟
- 3/ ما هو أثر المناخ التنظيمي في إحداث الصراعات في الجامعة من وجهة نظر العاملين الإداريين؟

## II / فرضيات الدراسة

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية فإننا ننطلق من الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير للمناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.

تتدرج ضمن هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- 1- يؤثر الهيكل التنظيمي في حدوث الصراعات التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.
- 2- يؤثر نمط القيادة المتبع في حدوث الصراعات التنظيمية لدى العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.

3- يؤدي نمط الاتصال التنظيمي المتبع في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين في جامعة المسيلة.

4- يوجد تأثير لطبيعة العمل السائدة في حدوث الصراعات لدى العمال الإداريين في الجامعة.

5- تؤثر التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة في حدوث الصراعات لدى العمال الإداريين في جامعة المسيلة.

### III / أسباب معالجة الموضوع

هناك جملة من الأسباب والدواعي التي أدت بالطالب إلى اختيار هذا الموضوع و معالجته، ولعل أهم هذه الأسباب والدواعي نذكر منها:

1/ أهمية موضوع المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، نظرا لارتباطهما بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والتي لها بالغ الأثر على أداء أي منظمة.

2/ الرغبة الملحة للطالب في معرفة تأثير المناخ التنظيمي بعناصره في إحداث الصراع، ومعرفة أي العناصر لها الأثر الأكبر في ذلك.

3/ قلة الدراسات التي تناولت الجامعة كميدان للدراسة، الأمر الذي استدعى بالطالب إلى إثراء هذا الجانب باختيار الجامعة كميدان للدراسة.

4/ اهتمام الطالب بالعلاقات السلوكية والإنسانية الموجودة في الجامعة أو في غيرها من المنظمات، جعله يهتم بهذا الموضوع الانساني.

### IV / أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة جوانب مهمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال الدور الذي يقوم به المناخ التنظيمي داخل أي منظمة، ولعل أهمية هذا الموضوع تتجلى في:

1/ الدراسة تتعامل مع المناخ التنظيمي والذي يرتبط بعناصر تنظيمية أخرى، تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية، وفي جذبها للكفاءات العلمية والإدارية .

2/ معرفة مستويات المناخ والصراع التنظيميين السائدين في الجامعة، الأمر الذي يعطي صورة لمتخذي القرار في الجامعة، ومحاولة التدخل لمعالجة المشكلات المرتبطة بالمناخ والصراع التنظيمي.

3/ إبراز علاقة تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات، مما يساعد في تحديد مسببات الصراع انطلاقا من عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة.

4/ إضافة علمية لهذا الموضوع بسبب قلة الدراسات التي حاولت الربط بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، والخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات التي تثري الجانب الأكاديمي والعملية في آن واحد.

## VII / أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، ولعل أبرزها معرفة تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات، كما تصبو هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- 1/ معرفة واقع المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده السائدة في الجامعة.
- 2/ معرفة مسببات حدوث الصراع انطلاقاً من أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.
- 3/ تحديد وتوضيح علاقة التأثير بين عناصر المناخ التنظيمي والصراع.
- 4/ تقديم اقتراحات وحلول لتحسين المناخ التنظيمي، وبالتالي التقليل من حدة الصراعات وتوجيهه بما يتماشى مع أهداف الجامعة.

## VI / حدود الدراسة

- 1/ الحدود البشرية و المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على العمال الإداريين الدائمين بجامعة المسيلة.
- 2/ الحدود الزمنية: كان المجال الزمني لهذه الدراسة من ماي 2012 إلى غاية سبتمبر من نفس العام، وهي الفترة التي حاول فيها الطالب الحصول على المعلومات والبيانات المختلفة من ميدان الدراسة، وتوزيع الاستمارة على العاملين الإداريين بجامعة المسيلة.

## VII / محدّدات الدراسة

- 1/ الدراسة شملت العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، والنتائج ستعمم فقط على إداريي جامعة المسيلة دون غيرهم من إداريي الجامعات الأخرى؛
- 2/ تشمل الدراسة على متغيرات تابعة وهي الصراع التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، ومتغيرات مستقلة تتمثل في عناصر المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي؛ نمط القيادة؛ الاتصالات التنظيمية؛ طبيعة العمل و التكنولوجيا المستخدمة.
- 3/ عيّنة الدراسة، والتي شملت العاملين الإداريين بجامعة المسيلة ضمن مختلف إدارتها، والتي اقتصرت على (رئاسة الجامعة، الأمانة العامة للجامعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم و التكنولوجيا، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، معهد التسيير والتقنيات الحضرية).

## VIII / عرض ومناقشة الدراسات السابقة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي من المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى بالكثير من الدراسة و الاهتمام، ولذلك نجد الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت أحد هذين الموضوعين، وتجدر الإشارة إلى أنّ الدراسات التي حاولت الربط بينها تُعدّ محدودة، وسنحاول عرض بعض الدراسات التي سلطت الضوء على هذين الموضوعين و توضيح جوانب تشابها مع دراستنا.

أ/ دراسة الشنطي محمود عام 2006 وذلك من خلال رسالة ماجستير حول "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية"، وقد أجريت هذه الدراسة في قطاع غزة بأسلوب البحث الوصفي التحليلي، وهدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي وربطه مع الأداء البشري في الوزارات، حيث افترض الباحث عدة فرضيات: وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ونمط اتخاذ القرار، وتنمية القيم الجيدة باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر مجملها على الأداء البشري في الوزارات، وقد صُمم لخدمة هذه الفرضيات نموذج استبيان وُجِّع على عينة من العاملين بلغت 620 موظف، وُلِّمَت البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن توجه العينة نحو المناخ السائد كان إيجابياً، وأظهرت وجود خلل في الهيكل التنظيمي، وطرق اتخاذ القرار وكذلك عدم مناسبة المهام والواجبات للموظفين مع المؤهلات والتخصصات. أما المقترحات الواردة فنصت على تحسين طرق اتخاذ القرار والاهتمام بالهيكلية الوزارية، والتوجه نحو لامركزية وتفويض .

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال معالجة نفس المتغير وهو الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرار (نمط القيادة)، إلا أنها تختلف مع دراستنا من حيث ميدان الدراسة و عينة الدراسة المختارة.

ب/ دراسة الطيب إيهاب عام 2008 في قطاع غزة ، ضمن رسالة ماجستير حول أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات، وقد أضافت هذه الدراسة متغيرات جديدة للمناخ التنظيمي عكس الدراسة الأولى (مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا ) وتم توزيع استبيان وُجِّع على عينة عشوائية تقدر بـ 320 موظف وموظفة في شركة الاتصالات في فرعها في قطاع غزة، وافترض الباحث بداية وجود فروق لدرجات تأثير المناخ التنظيمي على الرضا تعزى للمؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي ومكان العمل، أما نتائج الدراسة فقد كان أهمها وجود توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي، ووجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ والرضا الوظيفي، وتم الموافقة أيضا بشكل عام على وجود مستوى جيد من الرضا يسود الشركة، وفي نهاية الدراسة أدرج الباحث عدة توصيات كان أهمها ضرورة التركيز أكثر على رفع مستوى الرضا من خلال إعادة النظر في ساعات العمل وتحسين البيئة الخارجية لأماكن العمل، و تفعيل مشاركة العاملين في البرامج المقررة، وضرورة الاهتمام بالاتصالات الداخلية وتعزيز الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من خلال معالجتها للمناخ التنظيمي انطلاقاً من نفس عناصر المناخ التنظيمي التي اخترناها في دراستنا، إلا أنها تختلف مع هذه الدراسة من خلال ميدان الدراسة والعينة المختارة، كما يوجد اختلاف في أهداف الدراسة حيث تركز دراسة الطيب إيهاب في تحديد أثر المناخ التنظيمي على الرضا في مكان العمل، وهذه الدراسة تركز على تأثير المناخ التنظيمي على حدوث الصراع.

ت/ دراسة أحمد يوسف أحمد الدّوح عام 2008، وذلك في رسالة ماجستير حول أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في الأزهر والجامعة الإسلامية في مصر، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه ، ومراحله ، ومصادره . كما هدفت إلى دراسة الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت 280 موظفًا، وتمّ جمع البيانات و المعلومات من خلال استبيان صُمم لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، فكانت النتائج أنّ مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر و الإسلامية منخفضة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه، وأوصت بتعزيز استخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يستفيد الجميع من إستخدامها، إضافةً إلى ضرورة مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهـم في اتخاذ القرار من أجل تطبيق أفضل لتلك القرارات، وكذلك الاهتمام بتدريب العاملين في كلتا الجامعتين.

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث ميدان الدراسة والعينة التي تمّ اختيارها وكان هدف هذه الدراسة معرفة أسباب الصراع و مستوياته، وهي أهداف تختلف مع دراستنا والتي نهدف من خلالها إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي على حدوث الصراعات في الجامعة.

## تمهيد

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، نظرا لارتباطه بعناصر تنظيمية عديدة ويرجع هذا الاهتمام أيضا من الباحثين إلى أهمية مفهوم وتأثيرات المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمات. لقد أكدت الدراسات على وجود عناصر وأبعاد للمناخ التنظيمي تحدد مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات، فالهيكل التنظيمية ونمط الاتصال السائد في المنظمة يحددان مستوى المناخ التنظيمي فيها، وكذلك تساهم أنماط القيادة و طبيعة العمل السائدة في تحديد طبيعة ومستوى المناخ التنظيمي، كما أصبحت للتكنولوجيات المستخدمة في المنظمة وطرق استخداماتها دورا فاعلا في توفير متطلبات العمل وجو العمل المناسب . إن الشيء الذي لا يقاس لا يمكن إدارته، هذا الأمر أدى بالباحثين إلى إيجاد مداخل وأساليب لقياس المناخ التنظيمي، مُمسح بمعرفة مستوى المناخ التنظيمي وتحديد مستوى تأثير كل بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي، الأمر الذي يساهم في عملية تحسين المناخ التنظيمي وحل المشاكل المرتبطة بهذا الأخير وتوجيهه بما يتوافق وأهداف المنظمة.

قصد الإحاطة بجوانب هذا الفصل تم تقسيمه إلى أربعة مباحث: تناول المبحث الأول مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي؛ أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى نماذج وعناصر المناخ التنظيمي؛ أما المبحث الثالث فتطرق إلى أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، والمبحث الرابع تطرق إلى عملية قياس المناخ التنظيمي ودور الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي.

## المبحث الأول: نشوء مفهوم المناخ التنظيمي

إنَّ المتتبع للدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي يجد اهتماما كبيرا بموضوع المناخ التنظيمي وتحديد معالمه و آثاره، إذ إنَّ هذا الأخير يتضمن أبعادا وعناصر داخل بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وعلى أدائهم وتوجه سلوكهم بما يخدم أهداف المنظمة وغاياتها.

### المطلب الأول: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي

مرَّ مفهوم المناخ التنظيمي بمراحل عديدة، ويعكس هذا التطور في المفاهيم والرؤى وعدم الاتفاق على مفاهيم محددة له أهمية هذا الموضوع وتشعبه من جهة، ومن جهة أخرى يعكس درجة تداخل الكثير من العلوم كعلم النفس وعلم الاجتماع في بلورة هذه المفاهيم.

#### I / المنظمة كنظام للعلاقات الإنسانية

أدت التغيرات في المفاهيم والرؤى والممارسات فيما يتعلق بالنظرة إلى العنصر البشري واعتباره الجزء الهام في المنظمة إلى مزيد الاهتمام بهذا العنصر، وذلك من خلال توفير الظروف النفسية والمادية من أجل زيادة قدراته و مهاراته، فجاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتوضح أنَّ العنصر البشري مجموعة من المشاعر والأحاسيس والرغبات والحاجات التي يريد إشباعها، وأنَّ إشباع هذه الحاجات يتأتى من خلال إقامة علاقات بهذا العنصر مبنية على الاحترام والتقدير و التعاون، و إتاحة الفرصة له من أجل المساهمة الفاعلة في فعاليات وأنشطة المنظمة.

أظهرت نظرية العلاقات الإنسانية الجوانب الاجتماعية داخل التنظيم، كما أبرزت تأثير الجوانب الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد على أداء العاملين، وبالتالي التأثير على مخرجات المنظمة ككل<sup>1</sup>.

لقد أدت تأثيرات الجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل التنظيم على أداء الأفراد، إلى زيادة الدراسات التي تهتم بالجوانب المؤثرة على سلوك الأفراد ودوافعهم و نفسياتهم، وهذا من أجل توفير مناخ العمل الذي يسمح بزيادة الثقة بين الإدارة وبين الأفراد، وزيادة توجيه وتنسيق الجهود بما يخدم أهداف المنظمة ككل وأهداف العاملين فيها.

إنَّ توفير مناخ العمل بكافة عناصره من شأنه أن يقلل من الصراعات والتناقضات و التعارضات داخل التنظيم، لذا حاول الباحثون الاهتمام بالمناخ التنظيمي لارتباطه بجوانب إنسانية واجتماعية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> Pierre Morin, Delavallée Eric :Le manager à l'écoute du sociologue, Ed d'Organisation, 5<sup>eme</sup> édition ,Paris,2001, P 165.

## II / مراحل تطور المفهوم

لقد أُستخدِم مصطلح "المناخ" للمرة الأولى في كتابات علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، وذلك من خلال كتابات *Levin et Lipette* إلا أنهم لم يحددوا المفهوم وأدوات القياس بشكل دقيق. في عام 1967 أكد *Gellerman* أن المناخ التنظيمي يعكس الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية والاجتماعية في بيئة العمل<sup>1</sup>، أما في عام 1967 فقد جاء كتاب "*The Human Organisation*" لصاحبه *likert* كمساهمة فاعلة في تحديد مفهوم وأبعاد وأدوات قياس المناخ التنظيمي، ويمكن تحديد أعمال *likert* من خلال نموذجها المقترح في عام 1967 (أنظر الصفحة الموالية)؛ لقد قام *likert* بدراسة على مجموعة من المدارس لتحديد المناخ التنظيمي السائد فيها، وقد توصل إلى تحديد مناخات مختلفة نذكر منها:<sup>2</sup>

### 1 - المناخ التسلطي: ويميز نوعين في هذا المناخ:

- **المناخ السلطوي:** ويتميز هذا النوع بانعدام الثقة بين الإدارة و المعلمين؛ المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.

- **المناخ الأبوي:** هناك درجة من الثقة بين الإدارة وبين المعلمين؛ القرارات محصور في الإدارة.

### 2 - المناخ القائم على المشاركة: ويميز نوعين من هذا المناخ:

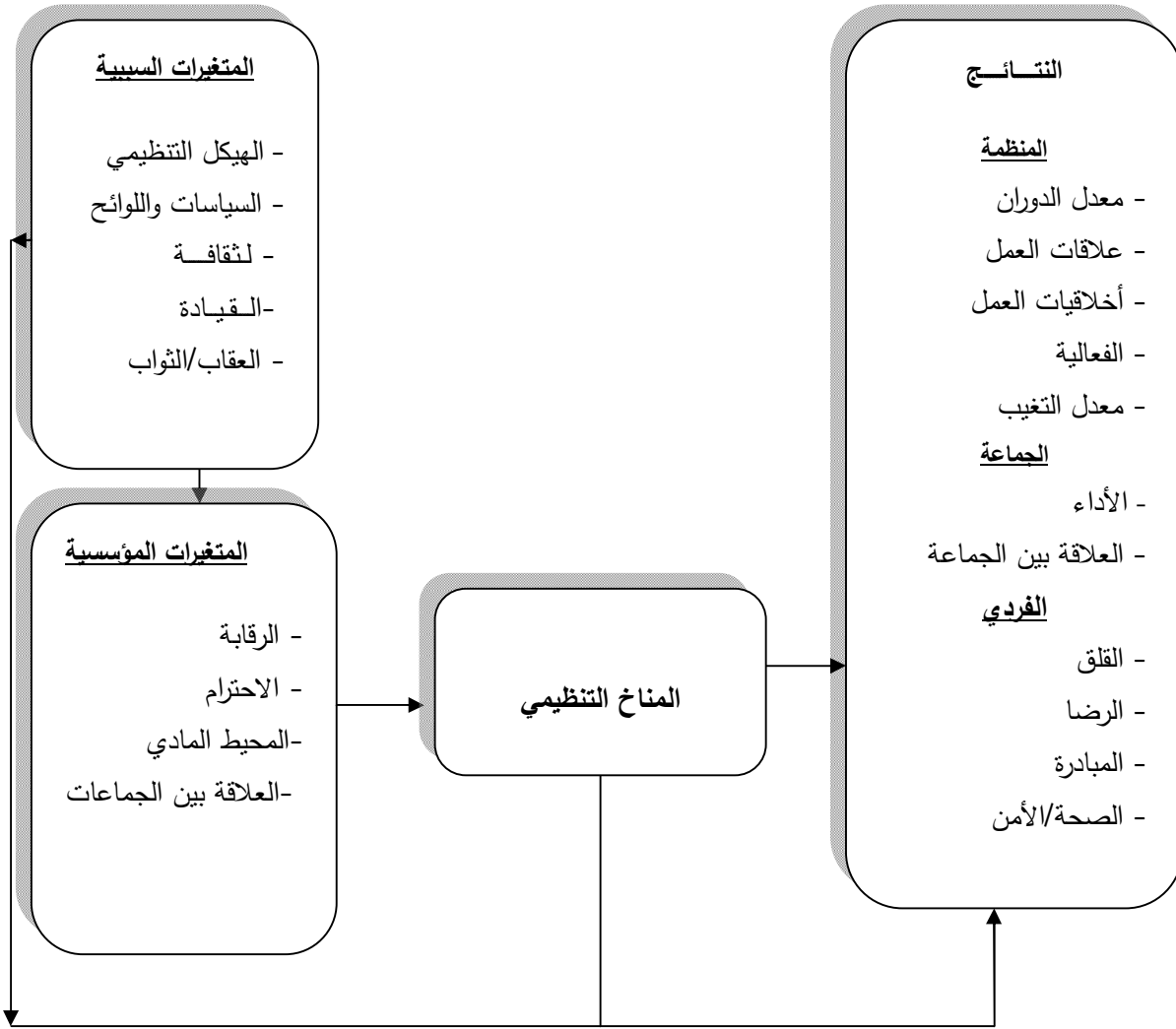
- **مناخ استشاري:** هناك ثقة متوسطة بين الإدارة والمعلمين، استعمال العقوبات و المكافآت؛ القرارات تتم على المستوى العلوي وبعض القرارات تتم في المستويات الدنيا.

- **المشاركة الجماعية:** تتسم بثقة عالية بين الإدارة و المعلمين؛ يتم اتخاذ القرارات على جميع المستويات وبمشاركة كل الأطراف.

<sup>1</sup>SavioeAnd, Luc Brunet: **Climat organisationnel et Culture organisationnelle** :Apports distinctes ou redondance ?, Revue québécoise de psychologie, Vol 21, N°3 ,2000, pp.179-182

<sup>2</sup>Goupil Georgette, Luc brunet: **L' influence du climat organisationnel sur l'anxiété des enseignants**, P.489,1985, <http://id.erudit.org/iderudit/900509ar> (consulté le 04/02/2012,13.39)

الشكل رقم (1.1): نموذج ليكارت المفسر للمناخ التنظيمي



**Source:** Roch Geneviève: Impact du climat organisatinnel sur le façonnement relationnelle de soins et satisfaction professionnelle d'infirmières en milieu hospitalier, Thèse de doctorat en science infirmières, Université de Montréal, 2008, P. 18.

يشير هذا النموذج إلى وجود ثلاث متغيرات في المناخ التنظيمي، وهي المتغيرات السببية والتي تكون تحت سيطرة الإدارة (الهيكل التنظيمي، القيادة، السياسات واللوائح....)؛ المتغيرات الوسيطة الناتجة من تفاعل الأفراد و الجماعات، هذه المتغيرات - الوسيطة - تؤثر في المتغيرات النهائية (الرضا، معدل الغياب، الفعالية).

في عام 1968 عرّف كل من *litwine et Tagiuri* المناخ التنظيمي على أنه مجموعة شروط هيكلية و التي تخضع لها الأطراف في بيئة العمل.

في سنوات السبعينات: عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي، حيث توصل *Brunet* إلى تحديد مجموعة استبيانات تحوي عدد من الأبعاد، والتي من خلالها يمكن قياس المناخ التنظيمي ومن أهم هذه الأبعاد التي تم قياسها نذكر: <sup>1</sup>

1- درجة الاستقلالية الذاتية؛

2- حرية العمل؛

3- جودة المحيط الفيزيائي؛

4- جودة العلاقات؛

5- احترام العمل.

تجدر الإشارة أنه خلال هذه الفترة ظهرت مدرستين فيما يتعلق بمفهوم المناخ التنظيمي، أولهما المدرسة النفسية، والتي تركز على الكيفية التي يدرك الفرد بيئته، وبالتالي وفق هذه المدرسة فإن الفرد يتصرف وفق هذا الإدراك؛ ثانيا المدرسة الوظيفية والتي تركز على آلية تفاعل الفرد مع بيئته ومدى مساهمته في تشكيل هذا المناخ في بيئة العمل.

في مرحلة الثمانينات أكد *Waterman* (1982) أن المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية شيء واحد، إلا أن *Shainder* (1988) يؤكد على أن المناخ التنظيمي أشمل من مفهوم الثقافة التنظيمية، فالمناخ التنظيمي كما يشمل أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والعادات المشتركة)، فإنه يشمل أبعاد مادية كالإجراءات والسياسات وغيرها، فالثقافة التنظيمية شكل من أشكال المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

يشير باحثون في تمييزهم بين الثقافة و المناخ على أن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ التنظيمي هو تقييم لهذه العناصر في لحظة معينة، كما يشير آخرون على أن المناخ التنظيمي قابل للمعالجة الكمية في حين الثقافة التنظيمية كيفية بطبيعتها، ويرجع هذا الاختلاف في المفاهيم بين الباحثين إلى اختلاف العلوم والتخصصات (علم الاجتماع، علم النفس، الأنثروبولوجيا...) التي تهتم به.

### III/ تكثيف الجهود البحثية وولادة مفهوم المناخ التنظيمي

لقد أدت التراكمات البحثية في ما يخص مفهوم المناخ التنظيمي، إلى بروز مجموعة من المفاهيم التي تحدد الأطر العامة والأبعاد والعناصر المشكلة للمناخ التنظيمي، ولعل أهم المفاهيم نذكر:

- "مناخ العمل الذي يسمح بأداء جيد وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 4.

<sup>2</sup> Allen k : **Organizational climate and strategic change in Higher education: organizational Insecurity**, Higher education, Vol 46, N°01, 2003, P.61-92.

<sup>3</sup> Dictionary of **Human Resources and Personnel Management**, third edition, 2006, London, P187.

- "مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء"<sup>1</sup>، مما يلاحظ على هذا المفهوم عدم تحديد دقيق لهذه السمات والخصائص.

- المناخ التنظيمي هو "جو العمل الداخلي والذي يشمل عناصر مادية وعناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها"<sup>2</sup>؛ هذا المفهوم يشير إلى وجود عناصر مادية في مفهوم المناخ التنظيمي إلا أنه لا يشير إلى طبيعة هذه العناصر المادية والغير مادية.

- حسب *Peterson* و *Timm* فإن المناخ التنظيمي يشير إلى "الاتجاهات والقيم والمشاعر والمعايير التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها"<sup>3</sup>؛ مما يلاحظ على المفهوم هو الخلط بين الثقافة التنظيمية وبين المناخ التنظيمي.

- كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه " هو إدراك الأفراد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة العمل (نمط القيادة، السياسات التنظيمية، القيم والاتجاهات...)، ومدى توافق هذه المتغيرات التنظيمية مع طبيعة التكوين التنظيمي والاجتماعي للفرد"<sup>4</sup>؛ يركز هذا المفهوم على مدركات الأفراد تجاه التنظيم دون الحديث عن قدرة الأفراد على التصرف والتأثير في تكوين هذا المناخ.

- المناخ التنظيمي يشير إلى " البيئة الاجتماعية لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهذا يعني الثقافة والقيم والأنماط السلوكية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة."<sup>5</sup>؛ هذا المفهوم يتجاوز مفهوم الثقافة التنظيمية ليضيف أبعاداً أخرى مثل طرق العمل.

- كما يعرف *Karasich* و *Pritchard* المناخ التنظيمي " خصائص لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل، وتتشكل هذه الخصائص نتيجة فلسفة الإدارة العليا و ممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة."<sup>6</sup>؛ يشير هذا المفهوم إلى خاصية الاستقرار للمناخ التنظيمي وأنه نتيجة تراكمات لسير عمل المنظمة وفلسفتها.

يلاحظ من خلال مختلف المفاهيم الواردة سلفاً، عدم الاتفاق على مفهوم محدد للمناخ التنظيمي، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية المشتركة بين هذه المفاهيم نذكر منها:<sup>7</sup>

### 1- المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية.

<sup>1</sup> خضير كاظم وأخرون: السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص. 257.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديرري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص. 309.

<sup>3</sup> حمادات محسن حسن: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص. 16.

<sup>4</sup> صديق محمد عفيف و آخرون: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص. 258.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص. 305.

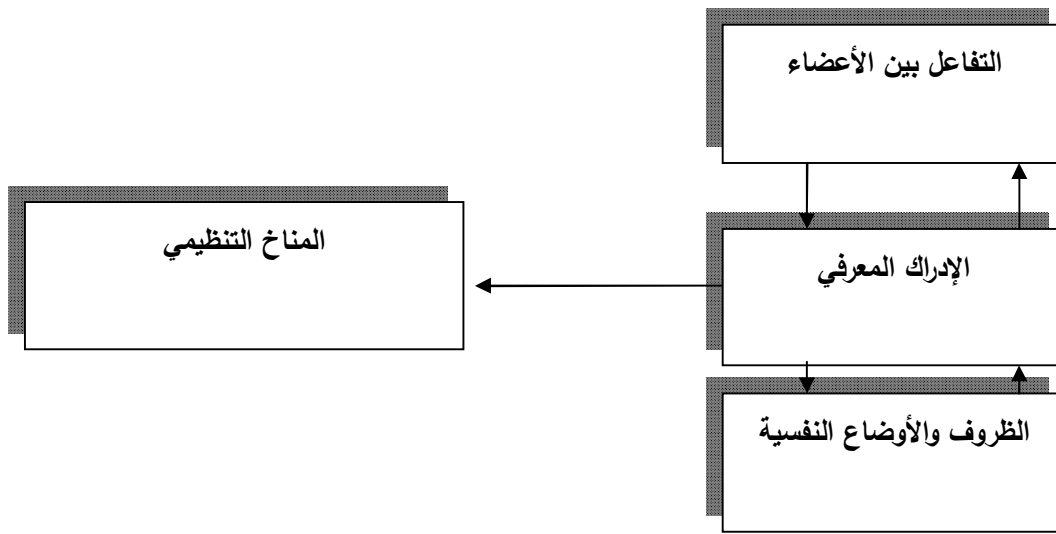
<sup>6</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص. 258.

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص. 259.

- 2- هذه الخصائص تتسم بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.
- 3- المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها الأفراد العاملين فيها.
- 4- هذه الخصائص لها قدرة التأثير على الأفراد.
- 5- المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي، والوصول إلى مرحلة الدمج بين الذاتي والموضوعي للخروج بالواقع المدرك.<sup>1</sup>

كما يمكن إبراز آلية التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل (2.1) : آلية التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي



المصدر: محمود عبد الرحمن الشنطي: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 31.

يُبرز هذا الشكل أنّ الظروف والأوضاع النفسية للفرد بالإضافة إلى مدركاته تؤدّيان في الأخير إلى تفاعله مع الأفراد الآخرين في التنظيم، وهذه التفاعلات تؤدي إلى تشكيل المناخ التنظيمي، فكلما كان التفاعل بين الأفراد أكثر انسجاماً وتنسيقاً أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي يتسم بالإيجابية.

### المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وأهمية الموضوع

تتعدد وتتمايز وتختلف المنظمات في نشاطاتها وحجمها وأهدافها وحصتها السوقية، وهذا الاختلاف ينسحب أيضاً في تحديد المناخات التنظيمية السائدة في هذا المنظمات، ويؤدي هذا الاختلاف في المناخ التنظيمي السائد إلى اختلاف في العلاقات السائدة داخل التنظيم، كما يؤدي إلى التأثير في النتائج النهائية للمنظمة، هذا الأمر أدى بالباحثين إلى إبراز أهمية الموضوع وضرورة الاعتناء به.

<sup>1</sup> شامي صليحة، المرجع السابق، ص 9.

## I / أنواع المناخ التنظيمي

يشير الباحثون إلى وجود أنواع مختلفة للمناخ السائد في المنظمة، ويرجع هذا التباين في تحديد أنواع المناخ التنظيمي إلى اختلاف المعايير المتبعة في تحديد نمط المناخ السائد، ويساعد تحديدها لنوع المناخ السائد في تسهيل عمل الإدارة وتحديد مختلف الطرق الكفيلة بتحسين المناخ، ويمكن أن نوجز مختلف هذا الأنواع كالآتي:

## 1- المناخ التساطي

وهو مناخ يتسم بالتشدد في تطبيق الأوامر وتنفيذ الإجراءات، كما يقوم المدير باحتكار السلطة وعدم تفويض الصلاحيات والمهام للمستويات الأدنى، الأمر الذي يقيد من حرية الأفراد في المشاركة في فعاليات وأنشطة المنظمة.

## 2- المناخ الديمقراطي

هذا النوع من المناخات يتسم بمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار، كما يتسم هذا النوع بكثافة في الاتصالات بين جميع المستويات ولجراء الكثير من النقاشات وحرية في إبداء الرأي والأفكار.<sup>1</sup>

## 3- المناخ الإنجازي

يحاول المدير توجيه أهداف العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ويحاول المدير تعبئة الموارد المادية والبشرية والتركيز على كيفية تحقيق الأهداف ومحاسبة العاملين في تحقيق النتائج النهائية.

## 4- المناخ المفتوح

يرى صاحب هذا التوجه هالبين وكروفت (1962) أن هذا المناخ يتسم بالعمل وفق فرق عمل دون تدخل المدير، و عمل المدير يقتصر فقط في مساعدة أفراد التنظيم والتأقلم مع المتغيرات الوظيفية، كما يمتاز أفراد الفريق بالانسجام والعلاقات الانسانية الجيدة.

## 5- المناخ العائلي

يظهر هنا مزيد من التعاون والانسجام والود بين أفراد التنظيم وبين قائدهم، وترتفع مستويات الرضا لدى كل الأطراف، ويظهر القائد كواحد من المجموعة ولا يحاول إعاقة عمل أفراد التنظيم.

## 6- المناخ المغلق

يتصف هذا المناخ بتدني الروح المعنوية لدي العاملين والتركيز على إنجاز الأعمال، كما يتصف بعلاقات إنسانية متدنية و بضعف في تماسك الجماعات، كما يقوم المدير بتطبيق الاجراءات واللوائح بصرامة دون مساعدة الأفراد في حل المشكلات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمادات محسن حسن، المرجع السابق، ص. 40 .

<sup>2</sup> بوجمعة نقيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، ص. 61.

## 7- المناخ الايجابي

يتصف هذا النوع من المناخات بمشاركة فاعلة للأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والذين لهم أفكار إبداعية وحضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على الترقية والتي تركز أساسا على المهارة والإبداع. و يتميز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيمي وتكافؤ في الصلاحيات والسلطات الممنوحة، و يركز هذا النوع على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، كما يتسم هذا المناخ بانسيابية ومرونة في أداء العمل.

## 8- المناخ السلبي

يتميز هذا النوع من المناخات والذي له تأثير على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال، كما يتميز الهيكل التنظيمي بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما أن هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجاتهم النفسية و المادية، ويتميز نظام المكافأة بعدم العدالة وعدم الموضوعية و بالمحاباة، كما أن المدير لا يشارك الأفراد في حل المشكلات ويحتكر جميع الصلاحيات و المهام، ويتميز الجو العام بضعف كبير في تبادل الأفكار والرؤى وبقتل الإبداعية لدى الأفراد.

يلاحظ من خلال ما سبق وجود مناخات تُميز كل منظمة عن غيرها، ويمكن أن يكون داخل المنظمة الواحدة مناخات مختلفة كما ليكرت *Likert* حيث أشار إلى وجود مناخ خاص بالإدارة العليا، ومناخ خاص بالإدارة الوسطى ومناخ خاص بالإدارة الدنيا، وانطلاقا من تحديد المناخ السائد يمكن فهم طبيعة وأسباب حدوث المشاكل كالصراع التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء.

## II / أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي دور مهم في التأثير في سلوكيات العاملين في المنظمة، إذ يساهم في تعديل وتغيير القيم و العادات، و يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال النقاط التالية:

1- تتصف المنظمات التي تحوي مناخات عمل سلبية بقلّة الانسجام و التعاون، ممّا يحدث أبعاد سلبية كزيادة الدوران الوظيفي، اللامبالاة في العمل، عدم الحيوية وتدني الإنتاجية.<sup>1</sup>

2- يسهم المناخ التنظيمي في تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة ككل والأهداف الخاصة للعاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

3- يهدف الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، ممّا يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وتحملهم للمسؤوليات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم، المرجع السابق، ص. 258.

<sup>2</sup> حمادات محسن، المرجع السابق، ص. 22.

- 4- تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات، وبالتالي القدرة على تفسير هذا السلوك وتوجيهه وتعديله.
- 5- للمناخ التنظيمي أهمية بسبب علاقته بالتطوير والتجديد التنظيمي، كما أشارت إلى ذلك دراسة *Edwards و Carrey* حيث قاما بدراسة على 72 باحث يعملون في أربعة منظمات كندية، وهذا من أجل تحديد العلاقة بين السلوك الابتكاري لهؤلاء الباحثين ونوعية المناخ السائد فيه، حيث أشارت نتائج الدراسة بتأثر إنتاجية الباحثين بسبب التغيرات في المناخ التنظيمي (الاتصال التنظيمي، درجة تركيز السلطة).<sup>2</sup>
- 6- يساهم المناخ التنظيمي الجيد في إحداث عملية التغير التنظيمي والتقليل من درجة مقاومة الأفراد تجاه عملية التغير، وذلك من خلال عملية الاتصال والقيادة الفعالة.
- 7- تتجلى أهمية المناخ التنظيمي أيضا من خلال علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى كالتخطيط الاستراتيجي، والذي يهدف إلى سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.
- 8- المناخ التنظيمي متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة وبمستجدات البيئة الخارجية، وبالتالي الاهتمام بالمناخ التنظيمي يهدف إلى مواكبة هذه التغيرات والتفاعل معها بشكل إيجابي وبما يخدم أهداف التنظيم.
- 9- إن توفير مناخ تنظيمي يتناغم مع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة يعتبر من التحديات لدى الإدارة العليا، كونه يتطلب إدارة تنظيمية عالية المستوى بسبب قدرة المناخ التنظيمي في التأثير على المخرجات النهائية للمنظمة.
- 10- يعتبر المناخ الجامعي من أكثر المناخات التي تتميز بقدرة عالية على تحسس التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية، الأمر الذي يؤثر على الحركية الموجودة في الجامعة سواء على مستوى أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين، مما يتطلب فهم وتحديد نوعية المناخ السائد والعمل على تحسينه بما يضمن تحقيق الأهداف السامية للجامعة.

<sup>3</sup>قالية فاروق، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص.294.

<sup>2</sup> إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديري الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص.19.

## المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره

إن أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم دقيق للمناخ التنظيمي، يرجع بالأساس إلى الاختلاف حول أبعاد المناخ التنظيمي المشكلة لمفهوم المناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع إلى اختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في تحديدهم لمفهوم المناخ التنظيمي.

## المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

يُعد تحديد مكونات عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي من التحديات القائمة لدى الباحثين و الكتاب، وقد حاول الباحثون الدخول من خلال مداخل مختلفة لتحديد هذه العناصر، لذا نجد تباينا مختلفا في تحديد دقيق لهذه العناصر، و أهم هذه المداخل نذكر:

**I- المدخل الهيكلي:** يعتمد تحديد نماذج وعناصر المناخ التنظيمي وفق هذا المدخل بشكل كبير على نمط السلطة، التفويض، المستويات الإدارية ودرجة تعقيدها وأهم هذه النماذج نذكر منها:

## 1/ نموذج likert

يُعد **likert** من الأوائل الذين ساهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، والذي حدد مكونات أبعاد المناخ التنظيمي في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- **الاتصالات:** وقيس درجة الاعتماد على الاتصال في توصيل القرارات وشرح الأهداف وإجراءات العمل و التقرب من العاملين في التنظيم.
- **القرارات:** يقيس مدى تمركز القرارات في الإدارة العليا، كما يقيس مستويات تفويض الصلاحيات و المهام إلى المستويات الدنيا.
- **الحوافز:** يحدد مدى اعتماد الإدارة على نظم التحفيز المادية والغير مادية مع أفراد التنظيم.
- **التكنولوجيا:** وقيس مدى استعمال التكنولوجيا في أداء الوظائف، كما يقيس مواكبة الإدارة للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا.
- **الاهتمام بالعاملين:** ويظهر مدى اهتمام الإدارة بالعاملين لديها، ومدى توفير إجراءات السلامة في مكان العمل.

## 2/ نموذج Glimer يضيف عناصر أخرى تتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي:** وقيس مدى مرونة الهيكل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومواكبته لهذه التغيرات، ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، كما يقيس درجة تمركز القرارات في الجهات العليا.

<sup>1</sup> قيقوب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 16، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 166.

- **درجة التعقيد:** ويقاس عدد الأنشطة الوظيفية؛ عدد المستويات الإدارية، كما يقاس تعقد إجراءات العمل.

- **اتجاهات الأهداف:** يحدد هذا البعد توجهات أهداف الأفراد ومدى موافقتها مع أهداف المنظمة.

- **نمط القيادة:** ويحدد شكل نظام القيادة المتبع ومدى قدرة القائد على التأثير في مجريات التنظيم، ودرجة رضا الأفراد على نمط القيادة المتبع.

### 3/ نموذج *Peterson* و *Pace* ويقترح هذا الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي:

- **الثقة:** ويحدد درجة ثقة الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا.
- **المشاركة:** ويقاس درجة إتاحة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.
- **اتخاذ القرار:** ويحدد درجة تمركز اتخاذ القرار في الإدارة العليا ومستويات التفويض.
- **صدق الإدارة و صراحتها:** وهو يعطي انطباع بشفافية ووضوح الإجراءات في التعامل بصدق مع أفراد التنظيم، مما يؤدي إلى تخفيف الصراعات الناتجة عن غموض الدور وضبابية المهام.
- **الاتصالات الصاعدة:** يقاس سلامة قنوات الاتصال وقدرتها على حل المشكلات الداخلية.
- **درجة الاهتمام بالأداء العالي:** يقاس مدى اهتمام الإدارة بتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال توفير شروط العمل الملائمة، وتحفيز الأفراد على تحقيق مستويات عالية في الأداء.

**II- المدخل الحسي:** هذا المدخل يحدد المناخ التنظيمي من خلال إدراك وإحساس وتصورات الأفراد تجاه مناخ العمل السائد، وهذه التصورات هي التي تحدد نمط العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين، وأبرز هذه النماذج نذكر منها:

### 1/ نموذج *Campel* و آخرون

اقترح *Campel* عشرة أبعاد مستقلة نسبياً، وهي صالحة للاستخدام في منظمات متعددة ومختلفة وهذه الأبعاد هي:<sup>1</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** مدى اعتماد الإدارة على وضع الخطط وتحديد أهدافها للصلاحيات والمهام ومراقبة الأداء، وتحديد نطاق الإشراف ومدى وضوح إجراءات العمل وعدم تعقدها.
- **المكافأة و العقاب:** درجة اعتماد الإدارة على وضع نظام للحوافز والمنح والتعويضات مقابل أداء العاملين، ودرجة اعتماد الإدارة على نظام عقابي للحد من السلوكيات السلبية.

<sup>1</sup> تأمر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص. 79.

- **مركزية القرارات:** درجة تمركز القرارات في الجهات الإدارية العليا ومدى تفويض المهام والصلاحيات للمستويات الأدنى.
- **التدريب والتطوير:** درجة اعتماد المنظمة على برامج التدريب المستمر، ومدى اهتمام المنظمة بتطوير أداء وكفاءة الأفراد لديها.
- **الإنجاز:** ويعني بذلك مدى التزام واحترام الأفراد لأداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- **المخاطرة و الأمان:** يقيس هذا البعد مدى استعمال الإدارة لأنظمة الفصل عن العمل وتخفيض الأجور، الأمر الذي يهدد الاستقرار الوظيفي للأفراد ويزيد من احتمالات القلق لديهم.
- **كفاءة ومرونة النظام:** يقيس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية و الداخلية، ومدى وضع أساليب التنبؤ للتغيرات المستقبلية.
- **الصراحة والصدق:** يقيس درجة اعتماد الصدق والشفافية في تعامل الإدارة مع بقية أعضاء التنظيم و مدى إمكانية الوصول للمعلومات في ما يخص النتائج النهائية للمنظمة.
- **المعنوية والمكانة:** ويعني هذا المقياس بدرجة تحفيز وتنمية الروح المعنوية لدى الأفراد من قبل الإدارة، وكذلك درجة اعتماد الدورات التدريبية التي تهدف إلى زيادة ثقة الأفراد من خلال تطوير قدراتهم.
- **التميز و التشجيع:** يقيس هذا البعد مدى تشجيع الإدارة للعاملين في إنجاز المهام، كما يقيس التزام الإدارة بعدم التمييز بين الأفراد سواء على أساس ديني، عرقي، أو على أساس الجنس.

### 12 نموذج Lawler

يرى *Lawler* أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هي:

- المجموعة الأولى: درجة المركزية، درجة الرسمية، درجة التداخل في الصلاحيات.
- المجموعة الثانية: نمط القيادة، نمط المكافأة، نظم مواجهات الصراع، حل التناقضات التنظيمية.

### 13 نموذج Stringer et Litwin

حيث قاما بتطوير نموذج لقياس المناخ التنظيمي و حددوا مجموعة من الأبعاد:<sup>1</sup>

- **المسؤولية:** درجة تحمل الأفراد لمسؤولياتهم وموافقة هذه المسؤوليات مع الصلاحيات الممنوحة.
- **المكافأة:** مدى اعتماد الإدارة على مكافأة الأفراد مقابل أدائهم لأعمالهم.
- **المخاطرة:** درجة إتاحة الفرصة للأفراد في مواجهة تحديات وأعمال تتصف بالمخاطرة.
- **الدفع:** مدى شعور الأفراد بوجود جو يتصف بالاحترام والتقدير.

<sup>1</sup> يوسف بحر: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة على شركة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص. 37.

- **الدعم النفسي:** يقيس هذا البعد جهود الإدارة لدعم الأفراد في مواجهة تحديات العمل.
- **المعايير المتبعة:** تحدد إجراءات العمل وكيفية التنفيذ ومدى التزام الأفراد بتطبيق هذه المعايير.
- **التعارض:** يقيس وجود التعارضات في الأهداف والصلاحيات لدى الأفراد والإدارة.
- **الانتماء:** ويحدد مدى شعور الفرد بانتمائه للمنظمة.

#### 4/ نموذج مسح المنظمات

طوّر هذا النموذج من طرف معهد مراجعة البحوث *Surey of Resarch Institute* وأختار الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

- **الاستعداد التكنولوجي:** يقيس مستوى التكنولوجيا المستخدمة والقدرة على التحكم فيها، ومدى إتاحة الأفراد لاستخدام هذه التكنولوجيا.
- **مدى الاهتمام بالموارد البشرية:** من خلال وضع برامج للتدريب والتطوير وإمكانية الترقية وتوفير مستلزمات وشروط العمل، بما يحقق الظروف النفسية الملائمة لأفراد التنظيم.
- **انسياب الاتصالات:** الصاعدة والنازلة و الاتصالات في المستوى الواحد، ومدى سرعة هذه الاتصالات في الوصول إلى الأفراد، ودرجة ملائمة وسيلة وقناة الاتصال مع الرسالة.
- **مستوى الدافعية لدى الأفراد:** ويقيس مدى دافعية الأفراد في انجاز الأعمال وملائمة الوظائف مع رغبات وإمكانيات ودوافع الأفراد.
- **عمليات صنع القرار:** يحدد مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ، كما يحدد مستويات التفويض للمستويات الدنيا، بما يحقق مرونة وقدرة على التعامل مع مجريات العمل ويزيد من تحمل مسؤوليات الأفراد.
- **نفوذ المستويات الدنيا:** ويقيس درجة تأثير الجماعات الغير رسمية في مجريات التنظيم، كما يقيس قدرة المستويات الدنيا على الوقوف في وجه قرارات الإدارة العليا.

#### المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي السابقة يلاحظ عدم وجود اتفاق في تحديد أبعاد للمناخ التنظيمي بشكل موحد، الأمر الذي استدعى بنا اختيار مجموعة من العناصر التي تساعدنا في هذه الدراسة. وقد تمّ اختيار مجموعة من العناصر التي تحدد المناخ التنظيمي بناء على وجود اتفاق كبير بين الكتاب والباحثين فيما يخص اختيار هذه العناصر المحددة للمناخ التنظيمي؛ و هذه العناصر المختارة تتكرر بشكل كبير في مختلف النماذج التي ذكرناها سابقاً؛ كما أن رغبتنا في فهم طبيعة وأسباب الصراع التنظيمي انطلاقاً من عناصر المناخ التنظيمي المختارة أدّى بنا إلى اختيار هذه العناصر، وبما

<sup>1</sup> مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص ص. 413. 414.

أن البيئة التي ستمت فيها الدراسة هي الجامعة فقد لاحظنا أن هذه العناصر المختارة تبدو أكثر حضوراً وتأثيراً في الحياة الجامعية وهذا انطلاقاً من الواقع المعاش في الجامعة، كما أن هذه العناصر كان الهدف من اختيارها معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة ، وانطلاقاً من هذه الأسباب نتطرق إلى هذه العناصر بالشرح.

## I / الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي "على أنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"<sup>1</sup>، فالهيكل التنظيمي وسيلة و أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، كما أنه يساهم في تقادي التداخل و الازدواجية بين الأنشطة و العمليات، وتحديد مختلف الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف العاملين.

## II / نمط القيادة:

تعرف القيادة على أنها" التأثير على أنشطة جماعة منظمة، الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة و المساهمة في انجازها"<sup>2</sup>، كما يمكن تعريفها - القيادة - على أنها "النشاط الذي يمارس القائد الإداري مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين"<sup>3</sup>، ويلعب الدور القيادي دوراً مهماً في توجيه وتشجيع وتجميع القوى لتحقيق أهداف المنظمة، كما يلعب نمط القيادة دوراً في تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد والتأثير فيه.

## III / نمط الاتصال

إن أصل كلمة اتصال يرجع إلى كلمة لاتينية *communis* ومعناها عام أو شائع، ومن هذا يتبين أن الاتصال كعملية تتضمن المشاركة والتفاهم على شئ أو فكرة معينة<sup>4</sup>، فالاتصال التنظيمي يعرف على أنه عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في إطار المنظمة<sup>5</sup>. وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل، أو ما يرتبط بطبيعة جماعات العمل الغير الرسمية أو الرسمية، والوسائل المستعملة في عملية الاتصال وموقع الأفراد في الهيكل التنظيمي.

تهدف عملية الاتصال الفعالة إلى تمكين المشرفين من ممارسة وظائفهم كالتوجيه والتدريب بشكل فعال، وبشكل يخدم أهداف المنظمة في تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها، وكذلك تساهم الاتصالات الفعالة في توفير مناخ عمل يسمح بتبادل الأفكار و الرؤى؛ المشاعر والأحاسيس تجاه الإدارة وطريقة

<sup>1</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات: منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص. 103.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: نظرية المنظمة ، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.55.

<sup>3</sup> محمد عبد السميع: أساسيات الإدارة العامة: الطبعة الأولى، دار الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص. 227.

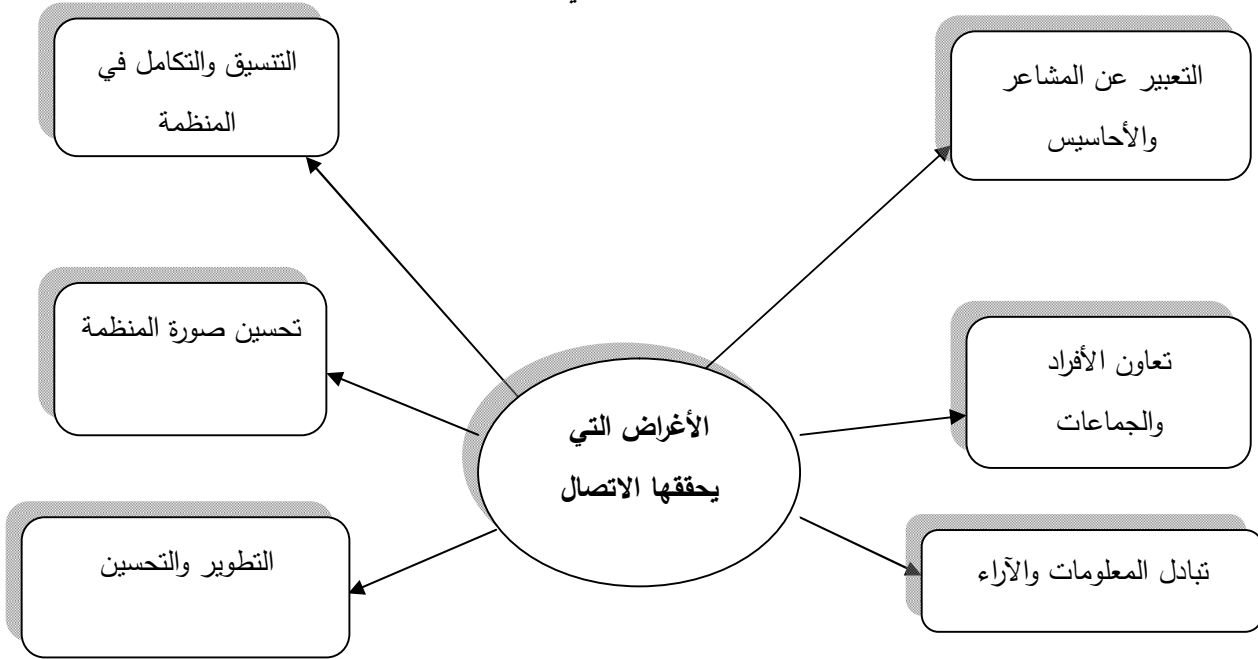
<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010، ص.

163.

<sup>5</sup> الحاج رائد: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص.183.

عملها؛ درجة الرضا؛ ودرجة التزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة. وتهدف عملية الاتصال الفعال إلى تحقيق جملة من الأهداف و الأغراض وهي موضحة في الشكل الموالي:

**الشكل(3.1): أهداف الاتصال والأغراض التي يؤديها**



المصدر:حمود خضير كاضم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2010، ص 34.

يوضح الشكل أعلاه قدرة الاتصال الفعال على توفير مناخ تنظيمي جيد من خلال زيادة التعاون بين الأفراد و الجماعات، و السماح للأفراد بالتعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم مما يولد مستويات عالية من الصراحة والثقة بين الأفراد، كما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين جميع أفراد المنظمة، مما يعطي انطبعا بوجود قدر كبير من الشفافية و الوضوح، الذي ينعكس بدوره على زيادة تفاعل الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

**IV/التكنولوجيا المستخدمة**

إن استخدام التكنولوجيا ودرجة تحديثها قد يؤثر على جو العمل، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، اتجه المناخ السائد العام فيها نحو الرتابة في تأدية الأعمال، مما يؤثر سلبيًا على روح العمل بين أفراد التنظيم إلى جانب تحجيم إمكاناتهم الابداعية، كما قد يؤدي إلى ضعف حماس العاملين على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم<sup>1</sup>، كما يثير الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الكثير من المخاوف بسبب تقليل الاعتماد على العنصر البشري، وبالتالي

<sup>1</sup>حمادات محسن حسن، المرجع السابق، ص.18.

تقليص حجم العمالة في المنظمة، مما قد يؤدي بالعاملين إلى انخفاض ثقتهم في الإدارة عند إدخال تكنولوجيا جديدة.<sup>1</sup>

#### V / مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار

تتطلب عملية صنع القرار جمع المعلومات والبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل دقيق، وتحديد البدائل الممكنة ومن ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار والتي تتوافق مع أهداف ومكانات المنظمة<sup>2</sup>، وتؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تحسين علاقة الإدارة بالعاملين في المستويات الدنيا، كما تساهم المشاركة في تحسين طرق العمل وزيادة فعالية أداء العاملين وتحملهم لمسؤوليات القرار المتخذ، والتقليل من درجة الصراعات مما يسمح في زيادة الانسجام والتنسيق بين العاملين. كما تهدف المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق مجموعة من المزايا نذكر منها:<sup>3</sup>

- تساعد على تحسين نوعية القرار؛
- تنمية القدرات الإدارية في المستويات الدنيا وزيادة تفهم الأفراد لأهداف المنظمة؛
- الرفع من الروح المعنوية للأفراد واثبات حاجة الاحترام وتأكيد الذات؛
- التنفيذ بحماسة ورغبة؛
- أداء المهام على أكمل وجه.

#### VI / طبيعة العمل

إن الأعمال الروتينية داخل التنظيمي تولد نوعاً من الملل، مما يؤثر بشكل سلبي على إبداعية الأفراد وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير الأعمال<sup>4</sup>، وهذا عكس لو كانت طبيعة العمل ذات تنوع ومليئة بالمخاطرة المحسوبة و التحديات، مما يؤدي إلى زيادة الأفراد لإبداعاتهم وتنويع طرائق العمل.

#### VII / نظم وإجراءات العمل

نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة والتي تقع على عاتق المنظمة، فنظم وإجراءات العمل تنظم وتنسق جميع الأعمال وتحدد كيفية تعامل الأقسام فيما بينها بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004، ص 306.

<sup>2</sup> صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 303.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة: الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009، ص 287.

<sup>4</sup> كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 305.

<sup>5</sup> مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 29.

## IX / الحوافز

اهتم الباحثون بمفهوم الحوافز وأنواعها وأبعادها لما لها من أثر على أداء العاملين، فنظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل (مكافأة، علاوة، مزايا عينية، ترقية... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم.

إنّ نظام الحوافز القائم على العدالة والشفافية قد يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للفاعلين، كما أنه يؤدي إلى مزيد اهتمام العمال بأعمالهم ووظائفهم وتحسينها وتطوير قدراتهم و مهاراتهم. إنّ شعور الأفراد بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويقلل من الصراعات الناتجة عن عدم موضوعية وعدالة نظام الحوافز، كما أنه يشجع الجهود المبذولة والحدّ من السلوكيات السلبية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المناخ السائد في المنظمة ككل.

## X / البيئة الخارجية

إنّ المنظمة التي تسودها ظروف اقتصادية صعبة، قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، ممّا يؤثر سلباً على إحساس الأفراد العاملين في ثقتهم بالإدارة والشعور بعدم الاستقرار، وهذا ما يجعل هناك مناخ سائد يتسم بالتوتر والقلق على مستقبلهم الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حمادات محسن حسن، المرجع السابق، ص.18.

## المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

إنَّ المتتبع لما يُكتب في موضوع المناخ التنظيمي يجد هناك تبايناً واختلافاً في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد يكون هذا التباين راجع إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين، ولهذا سنحاول تحديد مختلف هذه الأبعاد التي أشار إليها الكتاب و الباحثون، وتحديد مختلف العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي وتحدد مستوياته.

## المطلب الأول: الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها و تفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات و السلوك، ومن هنا فإنَّ المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، ولنَّ نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أنَّ الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة، وعند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يلاحظ وجود تداخلاً واضحاً بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، فهناك من يشير إلى أنَّ العناصر هي الأطر العامة التي (تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي)، ويمكن أن نبرز أهم هذه الأبعاد التي ذكرها الكتاب والباحثون.

## I- التدريب

تعدُّ العملية التدريبية ونوعيتها أحد أهم مقاييس التطور والنجاح في منظمات الأعمال الحديثة، ونجاح التدريب مرتبط بمدى الفهم الصحيح للتدريب بمراحله و مدى الاعتماد على الأساليب الحديثة في العملية التدريبية، وهذا لدى كل أطراف العملية التدريبية سواء من المدرب والمتدرب ومسؤول التدريب<sup>1</sup>، فالنَّ تدريب المستمر والفعال يؤدي إلى تنمية مهارات الأفراد العاملين، الأمر الذي قد يزيد في إبداعية الأفراد وتطوير القدرات و المهارات.

<sup>1</sup> حمول طارق: التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات: دراسة حالة شركة التأمين، مقال منشور في الملتقى الوطني لتسيير المهارات، بسكرة، الجزائر، ص 3.

## II/ أنماط السلطة

يُعبّر مصطلح السلطة في المنظمة بـ " الحق الذي يمنحه الموقع الوظيفي لإصدار الأوامر و التعليمات، مع توقع الطاعة لتلك الأوامر<sup>1</sup>، والسلطة أنواع فمنها : سلطة تنفيذية؛ سلطة استشارية ناتجة عن سلطة الخبرة و الاختصاص، وسلطة وظيفية ناتجة عن المهام الوظيفية التي يؤديها المسئول.<sup>2</sup> إنَّ عملية تفويض السلطات والصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا يؤدي إلى زيادة مرونة النظام والتكيف مع المتغيرات بشكل أسرع، كما أنه يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء والثقة والشعور بالافتخار في تحملهم للمسؤوليات.<sup>3</sup>

إنَّ زيادة تحمل الأفراد للمسؤوليات يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق بين الأفراد، كما أنه يؤدي إلى إبراز المواهب والقدرات الكامنة لدى الأفراد، والتي كانت غير مكتشفة بسبب مركزية القرار وعدم إتاحة الفرصة للأفراد في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.

يؤدي تمركز القرار في الإدارة العليا إلى الاهتمام فقط بالعمل وكيف يجب تحقيق الأهداف المسطرة، دون النظر إلى مشاكل العاملين وحالاتهم النفسية واحتياجاتهم و قدراتهم، ممَّا يعطي انطباعاً للعاملين على أنهم أدوات عمل فقط، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء الأفراد ودرجة ولائهم للتنظيم وثقتهم بالإدارة. كما يؤدي التحديد الدقيق للسلطة والصلاحيات إلى تجنب حدوث الصراع الناتجة عن تداخل الصلاحيات والمهام.

## III/ أنماط الثواب والعقاب

يساهم نظام الثواب المتبع في المنظمة في تعزيز السلوكيات الجيدة وترسيخها لدى الأفراد العاملين فيها، كما يساهم نظام العقاب في الحد من التصرفات السلبية بين العاملين. إنَّ وضوح وعدالة اللوائح المتعلقة بثواب الالتزام بالقانون أو مخالفته، تساهم في تعزيز تحسين السلوك الإيجابي المستمر، كما تساهم عدالة هذه اللوائح وتطبيقها على جميع المستويات الإدارية والأفراد في تعزيز روح الثقة والشعور بعدم الظلم، ممَّا يسهم في تحسين مناخ العمل الذي يتسم بالشفافية والعدالة في تطبيق القوانين.

## IV/ الأمن الوظيفي

يقصد بالأمن الوظيفي مجموع الضمانات الواجب تقديمها وتوفيرها للعاملين وتشمل الأمن من فقدان الوظيفة دون مبررات قانونية، الأمن من تعسفات الإدارة، الأمن داخل مكان العمل (الجوانب الصحية و

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص. 250.

<sup>2</sup> فرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية: مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص. 220.

<sup>3</sup> حسين حريم: تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص. 174.

الحماية... الخ)<sup>1</sup>، إذ إن توفير الأمن الوظيفي للعامل في مكان عمله قد يؤدي إلى إشاعة الاطمئنان، الأمر الذي يساهم في زيادة رضا العاملين والذي له علاقة مع قدرات الأفراد وإبداعهم و آدائهم.

#### V / الثقة

نعني بها قدرة الفرد على القيام بالاتصالات بحرية وبوضوح كاملين مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله وموقعه الوظيفي.<sup>2</sup>

#### VI / درجة التعقيد

تبرز من خلال عدد المستويات الإدارية والأنشطة الفرعية وتداخل العلاقات بينها، فكلما زاد تعقيد المنظمة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الاتصالات والتنسيق والرقابة الفعالة، وهذا يضع عبئاً متزايداً لمعالجة مشكلات الاتصال والتنسيق والرقابة. كما قد يؤدي إلى حدوث الصراع بسبب غموض الدور وعدم وضوحه بسبب تعقد الأنشطة و تعدد المستويات الإدارية.

#### VII / عدالة معايير التقييم وموضوعيتها

إن وجود معايير محددة وعادلة وواضحة في تقييم أداء العاملين يشعر العاملين بأن جهودهم تأخذها الإدارة على محمل الجد، الأمر الذي قد يساهم في زيادة ولاء العاملين وشعورهم بتحقيق العدالة في ما يخص جهودهم المبذولة.

#### VIII / تشجيع المخاطرة والإبداع

تؤدي فلسفة الإدارة دوراً مهماً في هذا الجانب، فكلما أعطت الإدارة مساحة للأفراد من أجل إظهار للمواهب والقدرات ولو بوجود مخاطرة مدروسة مسبقاً، يؤدي ذلك إلى زيادة تفاعل الأفراد مع أعمالهم مما يساهم في إيجاد طرائق وأفكار عمل مبدعة.

#### IX / الاهتمام بالروح المعنوية

تجدر الإشارة هنا إلى أهمية العمل الذي تقوم به الإدارة من أجل تنمية الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

- أ - كفاءة المشرف المباشر: وامتلاكه مجموعة من المهارات الاتصالية والقيادية و المصادقية.
- ب - الفرد المناسب: وذلك من خلال عملية اختيار على أسس علمية وعادلة.
- ج - تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين: من خلال إقامة علاقة مع العاملين مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة، ومحاولة توفير الظروف النفسية المساعدة على تحسين العلاقات.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص. 304.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص. 262.

<sup>3</sup> شامي صليحة، المرجع السابق، ص. 37.

- د - تحسين وتوجيه التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين: من خلال عملية الاستماع الدائم لاهتمامات وانشغالات العاملين ومحاولة توجيه هذه الاهتمامات بما يتفق مع اهداف التنظيم.
- هـ - توفير نظام فعال للاتصال في جميع المستويات الإدارية: من خلال إزالة العوائق الاتصالية بين جميع الأفراد ، وحسن اختيار قنوات الاتصال والتي تتفق مع مضمون الرسالة.
- و - توفير الظروف الصحية والنفسية داخل مكان العمل: من خلال تحسين إجراءات السلامة وعملية مرافقة العاملين داخل التنظيم، والاستماع لانشغالات العاملين فيما يخص الجوانب الصحية داخل مكان العمل. والصيانة الدائمة للمرافق بما يتوافق مع الإجراءات المعمول بها.

### X/ تسيير المهارات

تعرف المهارات بأنها " القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية<sup>1</sup>. لقد جاء منطق تسيير المهارات ليعيد النظر في بعض ممارسات تسيير الموارد البشرية، بحيث حلت علاقة(المهارة/أجر) محل (منصب/أجر) فمنطق تسيير المهارات يهدف إلى تشجيع الإبداع وتطوير القدرات والمهارات من خلال تطوير نظم الأجور للتماشي مع المواهب والقدرات بدل الأجر على حسب منصب العمل<sup>2</sup>، هذا المنطق الجديد يساهم في زيادة قابلية التعلم وتنمية المهارات لدى العاملين، الأمر الذي يساهم في توفير مناخ عمل يتسم بروح المبادرة والتعلم والاستقلالية وتحمل المسؤوليات.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

توجد جملة من العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي السائد وتحدد نوع هذا المناخ، ويمكن تقسيمها إلى عوامل خارجية؛ عوامل تنظيمية وعوامل شخصية. وتجدر الإشارة الى وجود فرق بين أبعاد المحددة للمناخ والعوامل المؤثرة في المناخ، إذ تشير أبعاد المناخ إلى المعالم المحدد لأطر المناخ التنظيمي والتي من خلالها يمكن تحديد المناخ التنظيمي وقياسه. أما العوامل المؤثرة في المناخ فهي مختلف الأسباب التي لها القدرة على التأثير في المناخ سواء بالإيجاب أو بالسلب.

### I/ البيئة الخارجية

تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى إعادة النظر في كثير من التوجهات الخاصة بالمنظمة، كذلك تلعب القوانين وسياسات الحكومة دورا في التأثير على منظمات الأعمال.

<sup>1</sup> Philippe Lorino: *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Ed. Organisation, Paris, 2000, P.85 .

<sup>2</sup> Cécile dejoux: *les compétences au cœur de l'entreprise* , Ed d'organisation , Paris , 2001, P74.

## II / العوامل التنظيمية

توجد مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر بشكل واضح في المناخ التنظيمي السائد ولعل أبرز هذه العوامل نذكر:

### 1- السياسات والممارسات الإدارية

تمثل الإطار العام أو الموجه في اتخاذ القرارات، وتصنف السياسات إلى أساسية؛ فرعية وتنفيذية، مثل تدريب العاملين والرواتب والأجور؛ التعيينات؛ التحديث؛ التجديد؛ العمل الجماعي، فلا بد أن تكون هذه السياسات والممارسات نابعة من أهداف المنظمة و مرنة، وثابتة نسبياً، ويجري توضيحها لجميع العاملين بشكل مستمر حتى لا يساء فهمها، كما تشمل أيضاً السياسات المتعلقة بأسلوب التعامل مع العاملين وحدود المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، الأمر الذي يساهم في زيادة ولاء ورضا العاملين، و يؤثر على انطباق العاملين تجاه الإدارة والمنظمة ككل.<sup>1</sup>

### 2- الهيكلية التنظيمية

يبين الهيكل التنظيمي نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، إذ يؤدي اعتماد هيكل تنظيمي مرن عادة إلى إتاحة فرص المشاركة والإبداع للعاملين، أما الهيكل الغير مرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم مع المتغيرات ولا يعترف بالجماعات الغير الرسمية ولا يتعامل معها، الأمر الذي قد يؤدي إلى صدام بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا مما يؤثر سلباً على مناخ العمل السائد.

### 3- أسلوب القيادة

يوثر القائد على مجريات الأمور في التنظيم، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لتحقيق أهداف المنظمة، ومن المهم أن يجتمع في الشخص الإداري الموصفات القيادية الفعالة إلى جانب السلطة القانونية<sup>2</sup>. إن اختيار أسلوب القيادة سواء كان ديكتاتوري؛ ديمقراطي، أو تشاركي من شأنه أن يحدد نوع المناخ السائد، فكلما كان هناك نوع من التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوس أدى ذلك إلى زيادة التعاون و التنسيق، وتحمل المسؤوليات والاتصال الفعال وزيادة الثقة بين الأطراف الفاعلين، والتقليل من حدة الصراعات الناتجة عن محاولة الأطراف لكسب امتيازات معينة، وعلى القائد أن يزيد من مشاركة العاملين في الحالات التالية:<sup>3</sup>

- حينما يفتقر للمعلومات الكافية لحل المشكلة بنفسه؛
- المشكلة غير واضحة والمساعدة ضرورية لتوضيح الموقف؛
- تقبل القرار من الآخرين ضروري لتنفيذه بنجاح؛

<sup>1</sup> محمود محمد العجلوني: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2009، ص 357.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2002، الجزائر، ص 32.

<sup>3</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، عمان، الأردن، ص 231

- وجود وقت كافي يسمح للمشاركة الحقيقية.

#### 4- درجة الإثراء الوظيفي

كلما كان هناك تنوع وتعدد في الأعمال قد يساهم ذلك في تقليص حالات السأم وزيادة الروح المعنوية للأفراد، وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاث عوامل نفسية هي:<sup>1</sup>

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه؛

- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به؛

- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

#### 5- نظام الأجور والحوافز

إنّ تبني المنظمة لنظام أجور وحوافز عادل وشفاف يشجع الأفراد إلى الالتحاق بها، كما تدفعهم إلى تحقيق مستويات جيدة من الأداء، ويرغبهم في الاستقرار والاستمرار وتحسين قدراتهم بشكل مستمر.<sup>2</sup>

#### 6- التقدم الوظيفي

إنّ عدم توفر أسلوب للترقية في العمل يتسم بالشفافية والمرونة والتقييم على أساس الكفاءة وليس على أساس الأقدمية فقط، قد يؤثر بشكل أساسي على أداء العاملين وإبداعية الأفراد، مما يؤدي إلى إضعاف حافزية الأفراد تجاه التعلم والتدريب المستمر.

#### 7- الغموض

تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وهذا الأمر قد يعود إلى غموض التعليمات واللوائح التي تحدد طرق التقييم والسلطات والمهام و الصلاحيات، فيعكس ذلك مباشرة على مناخ العمل الذي يتسم في هذه الحالة بنوع من الضبابية وفقدان الثقة بين الإدارة والمستويات الدنيا.

#### 8- الثقافة التنظيمية

إنّ الوعي بثقافة المنظمة يساعد في تصميم وتطبيق خطط إستراتيجية متكاملة تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعال، وأنماط قيادية تشاركية تساهم في إيجاد مناخ يتسم بالتلاحم والتعاون والتآزر<sup>3</sup>، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية أسهم ذلك في زيادة تكثيف الجهود للوصول إلى أحسن الطرائق

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 227

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 227.

<sup>3</sup> عائشة شتاتحة:ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار،مقال منشور في الملتقى العلمي الدولي لصنع القرار في المؤسسة

الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 1.

المتعلقة بالإنتاج، وتسهيل التواصل مع جميع الأفراد بغية تحقيق الأهداف المشتركة والتقليل من الصراعات التنظيمية.

### III/ العوامل النفسية

تتعدد العوامل النفسية التي تصاحب الأفراد في أماكن عملهم، والتي تؤثر على سلوكياتهم وعلاقتهم بالأفراد الموجدين معهم ولعل أبرز هذه العوامل النفسية نذكر منها:

#### 1- الضيق والقلق

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من فهم الشخص لموقف العمل، وجو العمل السائد والجماعات التي يتواصل معها، ويحاول الفرد تحقيق أهدافه والتخفيف من حالات القلق من خلال:<sup>1</sup>

- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا؛
- تعديل إدراكه الخارجي من خلال إهمال التأثيرات الخارجية؛
- تذليل مختلف الصعوبات ومحاولة مواجهتها.

#### 2- تناقض القيم

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاق الموظف، فيتولد في نفسه شعورا بالذنب وتأنيب الضمير مما ينعكس على أدائه وتواصله مع العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شامي صليحة، المرجع السابق، ص 50  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 228.

### المبحث الرابع: تضافر الجهود البحثية لقياس المناخ التنظيمي وتحسينه

اهتم الباحثون بإيجاد مؤشرات لقياس مستوى المناخ التنظيمي السائد، وهذه المؤشرات تعطي صورة للمناخ التنظيمي السائد، كما تسمح عملية قياس المناخ بمعرفة مختلف النقص التي تعاني منها المنظمة، ويحدد قياس المناخ التنظيمي مكامن القوة في المنظمة والذي يستدعي تثمينه، كما تهدف عملية القياس إلى اعطاء قدرة لمتخذي القرار بالتأثير في مكونات المناخ التنظيمي من أجل تحسين جودة المناخ السائد، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

#### المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي

يشير الباحثون إلى وجود نوعين من المقاييس أحدهما كمي وهو مقياس الموضوعية، حيث يعتمد على المعلومات القابلة للقياس كحجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية؛ والنوع الثاني هو مقياس نوعي حيث يعتمد على الاستبيانات لتحديد ظروف حياة الأفراد داخل التنظيم. ويعتبر نموذج *James* و *John* لتقسيم مداخل قياس المناخ التنظيمي أكثر النماذج شهرة والذي حدد مداخل القياس كالآتي:<sup>1</sup>

#### 1- مدخل القياس المتعدد - الصفات التنظيمية

يعتمد هذا المدخل على المقاييس التي يمكن قياسها كعدد الأقسام، عدد العمال... الخ.

#### 2- مدخل القياس الإدراكي - الصفات التنظيمية

يعتمد على مجموعة من المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين في التنظيم، كما يشمل على مقاييس القياس المتعدد - الصفات التنظيمية.

#### 3- مدخل القياس الإدراكي - الصفات الشخصية

يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس والمدركة بواسطة الأفراد العاملين داخل التنظيم، والتي ترتكز على المقاييس الشخصية كالرضا والمستوى الثقافي والقابلية للعمل. لقد أوجد الباحثون مجموعة من الاستبيانات لقياس المناخ التنظيمي ومن بين هذه الاستبيانات نذكر:

#### I/ نموذج Croft و Halpin

أطلق على هذا النموذج بـ *Organizational climate Description Questionnaire (OCDQ)*

وهي مكونة من ستة متغيرات: القيادة؛ الدافعية؛ الاتصالات؛ اتخاذ القرار وضع الأهداف والرقابة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PAUL Phoenix: *climat organisationnel et Implicatoin dans l'emploi*, <http://www.memoireonline.com> (consulté le 26/02/2012 , 15.15).

<sup>2</sup> Ross Tomas: *The Organizational climate of schol*, *Revue international de l'education*, Vol 22, N°4, [WWW.JSTOR.ORG/satble/3443272](http://WWW.JSTOR.ORG/satble/3443272) (Consulté le 26/02/2012,13.37)

## II- نموذج Halpin (1950)

يطلق عليها *Leader Behavior Description Questionnaire* ويرمز لها بالرمز (LBDQ) والذي يؤكد على نفس المتغيرات السابقة، إلا أنه يركز على الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم.<sup>1</sup>

## III / نموذج Likert (1964)

حدد *Likert* 64 متغيراً لتحديد المناخ التنظيمي، حيث أكد على متغيرات سببية؛ متغيرات وسيطية؛ ومتغيرات نهائية، والتي تحدد بشكل عام مناخ أي منظمة وهي:

1- متغيرات سببية: وتشمل على متغيرات هيكلية ومتغيرات القيادة:

- متغيرات هيكلية: درجة تحديد الأهداف؛ تمركز القرار؛ مشاركة الأفراد.

- متغيرات القيادة: مدى استجابة الأفراد لرئيسهم؛ تميز الأهداف؛ العمل الجماعي؛ إشراك

المرؤوسين في اتخاذ القرار.

2- متغيرات سببية وسيطية: المتغيرات التي تتعلق بدرجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

3- متغيرات وسيطية: وتقيس درجة تأثير سلوكيات الرئيس على الأفراد ويتم قياسها من خلال خمسة أبعاد هي:

- نوعية وجود الاتصالات؛

- الرغبة في العمل الجماعي؛

- انطباق المرؤوسين حول نمط القيادة؛

- دافعية الأفراد نحو العمل؛

- قبول الأهداف.

## IV / نموذج Litiwin

طُور هذا الاستبيان لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، إلا أنه تمت عليه مراجعات من أجل أن يستعمل في المستشفيات والمنظمات بصفة عامة، ويحوي الاستبيان على خمسين سؤال تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة حسب *litiwin* (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء، الدعم والتشجيع، المعايير، المخاطرة، إبداء الرأي، الانتماء).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Luc Brunet : climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain, Revue de sciences de l'éducation, Vol 19, n° 3.1993, P.490.

<sup>2</sup> Roch Genevieve, Ibid., P.39.

### المطلب الثاني: بذل الجهود الإدارية لتحسين مناخ العمل

إنّ عملية توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل التنظيم يظل الشغل الشاغل للمسؤولين الإداريين، لما له من تأثير على النتائج النهائية للمنظمة، وبما أنّ المناخ التنظيمي هو مجموع عناصر داخلية في التنظيم، فإنّ التأثير على هذه العناصر قد يكون كفيلاً بتوفير وتحسين مناخ العمل وذلك من خلال:

#### I- الهيكل التنظيمي

إنّ عملية تحديد الهيكل التنظيمي بشكل دقيق وواضح يهدف إلى تفادي مجموعة من السلبيات التي تؤثر على مناخ العمل ونذكر منها:<sup>1</sup>

- تدني معنويات الأفراد: بسبب التناقض في القرارات وعدم موضوعيتها وضبابية الأدوار .
- بطء القرارات: بسبب عدم إيصال المعلومات المطلوبة بشكل جيد.
- حدوث النزاع: بسبب التضارب في الأهداف والأدوار والمهام والصلاحيات وعدم التنسيق.
- عدم المرونة مع المتغيرات الخارجية: بسبب جمود الهيكل وغياب وظيفة التنبؤ وعدم القدرة على مسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

- زيادة النفقات: بسبب طول السلم الهرمي وزيادة في الإجراءات الإدارية .

إذن المطلوب من المدراء هو إيجاد هيكل يتصف بالخصائص التالية:

- الوضوح والدقة في تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات.
- المرونة في التعامل مع المتغيرات الجديدة.
- التقليل من المستويات الإدارية لزيادة التواصل الفعال مع كل العاملين.
- تحديد دقيق لأهداف المنظمة ومحاولة توجيه أهداف العاملين نحو أهداف المنظمة ككل.

#### II- التدريب

يُعرف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في أعمالهم"<sup>2</sup>، وتؤدي البرامج التدريبية إلى الرفع من مستوى الثقة لدى الأفراد وقابليتهم نحو التعلم، مما يؤثر على إنتاجية هؤلاء الأفراد، لهذا أعتبر تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة ككل، لما لها من تأثير في تطوير وتنمية وتعديل السلوك في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، المرجع السابق، ص106.

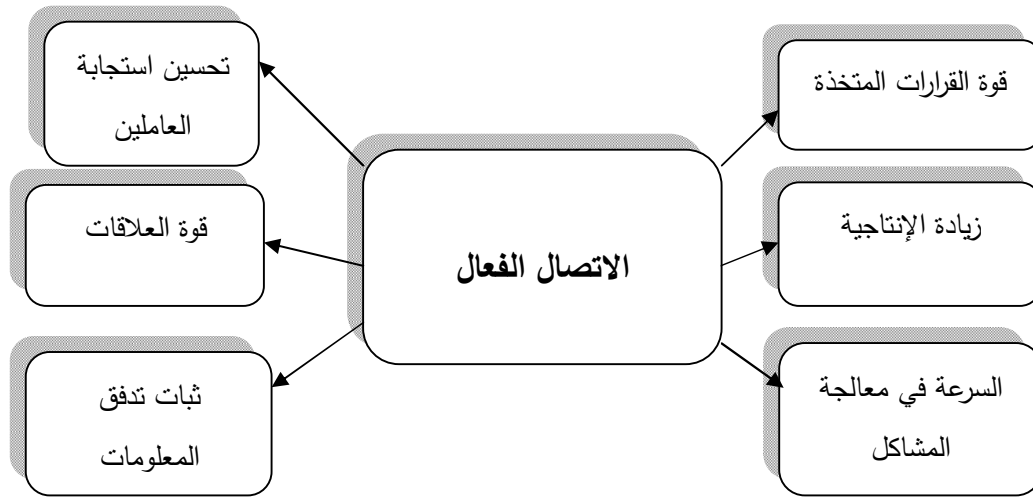
صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص208<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 437.438

### III- الاتصال الفعال

الجدير بالذكر هنا أنه كلما اهتمت الإدارة بإيجاد مناخ تنظيمي جيد، من خلال إقامة العلاقات الجيدة مع العاملين، كلما زاد اهتمامها بتحسين جودة الاتصالات القائمة في المنظمة<sup>1</sup>، فالاتصال له تأثير مباشر وفعال على أداء العاملين، فمن خلال الاتصال تُعرف دوافع العاملين واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن العمل<sup>2</sup>، وبالتالي العمل على إشباع هذه الحاجيات وحل مشاكلهم، كما يساهم الاتصال الفعال في ضمان التفاعل والتبادل المشترك وتوجيه السلوك نحو الأهداف المسطرة، الأمر الذي يساهم في إيجاد جو عمل يتسم بالوضوح والصراحة والتفاعل الايجابي، كما يساهم في تقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم من خلال الشرح المستمر للمواقف، ويمكن إبراز أهداف الاتصال الفعال التي تؤثر بدورها على بيئة العمل من خلال الشكل التالي:

الشكل (4.1): أهمية الاتصال الفعال



المصدر: حمود خضير كاسم: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

يتضح من خلال هذا الشكل أهمية وعمق الدور الذي يلعبه الاتصال الفعال في إطار المنظمة الإنسانية، فالاتصال الفعال يهدف إلى الشرح المستمر لأهداف ومهام وأدوار الأفراد، كما يهدف إلى تقليل سوء الفهم والغموض وحل المشاكل الذي قد يؤدي إلى تعارضات بين الأفراد إذا لم تحل في وقتها المناسب، كما تبرز أهمية الاتصال الفعال من خلال زيادة قوة العلاقات بين الأفراد وإشاعة الثقة بين الأفراد وحرية إبداء الرأي و الأفكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء والرضا وولاء الأفراد للمنظمة.

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة: رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل على بسيوني، دارالمريخ، الرياض، 2004، ص 350.

<sup>2</sup> الحاج رائد، المرجع السابق، ص 184.

#### IV- القيادة الفعالة

يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها، ويرجع ذلك إلى تباين الزوايا التي ينظر إليها لهذا الموضوع (التركيز على عمليات الجماعات، سمات شخصية، فن التأثير، ممارسة النفوذ، علاقات القوى و النفوذ، تمكين العاملين، السيطرة، التدعيم)<sup>1</sup>، إلا إن الباحثين يجمعون على أهمية القائد الإداري في التنظيم، فالقيادة الفعالة تعمل على تحفيز الأفراد على المشاركة في العمليات التنظيمية، كما يشجع القائد على التفكير الحر وإبداء الرأي وتحمل المخاطر الناتجة عن أخطاء المرؤوسين<sup>2</sup>، كما تهدف قدرات القائد على التواصل وزيادة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة مجالات تطوير الأفراد وتشجيع الإبداع من خلال اكتساب مجموعة من المهارات القيادية التي تسمح للقائد بالتفاعل الايجابي والمقدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.<sup>3</sup>

#### V - المشاركة في اتخاذ القرار

تؤدي عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار إلى تحقيق مجموعة من الايجابيات التي تؤثر بشكل كبير على نمط المناخ السائد فيها ولعل أهم هذه الإيجابيات نذكر:<sup>4</sup>

- ✓ ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة حماس الأفراد لتنفيذه.
- ✓ تحسيس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة.
- ✓ إثراء روح الموارد والنقد و النقد الإيجابي ولحلل روح العمل الجماعي محل لفردية والأناية.
- ✓ تنسيق المواقف المشتركة.
- ✓ الرفع من مستوى الرضا لدي الأفراد وبالتالي التخفيف من معدلات الدوران<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005، ص 228.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص.350.

<sup>3</sup> فؤاد نجيب الشيخ، يحي سليم: القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، في مجلة: جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، السعودية، 2009، ص.76.

<sup>4</sup> زكريا الدوري وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 110.

<sup>5</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص 95.

## خلاصة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة لما له من قدرة على التأثير في مجريات التنظيم وهذا لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية، وقد مرّ هذا المفهوم بمراحل عديدة عكس هذا التطور الجهود المبذولة من طرف الباحثين من أجل توضيح المفهوم وعناصره.

انطلق الباحثون من مجموعة مداخل مختلفة لتحديد معالم المناخ التنظيمي ، محاولين في ذلك تحديد عناصره، الأمر الذي أدى إلى تعدد هذه العناصر وعدم الاتفاق على عناصر محددة لها.

يتأثر المناخ التنظيمي بجملة من العوامل، والتي حددها الكتاب في عوامل خارجية ، تنظيمية وعوامل شخصية، هذه العوامل تحدد لنا نمط المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كان هذا المناخ تسلطي، مناخ مفتوح أو غيرها من المناخات التي حددها الباحثون.

قصد معرفة مستوى المناخ التنظيمي السائد و نوعه، اقترح الباحثون مجموعة من المقاييس والاستبيانات التي تهدف إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد، الأمر الذي يسهل على الإدارة توجيه السلوك وتحديد المشكلات التي تتعلق بالمناخ السائد.

للمناخ التنظيمي تأثير كبير في المنظمة يستوجب على الإدارة العمل على تحسينه، وبما أن المناخ التنظيمي هو مجموعة عناصر فإن التأثير على هذه العناصر كفيل بتحسين المناخ التنظيمي، وذلك من خلال العمل على تحسين الهيكل التنظيمي بما يتوافق والحركية الموجودة في داخل المنظمة و خارجها، والعمل على تحسين أنماط الاتصال و القيادة المتبعة ومحاولة جعل العمل أكثر تحفيزاً للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، و كذلك تحسين مستويات التكنولوجيا المستخدمة بما يتوافق مع حركية وتجدد هذه التكنولوجيا، كل هذه العناصر وعناصر أخرى في المناخ التنظيمي تساهم في زيادة ولاء ورضا جميع الأطراف داخل المنظمة والذي ينعكس بدوره على المخرجات النهائية للمنظمة.



## تمهيد

تعد مشكلة الصراعات بين الأشخاص والوحدات من المشكلات القديمة في المنظمات كونها ظاهرة إنسانية بحتة تعبر عن التواصل والاعتمادية بين الأفراد. وقد مر مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بمراحل عديدة انتقل المفهوم فيها من اعتبار الصراع ظاهرة غير صحية ويجب تجنبها، إلى مفهوم حديث يرى في الصراع أنه ظاهرة صحية ويمكن الاستفادة منها بشرط القدرة على التحكم فيه ضمن مستويات معقولة.

حاول الباحثون إيجاد نماذج تحاول تفسير وتتبع مراحل تطور ظاهرة الصراع داخل التنظيم، كما حاولوا تحديد أسباب نشوء الصراع و مختلف آثاره على الفرد و الجماعات وعلى التنظيم ككل. يرى الباحثون أن للصراع أسبابا ومصادرا يمكن تحديدها، مما يساهم في تسهيل عمل الإدارة في حل هذا الصراع من خلال معرفة مصدره، كما تساهم عملية تحديد مصادر الصراع في تحديد أسلوب وإستراتيجية مواجهة هذا الصراع من طرف الإدارة.

تعتبر الجامعة من أهم النظم التعليمية في أي بلد، وهي لا تخلو من وجود الصراع بداخلها نظرا للتفاعلات الانسانية فيها ووجود الاعتمادية بين أفرادها و وحداتها، ويمكن أن تكون للجامعة أسباب معينة لحدوث الصراع فيها، و يعتبر الحوار بين جميع الأطراف في الجامعة من أهم أساليب حل الصراع وعلاجه.

تعتبر عناصر المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، طبيعة العمل، الاتصالات التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة) من العوامل التي تحدث وتؤثر في حدوث الصراعات، نظرا لكون هذا العوامل تتعلق بطبيعة التواصل المباشر بين الأفراد والاعتمادية والمحدودية.

سنتناول في هذا الفصل مجموعة من المباحث: المبحث الأول نحاول تسليط الضوء على المفهوم والأنواع ومراحل التطور؛ أما المبحث الثاني فهو تحديد مختلف النماذج التي تشرح الصراع، والأسباب وآثار الصراع التنظيمي؛ وفي المبحث الثالث نحاول توضيح كيفية إدارة الصراع التنظيمي؛ أما المبحث الأخير فهو عبارة عن مختلف ما كُتب عن أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراع داخل التنظيم.

## المبحث الأول: المفهوم، الأنواع وتطور المفهوم في الفكر الإداري

إن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية لا يتأتى إلا بوجود تواصل إيجابي دائم بين أفراد التنظيم على كافة المستويات، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الأخرى، سواء لتبادل المعلومات أو للتشاور وغيرها، إن هذه الاعتمادية والترابط قد يؤدي إلى صراع وتعارض بين أفراد التنظيم.

تعتبر ظاهرة الصراع أمر طبيعي في المنظمات إلا أن لها تأثيرات مختلفة، وقد أدت تلك التأثيرات إلى محاولة دراسة هذه الظاهرة، والمتتبع لموضوع الصراع يجد هناك اختلافاً بين الباحثين في وضع مفهوم محدد للصراع وتحديد أنواعه، وهذا راجع إلى تعقد الموضوع وتداخله مع متغيرات عديدة وتداخل الكثير من العلوم التي تحاول تسليط الضوء على هذا الموضوع .

### المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

لقد حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست مختلف المدارس الفكرية تبايناً في المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي، لذا سنحاول ذكر مجموعة من المفاهيم ولعل أبرزها نذكر:

- الصراع التنظيمي " نظام يسمح بتحديد الصراع داخل المنظمة، وكيفية التعامل معها وتسوية الصراع عند وقوعه"<sup>1</sup>.

- مفهوم آخر للصراع يرى أن " الصراع يعكس وجود توتر بين فريقين أو شخصين ويكون بسبب خلاف حول الأهداف، أو انفعال ذاتي سلبي جاء من وجود إحباط<sup>2</sup>؛ مما يلاحظ على هذا المفهوم هو اقتصره على اختلاف الأهداف والانفعالات الذاتية في تحديد مصادر الصراع بالرغم من وجود أسباب عديدة تؤدي إلى حدوث الصراع.

- "سمة من سمات العلاقات العدائية بين العاملين تتميز بانها التعاون والقضاء على القيم"<sup>3</sup>؛ ما يلاحظ على هذا المفهوم هو إبراز للجوانب السلبية للصراع دون الإشارة إلى الآثار الإيجابية التي يحدثها الصراع، كما أنه يركز على آثار الصراع دون الحديث عن أسباب الصراع التنظيمي.

- مفهوم آخر للصراع يرى فيه أنه " العداة والتعارض الذي ينشأ بين الفاعلين فيما يتعلق بمواقفهم، وقيمهم، والمصالح والخطط والسياسات"<sup>4</sup>؛ يركز هذا المفهوم على مسببات الصراع من خلال المواقف أو القيم أو المصالح.

<sup>1</sup> **Dictionnaire of Human Ressources and Personnel Management**, Ibid, P.66.

<sup>2</sup> Bruno Backy, Harche Christine ; **Le management** , 2<sup>ème</sup> édition, ED Dundo, Paris, France, 2010, P.458.

<sup>3</sup> Ralph Stacey : **Strategic Management and Organistional Dynamics**, 6<sup>th</sup> Edtion, ED Pearson, France,2011, P. 189.

<sup>4</sup> Becker Beak: **Method for diagnosing interction strategic**, small groubRecherche , Vol 32,N°3, P 265.

- يرى سايمون أن الصراع هو " عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل"<sup>1</sup>؛ مما يلاحظ على هذا المفهوم هو تركيزه على نتائج الصراع من وجهة نظر متخذي القرار .

- كما يعرف الصراع على أنه " الصراع يبدأ من خلال اختلاف حيث لم يتم شرح الموقف في وقته ليتراكم مع الزمن ليشكل معارضة ونوايا سلبية تجاه الإدارة"<sup>2</sup>؛ يبرز هذا المفهوم الطبيعة التراكمية لحدوث الصراع وأنه ليس وليد لحظة معينة.

- يرى كل من *Crowe et Tuodky* أن " الصراع ينتج من خلال العنصر المتعلق بالهوية الشخصية ( السمات، المهارات، المصالح...الخ) والعنصر المتعلق بالهوية الاجتماعية ( الناتجة عن المقارنة مع الآخرين)."<sup>3</sup>؛ يضيف هذا المفهوم الحالة الذاتية للشخص وكيف تتسبب في إحداث الصراع، كما يضيف هذا المفهوم سبب آخر للصراع وهو عدم التوافق بين الهوية الشخصية وبين الدور الاجتماعي.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن إبراز مجموعة من الخصائص والسمات المشتركة لمفهوم الصراع التنظيمي:<sup>4</sup>

- 1- التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف.
- 2- هناك أهداف أو مصالح يدرك الأفراد وجود تعارض بينها.
- 3- وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين المتصارعين.
- 4- الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوك صريح.

### المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

إن الاختلاف في تحديد مفهوم موحد للصراع التنظيمي أدى إلى اختلاف في تحديد أنواع الصراع التنظيمي، ويمكن إبراز أهم أنواع الصراع التنظيمي وفقا لتقسيمات الكتاب والباحثين من خلال ما يلي:

**I/ حسب مصادره:** وفقا لهذا البُعد يمكن تقسيم الصراع إلى أربعة أنواع:<sup>5</sup>

- أ - **صراعات الاحتجاج والعنف:** والتي تنتج عادة من طرف النقابات العمالية من أجل الحصول على الحقوق المشروعة للعاملين وتأخذ أشكال مختلفة كالإضراب عن العمل.
- ب - **صراعات على الأرباح:** وهو الصراع الذي ينتج من طرف المساهمين بسبب التعارض في تقسيم الأرباح الغير متوقعة عادة، الأمر الذي يؤدي إلى المطالبة إعادة النظر في التقسيم.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 372.

<sup>2</sup> Gil Boitou: *Le Coaching, Ed d'organisation*, 1<sup>ème</sup> édition, 2000, Paris, France, P 183.

<sup>3</sup> Ralph Stacey, *Ibid*, P.192.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري، المرجع السابق، ص 273.

<sup>5</sup> Adami Catherine: *Comment Les grandes entreprises Préviennent-elles les conflits sociaux*, Mémoire magister, Université Paris, France, 2006, P 19.

ج- **صراعات على القيم:** هو الصراع الذي ينشأ من شعور الفرد بعدم احترام من طرف الآخرين أو أن القرارات تتعارض مع قيمه ومعتقداته. مما يسبب صراعا داخليا لدى الفرد.

د- **الصراعات القانونية:** هي الصراعات التي تنشأ من التداخل في الصلاحيات والأدوار والتي حددها الإطار القانوني، وقد تنشأ الصراعات نتيجة غموض في الجوانب القانونية المنظمة للعمل، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في القوانين أو شرحها بشكل واضح من أجل تفادي الغموض.

II / **حسب تعدد المستويات:** يمكن تقسيم الصراع هنا على حسب مستوياته، صراع بين شخصين؛ صراع بين شخص وجماعة؛ صراع الجماعات الغير رسمية .

أ- **الصراع بين شخصين:** الصراع الذي ينشأ بين شخصين في العمل، ويكون عادة بسبب الاعتمادية بين الطرفين، أو بسبب تداخل المهام و الصلاحيات، أو بسبب مشاكل شخصية.

ب- **صراع بين شخص وجماعة:** عادة ما يكون هذا الشخص هو المسؤول عن هذه المجموعة، حيث يحاول هذا الشخص استغلال منصبه من أجل فرض نفسه على الجميع.

ج- **صراع الجماعات الغير رسمية:** ينشأ هذا الصراع نتيجة محاولة كل مجموعة فرض نفسها على المجموعة الأخرى، أو محاولة مجموعة التقرب من الإدارة للحصول على مكاسب معينة على حساب المجموعة الأخرى، الأمر الذي يولد شعورا بالتهميش والإقصاء لدى المجموعة.

III / **الصراع حسب الهدف:** حيث حدد **بوندي (1967) Pondy** ثلاث أشكال للصراع حسب المصدر:<sup>1</sup>

أ- **صراع على الموارد:** ينشأ بسبب وجود اعتمادية الأطراف على موارد محدودة، ومحاولة كل طرف الحصول على أكبر نصيب من هذه الموارد في ظل الإمكانيات المحدودة للمنظمة.

ب- **الصراع من أجل الاستقلالية:** وهي محاولة الأطراف والمستويات الإدارية والوحدات الفرعية أخذ المبادرة والانفراد بالقرارات، وهنا تطرح مسألة قدرة الإدارة العليا في السيطرة على الوحدات التابعة لها في ظل محاولة الوحدات الاستقلالية عن الإدارة العليا.

ج- **الصراع على الأهداف بين الوحدات:** هذا الصراع ينشأ نتيجة تضارب أهداف الوحدات وأهداف المنظمة ككل، ويأخذ هذا الصراع ثلاثة أشكال حسب **بوندي Pondy**: اختلاف في الرأي حول السياسات؛ السلطات، طريقة التعامل مع العميل.

IV / **الصراع وفقا لاتجاهاته:** يمكن أن نميز بين نوعين من الصراع: الصراع الأفقي والصراع الرأسي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Nguyen Veronique :**Debats et conflit Lors De L'Elaboration DU Budget**, Thèse Doctorat sciences de gestion, Ecole des hautes etudescommercieles de Paris, France, 2008, P131.

<sup>2</sup> محمد سلامة: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الأفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص 11.

أ- **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، حيث تفتقد كل وحدة السلطة التي تسمح لها بالسيطرة على الأخرى مع وجود ارتباط علائقي بينها.

ب- **الصراع الرأسي:** يقع هذا الصراع بين الجماعات أو الوحدات التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الإدارة العليا والوسطى.

**V / الصراع حسب درجة تأثيره:** يمكن أن نميز ثلاثة أنواع من الصراع حسب درجة التأثير:<sup>1</sup>

أ- **الصراع الفعال (البناء):** يكون هذا الصراع إيجابياً عندما تؤدي المواجهة بين الأفراد والجماعات إلى زيادة أداء العاملين ورفع كفاءة العاملين.

ب- **الصراع الغير فعال:** كل تعارض أو مواجهة بين الأفراد أو الجماعات التي تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة ككل.

ج- **الصراع المدمر:** الصراع الذي يؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى هدر الموارد والتأثير بشكل سلبي على معنويات العاملين.

### المطلب الثالث: تطور المفهوم في الفكر الإداري

مر مفهوم الصراع التنظيمي بمراحل عديدة و مختلفة، ويرجع هذا التطور في المفاهيم والممارسات إلى ازدياد تأثير الصراع على الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى كالرضا و الأداء، كما يرجع هذا التطور إلى ازدياد البحوث في الدراسات السلوكية ومحاولة فهم هذه الظاهرة الإنسانية.

### I / مرحلة الفكر التقليدي

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو نتاج الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعدم قدرة الأفراد على تلبية احتياجاتهم، وقد اتسمت هذه المرحلة بالنظرة السلبية تجاه الصراع وارتباطه بأشكال العقوبة والتهديد.<sup>2</sup>

اعتمدت أدبيات هذه المرحلة على مجموعة من الافتراضات حول الصراع التنظيمي أهمها:<sup>3</sup>

أ- الصراع يمكن تجنبه.

ب- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوكيات السلبية.

ج- الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب اختلافات الأفراد فيما بينهم.

<sup>1</sup> ريم رمضان: أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء الوظيفي: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2001، ص. 30.

<sup>2</sup> موسى اللوزي: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 76.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك الانساني، المرجع السابق، ص 60.

لقد أهملت هذه المرحلة الصراع التنظيمي واعتبرته شيء سلبي يجب القضاء عليه، ويرجع هذا الإهمال في هذه المرحلة إلى طبيعة النظرة التي كان ينظر للفرد العامل في المنظمة، حيث كان ينظر للعنصر البشري أنه جزء من عوامل الإنتاج وليس هو أهم عنصر من عوامل الإنتاج، هذه النظرة السطحية أدت إلى إهمال القضايا التي تتعلق بالعنصر البشري كالرضا وزيادة المعنويات والإبداع وغيرها من القضايا، ومع تطور النظرة إلى العنصر البشري وزيادة الاهتمام بتلبية احتياجاته النفسية و المادية، بدأت تغيرات في أدبيات الإدارة حول موضوع الصراع التنظيمي وهذا ما يمكن ملاحظته في مرحلة الفكر السلوكي.

### II / مرحلة الفكر السلوكي

تعد وجهة نظر المدرسة السلوكية حول الصراع تطورا للنظرية التقليدية، ويرى هذا التوجه أن الصراع داخل المنظمة أمر حتمي، وهو بذلك أمر واقعي لا يمكن تجنبه وقد يكون سلبيا أو ايجابيا حيث إن وجوده يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة، وحسب هذه التوجه لا يمكن تجنب الصراع وهو انعكاس للتغير ويمكن للإدارة أن توظفه وتوجهه لتحقيق أهدافها.

أدى هذا التوجه إلى إعادة الاعتبار لموضوع الصراع داخل المنظمة واعتباره أمر طبيعي ولا مفر منه، وهذا عكس النظرية التقليدية التي كانت تهمل هذا الجانب، كما ركز هذا التوجه السلوكي على توظيف هذا الصراع بما يخدم مصالح وأهداف المنظمة. إلا أن ما يعاب على هذا التوجه هو عدم تشجيعه لإحداث صراعات داخل مكان العمل من أجل استثارة العاملين، كما يرى بضرورة القضاء على الصراع داخل التنظيم.<sup>1</sup>

### III / مرحلة الفكر التفاعلي (الحديث)

تستند فلسفة هذه التوجه على أن الصراع التنظيمي ليس حتميا في المنظمة و فقط، بل إن له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم، ومن ثم ليس للمنظمة مصلحة في القضاء على الصراع، وعلى الإدارة أن تتدخل حسب هذا التوجه في الحالات التالية:

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عند المستويات المطلوبة.

إن غياب الصراع كليا حسب هذا المنظور يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة في فعاليات وأنشطة المنظمة، كما يؤدي الصراع الشديد إلى إعاقة العمل والإضرار بالمعنويات وإبداع العاملين<sup>2</sup>. ينادي هذا التوجه بضرورة الحفاظ على مستويات معقولة من الصراع داخل العظيم، إذ يُنظر إلى الصراع المعتدل على أنه ضروري لزيادة أداء العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة

<sup>1</sup> عياصرة معن: إدارة الصراع التنظيمي والأزمات وضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2007، ص 26.

<sup>2</sup> حسين حريم، نظرية المنظمة: منظور كلي، المرجع السابق، ص 249.

إبداعية الأفراد، ولقد أدى هذا التوجه الجديد لموضوع الصراع التنظيمي إلى ظهور الكثير من الدراسات التي حاولت فهم طبيعة ومسببات الصراع داخل بيئة العمل، كما أسهم هذا التوجه إلى تحديد وتشخيص الصراع وإيجاد أساليب واستراتيجيات تعمل على مواجهة الصراعات الحادة وتوجيهه الصراع بما يخدم أهداف المنظمة. ويمكن تلخيص أهم الأفكار والاتجاهات الفكرية لموضوع الصراع التنظيمي والفوارق الموجودة بينها من خلال الشكل التالي:

جدول رقم (1.2): الصراع التنظيمي في المدارس الفكرية

المدرسة التفاعلية	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	المدارس الصراع
ضروري/محرك لإبداع	طبيعي	غريب/ غير مبرر	طبيعة الصراع
عوامل وقفية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد/ضار	ضار / مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثيرو المشاكل	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	مدمر	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	الفاعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	الإدارة

المصدر: عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار وفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000، ص 209.

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفكر الحديث (التفاعلي) ساهم بشكل كبير في فهم طبيعة الصراع وأسبابه، وبالتالي تسهيل عمل الإدارة في مواجهة الصراع من خلال زيادة التعاون بين كل الأطراف في المنظمة والاستفادة القصوى من هذه الصراعات بما يخدم أهداف المنظمة. كما أدى هذه التوجه الحديث إلى زيادة الفهم العميق لنفسيات العامل واحتياجاته داخل التنظيم، وكذلك فهم أنماط التفاعل بين الأفراد وكيف يمكن أن يساهم هذا التفاعل في زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين.

## المبحث الثاني: النماذج ، الأسباب وأثار الصراع التنظيمي

اهتم الباحثون بتحديد أسباب للصراع التنظيمي وفهم مصادره المختلفة، من خلال وضع نماذج تحدد مختلف المراحل التي يمر بها حدوث الصراع داخل التنظيم محددين في ذلك طبيعة التفاعلات التي تؤدي إلى حدوثه، كما أبرز المهتمون بموضوع الصراع التنظيمي مختلف الآثار الايجابية والسلبية للصراع داخل التنظيم.

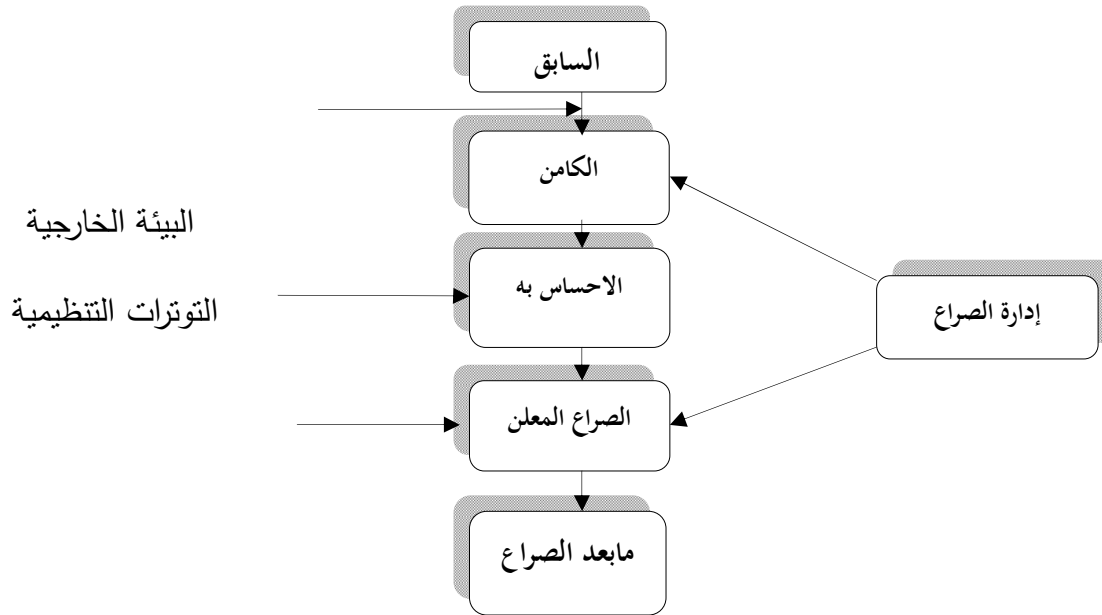
### المطلب الأول: نماذج المفسرة لتطور الصراع

يعتبر الصراع من الظواهر الانسانية التي تتراكم مع الزمن لتخرج إلى العلن على شكل أفعال وردات فعل وسلوكيات تجاه الأطراف الأخرى، لذا حاول الباحثون إيجاد نماذج تحدد مختلف المراحل التي يمر بها الصراع والأسباب التي أدت إلى ذلك.

#### I/ نموذج بوندي (Ponday 1967)

حاول بوندي *Ponday* تفسير ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال اقتراحه لنموذج يفسر مصادر الصراع وكيف يتراكم الصراع ليظهر في الأخير على شكل سلوكيات تجاه الأطراف الأخرى، ووفقا لهذا النموذج يُنظر إلى الصراع على أنه عملية متسلسلة ومتراكمة وذلك على النحو التالي:

#### الشكل رقم(2.2): نموذج بوندي للصراع التنظيمي



source:

Ponday Louis : systems Theory of organizational conflict, The Academy of management journal, Vol 9, N 3, www.jstor.org/discover/102307, (consulté le 21/03/2012,15.40).

يرى بوندي من خلال هذا النموذج أن الصراع يمرُ بمراحل متسلسلة يمكن من خلالها أن تؤدي البيئة الخارجية دورا في استثارة الصراع وهذه المراحل هي:

أ- مرحلة الصراع الكامن: في هذه الحالة لا يوجد صراع ظاهر مع وجود بعض الحالات التي قد تؤدي إلى إحداث الصراع.

ب- مرحلة الصراع المدرك: في هذه الحالة تدرك بعض الأطراف وجود صراع.<sup>1</sup>

ج- الصراع العاطفي: هنا يبدأ إدراك الصراع من طرف المتنازعين على أنها مسألة شخصية.

د- الصراع الصريح: يبدأ الأفراد بممارسة بعض السلوكيات العدائية تجاه الأفراد المتنازعين معهم.

هـ- مرحلة بعد الصراع: هنا يرجع إلى نتائج حل الصراع وهل هناك رضا من الأطراف لحل هذا الصراع، أما الأطراف الغير راضية فتلجأ إلى عملية كبت الصراع ليتجدد هذا الصراع مرة أخرى.

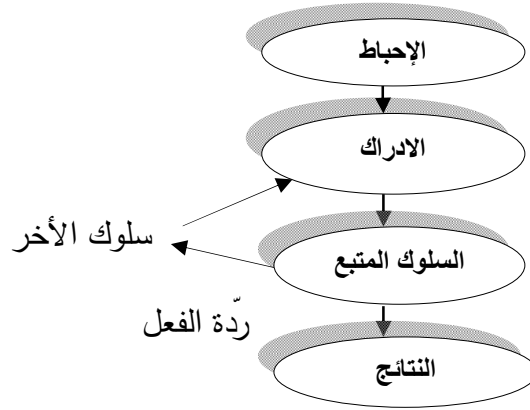
### II / نموذج توماس THOMAS

اقترح توماس Thomas (1976) نموذج مفسر لمراحل الصراع، و اعتبر الصراع داخل التنظيم على أنه علاقة ترابطية، فكل مرحلة تتأثر بالمرحلة التي تسبقها وتكون أساسا للمرحلة التي تليها، واقترح توماس نموذجين لعملية الصراع أولهما حسب تدرجه وثانيها حسب تركيبه.

#### أولاً: النموذج المتدرج للصراع التنظيمي

حسب هذا النموذج فإن الصراع يتم على أساس تسلسل مجموعة من الأحداث وإذا لم يعترضها أحد فإن هذا التدرج يعتمد إلى التكرار على شكل مراحل، حيث يؤخذ تصرفات كل فرد على أنه يحرض الآخر على الرد<sup>2</sup>، ويمكن تمييز أربعة مراحل لهذا النموذج وذلك وفقاً للشكل التالي:

#### الشكل رقم (3.2) نموذج المتدرج للصراع التنظيمي



المصدر: ريم رمضان: أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء الوظيفي: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2001، ص. 30.

<sup>1</sup> Jennifer Gerorge :Understanding and Managing Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education, NEW JEREY , USA, 2012, P386.

<sup>2</sup>Lewchi Roy: Model of conflict Negotiation and third Party interntion, Journal of organizational Behavior, Vol 13, N°3, HTTP:// LINKS.JSTOR/SICI?SICI=894-3796 LE( 23/03/2012)à(15.14).

يوضح النموذج السابق أنّ الصراع يبدأ عند محاولة طرف عرقلة جهود طرف آخر، ومن هنا يبدأ الفرد بإدراك وجود صراع ويحاول هذا الشخص جمع كل المعلومات المتعلقة بالخصم ومعرفة نواياه في ما يخص موضوع الصراع، فيبدأ الفرد باللجوء لإتباع سلوك معين تجاه الطرف الآخر، هذا الطرف يقوم هو أيضا بردة فعل تجاهه وهكذا تستمر عملية الصراع إلى أن يحل الصراع نهائيا أو أن يتنازل أحد الأطراف.

### ثانيا: نموذج الصراع حسب تركيبه

يفترض هذا النموذج أنّ إخفاقات أحد الطرفين هي التي تؤدي أساسا إلى حدوث الصراع، كما يرى أنّ درجة تطور الصراع تعتمد على رد فعل الطرف الآخر وعلى سلوكه، مما يؤدي عندها إلى حل الصراع أو إلى زيادة تعقده، ويحاول هذا النموذج فهم وتحديد مسببات الصراع والظروف المحيطة بالفرد والتي تدفعه للصراع وأهم هذه الظروف نذكر:<sup>1</sup>

أ- **الإجراءات و اللوائح:** فكلما كانت الإجراءات والقوانين سهلة وبسيطة قد تؤدي إلى تجنب الصراع، وكلما تعقدت الإجراءات قد يؤدي ذلك إلى حدوث نزاع بين الأطراف.

ب- **التعین:** تؤدي عملية انتقاء العاملين بطريقة موضوعية ومدروسة إلى تقليل الصراع الناتجة عن التنافس على المناصب، والذي يساهم في زيادة ثقة الأطراف تجاه الإدارة العليا.

ج- **الثقافة التنظيمية:** وجود بعض الثقافات السائدة في المنظمة التي لا تقبل الصراع يؤدي إلى زيادة الاحتقان لدى العاملين، الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة الصراعات داخل التنظيم.

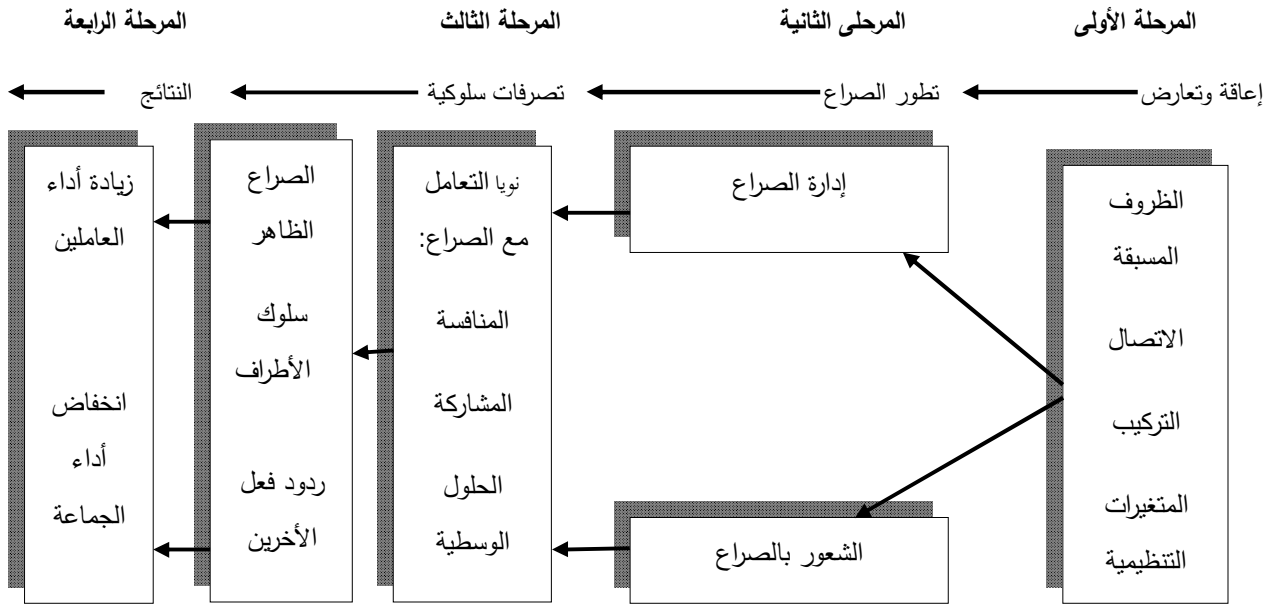
يمكن أن نلاحظ الفرق بين النموذجين السابقين، فنموذج **بوندي** يعتمد بالأساس على أنّ سبب الصراع ما هو إلا نتائج صراعات سابقة لم يتم حلها، وبالتالي يظهر لنا صراع جديد لكن بشكل أكبر؛ أما نموذج **توماس** فيحدد سبب الصراع على أنه نتائج إخفاق أحد الأطراف في كيفية التصرف مع الآخرين، وأنّ زيادة هذا الصراع يعود إلى ردة الفعل لدى الطرف الآخر والتي تحدد هل سيحل الصراع نهائيا أم سينتظر في المستقبل.

### III / نموذج *Lisen* و *Carnevala*

يحدد كلّ من **ليسان** و **كارنفله** *Carnevala et Lisen* (1986) خمس مراحل لتطور الصراع التنظيمي وأهم الأساليب لحل وإدارة هذا الصراع، كما يوضح هذا النموذج قدرة الأفراد على إثارة الصراعات، ويمكن توضيح هذا النموذج وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، المرجع السابق، ص 372.

الشكل رقم (4.2): نموذج Carnevala et lisen



المصدر: عياصرة معن: إدارة الصراع التنظيمي والأزمات وضغوط العمل و التغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2007، ص 37.

يوضح هذا النموذج أن المرحلة الأولى تتمثل في وجود مجموعة من الأطراف يحاولون إعاقة جهود الأطراف الأخرى من خلال تشويش الاتصال، عرقلة اتخاذ قرارات الإدارة من خلال الإضراب أو الاعتماد على المماطلة في تنفيذ القرارات مما يوجد أرضية لحدوث الصراع؛ المرحلة الثانية وتشمل إدراك الأطراف لوجود صراع الذي يصحبه توتر وقلق من الأطراف والذي يتطور ليتجه إلى أفعال؛ المرحلة الثالثة وهي عبارة عن ترجمة للمكنونات والقلق والتوتر من خلال أفعال تجاه الآخرين سواء من خلال استعمال الألفاظ أو محاولة عرقلة جهود التنظيم، أو محاولة إقامة تحالفات ضد الإدارة أو أشخاص معينين؛ المرحلة الرابعة تحدد نتائج الصراع على أداء المنظمة سواء بزيادة أداء التنظيمي فيما إذا كان الصراع في حدوده المعقولة، أو تشتيت جهود الإدارة و انحراف جهودها نحو تحقيق الأهداف فيما لو كان الصراع بمستويات عالية جدا.

## المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

يُبرز الباحثون مجموعة من أسباب ومصادر الصراع، فبعض الباحثين يؤكدون على وجود أسباب عقلانية للصراع كالاتمادية (kahn و katz) وأسباب غير عقلانية<sup>1</sup>؛ وهناك من ينسبها إلى مجموعة أسباب هيكلية و شخصية، ويمكن إيجاز أهم أسباب ومصادر الصراع كالاتي:

### I/ تقاسم الموارد المحدودة

إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة وهذا راجع إلى إمكانياتها، ولذلك فإن أعضاء التنظيم يسارعون إلى الحصول على احتياجاتهم من الوحدات الرئيسية قبل نفاذها ولو على حساب حقوق الوحدات الأخرى<sup>2</sup>، الأمر الذي يولد نزاعات بين الأفراد من أجل تحقيق مكاسب وموارد إضافية.

### II/ السلطة

يعتبر موضوع السلطة من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات داخل التنظيم، فكلما كان هناك غموض في السلطات الممنوحة أدى ذلك تداخل في المهام و المسؤوليات، كما أن قيام الإدارة العليا بالاستحواد على جميع السلطات والهيمنة على الوحدات يؤدي إلى قيام تحالفات ضد هذه الهيمنة، مما يحدث نزاعات لا تنتهي إلا بتحديد دقيق للسلطات الممنوحة.

### III/ تضارب الدور

يعبر صراع الدور عن مختلف التناقضات والتداخلات في مهام الشخص، فيمكن أن يتدخل أشخاص خارج إطار عمله في مهامه و صلاحياته، أو قد يجد نفسه هو يتدخل في صلاحيات الآخرين إما بسبب عدم وضوح مهامه و صلاحياته، أو بسبب وجود نوايا لإحداث الصراع داخل التنظيم.<sup>3</sup> ويمكن أن يأخذ صراع الدور أشكالاً مختلفة نذكر منها:<sup>4</sup>

- صراع الدور مع شخص آخر سواء كانا في نفس المستوى الإداري أو مستويين مختلفين.
- صراع الدور بين مصلحتين: تعارض بين مصلحتين في المهام.
- صراع الدور بتعدد المشرفين: اختلاف المشرفين على نفس الشخص قد يؤدي إلى تعارض في المهام.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 365.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، المرجع السابق، ص 311.

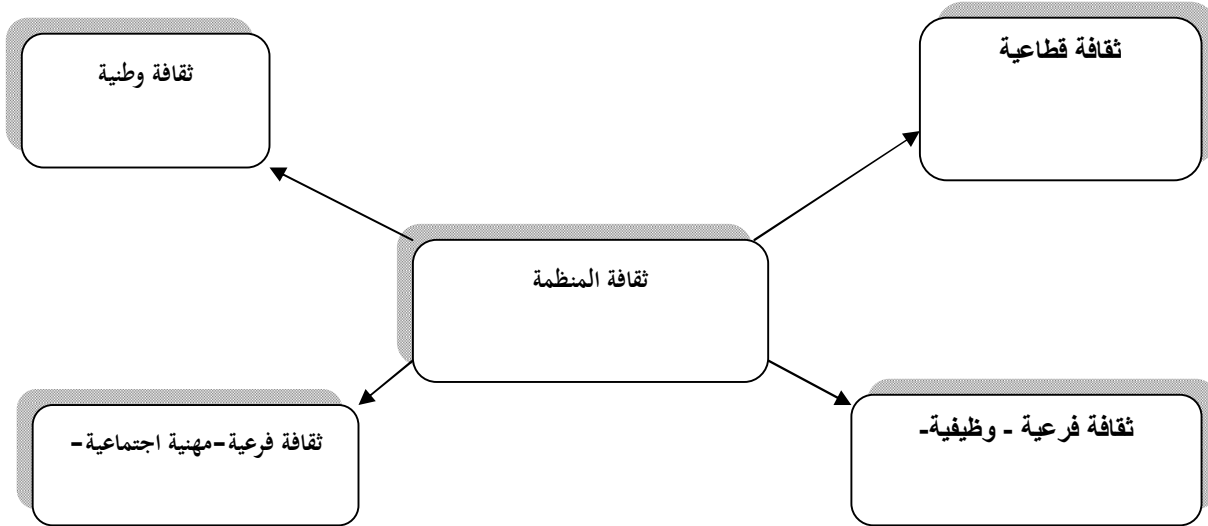
<sup>3</sup> John Wagner: **Organizational Behavior**, Ed Routledge , 5<sup>th</sup> edition, London, 2010, P117.

<sup>4</sup> Pierre Brun : **Management d'équipe**, Ed d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, France, P147.

### VI / اختلاف الثقافة التنظيمية

يُستحسن عند الحديث عن الثقافة التنظيمية السائدة الإشارة إلى تعدد الثقافات التنظيمية داخل التنظيم، وهذا التحديد هدفه تحديد درجة تأثير كل نوع من هذه الثقافة على إحداث الصراع التنظيمي، ويمكن تحديد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة وفق الشكل التالي:

#### الشكل رقم (5.2): مكونات الثقافة التنظيمية



Source: Pierre Morin, Eric Deiavales: **le manager à l'écoute du sociologue**, 7<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, Paris, 2007, P46.

يوضح هذا الشكل أنواعا للثقافة السائدة داخل التنظيم، إلا أنه انطلاقا من بيئة دراستنا وهي الجامعة يمكن أن تبرز لنا ثقافتين يمكن أن يكونا أهم مسباب الصراع داخل الجامعة وهي ثقافة القطاعية وهي الثقافة السائدة داخل القطاع (الجامعة)، كما يؤدي تفاوت الثقافة الوظيفية -طبيعة الوظيفية- دورا في إحداث الصراع داخل الجامعة.

### V / الاعتمادية بين الوحدات

تؤدي زيادة اعتمادية الوحدات على بعضها البعض إلى إحداث الصراع بين الوحدات وخاصة إذا كانت هذا الاعتمادية من جهة واحدة، أي أن وحدة تنظيم معينة تعتمد على وحدة أخرى ، وهذه الأخيرة قد لا يكون لديها الحافز للتعامل مع الوحدة التابعة لها<sup>1</sup> ، مما يسبب في إحداث الصراع بين الوحدتين.

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات : منظرو كلي، المرجع السابق، ص 246.

## VI / عدم وضوح المهام

في كثير من الأحيان المشرف يفترض أن الموظف يعرف ما هو مطلوب منه، لكن الموظف يتفاجأ بتوبيخ من طرف المشرف، بسبب عدم تحديد ما يجب فعله بشكل دقيق، الأمر الذي يؤدي إلى احتقان لدى العامل بسبب عدم وضوح المهام، ولذلك المطلوب هو الشرح الدائم والمتواصل لطريقة العمل وتحديد مهام كل شخص بشكل دقيق وواضح.<sup>1</sup>

## VII / البحث عن مصادر القوة

هي محاولة أطراف داخل التنظيم التقرب من الإدارة العليا من أجل تحقيق مصالح معينة دون مراعاة لحقوق الآخرين<sup>2</sup>، الأمر الذي قد يسبب صدمات بين المجموعات، وقد يأخذ شكل آخر من خلال تقرب جهتين من الإدارة وتصارعهما من أجل كسب ود متخذي القرار.

## VIII / التركيب السيكولوجي للفرد

يختلف الأفراد من حيث شخصياتهم فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة، مما يصعب التعامل معه وهناك أشخاص آخرون يميلون إلى الانطواء وعدم المواجهة<sup>3</sup>، الأمر الذي يستدعي فهم طبيعة شخصيات العاملين وتحديد طرق التعامل معهم بما يتوافق وشخصياتهم ونظرتهم للأمور.

## IX / الاتصالات الخاطئة

تؤدي عملية التواصل بين الإدارة وبين المستويات الدنيا دورا مهما في تقليل أو تضخيم الصراع، فعملية التوبيخ اللفظي المستمرة قد تؤدي إلى مزيد من الاحتقان لدى العاملين، كما يؤدي سوء اختيار وسيلة الاتصال وضعفها إلى وقوع سوء فهم للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى بروز نوايا سلبية تجاه الإدارة والتي هي مقدمات لحدوث الصراع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Christen Willismon: **Gestion des ressources humaines**, Ed Tearfund, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, France, 2008, P.61.

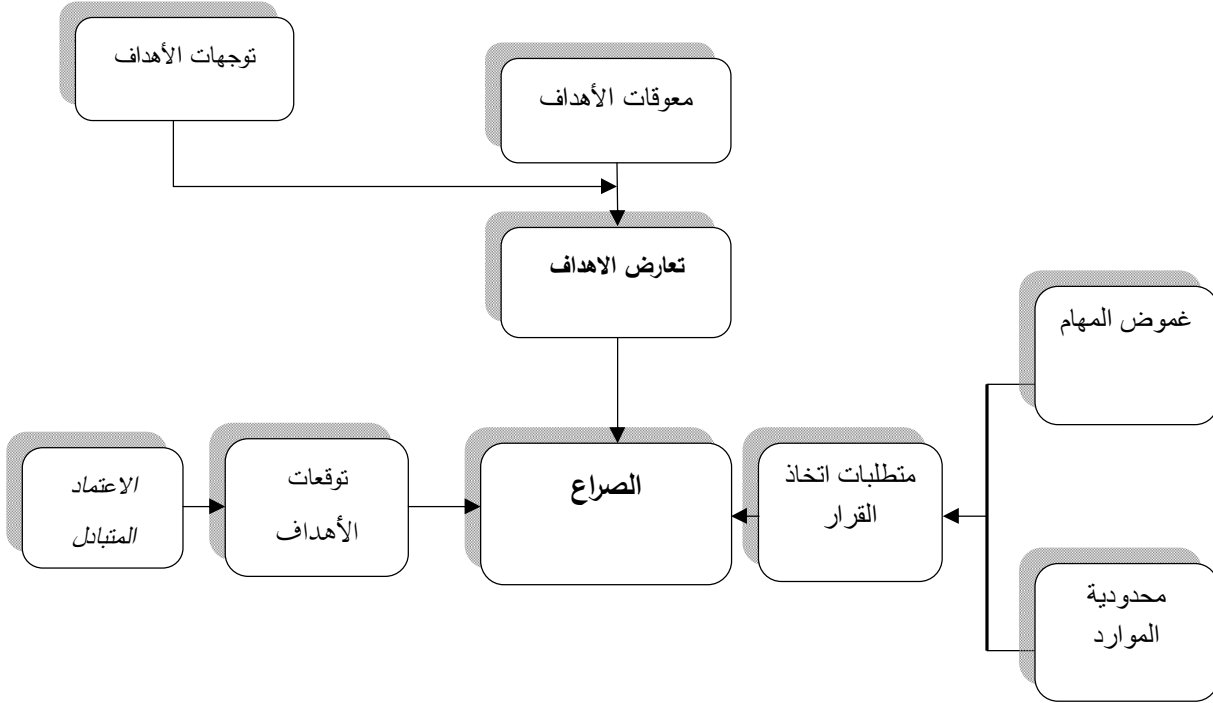
<sup>2</sup>عبد المعطي عساف: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، عمان، الأردن، 1999، ص 245.

<sup>3</sup>زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 289.

<sup>4</sup>عامر عوض، المرجع السابق، ص. 229.

يمكن تلخيص أسباب الصراع بشكل عام وفقا الشكل التالي:

الشكل رقم(6.2): أسباب الصراع التنظيمي



المصدر: أندرو ديسيزلاتي، مارك جيل لاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 276.

تؤدي الاختلافات في توجهات الأهداف للمنظمة وأهداف العاملين وفقا لهذا الشكل إلى حدوث مواجهة بين الإدارة وبين العاملين، كما يؤدي عدم التحديد الدقيق للمهام والواجبات إلى غموض في الدور، الأمر الذي يساهم في إحداث تداخل في المهام والصلاحيات والذي يعزز بدوره بقاء الصراع في المنظمة، كما تؤدي محدودية الموارد والاعتمادية المتبادلة إلى إضعاف وصعوبة اتخاذ القرار من طرف الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى إضعاف الموقف التفاوضي للإدارة في مواجهة المشكلات، كل هذه الأسباب وأسباب أخرى تحتم على الإدارة وضع أساليب وخطط لمواجهة الصراع والعمل على تفادي الصراعات مستقبلا وذلك من خلال تشخيص دقيق للأسباب والعمل على سد النقائص.

تعد الجامعة من أهم النظم التعليمية في أي بلد، وهي لا تخلو بدورها من وجود صراعات داخلية نظرا للتفاعل الموجود بين كل الفاعلين فيها، وهذا لا يعني أنها متراجعة في أدائها وتحقيق أهدافها بسبب وجود الصراعات فيها، بل يمكن اعتباره من أسباب زيادة أداء وعطاء الجامعات، وذلك من خلال التسيير والتوجيه الفعال للصراعات، وقد أجريت الكثير من الدراسات في الجامعة لمعرفة أسباب حدوث الصراع فيها، ويمكن إيجاز بعض نتائج تلك الدراسات كالآتي:

- 1- دراسة أجريت على جامعة الأزهر أرجعت أسباب الصراع التنظيمي إلى: عدم تحديد الصلاحيات، تعارض الأهداف، عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق.<sup>1</sup>
  - 2- دراسة أجريت على جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن والتي حددت مجموعة من الأسباب : تعدد الأدوار، التكتلات الغير رسمية، قلة استخدام الحوافز داخل الجامعة.<sup>2</sup>
  - 3- كما أشارت دراسة أخرى أجريت على جامعة دمشق على وجود جملة من الأسباب لحدوث الصراع أهمها: ضعف التشاور بين الأعضاء، عدم كفاية المخابر والأجهزة والأدوية، عدم التقدير الكافي للكفاءات العلمية وأصحاب الخبرة، التنازع على المناصب العلمية، الاعتماد على الارتباطات الشخصية.<sup>3</sup>
- يتطلب هذا الأمر القيام بالكثير من الدراسات من أجل تحديد مختلف الأسباب التي تؤدي إلى إحداث الصراعات في الجامعة، فقد نجد أسبابا كثيرة لحدوث الصراع تختلف بدورها من جامعة إلى جامعة أخرى، إلا أنه يمكن إدارة وحل الكثير من هذه الصراعات في حالة فهم مصادر وأسباب هذه الصراع.

### المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي

إنّ المقاربة التقليدية التي كانت تهمل الصراع وتدعو للتخلص منه لم تنجح نظرا للكثير من الآثار التي يحدثها الصراع داخل التنظيم، وقد أدت المقاربة الحديثة إلى فهم طبيعة الصراع وتحديد أسبابه، كما ساهمت هذه المقاربة في تحديد مختلف آثار الصراع التنظيمي الايجابية منها والسلبية.

#### I/ الآثار الايجابية

- إنّ الحفاظ على مستويات محدودة ومعقولة من الصراع قد يؤدي إلى آثار إيجابية نذكر منها:
- الرفع من الأداء: حسب دراسة أجراها *Stephen Robbins* لتحديد العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي ومستوى الأداء، وخلص في هذه الدراسة إلى أنّ مستوى الصراع المرتفع جدا والمنخفض جدا قد يترتب عليه انخفاض في مستوى الأداء، وأكد على أنّ وجود مستويات معقولة من الصراع يؤدي إلى زيادة أداء وفعالية التنظيم.<sup>4</sup>
  - يتضمن الصراع الوظيفي عادة البحث عن حل لمشكلة ما، الأمر الذي يساهم في إيجاد حل لهذا المشكلة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد يوسف عبد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص 3.

<sup>2</sup> أمل محمد الشدي: إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2010، ص 5.

<sup>3</sup> ريم رمضان، المرجع السابق، ص 169.

<sup>4</sup> بورعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الخامس، 2005، ص 146.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 379.

- الصراع يزيد في تفاعل الأفراد فيما بينهم، كما يزيد في زيادة قنوات الاتصال من أجل حل للمشكلة محل الصراع.<sup>1</sup>
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل جيد<sup>2</sup>، الأمر الذي يساهم في زيادة التقارب بين أفراد التنظيم.
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع.<sup>3</sup>
- من خلال إدارة وحل الصراع تلتزم الأفراد المتنازعة بالحلول بشكل أكبر من ذي قبل.
- في بعض الحالات يمكن أن تحفز الأفراد عن طريق وضع الأفراد، أو الجماعات ضمن ظروف تنافسية، ذلك أن الصراع الذي ينتج عن المنافسة يكون على الأغلب بناء لأن كل طرف سيحاول الفوز على الطرف الآخر.
- يؤدي الصراع البناء إلى إحداث التغيير المنشود من خلال الوقوف ضد الأساليب القديمة ومحاولة تجديد طرق العمل والأساليب .
- تبرز من خلال هذه الإيجابيات للصراع داخل التنظيم أهمية دور الإدارة في الحفاظ على مستويات معتدلة من الصراع وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة، كما تبرز أهمية دور الإدارة في العمل على استثارة الصراع لدى العاملين. لقد ارتبط الصراع التنظيمي المعتدل بالكثير من المتغيرات التي تسهم في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، فالصراع البناء يرتبط برضا العاملين كما يرتبط بالصراع بالأداء، الأمر الذي يحتم على الإدارة العمل على فهم مسببات الصراع داخلها، والعمل أيضا على إيجاد الحلول له والتدخل في الوقت المناسب لمنع تراكم الصراع .

### III / الآثار السلبية

- للصراع التنظيمي مهما كان مصدره أثر سلبي على أداء المنظمة فهو يمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة، وللصراع آثار سلبية تنتج عنه كالتوتر و القلق، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، كما أن للصراع آثارا سلبية نذكر منها:
- يؤدي ظهور النزاع إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع، الأمر الذي يحد من فرص التعاون والتنسيق بين الأعضاء.
- قد ينجم عن الصراع الشديد فقدان الثقة بين الإدارة وبين العاملين، الأمر الذي قد يؤدي إلى لجوء العاملين إلى التكتل والتحالف والعمل على تعطيل العمل والسعي من أجل إفشال جهود الإدارة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> معن عياصرة، المرجع السابق، ص 46.

<sup>2</sup> زاهد محمد دبيري، المرجع السابق، ص 292.

<sup>3</sup> حنين حريم، إدارة المنظمات : منظور كلي، المرجع السابق، ص 249.

<sup>4</sup> عبد الغفار حنفي: المرجع السابق، ص 370.

- بعض الصراعات التي تتسم بالحدة، وتمتد لفترة أطول قد تؤدي إلى امتصاص للطاقات، تلك الطاقات والموارد التي كان بالإمكان الاستفادة منها، الأمر الذي يؤدي إلى هدر جهود الإدارة وضياع الأهداف .
- قد يؤدي الصراع إلى القضاء على العلاقات الإنسانية الايجابية بين الإدارة والموظفين كاحترام المتبادل والتقدير بين الأطراف وغيره<sup>1</sup>، مما يزيد في فرص المواجهة بين العمال والإدارة.
- تعيق الصراعات الحادة عملية الاتصال بين مختلف المستويات، ويشكل أرضية تتسم بالتوتر والقلق مما يؤثر سلبا على صحة الأفراد، والتي تنعكس هي سلبا على العلاقات العامة بين أفراد التنظيم.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص المتنازعين، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية التي قد تؤثر بدورها على مستويات أداء الأفراد.<sup>2</sup>
- قد يؤدي الصراع إلى التطرف من خلال النظرة إلى المصلحة الشخصية على حساب مصلحة المنظمة ككل<sup>3</sup>، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة النزعة الشخصية والتي تترتب عنها الزيادة في حب تملك موارد المنظمة والتي تتسم بالمحدودية والاعتمادية.

### المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أنّ الصراع شيء طبيعي ومحذب في بعض الحالات، وبالتالي على الإدارة أن تعمل على وضع خطط وطرائق لإدارة هذا الصراع وتوجيهه بما يتوافق مع مصلحة وأهداف المنظمة، كما على الإدارة أن تعمل على فهم أسباب وطبيعة هذا الصراع وتحديد طرق مواجهته.

#### المطلب الأول : مفهوم إدارة الصراع

تبرز هنا في هذا المجال مجموعة من المفاهيم حول إدارة الصراع ويمكن أن نوجز منها:

- " إدارة الصراع لا تعني حل الصراع، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع و إزالته، أما إدارة الصراع فتتطلب بدء تشخيص لتحديد أسباب الصراع وعلى ضوء ذلك يتم التدخل فيه بزيادته إذا كان منخفضا أو التقليل منه إذا كان مرتفعا"<sup>4</sup>؛ يحدد هذا المفهوم الفرق بين إدارة الصراع وحله وأن إدارة الصراع هي عملية إدارية متسلسلة وليست عملية آنية.

<sup>1</sup> أحمد علي غنيم: إستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية، مجلة جامعة الطيبة، العلوم التربوية، العدد الثاني، 2007، ص 121.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 198.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان، المرجع السابق، ص 380.

<sup>4</sup> محمد سليمان العميان، المرجع السابق، ص 371.

- " إدارة الصراع تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة خطأ في حين كان يجب حل المشكلة صحيحة<sup>1</sup>؛ يبرز هذا المفهوم أهمية التنفيذ الصحيح للخطط لتقادي المشكلات قبل وقوعها إلا أنه لا يحدد المراحل الأساسية لإدارة الصراع.

- "النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراع إلى مستويات مرغوبة والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المعقولة وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية المنظمة".<sup>2</sup> يوضح هذا المفهوم أهمية الحفاظ على المستويات المعقولة للصراع.

تتدخل الإدارة وفقا للمفاهيم السابقة من أجل تحديد حدود معينة للصراع، وتعمل على فهم طبيعة الصراع وأسبابه والعمل على مواجهته مستقبلا سواء من خلال زيادة قاعدة الموارد المحدودة؛ تقليل درجة الاعتمادية بين الأفراد؛ تنمية أهداف مشتركة للمرؤوسين؛ تدريب المشرفين على الاتصال الفعال؛ مواجهة الصراعات، وهذا لا يكون إلا من خلال عملية تشخيص دقيقة لأسباب الصراع والنتائج المترتبة عنه وتحديد البدائل الممكنة في حالة فشل التفاوض مع الأطراف المتصارعة، ومن خلال إقامة علاقة تتسم بالثقة العالية بين جميع الأطراف العاملين في التنظيم، كما تعمل الإدارة أيضا على التنبؤ بحدوث الصراعات من خلال معرفتها الجيدة بطبيعة الأفراد العاملين و نفسياتهم وردود أفعالهم.

### المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات حل الصراع

تتوقف نتائج وأثار الصراع التنظيمي إلى حد كبير على كيفية اختيار أساليب و استراتيجيات حل الصراع، وقد اهتم الباحثون بإيجاد نماذج تفسر وتشرح طرق حل الصراع داخل التنظيم.

#### I / النماذج المحددة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

اهتم الباحثون بإيجاد نماذج تحدد مختلف أساليب واستراتيجيات حل الصراع وإدارته، وتحدد هذه النماذج مختلف الوضعيات التي تواجه الإدارة في إدارتها للصراع وكيف يمكن لها التعامل معها في هذه الحالة، ومن أهم هذه النماذج نموذج توماس و كليمان، نموذج رحيم، نموذج أيوا، نموذج فراي ويونغ.

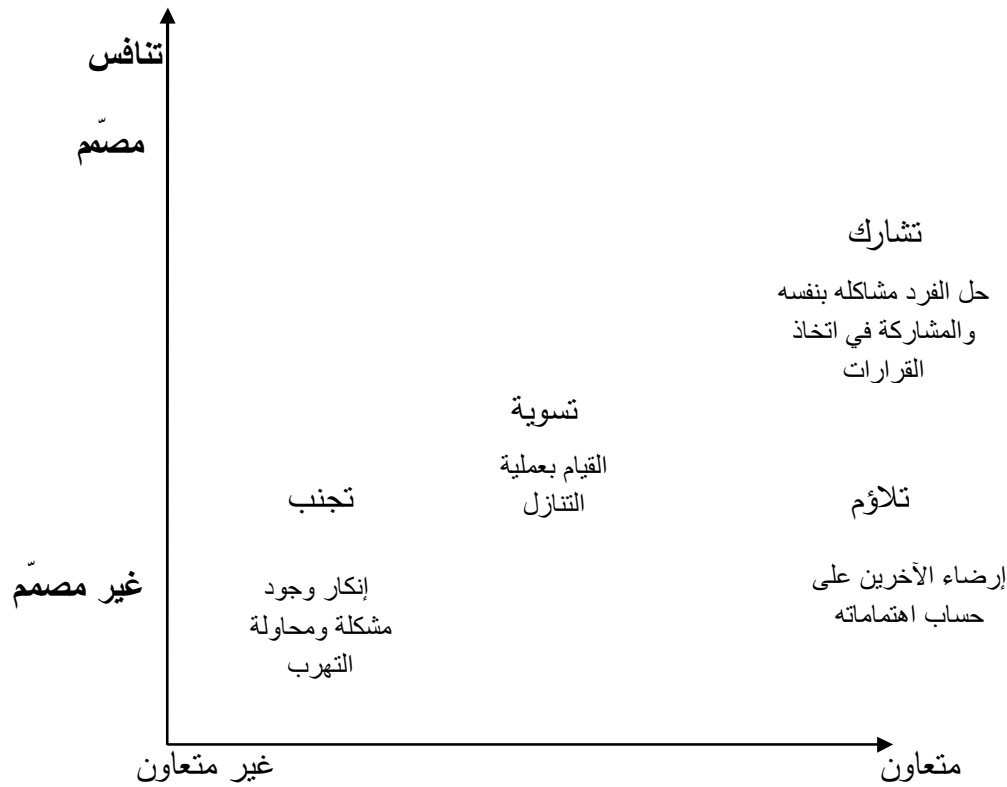
#### 1- نموذج توماس Thomas و كليمان Kliman

يُمكن حل الصراع التنظيمي وفقا لهذا النموذج من خلال خمسة عناصر أساسية، وذلك وفق بـ عددين أساسيين هما: التصميم والتعاون، حيث يشير التصميم إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته الفردية؛ كما يشير التعاون إلى محاولة الفرد إشباع حاجات الأطراف الأخرى.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 73.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 483. 484.

الشكل رقم (7.2): نموذج توماس وكليمان لإدارة الصراع التنظيمي



Source: Jennifer Geroge :Understanding and Managing Organizational Behavior, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education, NEW JEREY , USA, 2012, P. 393.

يمكن حل الصراع ومواجهته وفقا لهذا النموذج كالتالي:

### 1- أسلوب المجابهة (مصمم وغير متعاون)

يعني محاولة الفرد إرضاء اهتماماته الخاصة على حساب الطرف الآخر ويعتمد الأفراد إلى إتباع الأنظمة والقوانين من أجل الفوز بالصراع، وهذا الطريقة تؤدي إلى نتائج عكسية فهي تؤدي إلى خروج أحد الطرفين.<sup>1</sup>

### 2- أسلوب المجاملة (غير مصمم ومتعاون)

الشخص يهمل اهتماماته لإرضاء اهتمامات الآخرين، وقد يأخذ المجامل صيغة إنكار الذات، الكرم، الصداقة أو غيرها، وهو يسعى لإقامة علاقات مع الأطراف الأخرى، إلا أنه مع الأجل الطويل يمكن لهذا الشخص أن لا يقدم تنازلات جديدة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص67.

### 3- أسلوب تفادي المواجهة (غير مصمم وغير متعاون)

يُهمل الشخص كل من اهتماماته واهتمامات الطرف الآخر، لا يحب هذا الشخص إظهار وجود مشكلة، كما قد يحاول تجنب وعدم الاحتكاك بالآخرين، وقد يحاول تجنب فتح الموضوع وإنكار وجود المشكلة أصلاً.<sup>1</sup>

### 4- أسلوب المتعاون (مصمم ومتعاون)

يحاول الفرد إيجاد حلول للمشكلة دون أن يحدد نفسه عن المشكلات، وكذلك يحاول الفرد المشاركة في اتخاذ القرار، وتحاول الإدارة أن تشرح لهذا الفرد للإمكانيات المتاحة للوصول إلى حل المشكلة.

### 5- أسلوب التسوية (وسط بين التصميم والتعاون)

تحاول الأطراف حل المشكلة عن طريق تسوية المشكلة وذلك عن طريق عملية التنازل بين الطرفين وفق شروط يتم الاتفاق عليها في مرحلة التفاوض.

### 2- أسلوب رحيم

قام رحيم بإدخال بعض التغييرات على نموذج الحالات لـ *Thomas* من خلال إضافة الحالات الملائمة والحالات الغير ملائمة عند استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup> ليلي عبد الحليم قطيشات: إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2006، ص 85.

جدول رقم(9.2): أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب رحيم

أساليب إدارة الصراع	الحالات الملائمة	الحالات الغير ملائمة
التكامل	- عندما تكون المواضيع معقدة -عندما تكون حاجة إلى جمع دمج الأفكار من أجل الوصول إلى حل - الحاجة إلى الالتزام من قبل الطرف الأخر . - وجود وقت كاف لحل المشكلات عندما لا يستطيع طرف لوحده حل المشكلة.	- عندما تكون المشكلة المطروحة بسيطة - عندما تكون هناك حاجة إلى اتخاذ قرار فوري - عدم وجود اهتمام الأطراف الأخرى بنتائج الصراع
الإلزام	- حين تعتقد أنك على خطأ - حين تكون المسألة أكثر أهمية بالنسبة للطرف الأخر - عندما تكون على استعداد للتخلي عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر من الطرف الثاني في المستقبل - عندما تعارض من مركز ضعيف عندما يكون الإبقاء على العلاقة مع الطرف الأخر هي الأهم	- عندما يكون الموضوع ذا أهمية - عندما يعمل الحل المؤقت على الوصول إلى اتفاق في المستقبل القريب
السيطرة	- في المسائل المهمة -حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهما -حين يتم تطبيق أساليب غير معروفة للجميع - عندما يكون من المهم التغلب على المرؤوسين الذين يتصفون بالتصميم	-عندما يكون الموضوع على الدرجة من التعقيد - عندما يكون الموضوع غير هام بالنسبة إليك - عندما يمتلك الطرفان القوة ذاتها - عندما لا تكون هناك حاجة إلى اتخاذ القرارات السريعة
التجنب	- عندما تكون المسألة تافهة -عندما يكون للمواجهة آثار سلبية أكبر من فوائد حل الصراع - إشاعة الهدوء بين العاملين	- عندما يكون الموضوع مهما بالنسبة إليك - عندما تكون مسؤولية اتخاذ القرار على عاتقك - عندما لا تكون هناك رغبة لدى لأطراف في الاختلاف ويصبح الالم لديهم الوصول إلى حل
التسوية	- عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متطابقة - امتلاك الأطراف نفس القوة - عندما لا يمكن الوصول إلى اتفاق	- عندما يكون احد الأطراف أقوى من الأخر - عندما تكون المسألة معقدة جدا وتحتاج إلى أسلوب حل المشكلات

المصدر: ريم رمضان: أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء الوظيفي: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2001، ص 81.

يتضح من هذا الجدول عدم وجود قاعدة محددة لتحديد الأسلوب الأمثل في إدارة الصراع التنظيمي، فالإدارة تحدد الأسلوب المناسب وفقا للظروف المحيطة بها ولإمكانيات الإدارة التفاوضية وتموقعها، فكلما تمكنت الإدارة من التمتع ضمن المستوى الأقوى كلما سهل عليها تمرير أفكارها وحلولها المقترحة للخروج من المشكلة.

### 3 - نموذج AEIOU

يفترض هذا النموذج أن الشخص المعارض يهدف إلى الخير ولا يحاول أن يثير المشاكل؛ ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الفرضيات أهمها:<sup>1</sup>

1- افتراض أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير لأنه إذا فعل ذلك سيزيد من شدة احتمالات حل الخلاف؛

2- التعبير عن المشاعر بصدق؛

3- تحديد ما الذي يريده الشخص دون وضع الشخص في حالات دفاعية؛

4- التركيز على الجوانب الإيجابية؛

5- التفاهم على الأسس المشتركة.

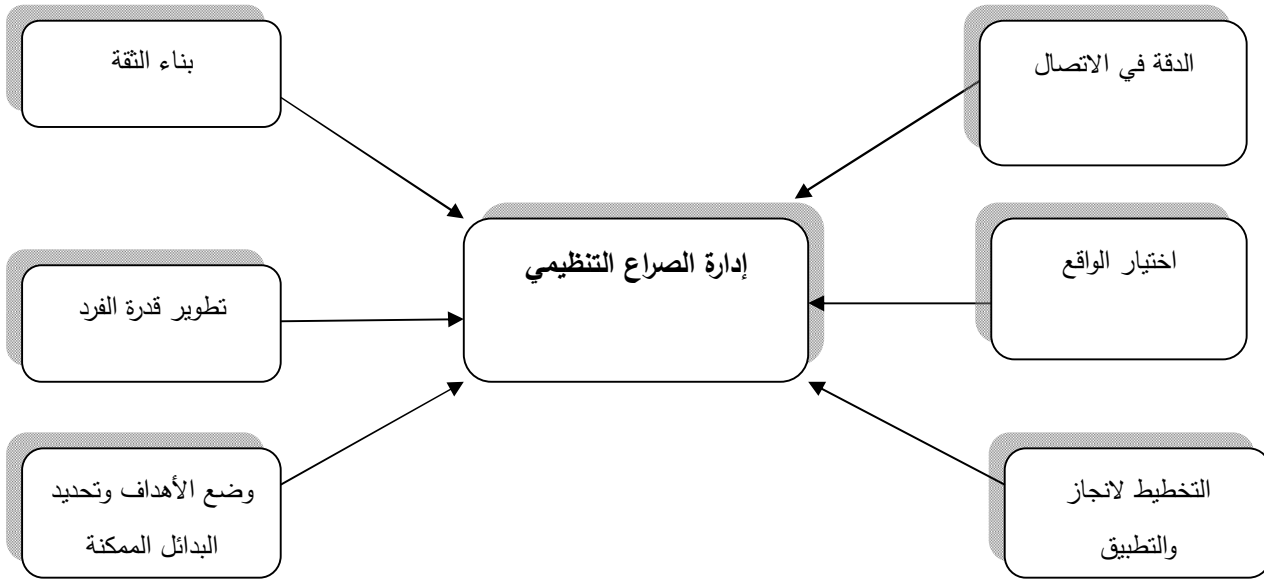
يعتمد هذا النموذج على فرضية أساسية مفادها أن الأطراف المتصارعة تهدف إلى الخير ولا تنوي بذلك إحداث مشاكل داخل التنظيم، إلا أن هذه الفرضية ليست صحيحة دائما باعتبار أن هناك من الأطراف من يهدف إلى إحداث صراعات من أجل تنفيذ والوصول إلى أهداف شخصية، كما يعطي النموذج صورة أكثر مثالية عن سير عمل المنظمة وهذا غير موجود على أرض الواقع.

### 4 - نموذج Freyand Young(1978)

يعتمد هذا النموذج على مجموعة من الخطوات والتي تساعد المدراء على التقليل والحد من الصراع، والأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو ضرورة القيام بحوار بناء مع كل الأطراف قبل حدوث الصراع وذلك تفاديا لحدوث الصراع نفسه، فهذا النموذج يستثمر في طرق الاتصال والتدريب وتنمية القدرات من أجل تفادي الصراع مستقبلا، ويمكن أن نحدد مختلف الطرق لهذا النموذج والتي هدفت إلى إدارة الصراع التنظيمي من خلال الاهتمام بالفرد نفسه وفقا للشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، العلاقات الانسانية، المرجع السابق، ص. 394.

الشكل رقم (10.2): نموذج young و freyand (1978)



**المصدر:** ريم رمضان أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء الوظيفي: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق، سوريا، 2010، ص 98.

يمكن من خلال هذا النموذج أن نلاحظ مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى إدارة الصراع داخل التنظيم وهي كالتالي:

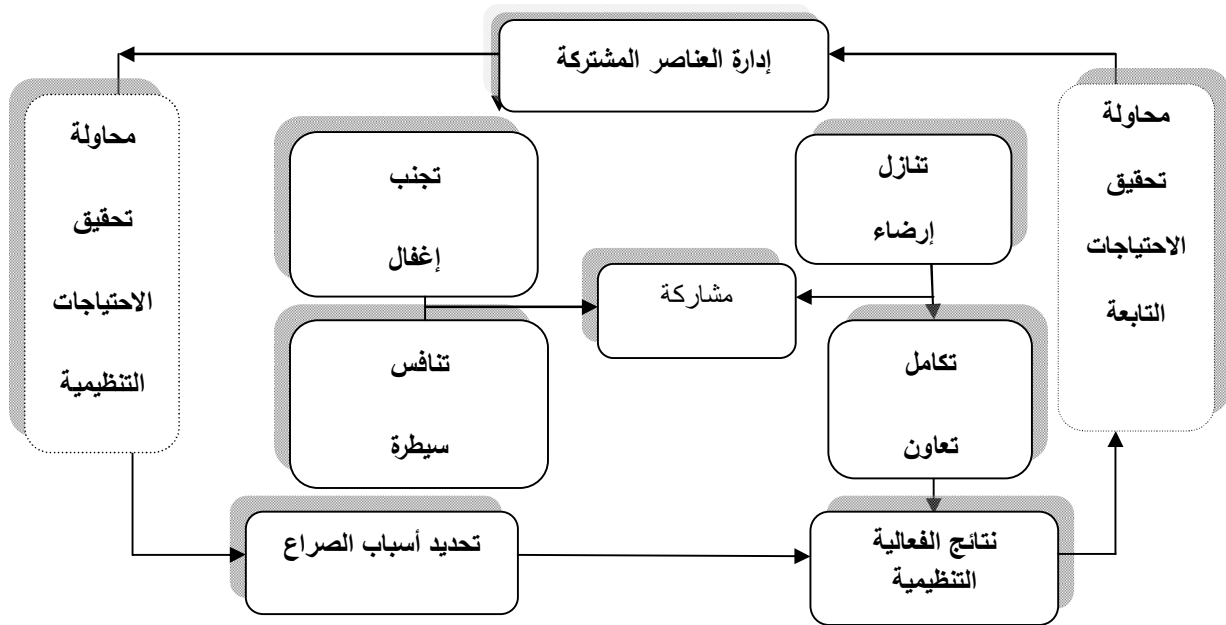
- **تطوير قدرات الأفراد:** وذلك من خلال اكتشاف نقاط قوة وضعف كل فرد والعمل على تنمية هذه القدرات، الأمر الذي يساهم في تعزيز ثقة الأفراد في أنفسهم ويزيد من قدرتهم على مواجهة متطلبات العمل بكل سهولة.
- **بناء الثقة:** وذلك من خلال التواصل الدائم بين جميع أفراد التنظيم والشرح المستمر لأهداف وقرارات الإدارة، وإتاحة المعلومات لجميع الأفراد وذلك بهدف تعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة بين أفراد التنظيم.
- **وضع الأهداف:** يهدف تحديد الأهداف بشكل دقيق في المنظمة إلى توجيه الجهود وتجميع الوسائل المادية نحو تحقيق هذه الأهداف، كما تساهم مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف إلى شعور الأفراد بالانتماء الذي يساهم بدوره في زيادة إنتاجية العاملين، كما تساهم مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف إلى زيادة التزام الأفراد لتحقيق هذه الأهداف، الأمر الذي يقلل من الصراعات الناتجة عن تضارب الأهداف.
- **الاختيار بين البدائل:** على المدراء عند قيامهم بإدارة الصراع تحديد بدائل مختلفة لطرحها على أفراد التنظيم وهذا بهدف إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول للحد من المشكلة التي تسببت في إحداث الصراع.
- **التخطيط للإنجاز والتطبيق:** تهدف عملية وضع الخطط في أثناء الإنجاز والتطبيق إلى تحديد مختلف المسؤوليات والسلطات والمهام، وهذا من أجل تقليل الصراعات الناتجة عن تضارب الدور، كما تهدف

عملية التخطيط إلى وضع الموازنات وتوفير الموارد بالشكل اللازم لكل مشروع إلى التقليل من الصراع الناتج عن محدودية الموارد.

### II/ إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يتطلب حل الصراع التنظيمي من طرف الإدارة التوفر على قدر كاف من الإستراتيجيات والتي تمكنها من مواجهة الصراعات التنظيمية، وهذه الاستراتيجيات قد تختلف من بيئة إلى بيئة أخرى، وقد تختلف من موقف إلى آخر وفي نفس البيئة، ويشير الباحثون إلى وجود إستراتيجيات مختلفة لحل المشاكل والتقليل من الصراعات، وفي هذا الجزء نحاول أن نشير إلى نموذج الشبكة الإدارية لبيليك وموتون *Blake and Mouton* والذي حسب اعتقادنا هو مناسب لموضوع دراستنا وللبيئة التي سيتم دراستها، وهذا راجع إلى تطبيق هذا النموذج في الكثير من النظم التعليمية كالمدارس و الجامعات، ووجود الكثير من النماذج التي تتقاطع مع هذا النموذج أو هي مستوحاة من هذا النموذج.

الشكل رقم(11.2): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب Blake and Mouton



المصدر: أحمد يوسف عبد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 52.

يمكن من خلال هذا النموذج إيجاد أساليب مختلفة تتعامل بها الإدارة من أجل إدارة الصراع والتقليل منه وجعله في حدود تسمح بالسيطرة عليه وتوجيهه بما يتوافق وسياسات وأهداف المنظمة وهي:

- 1- **أسلوب التعاون:** حيث تعتمد الإدارة على بذل الجهود بغية تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متناغمة أكثر منها منافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، الأمر الذي يدفع بالعاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بكل صراحة ووضوح، مما يسهل إيجاد طرائق إبتكارية لحل الصراع.<sup>1</sup>
- 2- **أسلوب التنافس:** في هذه الحالة تقوم الإدارة بإجبار العاملين على الامتثال للأوامر، وهذا بسبب أن الأفراد يقومون بتحقيق مصالحهم الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، ويؤدي هذا الأسلوب إلى اعتقاد الأفراد بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما قد يؤدي بالعاملين إلى التعاون لتحقيق الأهداف، ويمكن استعمال هذا الأسلوب في حالة نقص الموارد.
- 3- **أسلوب التجنب:** ويمكن للمدير أن يتجنب الدخول في الصراعات وذلك من أجل تهدئة الأوضاع بين مختلف الأطراف المتصارعة، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في حالة إذا كانت نتائج التدخل أكبر منها في حالة تجنب الدخول إلى الصراع، كما يسمح هذا الأسلوب في إعطاء الوقت الكافي للأطراف المتصارعة من أجل التفكير في إيجاد الحلول وجمع المعلومات حول موضوع الصراع<sup>2</sup>
- 4- **أسلوب التنازل:** ويستعمل هذا الأسلوب في حالة الحاجة إلى إيجاد حل سريع مؤقت، أو في حالة ما إذا كان موضوع الصراع ليس مهما للإدارة.<sup>3</sup>
- 5- **أسلوب التسوية:** وهي محاولة إيجاد حل يرضي الطرفين حيث يتضمن هذا الأسلوب تنازل أحد الأطراف أو الطرفين معا على أمر ذي قيمة.

### المطلب الثالث: إدارة الصراع في الجامعة من خلال فتح الحوار و التفاوض بين الجماعات المتنازعة

يعتبر أسلوب التفاوض والحوار البناء من الأساليب المهمة التي تقوم على مبدأ التكامل والتعاون والتي تهدف إلى توضيح الرؤى وتحديد نقاط الاختلاف و التفاهم، فالتفاوض أسلوب يهدف إلى معرفة وجهة نظر كل طرف وتحديد ما الذي يريده الطرف الآخر، والتفاوض لا يعني فوز أحد الطرفين بل هو يعبر عن شكل من أشكال التواصل بين الأشخاص الذين يملكون على حد سواء المصالح المشتركة والمتباينة<sup>4</sup>، وتمر عملية التفاوض بمراحل عديدة تتسم كل مرحلة من المراحل بمحاولة طرفي النزاع العمل على التموثق الجيد في عملية التفاوض، وأهم المراحل التي تمر بها عملية التفاوض الناجحة نذكر منها:

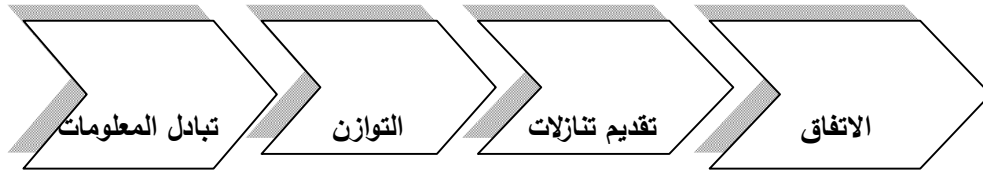
<sup>1</sup> عامر عوض، المرجع السابق، ص 276.

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي وآخرون، المرجع السابق، ص 503. 504.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمة من منظور كلي، المرجع السابق، ص 252.

<sup>4</sup>David whetten, KimsCameri : **Devoloping Management Skills**, Eight Edition, Ed Pearson Hall, 2011,New Hersey,USA, P386.

الشكل رقم(12.2): مراحل عملية التفاوض



Source: Pierre Morin, Eric Deiavales: **le manager à l'écoute du sociologue**, 7<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, Paris, 2007, P.207.

إن إنجاز عملية التفاوض يتطلب المرور بمجموعة من المراحل وكل مرحلة تقتضي استراتيجيات وتكتيكات معينة، وأبرز هذه المراحل نذكر منها:

- 1- **تبادل المعلومات:** وهنا يحاول الأطراف تحديد الإطار العام للمشكلة، من خلال تحديد النقاط التي يتم استبعادها بسبب وجود توافق عليها، وتحديد النقاط التي سيتم التفاوض عليها.
  - 2- **التوازن:** هنا تتحدد النقاط المختلف فيها، ويحاول كل طرف العمل على اكتساب أكبر قدر ممكن من المكاسب من خلال الضغط بالوسائل المتاحة، مع ضرورة تحديد بدائل مختلفة لكل طرف من الأطراف من أجل توسيع هامش المناورة.
  - 3- **تقديم تنازلات:** في حالة عدم الوصول لتحقيق المطالب من طرف الأطراف المتنازعة، يعتمد المفاوضون على تقديم تنازلات من أجل إيجاد أرضية من التفاهم والاتفاق، ويعتبر تقديم تنازلات في كثير من الحالات جزء من الأساليب المتبعة في التفاوض.
  - 4- **الاتفاق:** وهنا يحاول الأطراف ترسيم المطالب التي تم الاتفاق والالتزام بما تم الاتفاق عليه، ونشير هنا إلى ضرورة تمتع المفاوض بمهارات تفاوضية ولعل أبرزها حسن الإصغاء و الاستماع، التركيز الجيد، اللباقة في طرح المطالب، القدرة على الإقناع، القدرة على المراوغة وجمع أكبر قدر ممكن من المعطيات حول الموضوع وحول الطرف المتنازع معه.
- يمكن القول هنا أن الاعتماد على الحوار البناء في الجامعة يعتبر من أهم الأساليب من أجل حل الصراعات أو تخفيفها، ويتطلب هذا الأمر بناء جو من الثقة بين جميع الأطراف بهدف ضمان الوصول إلى النتائج الحقيقية والفعلية لهذا الحوار، كما يتطلب الحوار ضرورة تفهم جميع الأطراف أنه لا يوجد حل يرضي الجميع، وبالتالي العمل على إيجاد حلول توافقية تهدف بالأساس إلى عدم الإضرار بأحد الأطراف، بل تهدف إلى زيادة أداء وجودة العمل الجامعي بشكل عام، وعلى هذا الأساس يتطلب من الإدارة الجامعية نشر ثقافة الحوار الصريح داخل الاجتماعات وغيرها واعتباره جزء من ثقافة الجامعة سواء على مستوى الطاقم الإداري، الأساتذة، الطلبة.

### المبحث الرابع: أثر عناصر المناخ التنظيمي في إحداث الصراعات

يقاس نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه بمجموعة من المتغيرات والتي يعد المناخ التنظيمي واحد منها، هذا الأخير الذي له قدرة على التأثير في متغيرات عديدة في السلوك الإنساني داخل التنظيم، ويعتبر الصراع التنظيمي من بين المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمناخ التنظيمي، وهذه الجزء يهدف إلى توضيح قدرة عناصر المناخ التنظيمي في التأثير على الصراع داخل التنظيم.

### المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي و نمط القيادة في إحداث الصراعات

يعتبر الهيكل التنظيمي الساري في أي منظمة من أهم المقومات التي تحدد معالم أي تنظيم، والتي تنعكس بدورها على مختلف العلاقات التفاعلية بين الأفراد، كما يعمل اختيار نمط القيادة في تحديد مختلف العلاقات السائدة في هذه المنظمة.

#### I/ الهيكل التنظيمي

يُحدد الهيكل التنظيمي الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمرکز السلطة والرسمية في اتخاذ القرار، ودرجة الحرية التي يتمتع بها العاملون عند اتخاذ القرار والمسؤوليات<sup>1</sup>، ويمكن أن تحدث التناقضات والنقائص في هذا الهيكل إلى إحداث مشاكل ونزاعات وذلك من خلال:

#### 1- غموض الصلاحيات والمسؤوليات

يؤدي غموض الصلاحيات والمسؤوليات إلى إحداث الصراع من خلال محاولة الأطراف الاستحواذ على صلاحيات أكبر أو التخلص من الاشتراك في نشاطات قد لا تكون مرغوبة<sup>2</sup>، ومن مبررات ظهور الصراع تفويض الصلاحيات من الرؤساء إلى المرؤوسين، الأمر الذي يؤدي إلى محاولة كل طرف التمسك بمكتسباته وتفرده بالنفوذ والسيطرة، مما قد يؤدي إلى تزايد الصراع بسبب التفويض الغير مدروس من طرف الإدارة العليا؛ كما يؤدي عدم التكافؤ بين السلطات الممنوحة وبين المسؤوليات إلى إحداث خلل في التعامل بين الفرد نفسه في تأدية العمل بالكفاءة المطلوبة وبالنتائج المراد تحقيقها.

#### 2- تداخل المهام

يؤدي التداخل في المهام إلى إحداث الصراع من خلال محاولة العاملين الاتفاق فيما بينهم في وضع قواعد عمل دون الرجوع إلى الإدارة العليا، والذي ينعكس سلبا على علاقة هؤلاء الأفراد مع الإدارة وتزايد النزاعات والمواجهات حول طريقة العمل وتطبيق اللوائح.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، ص 221.

<sup>2</sup> احمد الخطيب، عادل سالم معاينة، المرجع السابق، ص 388.

### 3- نطاق الإشراف

يُعد عدم تحديد نطاق الإشراف بشكل دقيق إلى حدوث مشاكل عديدة تؤدي في الأخير إلى إحداث صراعات بين المستويات الإدارية، ومن هذه المشاكل المطروحة خرق مبدأ وحدة الأمر، هذا الأخير الذي يعزز ويؤكد على مبدأ التسلسل الهرمي، الأمر الذي قد يزيد من التناقضات في أداء الأعمال.

### 4- مشكلة التنسيق

يقوم الهيكل التنظيمي بالتنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام، فالتنسيق يعبر عن مجالات التعاون والترابط بين الأفراد والوحدات، ويؤدي سوء التنسيق بين الوحدات إلى تصارع الأفراد أو الوحدات على الاختصاصات التنظيمية<sup>1</sup>، ويعكس التنسيق من جهة أخرى التواصل الدائم بين الأفراد والجماعات واستخدام الأساليب القيادية و الاتصالية في تنفيذ المهام وغياب هذا التنسيق قد يؤثر على مجالات التواصل بين أفراد التنظيم، الأمر الذي يزيد من فرص النزاع بين الوحدات والعاملين.

### 6- الرسمية

تؤدي الرسمية والتي تشير إلى مدى اعتماد الإدارة على اللوائح والمراسلات في تطبيق الأوامر، إلى زيادة اعتماد المستويات الأدنى على المستويات الأعلى، وتؤدي هذه التلازمة في تطبيق الأوامر إلى عرقلة جهود وعدم مسابرتهم للحركية الموجودة في أعمالهم، كما يؤدي تشديد تطبيق الرسمية في العمل إلى اعتبار العمال على أنهم أدوات عمل فقط وخاصة لدى العاملين ذوي الكفاءات العالية، الأمر الذي يؤدي إلى إحداث صراع بين الإدارة وبين هذه الفئة العمالية ذات الكفاءة، والتي تحاول إشباع حاجاتها (الحاجة إلى التقدير حسب هرمية ماسلو) من خلال إعطائها مزيد من الاستقلالية في المهام والسلطات الممنوحة.

### 7- المعايير المهنية

يؤدي الاختلاف في المعايير المهنية وبين الإجراءات التنظيمية إلى إحداث صراعات القيم لدى العاملين، ومثال ذلك تركيز المنظمة على تحقيق الأرباح دون مراعاة تحسين خدمات العاملين وظروف العمل، الأمر الذي يولد ضغوط و إرهاق نفسي لدى العاملين مما يسبب في مصادمات بين العاملين وبين الإدارة العليا من أجل تحسين هذه الظروف، وقد تتسع صراعات القيم أكثر في حالة ما إذا كان عمل المنظمة له تأثيرات على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2006، ص 104.

<sup>2</sup> Jonathan Paquette: **Communiquer la science : métier, conflit de normes et harcèlement social**, Éthique publique , Vol. 11, N° 2 | 2009, URL : <http://ethiquepublique.revues.org/105>. (consulté le 15/06/2012 ,14.20). P.67.

## 8- دقة المهام

تبرز أهمية الهيكل التنظيمي في تحديد المهام بشكل دقيق، إذ يؤدي عدم تحديد المهام والصلاحيات والسلطات إلى وقوع العامل في صراع الدور، فيمكن أن يتلقى العامل تعليمات مختلفة من مشرفين مختلفين، أو تتداخل مهامه مع عمال من نفس المستوى الإداري، أو تتداخل أدوار الوحدات مع بعضها البعض، كل هذا الاختلافات تؤدي إلى إحداث ضغوطا نفسيا لدى العامل، وقد يتسبب صراع الدور في إجهاد العامل من خلال كثرة الأعمال الموكلة إليه، الأمر الذي يؤدي إلى مضاعفات نفسية لدى العمال وزيادة معدلات القلق والضجر من العمل، مما يزيد في مستويات المواجهة والصدام بين العمال والإدارة.<sup>1</sup>

## II / أنماط القيادة

تعرف القيادة الإدارية على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين"<sup>2</sup>، ويرى كثير من الباحثين أن القيادة وأنماطها هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وتعزى هذه الأهمية كون القيادة ترافق جميع العمليات الإدارية وهي التي تجعل من العمل الإداري أكثر ديناميكية وفعالية، فالقائد يقوم بدعم المرؤوسين ومساعدتهم عند الحاجة وتوجيههم دون انتقاد أو تحامل، فالقيادة الناجحة تستطيع بث الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والنقد ودعم الأفكار الإبداعية، وبالتالي تقضي على المظاهر التي تسبب التذمر والتغيب المستمر عن العمل. من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري).

يؤدي ممارسة نمط من أنماط القيادة السابقة في تحديد وإثارة الصراعات التنظيمية أو التقليل من حدتها، فالقيادة الدكتاتورية تتميز بمركزية قوية في اتخاذ القرار والتسلط وإتباع أنظمة عقابية صارمة، الأمر الذي يحد من تبادل الأفكار والآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات، ممياً سهم في زيادة الاحتقان لدى العاملين والذي يعتبر مصدر أساس لظهور النزاعات<sup>3</sup>، كما تؤدي القيادة الدكتاتورية إلى إضعاف جوانب التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين في المنظمة، والذي قد يؤدي بدوره إلى تقليل الثقة بين الأطراف وزيادة تفاقم المشاكل بسبب عدم الاستماع الجيد لمشاكل العاملين.

<sup>1</sup> Serge Perrot: *Nature et conséquences des conflits de rôles*, Actes de la Journée de recherche « Stress, burnout et conflits de rôles », Aix-en-Provence, France, 2005, P.4.

<sup>2</sup> عليوة السيد: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص45.

<sup>3</sup> كاظم خضير الفرحات، المرجع السابق، ص262.

يؤدي النمط الديمقراطي و التشاوري في القيادة دورا مهما في تخفيف حدة الصراعات، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد لإبداء آرائهم و أفكارهم، وزيادة مجالات التعاون والتنسيق بين الأفراد، الأمر الذي يساهم في التقليل من الاحتقان الموجود لدى العاملين، كما تساهم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار في زيادة التزام الأفراد والوحدات لتحقيق أهداف التنظيم، مُميِّسُهم في التقليل من صراعات الوحدات الناجمة عن الاختلاف في الأهداف، كما يؤدي إتباع هذا النظام إلى الحصول على موارد جديدة للوحدات من خلال التواصل بين المستويات الدنيا والإدارة العليا، مما يقلل من الصراعات الناتجة عن محدودية الموارد والاعتمادية المتبادلة.

يساهم النمط الديمقراطي القيادي في إشاعة الثقة بين العاملين والتقرب منهم ومعرفة احتياجات الأفراد النفسية و المادية، والذي له تأثير على زيادة انسجام الإدارة مع العاملين في ما يتعلق بأهداف وطرق العمل. تلعب الجماعات الغير رسمية دور بارزا في إثارة الصراع داخل التنظيم لما لهم من تأثير على مجريات التنظيم، ومن هنا يكتسي دور القائد المدير في التقرب من الجماعات الغير رسمية ومحاولة التأثير فيهم بطريقة غير مباشرة، وذلك من أجل التقليل من حدة الصراعات بين الإدارة وبين الجماعات الغير رسمية.

قد يقع المسؤول المباشر في صراعات مع نفسه في حالة ما إذا القرار بتناقض مع قيمة ومبادئه، ومثال ذلك أن يطلب أحد العمال عطلة لثلاث أسابيع نظرا لمروره بفترات صعبة ومشاكل أسرية، الأمر الذي يؤدي بهذا المسؤول في الوقوع بين تطبيق الإجراءات القانونية التي لا تسمح بهذا أو النظر إلى هذه الحالة على أنها حالة إنسانية تجب فيها مساعدة هذا العامل<sup>1</sup>.

يؤدي غياب الحوار بين المسؤول والعاملين إلى مضاعفة الصراع بين أفراد التنظيم، وذلك من خلال محاولة المسؤول حل المشاكل عن طريق القضاء والإجراءات القانونية دون الاعتماد على الوساطة والحوار بين الأطراف من أجل حل المشكلات، مما يقلل من فرص التفاهم وزيادة مستويات الاحتقان لدى العاملين الإداريين<sup>2</sup>.

تؤدي قدرة القائد على تشجيع العمال من خلال نظام للمكافآت يتصف بالعدالة، إلى زيادة التفاعل الايجابي بين الإدارة وبين العمال، وقد يؤدي التناقض بين نظام المكافآت بأنواعها وبين الجهد المبذول إلى زيادة التوترات النفسية والإحساس بالتهميش لدى العمال، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة العداء تجاه الإدارة، كما يزيد معها معدلات القلق التي تصاحب هذا التوتر والإحساس بالتهميش، وقد ينعكس هذا

<sup>1</sup> Diane Girard: **Conflits de valeurs et souffrance au travail**, Éthique publique, Vol. 11, n° 2, 2009, <http://ethiquepublique.revues.org/119> (consulté le 16/06/2012, 16.10). P.15

<sup>2</sup> Nicole marchand: **La loi québécoise sur le harcèlement psychologique au travail : entre judiciarisation et juridicisation**, Éthique publique , vol. 11, n° 2 | 2009, <http://ethiquepublique.revues.org/110>, (consulté le 13/04/2012, 14.20).P76.

سلبا على الصحة النفسية للعامل والتي تعتبر عامل أساس في تحقيق التفاعل الايجابي بين أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

نشير أيضا -هنا- إلى أن قدرة القائد على فهم الثقافات المختلفة للعاملين تؤثر بشكل كبير على فهم مصدر الصراع وإيجاد الحلول المناسب له، إذ تؤثر الاختلافات الثقافية بين العاملين -خاصة الثقافة القطاعية والمهنية- بشكل كبير في تفاعلات الأفراد فيما بينهم، كما يؤثر هذا الاختلاف في فهم طبيعة الرسالة واللغة المستعملة فيها وطريقة تلقي كل طرف لهذه الرسالة نظرا لوجود هذه الخصوصيات الثقافية بين الأفراد، كما يجب مراعاة هذه الثقافات في حالة ما إذا حاولت الإدارة إجراء تغييرات تنظيمية على طرق وأساليب العمل داخل مكان العمل، هذا الأمر يتطلب من القائد انفتاح أكبر على الثقافات الموجودة داخل التنظيم ومحاولة فهم هذه الثقافات والتماشي معها بما تقتضيه أهداف التنظيم.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أثر الاتصالات التنظيمية وطبيعة العمل في احداث الصراعات

تعتبر الاتصالات التنظيمية أداة مهمة لعملية التواصل الدائم بين مختلف أفراد التنظيم والتأثير من خلالها على مختلف العلاقات الانسانية في التنظيم، كما تبرز ظروف وطبيعة العمل السائدة في التنظيم مختلف انشغالات أفراد التنظيم حول العمل والبيئة المادية المحيطة.

### I / الاتصالات التنظيمية

يعرف الاتصال التنظيمي حسب ويليام سكوت *William Scot* على أنه " العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها، عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة، بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم"<sup>3</sup>، فالالاتصال التنظيمي يلعب دورا مهما داخل التنظيم، إذ من خلاله يتم الشرح المستمر لطريقة العمل والأهداف التي تصبو إليها المنظمة لتحقيقها، كما أنه يساهم في معرفة أفكار الأطراف الأخرى من خلال عملية تبادل الأفكار و النقاشات، فهو بذلك يعتبر أداة رئيسية لتنفيذ مهام الإدارة من تخطيط ورقابة وتنفيذ ومتابعة، ويمكن أن تؤدي عملية الاتصال الخاطئة واختيار قنوات الاتصال الغير مدروسة إلى زيادة المشاكل التنظيمية و النزاعات و تفاقمها.

<sup>1</sup> Sandrine Hollet Haudebert: **De l'instrumentation à l'instrumentalisation de la mesure du stress :Analyse du rapport d'enquête Technologia sur 'France Telecom**, Colloque « de nouveaux comportements, Nouvel GRH » université Rennes, France, 2010, P.5.

<sup>2</sup> Gérard Marandon: **Au-delà de l'empathie,cultiver la confiance : clés pour la rencontre interculturelle** ?,[http://www.cidob.org/es/publicaciones/notes\\_internacionales](http://www.cidob.org/es/publicaciones/notes_internacionales),( consulté le 16/06/2010 ,14.20). P.260.

<sup>3</sup> سالمى جمال: **تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة**، مقال منشور في الملتقى الوطني للإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2002، ص 6.

### 1- التنسيق

إن غياب الاتصال الفعال يمكن أن يعيق محاولات تحقيق التنسيق بين الأطراف التي تعتمد على بعضها البعض، فالتفسير الانتقائي للمعلومات الناجم عن سوء عملية الاتصال يولد سوء الفهم ويشجع على عدم الثقة بين الأطراف، الأمر الذي يزيد من مجالات الصراع بسبب الاحتقان المتولد من عدم الثقة وسوء الفهم والظن.<sup>1</sup>

### 2- الاتصال المفتوح

قد تؤدي عملية الاتصال المفتوح الغير مفيد إلى إحداث الصراع، فالمعرفة التامة بالقرارات الإدارية وبمجريات العمل الإداري يمكن أن يكشف عن عدم المساواة بين العاملين، كما يمكن أن تؤدي إلى تدخل جهات معينة في غير تخصصهم.

### 3- التباين في المدركات

إن المشكلة الأساسية في الاتصالات التنظيمية بين الجماعات هي الاختلافات والتباين في الفهم والإدراك لدى الأفراد، هذا التفاوت يؤدي إلى عدم وصول الرسالة المبتغاة بشكل جيد، الأمر الذي يسبب ضبابية عند المتلقي والذي يمكن أن يفهمها بشكل معكوس فتؤدي إلى صراع داخلي لدى الفرد يتسبب بظهور القلق والتوتر في تعامله مع الأفراد العاملين معه.<sup>2</sup>

### 4- سوء الفهم

يؤدي سوء الفهم بين العاملين وبين المسؤولين إلى إحداث الكثير من الصراعات، وينتج سوء الفهم بسبب سوء في طريقة الشرح وعدم التوضيح الجيد للقرارات و المهام، الأمر الذي يولد تشتتاً ذهنياً لدى العامل والذي بدوره يجسد سوء الفهم من خلال تصرفات عدائية تجاه الإدارة.<sup>3</sup>

### 5- الاتجاهات النازلة للاتصال

قد تؤدي الاتصالات ذات الاتجاه العمودي إلى عرقلة وجمود العلاقة بين الإدارة و العاملين، مما يضفي على المنظمة التنظيم البيروقراطي، هذا الأخير يؤدي إلى شعور الفرد بالقلق المتزايد والذي ربما يصل به إلى مرحلة عدم الاكتراث في أداء الأعمال والتي تتسبب في مصادمات بينه وبين المشرفين عليه.

### 6- قنوات الاتصال

تعتمد الاتصالات التنظيمية على مجموعة من الوسائل والقنوات والتي يختلف استعمالها حسب الحالة والغاية واللوائح التي تسمح بذلك، فالاتصالات اللفظية المباشرة تؤثر بشكل سلبي على الأفراد، و خاصة التي تعتمد على التشديد والازدراء وإقصاء الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى زيادة تهيش الأفراد،

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، المرجع السابق، ص 388.

<sup>2</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، المرجع السابق، ص 447.

<sup>3</sup> Marko Siitonen: **Conflict management and leadership communication in multiplayer communities**, [http://www.digra.org/dl/le\(15/06/2012,17.05\).P.5](http://www.digra.org/dl/le(15/06/2012,17.05).P.5).

مما يؤدي بهؤلاء الأفراد إلى التشكل بطريقة عفوية أو غير عفوية من أجل إثارة المشاكل مع الإدارة وهذا رداً على طريقة التعامل معهم، كما تلعب طريقة الاتصال بالجماعات الغير رسمية دوراً حاسماً في تقليل أو زيادة درجة الصراع بسبب اعتماد هذه المجموعات على لغة مشتركة للتواصل غير موجودة في الاتصالات الرسمية، الأمر الذي يحتم على المدير القائد اختيار الألفاظ بشكل مناسب بما يتوافق مع مستوى فهم هذه الجماعات حتى لا يساء فهمه، كما قد يعكس وجود وقوة التنظيمات الغير رسمية وسوء الاتصالات المرافقة لها، دليلاً على جمود التنظيم الرسمي وعدم ملاءمته للتغيرات، أو دلالة على مجانية التنظيم في توزيع السلطة والأدوار<sup>1</sup>، وقد يعكس أيضاً على ديكتاتورية القيادة في تعاملها مع أفراد التنظيم فيولد شعوراً وبالاحباط، الأمر الذي يؤدي إلى الدخول في تحالفات ضد الإدارة ومحاولة إحداث صراعات لنيل مكاسب أكبر وتعطيل جهود الإدارة.

### 7- إختيار قنوات الاتصال

يؤدي الاختيار السليم لقنوات الاتصال و التي تتلاءم مع طبيعة الرسالة إلى تحقيق أهداف الرسالة، إلا أن سوء اختيار هذه القناة قد يؤدي إلى حدوث تشويش لدى المتلقي والذي قد يلتبس عليه الأمر، مما قد يؤدي به إلى فهم معكوس ومغلوط للهدف الحقيقي من الرسالة، وخاصة إذا كانت نمط القيادة من النوع الديكتاتوري بحيث لا يستطيع العامل الرجوع إلى رئيسه في حالة عدم فهمه لمحتوى الرسالة، هذا التشويش في الفهم قد يصاحبه نوع من الشكوك و الارتباب، مما يسبب صراعات داخلية للفرد في فعل الأمر من عدمه ومع تراكم مثل هذه الرسائل المغلوطة قد تحدث صراعا للعامل مع مديره.

### 8- أتممة عمليات الاتصال

تساهم عملية أتمته العمليات الإدارية في تسهيل العمليات الإدارية وسرعة توصيل المعلومات، إلا أن المبالغة في استعمال التكنولوجيات الحديثة قد يقضي على الكثير من العلاقات الانسانية بين الأطراف الفاعلة في التنظيم، وقد تطرح هذه المبالغة مشكلة من له الحق في استخدام هذه التكنولوجيات في ظل ربما إمكانات المحدودة للمؤسسة، الأمر الذي قد يؤدي إلى إثارة الصراع بسبب هذه الاعتمادية المتزايدة.

### 9- غموض الاتصالات

تساهم الاتصالات الغامضة في زيادة عدم اليقين والثقة والشك الدائم من طرف العاملين، الأمر الذي يزيد من حالات الصراع بين الإدارة وبين أفراد التنظيم<sup>2</sup>، مما يتطلب من الإدارة الشرح المستمر للأهداف والخطط والمبادئ والنوايا الحقيقية للإدارة وتقليل الصراعات الناتجة عن الاعتمادية وقلة الموارد والاختلاف في الثقافات والفهم المدرك.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 212.

<sup>2</sup> Andrew Moemeka: **La communication et les conflits dans les organisations**, La revue de gestion du secteur public , Vol. 28, N° 2, PARIS, France, 2011.

## 10- الاتصال مع النقابات العمالية

تساهم عملية الاتصالات الفعالة والتي تتسم بدرجة كبيرة من الثقة بين الإدارة العليا وبين النقابات العمالية في تخفيف حالات الاحتقان، فقد يؤدي سوء العلاقة والتواصل الجيد بين الإدارة وبين النقابات إلى زيادة حدة الاحتجاجات العمالية، الأمر الذي يزيد من مستويات الصراع ويعقد الأمور بشكل لا يخدم أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

## II / طبيعة العمل

يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان العمل ذا طبيعة روتينية أم غير روتينية وهل يتضمن التجديد والابتكار و الإبداع، فقد يؤدي العمل الروتيني إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتجديد، الأمر الذي قد يؤدي إلى مواجهة بين الرئيس ومرؤوسه بسبب هذا الإهمال، مما يزيد في مستويات المواجهات سواء كانت فردية أو جماعية.

### 1- الأعمال الروتينية

يمكن أن تحدث الأعمال الروتينية التي تتصف بكثرة المهام والمسؤوليات على العامل، إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد على العاملين، الأمر الذي يزيد في معدلات الغياب والقلق والعدوانية وعدم تقدير الذات وضعف القدرة على التركيز، وضعف المقدرة على الاتصال وتدني مستوى الروح المعنوية وكثرة الشكاوى و التظلمات، فكل هذه الضغوط وما صاحبها من مضاعفات تُعتبر من أهم مصادر إحداث الصراع داخل التنظيمي<sup>2</sup>، فكلما زادت هذه الضغوط قد تؤدي إلى زيادة احتمالات النزاع بين الأفراد العاملين في المنظمة. كما تؤدي ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل إلى إعاقة التوازن النفسي لدى متخذي القرار، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في عملية اتخاذ القرار الصحيح، أو القيام بالسلوك الإداري غير السليم، مما قد يؤدي إلى مواجهة ونزاع بينه وبين أفراد التنظيم ويزيد في مستويات العداء في المنظمة.<sup>3</sup>

### 2- التجديد وضغوط العمل

تؤدي طبيعة العمل التي تتسم بالتجديد والحركية والتغير المستمر وزيادة فرص الإبداع فيها إلى زيادة تفاعل الأفراد معها والاهتمام بوظائفهم، كما تؤدي قلة ضغوط العمل الناتجة عن طبيعة العمل إلى تقليل الضغوط النفسية على العاملين وتقليل الاجهاد الجسمي و النفسي، مما قد يؤدي إلى زيادة

<sup>1</sup> Marko Siitonen, ibid, P6.

<sup>2</sup> عبد الفتاح صالح: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 605.

<sup>3</sup> Claire Edey Gamassou: **Les causes spécifiques de stress et d'implication chez les agents de la Fonction Publique Territoriale**, Colloque « Quelle(s) GRH pour la(les) foncton(s) publique(s) ? », Lille 2, juin 2006, P2-3.

التفاعل الايجابي بين الأفراد، الذي ينعكس بدوره على تقليل مستويات الصراع بين أفراد التنظيم، مما يتطلب من المنظمة العمل على تقليل الأعمال الروتينية وتبويبها وتجديدها.

### 3- التصورات المسبقة والواقع العملي

تؤدي التصورات المسبقة حول العمل إلى أحداث فجوة كبيرة بين التصورات القبلية وبين الواقع المعاش، ومثال ذلك العمال الذين يتصورون أنهم سيجدون الاحترام و التقدير، وأن العمل غير مرهق لكنهم يصدمون بأن العمل مرهق ولا يجدون الاحترام و التقدير اللازم، هذه الفجوة بين التصورات القبيلة وبين الواقع الحقيقي يسبب صداما داخليا لدى الأفراد، الأمر الذي يزيد من حالات القلق والاكتئاب لدى الأفراد العاملين<sup>1</sup>، ويؤدي بهم إلى مواجهات بين العمال في نفس المستوى أو في مستويات أعلى.

### 4- قواعد العمل والإمكانات المتاحة

تشير الكثير من الدراسات التي أجريت على موظفين لمعرفة حالاتهم النفسية في مكان العمل، أن الكثير من الصراعات تنتج من خلال وقوع العمال بين تناقضات قواعد العمل وبين الإمكانيات المتاحة، إذ يسبب الوقت الغير الكافي لتأدية الأعمال بنوعية جيدة في ظل ظروف وإمكانات محدودة إلى شعور الفرد بالإحباط والقلق نتيجة عدم قدرته على تحقيق طموحاته في مجال عمله من جهة، وعدم قدرته على تأدية الأعمال الواجبة عليه، الأمر الذي يؤدي بالمسؤولين إلى التوبيخ واتهامه بالتعاس عن تأدية العمل وفق قواعد العمل المنصوص عليها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا المستخدمة في أحداث الصراعات

إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، و الزراعية، و التجارية، و التعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية، وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءاً منها، فإنها تُعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات، لذا يجب أن تستفيد هذه المنظمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا، وتستثمرها الاستثمار الأمثل، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، ممدٍ ساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقتهم الكامنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Stéphanie Meylan, Patrice Boillat et Aurélie Morel: **Épuisement professionnel en contextepolicier : le rôle des valeurs, Éthique publique** [En ligne], vol. 11, n° 2 | 2009, mis en ligne le 10 mai 2011. <http://ethiquepublique.revues.org/96>. (consulté le 15/06/2012,10.30)

<sup>2</sup> Antoine Bonnemain: **Conflit éthique et conflits de temporalités : une approche ergonomique de la maltraitance en EHPAD**, Mémoire magister, Conservatoire National Des Arts et Metiers, Paris, France,2010, P11.

<sup>1</sup> يوسف عبد عطية بحر: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة غزة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، العدد الثاني، ص 6.

### 1- الاعتمادية في التكنولوجيا المستخدمة

يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى إحداث الكثير من الآثار الإيجابية إلا أنه ليس دائما قد يؤدي هذا الاستخدام إلى تحقيق هذا الإيجابيات، فقد يؤدي الاعتماد على التكنولوجيا إلى حدوث نزاعات إذ أن الكثير من الصراعات تحدث بسبب الاعتمادية ، ويرجع هذا بسبب أن الكثير من المستويات الإدارية والأفراد يستخدمون هذه التكنولوجيا كالحواسيب والطابعات وبسبب محدودية هذه الأجهزة في المنظمة وفي الجامعات خاصة، فقد يؤدي هذا إلى نزاع بين المستويات الإدارية والأفراد للحق في استخدامها.

### 2- محدودية الموارد

قد تؤدي محدودية هذه الأجهزة إلى تعامل المسؤول على هذه الأجهزة بطريقة غير عادلة مع أفراد التنظيم، من خلال إتاحة لجهات معينة الحق في استخدام هذه الأجهزة ومنع جهات أخرى، كما قد تؤدي محدودية هذه الموارد إلى إيجاد ضغط كبير لدى هذه المصلحة، مما قد يسبب ضغط لدى هذا العامل الأمر الذي يجره إلى سوء التعامل مع أفراد التنظيم مما يحدث نزاعا معهم، أو قد تحدث لهذا العامل ضغط وارهاق بسبب هذا التراكم في العمل عليه، مما قد يسبب مزيد من الضغوط النفسية والارهاق على العامل الأمر إلى انعكس سلبا على علاقته مع أفراد التنظيم وزيادة عدوانيته في التعامل مع أفراد التنظيم<sup>1</sup>.

### 3- التعطلات:

قد يؤدي تعطل هذه الأجهزة إلى تعطل العملية الإدارية وتراكم المشاكل المترتبة على هذا التعطل، الأمر الذي قد إلى نزاع بين الفرد وبين المجموعات التي لها الحق في استخدام هذه التكنولوجيا، أو بين هذه العامل وبين مسؤوله خاصة إذا تحمل الفرد جزء من هذا التعطل.

<sup>1</sup> شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: مؤسسة إنتاج الكهرباء جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 98.

## خلاصة الفصل الثاني

أدت التراكمات البحثية فيما يخص موضوع الصراع التنظيمي إلى الانتقال بهذا الموضوع من النظرة الجزئية والتي تعتبر الصراع حالة غير عادية يجب التخلص منها، إلى نظرة ترى بضرورة فهم أسبابه ومصادره والاستفادة القصوى منه وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة، هذا التغيير في الفكر الإداري حول الصراع التنظيمي أدى بالباحثين إلى محاولة تحديد مصادره و أسبابه، فزيادة الاعتمادية و سوء الاتصالات و التداخل في المهام والصلاحيات والسلطات أسباب من مجموعة أسباب تؤدي إلى حدوث الصراع داخل للتنظيم. كما أن للصراع التنظيمي أثارا سلبية وإيجابية على المنظمة تبرز فيها قدرة الإدارة على تهمين الايجابيات من خلال المحافظة على قدر معقول من الصراع و إستثماره، ومحاولة حل المشكلات ذات التأثير السلبي على نشاط المنظمة من خلال فهم مصادره والعمل على معالجة المشكل قبل وبعد وقوعها .

أنت هذه الآثار على المنظمة بالباحثين إلى ايجاد أساليب واستراتيجيات تعمل من أجل مواجهة وحل الصراعات داخل التنظيم، ونجاح هذه الأساليب مرهون بالاختيار السليم للأسلوب وفق ما تقتضيه الحالة، وفق قدرة القائد المدير وامتلاكه للمجموعة من المهارات الاتصالية والقيادية التي تساهم في نجاح تطبيق أساليب حل الصراع بين أفراد التنظيم.

تعبّر الجامعة عن تفاعلات واعتمادية كبيرة بين أفرادها فهي لا تخلو من حدوث صراعات بداخلها، ويبقى الحوار والثقة المتبادلة والتفاوض البناء من أهم العناصر التي تؤدي إلى حل النزاعات في الجامعة، الأمر الذي يزيد في مقدرة الجامعة في تفاعلها مع محيطها الداخلي والخارجي .

**تمهيد**

في الفصلين السابقين تم ذكر أهم ما كُتب في موضوع المناخ والصراع التنظيميين، كما تم التطرق إلى أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات داخل مكان العمل، وفي هذا الفصل سنحاول القيام بعملية إسقاط لما كُتب في موضوع المناخ التنظيمي وأثره على حدوث الصراعات على العاملين الإداريين لجامعة المسيلة، وسنحاول تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث يتطرق المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فيتناول عرض لعملية تفرغ وتحليل بيانات للدراسة، أما المبحث الثالث فسنحاول مناقشة أهم ما جاءت نتائج الدراسة به.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

قصد إعطاء موضوع المناخ و الصراع التنظيميُ عد واقعي في الطرح قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، ومن خلال هذه الدراسة نحاول أن نحدد واقع المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين الإداريين في أماكن عملهم، كما نحاول تحديد مظاهر الصراع السائدة لدى العاملين الإداريين و تحديد أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات التنظيمية.

### المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

قصد الوصول إلى أهداف الدراسة وبما يتوافق مع المنهجية العلمية المُحدّده ، نحاول اختيار منهج مناسب للدراسة و تحديد الأدوات الكفيلة والمناسبة لهذا الموضوع.

#### I- منهج الدراسة:

يُعرف المنهج العلمي على أنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أنّ الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"<sup>1</sup>.

لقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة نظرا لتلائمه مع طبيعة الموضوع المدروس، إذ إنّ المنهج الوصفي أسلوب من أساليب التحليل المُركّز على جمع معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة ما من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية.

#### II- أدوات جمع وتحليل البيانات

لوصول إلى مختلف البيانات الموجودة في الميدان، استعان الباحث بمجموعة من الأدوات التي تتوافق مع طبيعة العمل وأهداف الدراسة، ومن خلال هذه البيانات قمنا بإجراء التحليل الإحصائي وتطبيق الأساليب التي تسمح لنا بإظهار النتائج، ويمكن توضيح أدوات جمع وتحليل البيانات كالآتي:

##### 1- أدوات جمع البيانات:

قصد جمع مختلف البيانات التي تسمح لنا بإعطاء صورة على موضوعنا، قام الطالب بالاستعانة بالأدوات التالية:

##### أ/ الاستمارة

تُعرف الاستمارة على أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>. و هذه الاستمارة تهدف بالأساس إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية:

<sup>1</sup> أحمد الرفاعي: منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2005، ص121.

- معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وفي بيئة العمال الإداريين بشكل خاص.
- تحديد أهم مظاهر الصراع التنظيمي وأنواعه بين العمال الإداريين في الجامعة.
- معرفة تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات بين العمال الإداريين في الجامعة.

قد استأنسنا في إعداد هذا الاستبيان على استبيان لدراسة أجراها يوسف عبد العطية بحر حول المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة غزة الإسلامية، كما اعتمدنا على دراسة لأحمد يوسف عبد اللوح حول الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي لدى العمال الإداريين بجامعة غزة.

لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت *Likert* الخماسي، وذلك بأن يُقَابَلُ كُلُّ عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

إنَّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة، تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

لقد مرَّ هذا الاستبيان بمجموعة من المراحل قبل أن يَخْرُجَ في شكله النهائي وهذه المراحل هي:

### 1 - مرحلة الإعداد الأولي

انطلقت هذه المرحلة من الاشكالية وفرضيات الدراسة، حيث تمت صياغة مجموعة من الأسئلة وفق محاور تتمثل في:

- 1-1- محور البيانات الشخصية: واشتملت على معرفة مجموعة من البيانات، والتي تتمثل في السن؛ الجنس؛ المستوى العلمي؛ المنصب الوظيفي؛ سنوات الخبرة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هومه، عين مليلة، 2007، ص 123.

**1-2-2- محور المناخ التنظيمي:** يشتمل على مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

**1-3-3- محور الصراع التنظيمي:** اشتمل على مجموعة من الأسئلة والتي كانت تهدف إلى معرفة أهم مظاهر الصراع السائدة في الجامعة .

**1-4-4- محور أثر المناخ التنظيمي على إحداث الصراعات:** احتوى هذا المحور على مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي انطلاقاً من عناصره على حدوث الصراعات التنظيمية لدى العاملين الإداريين في الجامعة.

**2- مرحلة العرض:** تمت مناقشة هذا الاستبيان مع المشرف ابتداءً ثم توزيع هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمختصين في التحليل الإحصائي من أجل تقديم مختلف الملاحظات، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين وتم إجراء التعديلات والتصحيحات اللازمة ليخرج الاستبيان في شكله الأخير.

#### ب/ الملاحظة

تعد الملاحظة أداة مهمة في فهم بعض المتغيرات الإدارية والتي لا يمكن للإداريين التطرق لها، وقد حاولنا التعرف من خلال هذه الأداة على نمط العلاقات السائدة بين العمال الإداريين فيما بينهم، وتحديد ظروف العمل السائدة في مكاتب الإداريين.

#### ج/ الوثائق والسجلات

قصد الامام بتفاصيل تتعلق بالإداريين في الجامعة تم تمكين الطالب من الاطلاع على مجموعة من الوثائق التي تخص العاملين الإداريين من حيث عددهم وتصنيفاتهم ومهامهم، والواجبات والسلطات واللوائح التي تحدد اختصاصاتهم، وكذلك تم اطلاع الطالب على توزيع هؤلاء العاملين في الجامعة وعلى مستوى الكليات.

#### 2- أدوات تحليل البيانات:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الإحصائي المشهور **(SPSS (version 20**، حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستمارة؛  
- التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة، وكذلك توجهاتهم لمحاور الدراسة؛

- المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت؛  
- حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات؛

-اختيار تحليل التباين الأحادي، للتعرف على مدى إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

### المطلب الثاني: مبررات اختيار الجامعة كميدان للدراسة

يعتبر اختيار بيانات معينة للدراسة من التحديات القائمة لدى الباحث، وفي موضوعنا حاولنا اختيار الجامعة وبالخصوص جامعة المسيلة كميدان للدراسة، وقد حددنا العاملين الإداريين كعينة للدراسة.

### I/ مبررات الاختيار

- هناك جملة من الأسباب والدواعي التي أدت بنا إلى اختيار الجامعة كميدان للدراسة نذكر منها:
- 1- الجامعة تعتبر رافد مهم في توجيه المجتمع وتقويم سلوكه، فكان من الواجب تصحيح الاختلالات الموجودة فيها لكي تضطلع بمهامها على أكمل وجه.
  - 2- كون الجامعة تعبر عن مجموعة من التفاعلات الانسانية فهي كباقي المنظمات والتي تحتاج هي كذلك إلى الدراسة، إذ الملاحظ في الدراسات العلمية هو قلة الاهتمام بدراسة بيئة الجامعة .
  - 3- اختيارنا للعاملين الإداريين راجع إلى أهمية هذه الفئة داخل الجامعة والدور البارز الذي تقوم به، ففئة الإداريين لم تحظى بالكثير من الدراسات التي تعبر عن انشغالاتهم ومشاكلهم.
  - 4- تهدف الدراسات التي تُخرجها الجامعة إلى تصحيح عمل المنظمات، إلا أنه من الضروري أن تبدأ الجامعة بنفسها في عملية الإصلاح قبل الانطلاق لعالمها التي تعيش فيه.
  - 5- النتائج السلبية التي تترتب على أداء الجامعة ككل بسبب إهمال طلبات العاملين الإداريين، والتي تؤدي إلى توقف أو بطء العملية الإدارية، مما يعكس سلبا على الطلبة والأساتذة وجميع الفاعلين في الجامعة.

### II/ التعريف بجامعة المسيلة

أنشأت جامعة المسيلة عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية، وفي عام 1992 أصبحت مركزا جامعيا. بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 أصبحت جامعة، وتشمل الجامعة على مجموعة من الإدارات والكليات والمعاهد والمصالح.<sup>1</sup>

### I- هياكل رئاسة الجامعة

تشمل رئاسة الجامعة على مجموعة من المصالح والتي لها أدوار محددة (أنظر الملحق 3):

<sup>1</sup> <http://www.univ-msila.dz/umvfr/> le (01/07/2012 , 23.50)

### 1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات

يتمثل دور نيابة مديرية الجامعة للتدرج والتكوين فيما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدم من الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بُعد الذي تضمنه الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات و الاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

### 2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي

يتمثل دور نيابة ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي فيما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد القيام بكل نشاط من شأنه تامين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تجزها الجامعة.

### 3- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات لعلمية

تتمثل وظيفة نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون في:

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجال التعليم و البحث.
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيةها
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة.

### 4- تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

**5- تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية بما يأتي:**

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التعليم و البحث.
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه.

**6- تتكفل نيابة الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه بما يأتي:**

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم ، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.
- مسك البطايق الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

**II- الأمانة العامة للجامعة**

تشمل الأمانة العامة للجامعة على مجموعة من المصالح والمديريات والتي يمكن إبرازها وفق هيكلها التنظيمي (أنظر الملحق رقم 4)، والتي تهدف إلى تحقيق جملة من المهام نذكر أهمها:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برنامج للأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات للأمن الداخلي للجامعة.

ويمكن إبراز مصالح التي تنتمي إلى الامانة العامة وتحديد مهامها الأساسية كالآتي:

**1- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين**

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة و كذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد والملحقات.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

## 2- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة

المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة مكلفة بـ:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات و ضمان مراقبة و تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- تحسين محاسبة الجامعة.

## 3- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة و صيانتته .
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

## 4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية مكلفة بـ:
- ترقية و تنمية الأنشطة العلمية و الثقافية في الجامعة لصالح الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية .
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

**3- كليات الجامعة**

شهدت جامعة المسيلة تطورا ملحوظا من حيث تزايد عدد الكليات والطلبة والتخصصات التي تحويها، ففي عام سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهدا وطنيا ثانيا في الهندسة المدنية. ومع بداية السنة الجامعية 89/90 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301. لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص الخدمة الاجتماعية ، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة 1997 ، ثم فرع الأدب العربي البيولوجيا والإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2000/2001 إلى 9000 طالب. هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى مرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 .

**المطلب الثالث: مجال الدراسة**

بغرض تحديد مجال الدراسة سنحاول في هذا المطلب تحديد الاطار المكاني والزمني للدراسة، كما سنحاول تحديد المستهدفين من هذه الدراسة وتحديد مختلف الخصائص المشكّلة لها، كما نعمل على دراسة ثبات وصدق الاستمارة التي تم توزيعها.

**I/ الإطار الزمني والمكاني لمجتمع وعينة للدراسة**

تم تحديد الإطار الزمني والمكاني المحددة لهذه الدراسة، كما عمل الباحث على تحديد مجتمع ومفردات العينة المستهدفة من هذه الدراسة.

- 1- الإطار الزمني لهذه الدراسة:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة 2011 / 2012 وذلك من خلال قيام الطالب بجمع المعلومات المتعلقة بالجامعة والفترة التي سنجري عليها الدراسة والمتمثلة في العاملين الإداريين، كما تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان وشرحه على العمال الإداريين واسترجاع الاستبيانات الموزعة.
- 2- الإطار المكاني:** تمت هذه الدراسة على جامعة المسيلة حيث شملت الدراسة رئاسة الجامعة، كما شملت الدراسة الأمانة العامة للجامعة؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم و التكنولوجيا، معهد التسيير والتقنيات الحضرية وكلية الاعلام الآلي والرياضيات.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين الإداريين في الجامعة والبالغ عددهم 283 عامل إداري، والجدول التالي يبين تصنيف العمال الإداريين وعددهم.

#### جدول رقم(1.3): تصنيف العمال الإداريين

المجموع	العدد	الأنواع	
50	01	متصرف مستشار	التصميم
	11	متصرف رئيسي	
	38	متصرف	
76	30	ملحق رئيسي للإدارة	التطبيق
	13	محاسب إداري رئيسي	
	01	كاتبة مديرية رئيسية	
	32	ملحق للإدارة	
114	43	عون إدارة رئيسي	التحكم
	13	محاسب إداري	
	32	كاتبة مديرية	
	26	عون ادارة	
43	20	عون مكتب	التنفيذ
	06	كاتب	
	17	عون حفظ البيانات	

المصدر: الأمانة العامة للجامعة

يحدد هذا الجدول حجم المجتمع والذي بلغ 283 عامل إداري وهم موزعين إلى عمال تصميم (50) عامل؛ عمال تطبيق (76) عامل؛ عمال تحكم (114) عامل؛ عمال تنفيذ (43) عامل.

#### 2- عينة الدراسة

صُممت الاستمارة لكي توزع على عينة عشوائية من العاملين الإداريين، حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذه الرتب الإدارية (تصميم، التحكم، التطبيق، التنفيذ) و تتكون من (90) فرد، موزعين كالتالي: (10) تصميم، (19) التحكم و (20) تطبيق، (29) تنفيذ.

تمثل العينة ما نسبته 36.28% من مجتمع الدراسة، والبالغ عدد أفرادها (283) عامل، حيث تم توزيع (90) استمارة، أسترجم منها (83) استمارة بنسبة استرجاع بلغت 92%، وبعد القيام بقراءة كل الاستمارات،

تبين أن خمسة استثمارات من مجموع الاستثمارات غير صالحة للمعالجة الإحصائية، وقد أصبحت عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة (78)، أي بنسبة 86.66% من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

قصد التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، المستوى الإداري وسنوات الخبرة في العمل.

### III / خصائص عينة الدراسة

قصد معرفة خصائص العينة الشخصية والوظيفية تم تقسيمها وفق: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، الوظيفة، المصلحة.

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يُحدد الجدول التالي توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدو رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
62.8	49	ذكر
37.2	29	أنثى
100	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول يتضح أن 62.8 بالمائة من العينة هم ذكور و 37.2 بالمائة هم إناث.

#### 2- توزيع مفردات العينة حسب السن

يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب السن من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (3.3): توزيع مفردات العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
57.7	45	أقل من 29 سنة
35.9	28	من 30 إلى 39 سنة
2.6	2	من 40 إلى 50 سنة
3.8	3	أكبر من 50 سنة
100	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يشير هذا الجدول إلى أن أغلب العاملين الإداريين أقل من 29 عام حيث تمثل نسبتهم 58 بالمائة، أما العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 فنسبتهم تقدر بـ 36 بالمائة، كما أن العاملين ما بين 40 و 50 عام نسبتهم قليلة حيث تمثل 3.8، كما يقدر عدد العمال الأكثر من 50 عاما بحوالي 3.8 بالمائة.

### 3- توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

يمكن أن نحدد توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة حسب الجدول التالي.

جدول رقم (4.3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	55	70.5
من 6 إلى 10 سنوات	16	20.5
من 11 إلى 15 سنة	2	2.6
أكبر من 16 سنة	5	6.4
المجموع	78	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال الإداريين لديهم سنوات خبرة أقل من (05) سنوات، أما العمال الإداريين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 6 و 7 سنوات فيقدرون بنسبة 20.5 بالمائة، وتعتبر سنوات الخبرة ما بين 11 و 15 سنة الأقل في هذه العينة بنسبة 2.6 بالمائة، كما يقدر العمال أصحاب الخبرة الأكبر 16 سنة فما فوق نسبة 6.4 بالمائة.

### 4- توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

يُحدد الجدول التالي توزيع العينة المدروسة وفقا لمستويات التعليم المختلفة.

جدول رقم (5.3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بدون مستوى	00	00
متوسط	03	3.8
ثانوي	25	32.1
جامعي	47	60.3
دراسات عليا	3	3.8
المجموع	78	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن فئة أصحاب الشهادات الجامعية هي الأكثر بنسبة 60 بالمائة، كما يقدر أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 32 بالمائة، كما يقدر حاملي الدراسات العليا بنسبة 3.8 بالمائة وهي نفس أصحاب مستوى المتوسط.

#### 5- توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

يحدد الجدول التالي مختلف الوظائف التي يؤديها العمال الإداريين وذلك وفقا لتصنيف العمال الإداريين المعمول به.

جدول رقم (6.3): توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
تصميم	10	12.8
التحكم	19	24.4
التطبيق	20	25.6
التنفيذ	29	37.2
المجموع	78	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يشير الجدول إلى أن فئة العمال التنفيذيين هي الأكثر بنسبة تقدر 37 بالمائة، ثم تليها فئة العمال التطبيقيين بنسبة 25.6 بالمائة، وتليها فئة عمال التحكم بنسبة 24 بالمائة وفي الأخير تأتي فئة عمال التصميم بنسبة 13 بالمائة.

#### III/ صدق وثبات الاستمارة

بغرض معرفة صلاحية الاستمارة من الناحية المنهجية والعملية تم دراسة صدق وثبات الاستمارة 1/ صدق الاستمارة: لقد تم توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكمين بغرض معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستمارة، وقد أعطى المحكمين مجموعة من الملاحظات القيمة فيما يخص الشكل و المضمون، وقد قام الطالب بإجراء التصحيحات اللازمة وبإشراف مستمر من طرف المشرف خلال عملية التصحيح.

#### 2/ ثبات الاستمارة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستمارة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (7.3): معامل ثبات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة (ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	المحور
0.6	الهيكل التنظيمي	المناخ التنظيمي في الجامعة
0.35	نمط القيادة	
0.47	الاتصال التنظيمي	
0.27	طبيعة العمل	
0.42	التكنولوجيا المستخدمة	
0.74		المناخ التنظيمي
0.64		الصراع التنظيمي
0.32	أثر الهيكل التنظيمي	أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة
0.51	أثر نمط القيادة	
0.58	أثر الاتصال التنظيمي	
0.26	أثر طبيعة العمل	
0.46	أثر التكنولوجيا المستخدمة	
0.74		أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال معاملات الثبات في الجدول أعلاه على تمتع محاور الاستمارة بثبات جيد من خلال معامل ثبات كلي قدر بـ (0.74) (0.68) (0.74) على الترتيب، الأمر الذي يجعل من الاستمارة صالحة كأداة للدراسة و لتحقيق أهداف الدراسة، كما يتضح من الجدول أعلاه أن أبعاد بعض المحاور ضعيفة لا تؤهلها للدراسة، ويرجع هذا الأمر إلى حداثة هذا الاستبيان حيث اعتمد الطالب بشكل كبير على ما كُتب في موضوعي المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، ويأمل الطالب في تطوير هذا الاستبيان مستقبلاً وتحسينه بالشكل الذي يجعل منه أداة صالحة للدراسة بكافة أبعاده، مُميّحاً عطي النتائج أكثر واقعية ومصداقية.

#### IV/ الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة

سنحاول معرفة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس؛ السن؛ الوظيفة؛ المصلحة وسنوات الخبرة، من خلال تحليل التباين للاختلافات بين إجاباتهم حول محاور الدراسة.

I- الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس

جدول رقم (8.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.636	0.225	1	0.048	0.048	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
			76	0.214	16.244	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.676	0.363	1	0.072	0.072	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
			76	0.197	14.962	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.548	0.363	1	0.072	0.072	بين المجموعات	أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات
			76	0.197	14.96	داخل المجموعات	

\* عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8.3) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمحاور الدراسة تُعزى للجنس، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

II- الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف السن

جدول رقم (9.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف فئات السن

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.604	0.621	3	0.133	0.41	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
			74	0.215	15.89	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.516	0.768	3	0.270	0.810	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
			74	0.351	26.82	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.244	1.420	3	0.273	0.819	بين المجموعات	أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات
			74	0.192	14.215	داخل المجموعات	

\* عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9.3) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمحوري الدراسة تُعزى لفئات السن، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

### III / الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف سنوات الخبرة

جدول رقم (10.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف سنوات الخبرة

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.660	0.534	3	0.115	0.345	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
			74	0.215	15.94	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.686	0.496	3	0.176	0.520	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
			74	0.355	26.29	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.902	0.191	3	0.039	0.166	بين المجموعات	اثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات
			74	0.202	14.91	داخل المجموعات	

\* عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10.3) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمحاور الدراسة تُعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

### IV / الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف المستوى التعليمي

جدول رقم (11.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المستوى التعليمي

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	SS مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.244	1.418	3	0.295	0.886	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
			74	0.208	15.40	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.311	1.213	3	0.419	1.257	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
			74	0.345	25.56	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.094	2.211	3	0.412	1.237	بين المجموعات	أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات
			74	2.211	13.79	داخل المجموعة	

\* عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11.3) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمحاور الدراسة تُعزى للمستوى التعليمي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

#### V/ الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الوظيفة

جدول رقم (12.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الوظيفة.

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	DF درجات الحرية	MS متوسط المربعات	مجموع SS المربعات	مصدر التباين	المحور
لا توجد اختلافات	0.191	1.624	3	0.335	1.006	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
			74	0.207	15.286	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.58	1.783	3	0.603	1.803	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
			74	0.388	25.012	داخل المجموعات	
لا توجد اختلافات	0.550	0.708	3	0.140	0.420	بين المجموعات	أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات
			74	0.197	14.614	داخل المجموعة	

\* عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (12.3) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تُعزى للوظيفة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

#### VI/ الاختلافات في استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف المصلحة (مكان العمل)

جدول رقم (13.3): نتائج اختبار الاختلافات في وجهات نظر عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المصلحة

الاختلافات	Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
توجد اختلافات	0.013	3.137	5	0.583	2.914	بين المجموعات	المناخ التنظيمي
			72	0.583	14.378	داخل المجموعات	
توجد اختلافات	0.021	2.8411	5	0.884	4.420	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
			72	0.311	22.401	داخل المجموعات	
توجد اختلافات	0.028	2.686	5	0.473	2.363	بين المجموعات	أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات
			72	0.176	12.671	داخل المجموعات	

\* عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (13.3) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لمحاور الدراسة الصراع تُعزى للوظيفة، أما محوري المناخ التنظيمي وأثره في حدوث الصراعات توجد اختلافات تُعزى للمصلحة التي يعمل فيها الفرد حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha=0.05$ ).

### المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنعمل في هذه المبحث على عرض وتحليل مختلف نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض نتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التي تم الانطلاق منها، وتحديد مختلف الاختلافات الموجودة لدى أعضاء المستجوبين.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات واقع المناخ التنظيمي في الجامعة

نحاول في هذا المطلب عرض وتحليل واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة، وذلك من خلال عرض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي؛ نمط القيادة؛ الاتصال التنظيمي؛ طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة. وقصد تحقيق ذلك سيتم حساب المتوسطات، التكرارات، النسب المئوية والانحراف المعياري.

#### I / واقع الهيكل التنظيمي في الجامعة

جدول رقم(14.3): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الهيكل التنظيمي في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.057	4.03	2	8	6	32	30	تلك
		2.5	10.2	7.6	41.0	38.46	%
1.268	3.72	7	9	7	20	29	تلك
		8.9	10.2	8.9	26.6	37.1	%
1.252	3.60	7	11	7	34	19	تلك
		8.9	14.1	8.9	43.5	24.3	%
1.199	3.69	5	09	14	27	23	تلك
		6.4	11.5	17.9	34.6	29.4	%
1.305	3.58	8	11	8	30	21	تلك
		20.5	14.1	10.2	38.4	26.9	%
0.757	3.72	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي في الجامعة					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (14.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع الهيكل التنظيمي في جامعة المسيلة جاءت موافقة على أن الهيكل التنظيمي يتميز بمرونة وعدم غموض المهام وعدم وجود تداخل في المهام حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.72) بانحراف معياري قدره

(0.757)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على أن الهيكل التنظيمي الموجود في الجامعة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة، ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الهيكل التنظيمي بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم (1): (يسمح الهيكل التنظيمي بتحقيق مرونة في تأدية أعماله) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.03) بانحراف معياري قدره (1.057)، كما كانت نسبة الموافقين:  $79.4\% = 41.0 + 37.4$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم (2): (تناسب مؤهلاتي العلمية مع طبيعة العمل الموكلة إلي) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.72) بانحراف معياري قدره (1.268)، كما كانت نسبة الموافقة:  $63.7\% = 37.1 + 26.6$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم (4): (عدم وجود تداخل في مسؤولياتي بيني وبين العاملين) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.69) بانحراف معياري قدره (1.199)، كما كانت نسبة الموافقة:  $64\% = 29.4 + 34.6$  من مجموع المستجوبين؛

4- جاءت العبارة رقم (3): (في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60): (هناك غموض في بعض المهام الموكلة إلي) بانحراف معياري قدره (1.252)، كما كانت نسبة الموافقة:  $67.8\% = 24.3 + 43.5$  من مجموع المستجوبين؛

5- جاءت العبارة رقم (5): (وجود تداخل في مهامي بسبب وجود أكثر من مشرف مباشر) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.58) بانحراف معياري قدره (0.840)، كما كانت نسبة الموافقة:  $65.3\% = 26.9 + 38.4$  من مجموع المستجوبين.

**بصفة عامة فإن الهيكل التنظيمي كما يراه العمال الإداريون يتميز بمرونة في تأدية العمل ، كما أن هناك تناسب بين المؤهلات العلمية والوظائف التي يؤديها العمال الإداريون ويظهر العمال جانب من الغموض في بعض المهام الموكلة إليهم، والتي قد ترجع إلى غموض في القوانين المحددة وفهمها، كما جاءت إجابة عدم وجود تداخل في مهامي متناقضة مع السؤال الخامس حول تداخل في المهام بسبب وجود أكثر من مشرف، وقد يعود هذا التناقض إلى عدم قدرة السؤال في تحديد بشكل أدق لما يريده الطالب.**

### II / واقع نمط القيادة في الجامعة

جدول رقم(15.3): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تحدد نمط القيادة في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.018	2.28	13	45	9	7	4	تلك	1/يسمح مسؤولي بمشاركتي في عملية اتخاذ القرارات
		16.6	57.6	11.5	8.9	5.1	%	
1 102	2.26	15	41	13	5	4	تلك	2/يقوم المسؤول الاداري بتشجيعي على إبداء آرائي
		19.2	52.5	16.7	6.4	5.1	%	
1.258	2.72	15	26	7	26	5	ك	3/يعمل المسؤول الإداري على تشجيعي على حل مشاكلي بنفسي
		19.2	33.3	8.9	33.3	6.4	%	
1.456	3.64	6	12	8	30	22	تلك	4/وجود ثقة بيني وبين المسؤول الإداري
		7.7	15.3	10.4	38.4	28.2	%	
1.101	2.22	22	33	9	12	2	تلك	5/يركز مسؤولي على تطبيق الأوامر واللوائح دون مراعاة ظروفني
		28.2	42.3	11.5	15.3	7.6	%	
1.266	2.69	18	21	9	27	3	تلك	6/ يحاول مسؤولي المباشر إقامة علاقات جيدة مع جميع العاملين
		23.0	26.9	11.5	34.6	3.8	%	
<b>0.518</b>	<b>2.54</b>	<b>المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لنمط القيادة في الجامعة</b>						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (15.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بواقع نمط القيادة في جامعة المسيلة جاءت غير موافقة في ما يخص نمط القيادة حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.54) بانحراف معياري قدره (0.518)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60) مما يدل على أن نمط القيادة المتبع غير مناسب في توجيه العاملين، وقد تم ترتيب العبارات كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم(4): (وجود ثقة بيني وبين المسؤول الإداري) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.64) بانحراف معياري قدره (1.456)، كما كانت نسبة الموافقة:  $28.2+37.4=66.6\%$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم(3): (يعمل المسؤول الإداري على تشجيعي على حل مشاكلي بنفسي) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياض (2.72) بانحراف معياري قدره (1.258)، كما كانت نسبة الحياض:  $19.2+33.3=52.5\%$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم(6): (يحاول مسؤولي المباشر إقامة علاقات جيدة مع جميع العاملين) في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسط درجة الحياد (2.69) بانحراف معياري قدره (1.266)، كما كانت نسبة الموافقة:  $23.0 + 26.9 = 49.9\%$  من مجموع المستجوبين؛

4- جاءت العبارة رقم(1): (يسمح مسؤولي بمشاركة في عملية اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة حيث بلغ متوسط درجة عدم الموافقة (2.28) بانحراف معياري قدره (1.018)، كما كانت نسبة الموافقة:  $16.6 + 57.6 = 74.2\%$  من مجموع المستجوبين؛

5- جاءت العبارة رقم(2): (يقوم المسؤول الإداري بتشجيعي على إبداء رأيي) في المرتبة حيث بلغ متوسط درجة عدم الموافقة (2.26) بانحراف معياري قدره (1.102)، كما كانت نسبة عدم الموافقة:  $19.2 + 52.6 = 71.8\%$  من مجموع المستجوبين؛

6- جاءت العبارة رقم(5): (يركز مسؤولي على تطبيق الأوامر واللوائح دون مراعاة ظروف) في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسط درجة عدم الموافقة (2.2) بانحراف معياري قدره (1.101)، كما كانت نسبة عدم الموافقة:  $28.2 + 42.3 = 70.5\%$  من مجموع المستجوبين.

**بصفة عامة فإن هناك نوع من المركزية في عملية اتخاذ القرار وعدم تشجيع لإبداء الآراء والمشاركة في صنع القرار كما يُظهر العمال الإداريين وجود ثقة بينهم وبين مسؤوليهم بالرغم من عدم السماح بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار وعدم المشاركة، وقد يعود هذا الأمر إلى الطبيعة النفسية للإداريين الذين يتحلون بجانب من المسالمة.**

### III/ واقع الاتصال التنظيمي في الجامعة

جدول رقم(16.3): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاتصالات التنظيمية في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.189	4.04	6	5	8	24	36	1/تتم الاتصالات بيني وبين العاملين الإداريين الآخرين بكل سهولة
		7.6	6.4	10.2	30.7	46.1	
1.245	3.72	6	10	7	31	24	2/تستخدم إدارتي جميع القنوات الرسمية
		7.6	12.8	8.9	39.7	30.7	
1.245	3.73	6	10	7	31	24	3/يعمل مسؤولي على تقديم النصائح اللازمة لأداء عملي
		7.7	12.8	8.9	39.7	30.7	
1.293	2.69	14	24	12	20	8	4/وجود درجة عالية في وضوح الرسالة التي تصلني من مسؤولي
		17.9	30.7	15.3	25.6	10.2	
1.175	2.79	4	36	10	9	9	5/يمتلك مسؤولي قدرات في التواصل معنا بشكل ايجابي
		5.1	64.1	12.8	11.5	11.5	
0.698	3.44	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للاتصال التنظيمي في الجامعة					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (16.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالاتصالات التنظيمية في جامعة المسيلة جاءت موافقة على أن الاتصالات في الجامعة تتم بشكل جيد حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.44) بانحراف معياري قدره (0.698)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على أن الاتصالات الموجودة في الجامعة مناسب لتأدية الأعمال بكل مرونة.

1- جاءت العبارة رقم(1): (تتم الاتصالات بيني وبين العاملين الإداريين الآخرين بكل سهولة) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.04) بانحراف معياري قدره (1.189)، كما كانت نسبة الموافقة:  $33.3+42.3=75.6\%$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم(3): (يعمل مسؤولي على تقديم النصائح اللازمة لأداء عملي) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.73) بانحراف معياري قدره (1.245)، كما كانت نسبة الموافقة:  $39.7+30.7=70.5\%$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم(2): (تستخدم إدارتي جميع القنوات الرسمية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.72) بانحراف معياري قدره (1.245)، كما كانت نسبة الموافقة:  $36.7+39.7=76.4\%$  من مجموع المستجوبين؛

4- جاءت العبارة رقم(5): (يملك مسؤولي قدرات في التواصل معنا بشكل ايجابي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (2.93) بانحراف معياري قدره (0.908)، كما كانت نسبة الحياد:  $5.1+64.1=69.2\%$  من مجموع المستجوبين؛

5- جاءت العبارة رقم(4): (وجود درجة عالية في وضوح الرسالة التي تصلني من مسؤولي) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (2.79) بانحراف معياري قدره (1.293)، كما كانت نسبة الحياد:  $17.9+30.7=48.7\%$  من مجموع المستجوبين.

نُميز مما سبق وجود سهولة في الاتصالات الأفقية بين العمال الإداريين، قد ترجع بالأساس إلى تقارب في ثقافة العمال الإداريين، كما أن إدارة الجامعة تستعمل جميع القنوات الاتصالية إلا أن هناك مشكلة في وضوح هذه الرسالة، وقد يعود هذا الأمر إلى عدم امتلاك المسؤولين للقدرات التواصل الإيجابي وهو ما عُو عنه في الإجابة حول امتلاك المسؤول للقدرات التواصل الجيد.

#### IV/ واقع طبيعة العمل السائدة في الجامعة

جدول رقم(17.3): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس طبيعة العمل السائدة في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.196	3.86	3	13	4	30	28	تك	1/تغلب الأعمال الروتينية على أداء عملي
		9.0	20.5	11.5	51.2	7.7	%	
1.095	4.24	7	7	9	14	43	تك	2/هناك قدر كاف من السلامة والأمن في مكان عملي
		8.9	8.9	11.5	17.9	55.12	%	
1.110	3.67	5	14	9	24	26	تك	3/توفر لي وظيفتي والأمن والاستقرار الوظيفي
		6.4	11.5	11.5	51.2	20.5	%	
1.286	3.31	3	15	17	25	18	تك	4/يساهم العمل الإداري الذي أقوم به بالتجديد في طريقة العمل
		6.4	32.0	10.2	38.4	12.8	%	
0.664	3.82	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لطبيعة العمل في الجامعة						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (11.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بطبيعة العمل في جامعة المسيلة جاءت موافقة على أن طبيعة العمل السائدة تسمح بأداء بشكل جيد حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.82) بانحراف معياري قدره (0.664)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة من (3.41) إلى (4.20) مما يدل على أن طبيعة العمل السائدة في الجامعة توفر مستوى مقبول من الاستقرار الوظيفي والسلامة في مكان العمل، ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الهيكل التنظيمي بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم(2): (هناك قدر كاف من السلامة و الأمن في مكان عملي) في المرتبة الاولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.24) بانحراف معياري قدره (1.095)، كما كانت نسبة الموافقة:  $73.2\% = 17.9 + 55.1$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم(1): (تغلب الأعمال الروتينية على أداء عملي) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.86) بانحراف معياري قدره (1.192)، كما كانت نسبة الموافقة:  $58.9\% = 51.2 + 7.7$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم(3): (توفر لي وظيفتي والاستقرار الوظيفي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.67) بانحراف معياري قدره (1.110)، كما كانت نسبة الموافقة:  $71.7\% = 20.5 + 51.2$  من مجموع المستجوبين؛

4- جاءت العبارة رقم(4): (يساهم العمل الإداري الذي أقوم به بالتجديد في طريقة العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (3.31) بانحراف معياري قدره (1.286)، كما كانت نسبة الحياد:  $51.2 = 12.8 + 38.4$  % من مجموع المستجوبين.

يتضح مما سبق كثرة الأعمال الروتينية على أداء عمال الإداريين بسبب تكرار نفس المهام بشكل يومي وضعف في مجالات توسيع هذا الأعمال ولحداث تجديد وابتكار فيها، كما أن هناك قدر جيد من الأمن والسلامة في مكان العمل وهذا شئ طبيعي بسبب طبيعة العمل الإداري في الجامعة التي تتسم بقلة المخاطر، كما أن الوظائف التي يؤديها العمال تشعرهم بالاستقرار الوظيفي.

### V/ واقع التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة

جدول رقم(18.3): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.213	3.54	4	18	5	34	17	1/التكنولوجيا المستخدمة متاحة للجميع مثل الطابعات
		5.1	23.0	6.4	43.5	21.7	
1.124	3.67	2	13	15	27	21	2/ التكنولوجيا المستخدمة متاحة للجميع مثل الحواسيب
		2.5	16.6	19.2	34.6	26.9	
0.949	2.46	15	48	13	8	4	3/هناك عملية تجديد مستمرة في هذه التكنولوجيا المستخدمة
		19.2	16.6	3.8	10.2	5.1	
1.157	4.01	3	9	6	26	34	4/تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل
		3.8	11.5	7.6	33.3	43.5	
1.040	3.45	4	14	9	45	6	5/تساهم التكنولوجيا المستخدمة في توفير وقتي وجهدي
		5.1	17.9	11.5	57.7	7.7	
1.266	3.54	7	12	10	30	19	6/ هناك نقص في التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة
		8.9	15.4	12.8	34.4	24.3	
0.482	3.44	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (18.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة في جامعة المسيلة جاءت موافقة، إذ التكنولوجيا المستخدمة تسمح بتسهيل اجراءات العمل وانسيابيتها، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.445) بانحراف معياري قدره (0.482)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة تتسجم مع

طبيعة عمل الإداريين وتوفر الجهد والوقت لهم، ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى التكنولوجيا المستخدمة بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة رقم(4): (تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.01) بانحراف معياري قدره (0.920)، كما كانت نسبة الموافقة:  $33.3+43.5=76.9\%$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم(2): (التكنولوجيا المستخدمة متاحة للجميع مثل الحواسيب) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.67) بانحراف معياري قدره (0.863)، كما كانت نسبة الموافقة:  $26.9+34.6=61.4\%$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم(6): (هناك نقص في التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (0.976)، كما كانت نسبة الموافقة:  $24.3+34.4=58.2\%$  من مجموع المستجوبين؛

4- جاءت العبارة رقم(1): (التكنولوجيا المستخدمة متاحة للجميع مثل الطابعات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) بانحراف معياري قدره (0.976)، كما كانت نسبة الموافقة:  $6.4+43.5=50\%$  من مجموع المستجوبين؛

5- جاءت العبارة رقم(5) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.45) بانحراف معياري قدره (1.040)، كما كانت نسبة الموافقة:  $57.7+7.6=65.3\%$  من مجموع المستجوبين؛

6- جاءت العبارة رقم(3) في المرتبة السادسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة عدم الموافقة (2.46) بانحراف معياري قدره (0.949)، كما كانت نسبة الموافقة:  $16.6+19.2=35.8\%$  من مجموع المستجوبين.

من خلال كل هذا يلاحظ أن التكنولوجيا المستخدمة متاحة لجميع الإداريين، وقد يرجع هذا إلى أن التكنولوجيا المستخدمة غير حساسة جداً، وبالتالي فإن إتاحتها لا يوقف العملية الإدارية، كما تظهر النتائج ضعف في التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة سواء من حيث النقص العددي أو من حيث عملية التجديد ومواكبة التغيرات الحاصلة في استخدامات التكنولوجيا في الإدارات بشكل عام.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة.

**جدول (3-19):** المتوسط الحسابي والانحراف لمعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة
0.757	3.72	الهيكل التنظيمي
0.518	2.54	نمط القيادة
0.698	3.44	الاتصال التنظيمي
0.664	3.82	طبيعة العمل
0.4825	3.445	التكنولوجيا المستخدمة
<b>0.459</b>	<b>3.411</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (3.19) أن العاملين الإداريين بالجامعة يوافقون على المناخ التنظيمي السائد في الجامعة مناسب، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.436) بانحراف معياري قدره (0.587)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود موافقة على أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعة مناسب لأداء العمل، وقد جاء بعد (طبيعة العمل) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.43)، وانحراف معياري بلغ (0.642)، في حين حصل بعد (نمط القيادة) على المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.43)، وانحراف معياري قدره (0.720).

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور مظاهر الصراع التنظيمي في الجامعة

نحاول في هذا المطلب عرض وتحليل مظاهر الصراع السائدة في الجامعة، وقصد تحقيق ذلك سيتم حساب المتوسطات؛ التكرارات؛ النسب المئوية والانحراف المعياري.

**الجدول (3.20):** استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تعدد مظاهر الصراع في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.264	4.01	06	10	7	26	29	1/عادة ماتحدث شجارات بيني وبين مسؤولي
		7.7	12.8	8.9	33.3	37.1	
1.093	4.0	3	8	11	34	22	2/عندما يتدخل أحد في مهامي أحس بالقلق
		3.8	10.2	14.1	43.5	28.2	
1.335	3.78	7	10	7	23	31	3/أنتوتر عندما أحس بعدم ثقة مسؤولي بي
		8.9	12.8	8.9	29.4	39.7	
1.283	3.79	7	8	8	30	25	4/أحس بالتهميش عندما لا يتم اعطائي الفرصة في إبداء رأي
		8.9	10.2	10.2	38.4	32.0	
0.891	2.44	5	47	16	7	3	5/ألجأ إلى التعامل بطريقة غير ملائمة عندما يكون هناك مشكلة
		6.4	60.3	20.5	9.0	3.8	

تابع للجدول (20.3): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس تعدد مظاهر الصراع في الجامعة								
1.252	3.69	5	13	7	29	24	تك	6/عادة ما أغضب عندما يكون هناك خلافات في مكان عملي
		6.4	16.7	9.0	38.4	29.4	%	
1.283	3.76	4	10	8	28	26	تك	7/أصاب بالاحباط عندما يكون مكان العمل ملئاً بالنزاعات
		5.1	12.8	10.2	35.8	33.3	%	
0.874	2.41	5	48	16	06	3	تك	8/عادة ما أكون غير متعاون مع مسؤولي في حالة عدم توافق بيننا
		6.4	12.8	20.5	47.3	26.9	%	
1.280	3.77	6	12	13	32	15	تك	9/ عادة ما أجد إلى عدم تنفيذ القرارات
		7.7	15.3	16.6	41.1	19.2	%	
1.345	3.73	6	13	8	10	31	تك	10/عندما أواجه مشاكل في علاقتي مع مسؤولي أحس بكراهية تجاه المسؤول
		7.6	16.6	10.2	12.8	39.7	%	
1.278	2.77	10	31	17	7	13	تك	11/هناك عدد كبير من الشكاوى التي أرفعها إلى المسؤولين الإداريين
		12.8	39.7	21.7	9.0	16.6	%	
<b>0.590</b>	<b>3.47</b>	<b>المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للصراع التنظيمي في الجامعة</b>						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (20.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمظاهر الصراع في جامعة المسيلة جاءت موافقة، إذ يوجد تعدد في هذه مظاهر وأشكال الصراع حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.50) بانحراف معياري قدره (0.74)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على وجود تعدد في مظاهر الصراع لدى العاملين الإداريين، ولقد تم ترتيب العبارات بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (1): (أحس بالتهميش عندما لا يتم اعطائي الفرصة في إبداء رأي) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.01) بانحراف معياري قدره (1.264)، كما كانت نسبة الموافقة:  $33.3+37.1=50.4\%$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم (2): (عندما يتدخل أحد في مهامي أحس بالقلق) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.0) بانحراف معياري قدره (1.093)، كما كانت نسبة الموافقة:  $28.2+43.5=71.7\%$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم (4): (عادة ما أغضب عندما يكون هناك خلافات في مكات عملي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.79) بانحراف معياري قدره (1.283)، كما كانت نسبة الموافقة:  $32+38.4=50.4\%$  من مجموع المستجوبين؛

- 4- جاءت العبارة رقم(3): (عادة ماتحدث شجارات بيني وبين مسؤولي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.78) بانحراف معياري قدره (1.335)، كما كانت نسبة الموافقة:  $29.4+39.7=69.1\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 5- جاءت العبارة رقم(9): (عندما أواجه مشاكل في علاقت مع مسؤولي أحس بكرهية تحاه المسؤول) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.77) بانحراف معياري قدره (1.283)، كما كانت نسبة الموافقة:  $19.2+41.1=60.3\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 6- جاءت العبارة رقم(7): (أتوتر عندما أحس بعدم ثقة مسؤولي بي) في المرتبة السادسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.77) بانحراف معياري قدره (1.280)، كما كانت نسبة الموافقة:  $33.3+35.8=69.13\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 7- جاءت العبارة رقم(10): (عادة ما ألجأ إلى عدم تنفيذ القرارات) في المرتبة السابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.73) بانحراف معياري قدره (1.345)، كما كانت نسبة الموافقة:  $39.7+12.8=52.5\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 8- جاءت العبارة رقم(6): (هناك عدد كبير من الشكاوى التي أرفعها إلى المسؤولين الإداريين) في المرتبة الثامنة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.69) بانحراف معياري قدره (1.252)، كما كانت نسبة الموافقة:  $38.4+29.4=67.8\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 9- جاءت العبارة رقم(11): (أكون غير متعاون مع مسؤولي في حالة عدم توافق بيننا) في المرتبة التاسعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (2.77) بانحراف معياري قدره (1.278)، كما كانت نسبة المحايدين:  $39.7+12.8=52.5\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 10- جاءت العبارة رقم(5): (ألجأ إلى التعامل بطريقة غير ملائمة عندما يكون هناك مشكلة) في المرتبة العاشرة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (2.44) بانحراف معياري قدره (0.891)، كما كانت نسبة المحايدين:  $6.4+60.3=66.7\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 11- جاءت العبارة رقم(8): (ألجأ إلى التعامل بطريقة غير ملائمة عندما يكون هناك مشكلة) في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة عدم الموافقة (2.41) بانحراف معياري قدره (0.874)، كما كانت نسبة عدم الموافقة:  $26.9+47.3=74.2\%$  من مجموع المستجوبين.

**بصفة عامة** يُقَرُّ الإداريون بوجود صراعات وشجارات تحدث بينهم في مكان العمل، كما تبرز مظاهر القلق والتوتر وعدم الثقة والتهميش والإقصاء كمظهر للصراعات الموجودة والناجمة من أسباب عديدة كالتدخل في المهام وعدم الثقة وعدم إعطاء فرص المشاركة الحقيقية في عملية اتخاذ القرار، كما أن العمال بالرغم من وجود هذه المظاهر للصراع فإنهم لا يلجؤون إلى ردة فعل غير ملائمة تجاه مسؤوليهم ويتعاونون معهم، وقد يعكس هذا الأمر إلى الطبيعة المسالمة للعمال الإداريين، أو أن هناك عملية كبت لهذا المشاعر

والتي قد تؤدي في الأخير إلى انعكاسات سلبية على العامل وعلى علاقته مع الإداريين و المسؤولين، كما أن العمال الإداريين لا يلجؤون إلى كره مسؤوليهم ورفع شكاوى ضدهم بسبب الصراعات الموجودة، والذي قد يفسر بنفسية العمال الإداريين المسالمة.

### المطلب الثالث: عرض و تحليل بيانات فرضية تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات

نحاول في هذا المطلب عرض وتحليل فرضية تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات التنظيمية في الجامعة، و ذلك من خلال حساب المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري.

#### I/ أثر الهيكل التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة

الجدول(21.3): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس أثر الهيكل التنظيمي في أحداث الصراعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.116	3.64	6	7	10	41	14	1/يؤدي عدم تحديد المهام إلى أحداث صراعات
		7.7	9.0	12.8	52.6	17.9	
1.273	3.59	9	6	13	30	20	2/عدم وضوح مسؤوليتي يؤدي إلى نزاعات في مكان العمل
		11.5	7.6	16.6	38.4	25.6	
1.261	3.35	3	19	16	28	12	3/يؤدي وجود أكثر من مشرف مباشر على أحداث صراعات
		3.8	24.3	20.5	35.8	15.3	
		5.1	19.2	10.2	44.5	20.5	
1.253	3.68	4	14	11	23	26	4/عدم وضوح القواعد والإجراءات حول العمل يؤدي إلى أحداث صراعات
		5.1	17.9	14.1	29.4	33.3	
0.632	3.56	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي في الجامعة					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (21.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر الهيكل التنظيمي في أحداث الصراعات في جامعة المسيلة جاءت موافقة، إذ يوجد أثر للهيكل التنظيمي في أحداث الصراعات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.56) بانحراف معياري قدره (0.632)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على وجود أثر للهيكل التنظيمي في أحداث الصراعات، وقد تم ترتيب العبارات المندرجة كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم(1): (يؤدي عدم تحديد المهام إلى أحداث صراعات) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.64) بانحراف معياري قدره (1.116)، كما كانت نسبة الموافقة:  $70.5 = 17.9 + 52.6$  % من مجموع المستجوبين؛
- 2- جاءت العبارة رقم(4): (عدم وضوح القواعد والإجراءات حول العمل يؤدي إلى أحداث صراعات) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.68) بانحراف معياري قدره (1.253)، كما كانت نسبة الموافقة:  $62.7 = 33.3 + 29.4$  % من مجموع المستجوبين؛
- 3- جاءت العبارة رقم(2): (عدم وضوح مسؤوليتي يؤدي إلى نزاعات في مكان العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59) بانحراف معياري قدره (1.273)، كما كانت نسبة الموافقة:  $64 = 25.6 + 38.4$  % من مجموع المستجوبين؛
- 4- جاءت العبارة رقم(3): (يؤدي وجود أكثر من مشرف مباشر على أحداث صراعات) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (3.35) بانحراف معياري قدره (1.261)، كما كانت نسبة المحايدون:  $51.1 = 15.3 + 35.8$  % من مجموع المستجوبين.
- بصفة عامة فإن عدم تحديد المهام والمسؤوليات التي تترتب على هذه المهام والوظائف يؤديان إلى حدوث صراعات، كما أن وجود أكثر من مشرف واحد وعدم تحديد قواعد العمل وإجراءات العمل من شأنه إحداث صدام بين العامل وبين مسؤوليه.

### III / أثر نمط القيادة في حدوث الصراعات في الجامعة

الجدول(22.3): استجابات مفردات العينة على العبارات التي تقيس أثر نمط القيادة في أحداث الصراعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البيانات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.318	3.77	7	9	9	23	30	1/عدم اشراكي في اتخاذ القرار يشعرنى بالتهميش	
		9.0	11.5	11.5	29.4	37.4	%	
1.313	3.60	8	11	7	30	22	2/عدم تقني بالمسؤولين يشعرنى بعدم الارتياح في مكان العمل	
		10.3	14.1	9.0	38.4	28.2	%	
0.859	2.41	4	50	15	6	3	3/عدم تشجيع مسؤولي يشعرنى بالكراهية تجاهه	
		5.1	64.1	19.2	7.7	3.8	%	
1.255	3.78	7	8	5	33	25	4/اهتمام المسؤول بتطبيق الأوامر دون الاهتمام بي يشعرنى بالإحباط	
		9.0	10.2	6.4	42.3	32.0	%	
1.196	3.71	4	13	7	32	22	5/أشعر بالقلق عندما تتعارض قرارات مسؤولي بقيمي	
		5.1	16.7	9.0	41.2	28.0	%	
1.409	3.59	7	16	9	16	30	6/ يؤدي تسلط المسؤول في الإجراءات العقابية إلى زيادة الاحتقان	
		8.9	17.9	11.5	20.5	37.4	%	
0.668	3.476	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لنمط القيادة في الجامعة						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (22.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر نمط القيادة في أحداث الصراعات في جامعة المسيلة جاءت موافقة، إذ يوجد أثر لنمط القيادة في أحداث الصراعات حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.476) بانحراف معياري قدره (0.668)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على وجود أثر لنمط القيادة في أحداث الصراعات. تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الهيكل التنظيمي بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم(4): (اهتمام المسؤول بتطبيق الأوامر دون الاهتمام بي يشعرني بالإحباط) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.78) بانحراف معياري قدره (1.255)، كما كانت نسبة الموافقة:  $32+42.3=74.3\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 2- جاءت العبارة رقم(1): (عدم اشراكي في اتخاذ القرار يشعرني بالتهميش) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.77) بانحراف معياري قدره (1.311)، كما كانت نسبة الموافقة:  $29.4+37.4=66.8\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 3- جاءت العبارة رقم(5): (أشعر بالقلق عندما تتعارض قرارات مسؤولي بقيمي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.71) بانحراف معياري قدره (1.119)، كما كانت نسبة الموافقة:  $28+41.2=69.2\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 4- جاءت العبارة رقم(2): (عدم ثقتي بالمسؤولين يشعرني بعدم الارتياح في مكان العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60) بانحراف معياري قدره (1.143)، كما كانت نسبة الموافقة:  $28.2+37.4=66.6\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 5- جاءت العبارة رقم(6): (يؤدي تسلط المسؤول في الإجراءات العقابية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59) بانحراف معياري قدره (0.996)، كما كانت نسبة الموافقة:  $20.5+37.4=66.5\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 6- جاءت العبارة رقم(3): (عدم تشجيع مسؤولي يشعرني بالكراهية تجاهه) في المرتبة السادسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة عدم الموافقة (2.41) بانحراف معياري قدره (0.859)، كما كانت نسبة الموافقة:  $5.1+64.1=57.4\%$  من مجموع المستجوبين.

**بصفة عامة** فإنّ عدم إشراك العاملين الإداريين في عملية اتخاذ القرار يشعرهم بالتهميش والإقصاء والذي يعتبر سبب في حدوث الصراعات، كما أن اهتمام المسؤول بتطبيق الأوامر دون مراعاة للظروف وتعارض هذه الأوامر مع قيم العمال والمبالغة في الإجراءات العقابية يؤديان إلى حدوث صراعات في مكان العمل، سواء كان هذا الصراع أي أو عملية كبت لهذه المشاعر لتظهر مرة أخرى على شكل ردة فعل تجاه المسؤول.

### III/ أثر الاتصال التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة

الجدول رقم(23.3): استجابات مفردات العينة على العبارات التي تقيس أثر الاتصال التنظيمي في احداث الصراعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.393	3.67	7	15	5	21	30	1/يؤدي غياب التواصل بيني وبين مسؤولي إلى فقدان الثقة بالمسؤولين الاداريين
		9.0	19.2	6.4	26.9	38.4	%
1.288	3.72	7	10	6	30	25	2/غياب الاتصال المباشر بيني وبين مسؤولي يشعرني بسوء الظن تجاهه
		9.0	12.8	7.7	38.4	32.0	%
1.338	3.64	4	19	7	19	29	3/ضعف مسؤولي في التواصل يؤدي إلى احداث نزاعات
		5.1	24.3	8.9	24.3	37.7	%
1.241	3.60	5	14	9	29	21	4/الاعتماد على اتجاه واحد في الاتصالات يشعرني بالإحباط
		6.4	17.9	11.5	37.7	26.9	%
1.243	3.68	5	13	7	30	23	5/عدم وضوح المعلومات المنقولة عبر لاتصالات يشعرني بقلق في أداء عملي
		6.4	16.6	8.9	38.4	29.8	%
1.375	3.49	2	27	10	11	28	6/يؤدي عدم سهولة الاتصالات بين المستويات الادارية إلى احساس بالجمود في أداء عملي
		2.5	34.6	12.8	14.1	35.8	%
0.62	3.48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاتصالات التنظيمية في الجامعة					

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (23.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر الاتصالات التنظيمية المعتمدة في احداث الصراعات في جامعة المسيلة جاءت موافقة، إذ يوجد أثر لنمط الاتصالات في إحداث الصراعات حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.50) بانحراف معياري قدره (0.755)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على أن وجود نمط الاتصالات في احداث الصراعات، ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى الاتصالات بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

- 1- جاءت العبارة رقم(2): (غياب الاتصال المباشر بيني وبين مسؤولي يشعرني بسوء الظن تجاهه) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.72) بانحراف معياري قدره (1.102)، كما كانت نسبة الموافقة:  $37.4+29.8=68.2\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 2- جاءت العبارة رقم(5): (الاعتماد على اتجاه واحد في الاتصالات يشعرني بالإحباط) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.89) بانحراف معياري قدره (1.047)، كما كانت نسبة الموافقة:  $37.7+26.9=64.3\%$  من مجموع المستجوبين؛

- 3- جاءت العبارة رقم(1): (يؤدي غياب التواصل بيني وبين مسؤولي إلى فقدان الثقة بالمسؤولين الإداريين) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.67) بانحراف معياري قدره (1.025)، كما كانت نسبة الموافقة:  $26.9+38.4=78.1\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 4- جاءت العبارة رقم(4): (ضعف مسؤولي في التواصل يؤدي إلى احداث نزاعات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.60) بانحراف معياري قدره (0.949)، كما كانت نسبة الموافقة:  $26.9+37.3=64.2\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 5- جاءت العبارة رقم(4): (ضعف مسؤولي في التواصل يؤدي إلى احداث نزاعات) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.64) بانحراف معياري قدره (0.949)، كما كانت نسبة الموافقة:  $24.3+37.3=61.6\%$  من مجموع المستجوبين؛
- 6- جاءت العبارة رقم(6): (يؤدي عدم سهولة الاتصالات بين المستويات الادارية إلى احساس بالجمود في اداء عملي) في المرتبة السادسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.49) بانحراف معياري قدره (1.037)، كما كانت نسبة الموافقة:  $14.1+35.8=49.9\%$  من مجموع المستجوبين.

**بصفة عامة** فإن غياب التواصل والاتصال المباشر بين العامل والمسؤول وضعف هذا الأخير في إجراء عملية الاتصال الجيد تؤدي إلى فقدان الثقة وزيادة احتمالات التصادم، كما أن الاعتماد على الاتصالات العمودية وعدم وضوح المعلومات المنقولة يؤديان إلى شعور العامل بالإحباط النفسي والقلق داخل مكان العمل مما ينعكس سلباً على العلاقات القائمة في مكان العمل.

#### IV/ أثر طبيعة العمل السائدة في حدوث الصراعات في الجامعة

**الجدول(24.3):** استجابات مفردات العينة على العبارات التي تقيس أثر طبيعة العمل في احداث الصراعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.990	3.83	3	4	9	49	13	1/تؤدي الاعمال الروتينية إلى احداث ملل الامر الذي يشعرني بالإحباط
		3.8	5.1	11.5	62.8	16.6	
1.188	3.95	3	7	7	35	26	2/يؤدي عدم التجديد في عملي إلى إحداث توتر
		3.8	9.0	9.0	44.8	33.3	
1.010	2.96	4	33	13	18	10	3/عدم وجود الأمن في مكان عملي يؤدي إلى شعوري بالتوتر على سلامتي الشخصية
		5.1	42.3	16.7	23.0	12.8	
1.210	2.94	2	38	16	7	15	4/عدم وجود استقرار في وظيفتي يؤدي إلى قلقي والتصرف بعدائية تجاه مسؤولي
		2.5	48.7	20.5	8.9	19.2	
1.246	3.82	5	10	8	30	25	5/كثرة الأعمال الموكلة إلى تشعرني بضغط نفسي يزيد في حالات قلقي
		6.4	12.8	10.3	38.4	32.0	
0.543	3.50	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لطبيعة العمل في الجامعة					

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS

من الجدول (24.3) يتضح أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر طبيعة العمل السائدة في الجامعة التنظيمية المعتمدة في أحداث الصراعات في جامعة المسيلة جاءت موافقة إذ يوجد أثر طبيعة العمل، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.50) بانحراف معياري قدره (0.543)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على أن وجود أثر لطبيعة العمل في أحداث الصراعات، ولقد تم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى طبيعة العمل بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم(2): (يؤدي عدم التجديد في عملي إلى إحداث توتر) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.95) بانحراف معياري قدره (1.188)، كما كانت نسبة الموافقة:  $69\% = 47.8 + 26.6$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم(1): (تؤدي الأعمال الروتينية إلى أحداث ملل الامر الذي يشعرنى بالإحباط) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.95) بانحراف معياري قدره (0.990)، كما كانت نسبة الموافقة:  $68.1\% = 62.8 + 5.3$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم(5): (كثرة الأعمال الموكلة إلى تشعرنى بضغط نفسي يزيد في حالات قلقي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.82) بانحراف معياري قدره (1.246)، كما كانت نسبة الموافقة:  $70.4\% = 44.8 + 25.6$  من مجموع المستجوبين؛

4- جاءت العبارة رقم(4): (عدم وجود استقرار في وظيفتي يؤدي إلى قلقي والتصرف بعدائية تجاه مسؤولي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (2.94) بانحراف معياري قدره (1.210)، كما كانت نسبة المحايدين:  $51.2\% = 2.5 + 48.7$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم(2): (يؤدي عدم التجديد في عملي إلى إحداث توتر) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.69) بانحراف معياري قدره (1.016)، كما كانت نسبة الموافقة:  $69\% = 47.8 + 26.6$  من مجموع المستجوبين؛

5- جاءت العبارة رقم(3): (عدم وجود الأمن في مكان عملي يؤدي إلى شعوري بالتوتر على سلامتي الشخصية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الحياد (2.69) بانحراف معياري قدره (1.110)، كما كانت نسبة المحايدين:  $56.3\% = 5.1 + 51.2$  من مجموع المستجوبين.

نميز مما سبق أن الأعمال الروتينية وعدم القدرة على التجديد والإبداع في طرائق العمل وكثرة الأعمال الموكلة للأفراد تؤدي إلى زيادة في معدلات الملل و الضغط النفسي، والتي تصاحبها حالات من التوتر و الاحباط النفسي اللذان يعبران عن صراع داخلي لدى الفرد يترجم على شكل أفعال سلبية، كما أن عدم وجود

الأمن في مكان العمل لا يؤدي إلى حدوث صراعات وترجع هذه الإجابة إلى وجود الأمن في مكان العمل والذي عُبر عنه في المحور الأول حول واقع المناخ التنظيمي.

### ٧/ أثر التكنولوجيا المستخدمة في حدوث الصراعات في الجامعة

الجدول (25.3): استجابات مفردات العينة على العبارات التي تقيس أثر طبيعة العمل في احداث الصراعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.139	3.36	2	21	16	25	14	تك	1/يؤدي الاستخدام الجماعي للحواسيب والطابعات إلى احداث مواجهات بيني وبين الزملاء
		2.5	26.9	20.5	32.0	17.9	%	
1.243	3.85	6	10	7	26	30	تك	2/تؤدي التكنولوجيا ذات النوعية القديمة إلى احداث توتر لي داخل العمل
		7.7	12.8	9.0	33.3	38.4	%	
1.316	3.53	7	15	7	28	21	تك	3/تؤدي التعطلات المتكررة للتكنولوجيا المستخدمة إلى صدام بيني وبين مسؤولي
		9.0	19.2	9.0	35.8	26.9	%	
1.171	4.08	6	03	5	29	35	تك	4/غياب العدالة في استخدام هذه التكنولوجيا يؤدي الي احداث نزاعات
		7.6	3.8	6.4	37.1	44.8	%	
0.811	2.31	06	51	14	05	2	تك	5/يؤدي عدم امتلاك للمعرفة الجيدة لاستخدام هذه التكنولوجيا الي حدوث توتر في علاقتي مع المسؤول
		7.7	65.3	17.9	6.4	2.5	%	
0.588	3.423	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (25.3) أنّ إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر التكنولوجيا المستخدمة السائدة في الجامعة التنظيمية المعتمدة في احداث الصراعات في جامعة المسيلة جاءت موافقة إذ يوجد أثر للتكنولوجيا المستخدمة في احداث الصراعات، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.422) بانحراف معياري قدره (0.588)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.20) مما يدل على أن وجود أثر للتكنولوجيا المستخدمة، ولقد تمّ ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى التكنولوجيا بالنسبة للعاملين حسب درجة موافقة المستجوبين كآلاتي:

1- جاءت العبارة رقم(4): (غياب العدالة في استخدام هذه التكنولوجيا يؤدي الي احداث نزاعات) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4.08) بانحراف معياري قدره (1.171)، كما كانت نسبة الموافقة:  $39.7+34.6=74.3\%$  من مجموع المستجوبين؛

2- جاءت العبارة رقم(2): (تؤدي التكنولوجيا ذات النوعية القديمة إلى احداث توتر لي داخل العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.85) بانحراف معياري قدره (1.243)، كما كانت نسبة الموافقة:  $70\% = 41.0 + 29.4$  من مجموع المستجوبين؛

3- جاءت العبارة رقم(3): (تؤدي التعطلات المتكررة للتكنولوجيا المستخدمة إلى صدام بيني وبين مسؤولي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.53) بانحراف معياري قدره (1.316)، كما كانت نسبة الموافقة:  $62.7\% = 35.8 + 26.9$  من مجموع المستجوبين؛

4- جاءت العبارة رقم(1): (يؤدي الاستخدام الجماعي للحواسيب والطابعات إلى احداث مواجهات بيني وبين الزمّل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين بجامعة المسيلة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.36) بانحراف معياري قدره (1.139)، كما كانت نسبة الموافقة:  $47.3\% = 24.3 + 23$  من مجموع المستجوبين؛

5- جاءت العبارة رقم(5): (يؤدي عدم امتلاك للمعرفة الجيدة لاستخدام هذه التكنولوجيا الي حدوث توتر في علاقتي مع المسؤول) في المرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسط درجة عدم الموافقة (2.31) بانحراف معياري قدره (0.811)، كما كانت نسبة عدم الموافقة:  $60.1\% = 44.8 + 15.3$  من مجموع المستجوبين.

تؤدي التكنولوجيا ذات النوعية القديمة إلى احداث ملل، كما أن التعطلات التي تحدث لها تؤدي إلى حدوث صراع بين العامل الإداري وبين مسؤوليه ،وهذا ما قد يفسر بسبب قلة التجديد والتحديث في التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة والتي رأيناها في إجابة العمال في المحور الأول حول واقع المناخ التنظيمي ضمن بُعد واقع التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة، كما أن غياب العدالة في استخدام هذه التكنولوجيا في بعض الحالات تؤدي إلى إحداث صراع وقد يرجع هذا الأمر إلى شعور العامل بالتهميش والاقصاء. ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تأثير المناخ التنظيمي في إحداث الصراعات في الجامعة من وجهة نظر العاملين الإداريين.

**جدول (3-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات الجامعة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد أثر المناخ التنظيمي في الجامعة
0.632	3.56	الهيكل التنظيمي
0.668	3.476	نمط القيادة
0.6249	3.48	الاتصال التنظيمي
0.543	3.50	طبيعة العمل
0.588	3.42	التكنولوجيا المستخدمة
<b>0.459</b>	<b>3.414</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (22.3) أن العاملين الإداريين بالجامعة يوافقون على وجود تأثير لعناصر المناخ التنظيمي السائدة في الجامعة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (3.51) بانحراف معياري قدره (0.549)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على وجود تأثير للمناخ التنظيمي في أحداث الصراعات في مكان العمل وقد جاء بعد (نمط القيادة) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.622)، في حين حصل بعد (طبيعة العمل) على المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.51)، وانحراف معياري قدره (0.651).

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد إجراءنا لعملية التحليل الإحصائي للبيانات التي وردت في الاستمارة، نحاول في هذا المبحث عرض ومناقشة مختلف النتائج التي التوصل إليها انطلاقاً من التحليل الإحصائي السابق ووفقاً لملاحظتنا الميدانية، وهذا النتائج المتوصل إليها ساهمت بشكل كبير في معالجة الإشكالية والأسئلة التي تفرعت منها .

#### المطلب الأول: مناقشة نتائج المحور الأول الخاص بواقع المناخ التنظيمي

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي حول المناخ التنظيمي السائد في الجامعة لدى العاملين الإداريين وجود موافقة على مستوى المناخ السائد لدى في الجامعة، إلا أنه بالرغم من هذا الرضا يوجد تفاوت في النظرة إلى بعض عناصر المناخ التنظيمي.

#### I/ مناقشة نتائج بُعد الهيكل التنظيمي ضمن محور واقع المناخ التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من الدعائم الأساسية لإنجاح عمل أي منظمة، حيث نرى وجود توافق على أهمية دور هيكل الجامعة في تسهيل وانسيابية العمل الإداري، إذ يساهم الهيكل التنظيمي للجامعة في تسهيل إجراءات العمل وزيادة مرونة انسيابية العمل من وجهة العاملين الإداريين، ويرجع ذلك إلى التحديد المناسب للمهام والمسؤوليات والسلطات بين الإداريين. كما يرى العمال الإداريين أن هناك توافق بين مؤهلاتهم العلمية وبين الوظائف التي يؤديونها، ويعود هذا في اعتقاد الباحث إلى نظام المسابقات المتبع للدخول إلى هذه الوظائف والذي يحدد الشروط وفق المؤهلات العلمية. يعاني العاملون الإداريون من غموض في بعض المهام والواجبات التي يؤديونها مما يؤثر سلباً على أدائهم، ويعزو الباحث هذا الغموض إلى سوء في عملية التواصل بين المسؤول وبين العاملين الإداريين، كما يعزو الباحث هذا الغموض إلى عدم مسارعة العاملين إلى طلب توضيح المهام والاكتفاء بالتطبيق فقط. كميلُ برز العمال الإداريين وجود بعض التداخل والتدخلات في المهام والمسؤوليات، ويعزو الطالب هذا التدخل إلى طبيعة بعض المسؤولين في محاولة منهم للسيطرة على كل مجريات العمل، كما يعزو الباحث هذا التدخل إلى سوء فهم في اللوائح التي

تُحدد المهام و المسؤوليات، وُظهر العمال الإداريون أن جزء من هذه التدخلات تعود إلى وجود أكثر من مشرف مباشر بالرغم من تحديد نطاق الاشراف على الإداريين، وقد يعود هذا الأمر كذلك الى عدم احترام بعض المسؤولين الإداريين للمستويات الإدارية والصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إليهم.

### II / مناقشة نتائجُ عد نمط القيادة ضمن محور واقع المناخ التنظيمي

من خلال تفحص نتائج التحليل الاحصائي لنمط القيادة، يلاحظ الباحث وجود عدم رضا في طريقة قيادة المسؤولين لهم ومركزية شديدة في عملية اتخاذ القرار، الأمر الذي يؤدي إلى تصادمات بين الإداريين وإشاعة جو من القلق في مكان العمل، حيثُ يبرز العمال الإداريون وجود سيطرة وتمركز وعدم المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويعزو الباحث هذا التمركز الى طبيعة هيكل التنظيمي للجامعة والذي يعتمد على المستويات العليا في عملية القرار. وُعاني الإداريون من قلة تشجيع المسؤولين لهم في إبداء آرائهم، ويرجع ذلك الى طبيعة العمل الإداري التي تقتضي تنفيذ اللوائح والقوانين المنظمة لهذا الأمر، و يصطدم العاملون الإداريون بعدم إمكانية حل المشاكل بأنفسهم دون الرجوع إلى المسؤولين في المستويات الأعلى، ولعل ذلك يعود الرسمية الزائدة في العمليات الإدارية كما يُنوه العاملون الإداريون إلى وجود مستويات مقبولة من الثقة المتبادلة بين العاملين في ما بينهم وبين المسؤولين الإداريين، الأمر الذي يفهم منه أنه بالرغم من المركزية وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات فإن الإداريين لا يؤثر ذلك في مستويات الثقة.

يُظهر العاملون الإداريون وجود تجاهل من طرف المسؤولين لظروفهم الخاصة والاكتفاء بتطبيق القرارات، وقد يعود هذا الأمر إلى الحركية في الجامعة فأبي تعطيل للعمل قد يؤدي إلى زيادة بعض المشاكل. كما تُظهر توجهات العاملين الإداريين وجود ضعف لدى المسؤولين الإداريين في عملية التواصل وبناء العلاقات الجيدة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري أو إلى ضعف مهارات التواصل لدى المسؤولين الإداريين والاهتمام المتزايد بتطبيق الاجراءات والقرارات فقط.

### III / مناقشة نتائجُ عد الاتصال التنظيمي ضمن محور واقع المناخ التنظيمي

ظُهر نتائج التحليل الاحصائي لهذا البُعد وجود موافقة على تناسب الاتصالات في الجامعة، ولكن بالرغم من هذه الموافقة يرى الإداريون وجود بعض النقائص المتعلقة بعملية الاتصال التنظيمي في الجامعة، حيث يرى العمال الإداريين أن عملية الاتصال فيما بينهم تتم بشكل جيد، ويعزو الطالب هذه الأمر إلى سهولة الاتصالات الأفقية بسبب عدم وجود حواجز تمنع من سهولة التواصل، كما تُظهر النتائج المتعلقة باستعمال قنوات الاتصال في الجامعة وجود استعمال متعدد لهذه القنوات، وقد يعود هذا الأمر الى طبيعة العمل السائدة والتي تقتضي تنويع قنوات الاتصال، و يرى العاملون الإداريون أن المسؤولين يقومون بتقديم مختلف النصائح المتعلقة بأداء العمل وكيفية تنفيذ الإجراءات والنظم المحددة، وقد يرجع هذا إلى حرص المسؤولين إلى تطبيق الاوامر واللوائح وتنفيذ المهام بالشكل الصحيح، كميلُ عاني العاملون الإداريون في

بعض الحالات من عدم وضوح الرسائل التي يتلقونها، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى ضعف في عملية الاتصال الجيد لدى الإداريين و المسؤولين على حد سواء، أو قد يرجع هذا الأمر إلى التداخلات التي تحدث من أكثر من مشرف واحد مما يسبب تشويش للمتلقى. ويظهر العمال الإداريون جوانب القصور لدى المسؤولين الإداريين من حيث امتلاكهم لقدرات التواصل الايجابي، وقد يعود هذا الأمر إلى عدم اهتمام المسؤولين بتطوير جوانب الاتصال التنظيمي لديهم وعزوفهم عن الاهتمام بهذا الجانب.

#### IV/ مناقشة نتائجُ عد طبيعة العمل ضمن محور واقع المناخ التنظيمي

بالرغم من وجود بعض الاعتراضات حول بعض الأسئلة المحددة لطبيعة العمل، إلا أن نتائج هذا البُعد أظهرت وجود موافقة ورضا على طبيعة العمل السائدة بين العاملين الإداريين يعاني العاملون الإداريون من روتينية في العمل الإداري، ويرجع ذلك إلى عدم وجود مجالات للتجديد والابتكار في طرائق العمل الإداري مما يسبب نوع من الملل والروتين في أداء العمل الإداري. كما يؤكد العاملون الإداريون على وجود قدر كاف من السلامة والأمن في مكان العمل، ويرجع ذلك لطبيعة العمل الإداري في الجامعة الذي يتميز بقدر جيد من السلامة والأمن، وهنا يرى الباحث أن هذا السؤال لم يكن في محله بسبب المعرفة المسبقة بوجود قدر كاف وجيد للأمن والسلامة في مكان العمل الجامعي. كما يبرز الإداريون جانب مهم يتعلق بتحقيق الاستقرار الوظيفي في وظائفهم الذي يؤدي إلى شعور العامل بالراحة والاستقرار الذي قد ينعكس ايجابا على أداء مهامه.

#### V/ مناقشة نتائجُ عد التكنولوجيا المستخدمة ضمن محور واقع المناخ التنظيمي

تبرز نتائج بعد التكنولوجيا المستخدمة وجود موافقة على أبعاد التكنولوجيا من حيث الأهمية و الدور، مع وجود بعض الاعتراضات المتعلقة بعملية التجديد في هذه التكنولوجيا. حيث يرى الإداريون أن التكنولوجيا المستخدمة وعلى سبيل المثال الطابعات والحواسيب هي متاحة للجميع، وقد يعود هذا الأمر الي طبيعة العمل التي تقتضي إتاحة هذه الوسائل لجميع الإداريين. و يعاني العمال الإداريون من قصور في عملية التجديد المستمرة للتكنولوجيا المستخدمة من حيث النوعية أو اصلاح ما هو موجود، الأمر الذي يسبب تعطلات متكررة في هذه التكنولوجيا مما يعيق انسيابية العمل الإداري. ويشير الإداريون أن جزء كبير من التكنولوجيا المستخدمة تتوافق مع طبيعة العمل الإداري، وهذا يرجع الي طبيعة العمل الإداري والتي لا تعتمد على تكنولوجيا معقدة كما هو جاري في العملية الانتاجية المادية، وقد يكون هذا في حد ذاته تناقضا بسبب شكوى العمال من قلة التجديد في التكنولوجيا، ويعزو الطالب هذا التناقض ربما إلى عدم الإلمام الجيد للإداريين بالتكنولوجيا الحديثة المستعملة في العمل الإداري. ويظهر الإداريون الدور الايجابي الذي توفره التكنولوجيا المستخدمة من حيث توفير الوقت وتقليل الجهد المبذول في العمليات الإدارية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتسريع أداء العاملين بما يتوافق مع متطلبات العمل في الجامعة، وتتميز التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة بالضعف من حيث العدد والنوعية الأمر الذي تتأثر به العملية الإدارية في الجامعة.

## المطلب الثاني: مناقشة نتائج المحور الثاني الخاص بمظاهر الصراع التنظيمي في الجامعة

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بهذا المحور وجود تنوع في مظاهر الصراع، وتجدر الإشارة إلى أن جُلَّ هذه المظاهر قد تكون مظهر لوجود الصراع وقد تكون هذه المظاهر مقدمات لحدوث الصراع بسبب الطبيعة التراكمية للظاهرة للصراع، حيث يؤكد الإداريون على وجود صدمات تحدث فيما بينهم أو بين مسؤوليهم الإداريين، وهذه نتيجة طبيعة لطبيعة التفاعلات الانسانية والاعتمادية الموجودة في الجامعة.

كميرى العاملون الإداريون أنهم يُحسون بالقلق نتيجة الصراعات التي تحدث في مكان العمل، وقد يكون هذا القلق نتيجة التدخلات في المهام والصلاحيات للإداريين ويُظهر الإداريون أنهم يعانون من توترات نتيجة وجود صراعات داخل مكان العمل، فالعمال يرون أن عدم ثقة المسؤول في بعض الحالات تزيد من معدلات التوتر والذي ينعكس سلبا على علاقتهم، كما يرى الإداريون أن عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وإبداء رأيهم في الكثير من القضايا يشعرهم بالتهميش، والذي قد يكون مصدر للصراع بسبب الحالة النفسية التي يحدثها هذا التهميش، والذي قد يدعو إلى تكتل خارج الأطر الرسمية من أجل عرقلة أداء المسؤولين والعمل الإداري بشكل عام خاصة إذا كان هذا التهميش مقصودا من طرف المسؤول مما يزيد في حالات الاحتقان بشكل أكبر، وتجدر الإشارة أنه بالرغم من عدم مشاركة العمال و إقصائهم إلا أنهم لا يلجؤون إلى التعامل بطرق غير ملائمة في حالة وجود نزاعات وعدم توافق في أداء العمل. كما يبرز الإداريون مظاهر أخرى لوجود الصراع في مكان العمل ومنها القلق المتزايد والشعور بالإحباط والغضب، وكل هذه المظاهر السالفة الذكر قد تكون مقدمات لحدوث صراع بسبب كبت العمال لهذه المشاعر وانتظار الوقت لإخراجها على شكل ردة فعل تتوافق مع قوة السبب الداعي له، وعادة ما تستمر هذا المشاعر والكبت بسبب عدم حل المشكل من بدايتها أو بسبب عدم اهتمام المسؤولين بإزالة الاحتقان والتوترات ويبرز الإداريون جانب آخر للصراع وهو أنهم في بعض الحالات يلجؤون إلى عدم التعاون مع مسؤوليهم والتهرب عن أداء بعض الواجبات كتعبير عن وجود صراعات بينهم، وقد يلجأ الإداريون إلى هذا الأمر لغياب التواصل البناء فيما بينهم، الأمر الذي يؤدي بالعامل إلى عدم التعاون كحل للتعبير عن عدم رضاه عن سير العمل. كميلُ ظهر الإداريون قلة الشكاوى التي يرفعونها للمسؤولين في المستويات الأعلى، الأمر الذي يُظهر الجانب المسالم للإداريين وعدم زيادة تضخيم المشاكل بشكل يؤدي إلى زيادة تقاوم المشاكل وزيادة مستويات الصراعات، أو قد يعكس ذلك حالة الخوف من انعكاسات سلبية على مستقبلهم الوظيفي.

**المطلب الثالث: مناقشة نتائج محور أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة**

لقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات وجود توجه نحو الموافقة على وجود أثر للمناخ التنظيمي في حدوث الصراع لدى العاملين الإداريين في الجامعة، كما أبرزت هذه النتائج وجود تفاوت في تحديد لعناصر المناخ التنظيمي الأكثر إحداثا للصراع.

**I/ مناقشة نتائج عد أثر الهيكل التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة**

تُبرز نتائج تأثير الهيكل التنظيمي وجود أثر لهذا الأخير في أحداث الصراع من وجهة نظر العمال الإداريين في الجامعة، وذلك نتيجة بعض التناقضات التي تحدث سواء في الممارسة أو اللوائح في حد ذاتها، حيث يؤدي عدم التحديد الدقيق للمهام أو بعض المهام الموكلة الى العاملين الإداريين بشكل دقيق والغير واضح إلى حدوث صراع الدور بين الإداريين، والذي ينتج من تدخل أحد الأطراف في مهام الطرف الآخر، مما يسبب صدام حول أحقية هذه المهام والتي ترتبط بها عادة المسؤوليات المترتبة على هذه المهام. يصطدم العاملون الإداريون بوجود ضبابية في تحديد المسؤوليات المترتبة على المهام الموكلة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى صراع بين الأطراف المتداخلة في المسؤوليات، ويعزو الباحث هذا التداخل في المسؤوليات في كثير من الحالات إلى سوء وتباين في فهم اللوائح والقوانين المحددة للمسؤوليات. كما ظهر الإداريون أن جزء من الصدامات ناتجة من وجود أكثر مشرف واحد على العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تعارضات بين المشرفين المباشرين والغير مباشرين. كما عانى الإداريون في بعض الحالات من عدم وضوح قواعد وإجراءات العمل الواجب اتباعها، الأمر الذي يزيد في تصادم المسؤولين مع الإداريين من أجل تطبيق هذه القواعد كما هو مطلوب منهم، ويعزو الطالب عدم الوضوح هذا إلى عدم اعطاء الوقت الكاف من طرف المسؤولين والإداريين لفهم هذه القواعد وكذلك قلة المناشير الموزعة على الإداريين التي تحدد هذه القواعد بشكل مستمر.

**II/ مناقشة نتائج عد أثر نمط القيادة في حدوث الصراعات في الجامعة**

تُظهر نتائج هذا البُعد وجود أثر بارز لنمط القيادة في حدوث الصراع لدى العاملين الإداريين في الجامعة، إذ يعاني الإداريون من عدم المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار الذي يزيد من تهميشهم، مما يؤدي إلى مقاومة القرارات الصادرة عن الإدارة العليا، والذي بدوره يزيد في حالة الصدام. كما يرى العاملون الإداريون أن ضعف الثقة بينهم وبين مسؤوليهم في فترات مختلفة يزيد من حالة عدم الراحة في مكان العمل، الأمر الذي ينقص من حافزية الأفراد وولائهم تجاه العمل، والذي قد يشكل حساسية تجاه الأطراف وهو العامل حسب وجهة نظر الطالب التي يزيد من مستويات المواجهة بين المسؤول والإداري. كما يظهر الإداريون أن قلة تشجيع المسؤولين لهم لا يسبب لهم صداما مع هذا المسؤول، ويعزو الطالب هذا الأمر إلى طبيعة النفسية للإداريين من جهة، وبسبب قلة مجالات التجديد و الإبداع في المجال الإداري، كما يعاني الإداريون من اهتمام المسؤول بتطبيق الاجراءات وقواعد العمل دون النظر إلى بعض حالات الخاصة للإداريين و ظروفهم، الأمر الذي يزيد من معدلات الاحباط تجاه المسؤول ويزيد معه معدلات

التصادم، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى محاولة تطبيق المسؤول للإجراءات واللوائح بصرف النظر لوجود حالات خاصة، ويشير العمال الإداريون إلى أن مستويات القلق تزيد في حالة تعارض قرارات المسؤول مع قيمه ومعتقداته، ويعزو الطالب هذا القلق المتزايد بسبب حدوث صراع داخلي لدى العامل الإداري بين تنفيذ ما يحمله من قيم وبين تنفيذ رغبات وأوامر المشرف عليه.

### III / مناقشة نتائجُ عد أثر الاتصال التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة

بُتتُ نتائجُ عد أثر الاتصال التنظيمي في حدوث الصراعات أهمية وقدرة الاتصال التنظيمي على التأثير في حدوث الصراعات، بل أيضا حل هذا الصراعات و إدارتها، إذ يؤدي غياب التواصل بين الإداريين و مسؤوليهم المباشر بشكل ايجابي إلى فقدان الثقة في المسؤولين، وهذا شئ طبيعي بسبب التباعد الحاصل بين الطرفين الأمر الذي يسبب مزيد من الحساسية والتي تزيد في مستويات النزاع داخل مكان العمل.

يعاني العاملون الإداريون من عدم القدرة على التواصل الإيجابي مع المسؤولين الإداريين، الأمر الذي يؤدي إلى تصادمات بسبب سوء الفهم الذي ينجر عن سوء التواصل، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى افتقار المسؤولين الإداريين و العاملين الإداريين إلى مهارات التواصل الإيجابي البناء، هذا الغياب في التواصل يؤدي إلى ظهور اتجاه واحد في عملية الاتصال والتي تكون غالبا من الأعلى إلى الأسفل، الأمر يؤدي إلى جمود في أداء العمل وانتظار الإدارة العليا لتقرر حل المشاكل، وهذا الأمر ينعكس سلبا ويؤدي إلى حدوث توترات بسبب هذا الجمود. كما أن غياب التواصل الإيجابي وعدم الاهتمام بعملية الاتصال بكافة مستلزماتها يؤدي إلى ضعف جودة المعلومات المنقولة وعدم فهمها بالشكل الجيد من طرف المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى حدوث إرتباك في أداء هذا العمل والذي يؤدي في غالب الأحيان إلى حدوث مواجهة بين المسؤول المباشر وبين العامل الإداري، ويعزو الطالب ضعف جودة المعلومة في العديد من المرات إلى التضارب في فهم القرارات واللوائح المنظمة والمحددة لطبيعة المهام والمسؤوليات المترتبة عليها.

### VI / مناقشة نتائجُ عد أثر طبيعة العمل في حدوث الصراعات في الجامعة

ظُهر نتائج هذا البُعد قدرة تأثير طبيعة العمل السائدة في حدوث الصراعات التنظيمية، إذ يعاني العاملون الإداريون من روتينية في أعمالهم، مما يزيد في معدلات الملل والإحباط في أداء العمل، الأمر الذي يؤدي إلى إهمال بعض الإداريين لأعمالهم مما يزيد في فرص الصدام، ويعزو الباحث هذه الروتينية في أداء العمل إلى طبيعة العمل الإداري الذي يفتقر إلى التجديد والإبداع. كما يرى العمال الإداريون أن التعامل بشكل عدائي تجاه مسؤوليهم عند إحساسه بعدم الأمن وعدم الاستقرار ضعيفة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود مستويات مقبولة من الأمن والاستقرار في الجامعة، ويبرز الإداريون جانب مهم في العمل الإداري وهي كثرة الأعمال الموكلة إليهم الذي يسبب إجهادا وضغطا نفسيا، مما يترتب عليه زيادة مستويات القلق والتوتر الناتجة عن الاجهاد والتعب والذي يزيد في حالات الصراع الداخلي للعامل أو صراع مع الإداريين و المسؤولين .

### V/ مناقشة نتائجُ عد أثر التكنولوجيا المستخدمة في حدوث الصراعات في الجامعة

تبرز نتائج هذا البُعد مقدرة التكنولوجيا المستخدمة في إحداث الصراع داخل مكان العمل لدى الإداريين، حيث يرى العمال الإداريون في الجامعة أنَّ زيادة الاعتمادية على جهة معينة في استغلال التكنولوجيا المتاحة كالحواسيب والطابعات يزيد من فرص التصادم بسبب هذه الاعتمادية، كما يرى العمال الإداريون أنَّ التكنولوجيا ذات النوعية القديمة تؤدي إلى زيادة معدلات التوتر في مكان العمل، الأمر الذي يقوي من فرص الاصطدام بين الزملاء بسبب هذه التوترات المتكررة. كميلاً عاني العاملون الإداريون من كثرة التعطلات في هذه التكنولوجيا المستخدمة مما يسبب في زيادة المواجهة المباشرة مع المسؤول، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى فهم المسؤول بوجود سوء استغلال من طرف هذا العامل الإداري لهذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى حدوث مواجهة على هذا الأساس كما يُعاني الإداريون من وجود عدم عدالة في استغلال هذه التكنولوجيا مقارنة بمصالح وأفراد معينين، والذي يؤدي إلى إحساس العاملين الإداريين بالإقصاء و التهميش مما يؤدي إلى زيادة معدلات الاحتقان والشعور بالظلم .

يرى العمال الإداريون أنَّ عدم امتلاكهم للمعارف المتعلقة باستخدام هذه التكنولوجيا لا يؤدي إلى حدوث لمجة مباشرة بينهم وبين مسؤوليهم، وقد يُعزى هذا الأمر إلى امتلاك الإداريين للجانب العملي في استغلال هذه التكنولوجيا والتي لا تتطلب قدرات عالية في الفهم لاستعمالها.

### خلاصة الفصل الثالث

يعتبر المناخ التنظيمي من الدعائم الأساسية الواجب توافرها في مكان العمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة، حيث سمح لنا هذا الفصل بمعرفة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة من وجهة نظر العمال الإداريين، كما سمح لنا هذا الفصل التطبيقي من التعرف على مظاهر الصراع البارزة في مكان العمل لدى إداري الجامعة و التي تراوحت ما بين الغضب و الإحباط وعدم تنفيذ القرارات والمماطلة فيها. إنَّ العناصر المشكلة للمناخ التنظيمي من شأنها إحداث نزاع في مكان العمل بسبب تلازم هذه العناصر وحضورها الدائم في مكان العمل، كما يعتبر اختلال أحد هذه العناصر وعدم توافره بالشكل المناسب في بيئة الجامعة مدعاة لحدوث صدمات بين مختلف الفاعلين الإداريين في الجامعة. إنَّ القيام بعملية إدارة للصراع داخل المنظمة يتطلب الفهم الصحيح لواقع المناخ التنظيمي السائد فيها، حيث يستلزم من الإدارة العليا القيام بعملية تشخيص دقيقة لواقع المناخ انطلاقاً من عناصره المشكلة له، حيث يساعد هذا التشخيص في حل الصراعات و التقليل من تأثيراتها السلبية بما يحقق للمنظمة أهدافها و يقيم علاقات ايجابية بين جميع الأطراف المساهمة والفاعلة في المنظمة.

عُرِجت هذه الدراسة من خلال فصولها الثلاث على مختلف ما كتب في موضوع المناخ والصراع التنظيمي، حيث تمّ التطرق لمختلف الأدبيات التي كُتبت في موضوع المناخ التنظيمي وتحديد مختلف الأطر التي تحدد مجالاته ومؤشرات قياسه وأبعاده وسبل تحسينه، كما تناولت هذا الدراسة فصل الصراع التنظيمي من حيث مفاهيمه وأنواعه ومختلف مراحل تطوره وطرق حله ومختلف الاستراتيجيات الكفيلة بإدارة الصراع في مختلف المنظمات.

حاولت هذه الدراسة من خلال إشكالياتها المطروحة والمتمثلة في مدى تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعة و تحديد مختلف مظاهر الصراع الموجودة في الجامعة، كما اهتمت بتحديد وجود علاقة تأثير للمناخ التنظيمي في إحداث الصراعات في الجامعة. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك انطلاقاً من تحليل مختلف البيانات الميدانية للدراسة، وفي هذا الجزء سنحاول تحديد مختلف نتائج اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، كما نعمل على عرض مجموعة من الإقتراحات التي تمّ التوصل إليها انطلاقاً من تحليلنا للنتائج المتوصل إليها سلفاً، كما نحاول إعطاء تصورات لأفاق الدراسة مستقبلاً والتي ستحاول تسليط الضوء على جوانب لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

## I / نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم مناقشة تطابق نتائج التحليلي الاحصائي أو عدم تطابقها مع فرضيات الدراسة في هذا الإطار .

**1- نتائج اختبار الفرضية الأولى:** تشير الفرضية الأولى إلى وجود تأثير للهيكل التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، وانطلاقاً من عرض نتائج التحليل الإحصائي فإن النتائج تشير إلى وجود تأثير للهيكل التنظيمي المعمول به في الجامعة في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين، الأمر الذي يجعل هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية التي انطلقنا من خلالها.

**2- نتائج اختبار الفرضية الثانية:** تشير الفرضية الثانية إلى وجود تأثير لنمط القيادة في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، وانطلاقاً من عرض نتائج التحليل الإحصائي فإن النتائج تشير إلى وجود تأثير لنمط القيادة في الجامعة في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين، الأمر الذي يجعل هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

**3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة:** تشير الفرضية الثالثة إلى وجود تأثير لنمط الاتصال التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، وانطلاقاً من عرض نتائج التحليل الإحصائي فإن النتائج تشير إلى وجود تأثير لنمط القيادة في الجامعة في إحداث الصراعات لدى العاملين الإداريين، الأمر الذي يجعل تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

4- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: تشير الفرضية الرابعة إلى وجود تأثير لطبيعة العمل السائدة في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، وانطلاقاً من عرض نتائج التحليل الإحصائي فإن النتائج تشير إلى وجود تأثير لطبيعة العمل في الجامعة في إحداث الصراعات لدى العاملين الإداريين، الأمر الذي يجعل هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية.

5- نتائج اختبار الفرضية الخامسة: تشير الفرضية الخامسة إلى وجود تأثير للتكنولوجيا المستخدمة في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، وانطلاقاً من عرض نتائج التحليل الإحصائي فإن النتائج تشير إلى وجود تأثير للتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة في إحداث الصراعات لدى العاملين الإداريين، الأمر الذي يجعل هناك تطابق بين الفرضية و النتائج المتوصل إليها مما يؤكد صحة هذه الفرضية التي انطلقنا من خلالها.

انطلاقاً من عرض نتائج التحليل الإحصائي والفرضيات التي تم الانطلاق من خلالها، نلاحظ وجود تطابق بين هذه النتائج وبين مختلف فرضيات تأثير الهيكل التنظيمي؛ نمط القيادة؛ الاتصال التنظيمي؛ طبيعة العمل؛ والتكنولوجيا المستخدمة، الأمر الذي يؤدي بنا إلى تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير للمناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة.

### III/ الاقتراحات وأفاق الدراسة

من خلال عرضنا لمختلف النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن لنا تقديم بعض الاقتراحات التي يراها الطالب مناسبة من أجل تحسين المناخ التنظيمي ونثمينه والتقليل من حدة الصراعات التي لا تخدم الجامعة، كما نشير إلى بعض المواضيع التي تعبر عن أفاق علمية تتقاطع وتتكامل مع موضوع دراستنا.

#### 1- الاقتراحات

انطلاقاً من نتائج تحليل البيانات وتطابقها مع افتراضات الدراسة نقترح مجموعة من الملاحظات والتوصيات التي يراها الطالب ذات أهمية بالغة.

أ- ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على جوانب عديدة كالرضا والأداء والصراعات.

ب- ضرورة تحديد وبشكل دقيق للعناصر المشكلة للهيكل التنظيمي، وذلك من خلال تحديد المهام والواجبات لكل عامل إداري، وتحديد المسؤوليات التي تترتب على هذه المهام بالشكل الذي يمنع الازدواجية، كما يجب أن تعمل إدارة الجامعة على الشرح والمتابعة لكيفيات تنفيذ المهام وإزالة الغموض على بعض القرارات منعا للتصادم.

ت- العمل على الاهتمام بمسائل القيادة وكيفية استعمالها، وذلك من خلال العمل على إتاحة الفرصة للعاملين الإداريين من المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الإداريين على إبداء آرائهم و أفكارهم، والعمل على بناء الثقة في مختلف المستويات الإدارية من خلال التواصل الإيجابي وعدم تحديد فئة

على أخرى. كما يجب تعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، و كذلك تعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقيات وحوافز ومكافئات .

ث- ضرورة التوجه بقنوات الاتصال في الجامعة بما يخدم الأهداف و الغايات، وذلك من خلال تنويع قنوات الاتصال و العمل على جعلها أكثر مرونة و انسيابية، والعمل على تحسين جودة المعلومات المنقولة عبر تلك القنوات للحد من التعارضات والصدمات التي تحدث بسبب سوء الفهم أو سوء الاستغلال لتلك المعلومة.

ج- العمل على القيام بالتجديد المستمر في العملية الإدارية بما يقضي على الروتين في الأداء، وذلك من خلال عملية التدوير للعمال الإداريين في مناصب متعددة ومصالح مختلفة، وتحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصاميم المكاتب من حيث التهوية، الإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.

د- ضرورة الاهتمام والعناية بالتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة، وذلك من خلال القيام بعملية توفير الحواسيب والطابعات والوسائل التي تساهم في توفير الوقت و الجهد، كما يجب على إدارة الجامعة القيام بعملية إصلاح دورية لهذه التكنولوجيات المستخدمة قصد التقليل من معدلات تعطلها.

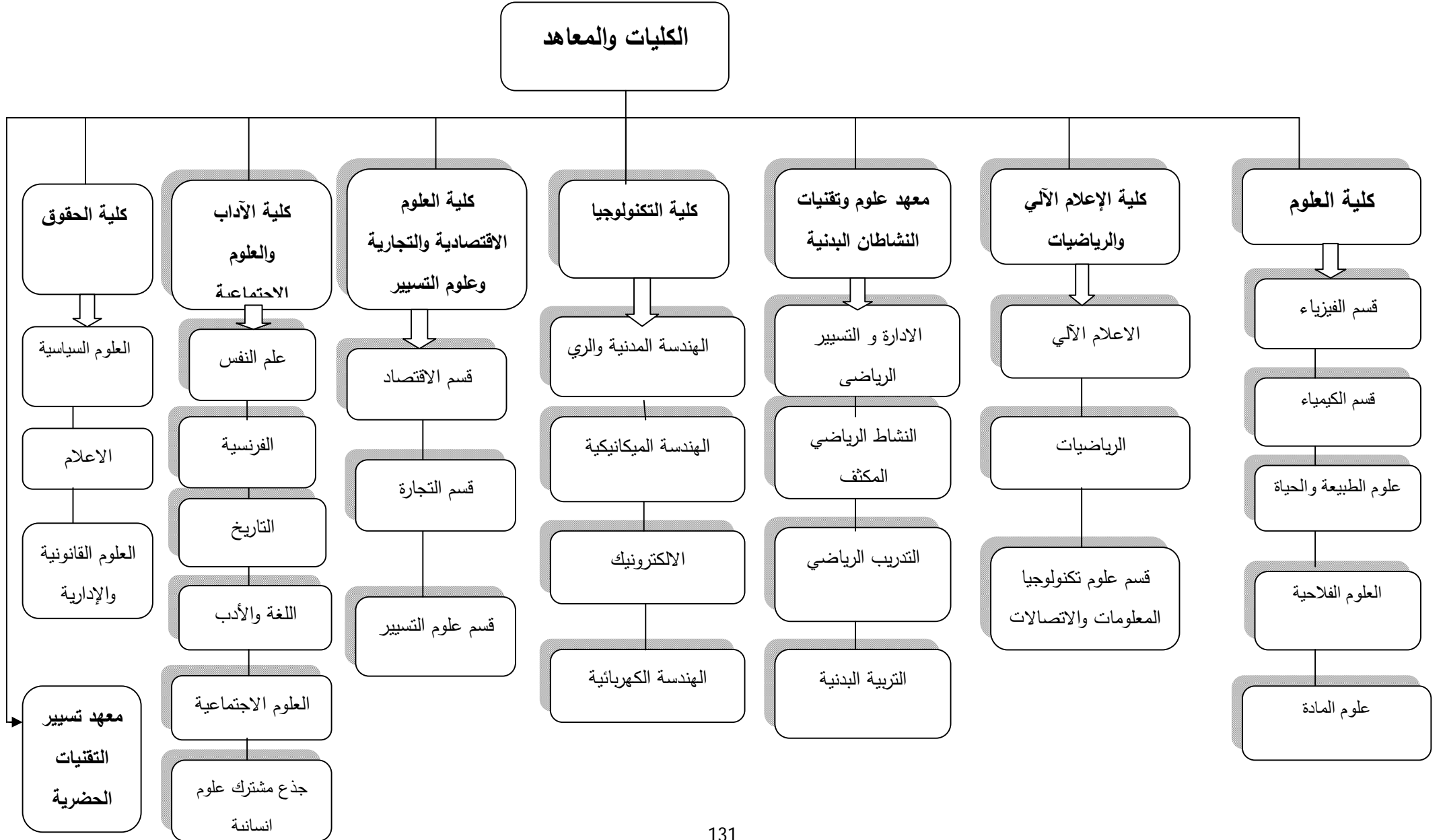
## 2- أفاق الدراسة:

- إن دراسة موضوع المناخ التنظيمي وأثره في حدوث الصراعات يجعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث فيه من جوانب لم نتطرق إليها، ويمكن أن نوجز ذلك من خلال النقطتين التاليتين:
- إمكانية تطبيق هذه الدراسة على مؤسسات محلية أو مؤسسات خدمية؟
  - إمكانية ايجاد نموذج لإدارة الصراع التنظيمي يظم فيها عناصر تتعلق بثقافة السائدة في المجتمع الجزائري يمكن تطبيقه في مكان العمل.

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
123	.....	(1): استمارة الدراسة
128	.....	(2): قائمة الأساتذة المحكّمين للاستمارة
129	.....	(3): الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة
130	.....	(4): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة
131	.....	(5): كليات ومعاهد الجامعة

# الملحق رقم (5): كليات ومعاهد الجامعة





أولاً: باللغة العربية

I / الكتب

1. الخطيب أحمد، معاينة عادل سالم: الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009.
2. الدوري زكريا وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
3. الرفاعي أحمد: منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2005.
4. السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001.
5. الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
6. الصيرفي محمد، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى، الدار العلمية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
7. العامري صالح مهدي حسن، الغالبي طاهر محسن منصور: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
8. العتيبي و آخرون: العملية الإدارية: مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن..
9. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
10. العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
14. المغربي محمد: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، دار الفكر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004.
15. الظاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2010.

16. بلال محمد إسماعيل: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
17. جاد عبد الوهاب أحمد: السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار وفاء للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2000.
18. جرينبرج جيرالد ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة: رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
19. حريم حسين: تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.
20. حريم حسين: إدارة المنظمات: منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
21. حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
22. طه طارق، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
23. كاضم خضير: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
24. كاظم خضير وآخرون: السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
25. ديري زاهد محمد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
26. رائد الحاج: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
27. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هومه، عين مليلة، 2007.
28. زيارة فريد فهمي: وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
29. سيد مصطفى أحمد: إدارة السلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000.
30. عامر سامح عبد المطلب: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2010.
31. عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.
32. عساف عبد المعطي: السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران ، عمان، الأردن، 1999.
33. عفيف صديق محمد و آخرون: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2009.
34. عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

35. فلية فاروق، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
36. لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2002، الجزائر.
37. ماهر أحمد: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2006.
38. محسن حمادات حسن: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007..
39. محمد عبد السميع: أساسيات الإدارة العامة: الطبعة الأولى، دار الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
40. معن عياصرة: إدارة الصراع التنظيمي والأزمات وضغوط العمل والتغير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2007.
41. منصور طاهر محسن ، الخفاجي نعمة عباس: نظرية المنظمة ،دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

## II/ الرسائل والأطروحات

42. البدر إبراهيم بن حمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديري الدفاع المدني بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
43. البقمي مصلح حمدان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.
44. العصيمي نورة: المناخ التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2010.
45. الطيب ايهاب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
46. السكران ثامر محمد ابراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
47. الشدي أمل محمد: إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2010.
48. الشنطي عبد الرحمن: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

49. بحر يوسف: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة على شركة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
49. رمضان ريم: أساليب إدارة الصراع الشخصي وأثره في الأداء الوظيفي: من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2001.
50. سلامنة محمد: الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة الأفريقية للزجاج بجيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
51. شاطر شفيق: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: مؤسسة إنتاج الكهرباء بجيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
52. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
53. عبد اللوح أحمد يوسف: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

### III / المداخلات والمقالات

- 54 - الشيخ فؤاد نجيب: القيادة و الإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، مجلة: جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، السعودية، 2009.
55. بورعدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الخامس، 2005.
56. حمول طارق: التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات: دراسة حالة شركة التأمين، مقال منشور في الملتقى الوطني لتسيير المهارات، بسكرة، الجزائر.
57. سالمى جمال: تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مقال منشور في الملتقى الوطني للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2002.
58. شتاتحة عائشة: ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، مقال منشور في الملتقى العلمي الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
59. غنيم أحمد علي: إستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية، مجلة جامعة الطيبة، العلوم التربوية، العدد الثاني، 2007.

60. قبوق عيسى: **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 16، بسكرة، الجزائر، 2009.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### I/ الكتب

- 61- Backy Bruno, Harche christine : **Le management** , 2<sup>eme</sup> édition, Ed Dundo, Paris, France, 2010.
- 62- Boitou Gil: **Le Coaching**, Ed d'organisation, 1<sup>eme</sup> édition, 2000, Paris, France.
- 63- Brun Pierre: **Management d'équipe**, Ed d'organisation, 2<sup>eme</sup> édition, Paris, France.
- 64- Dejoux Cécile: **les compétences au cœur de l'entreprise** , Ed d'organisation ,Paris ,2001.
- 65- Dictionary of Human Resources and Personnel Management, third edition, 2006, London.
- 66- Gerorge Jennifer: **Understanding and Managing Organizational Behavior**, sixth edition, Pearson Education, NEW JEREY , USA, 2012.
- 67- Lorino Philippe: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation Paris, 2000.
- 68- Morin Pierre, Delavallée Eric :**Le manager à l'écoute du sociologue**, Ed d'Organisation, 5eme édition ,Paris, 2001.
- 69- Ralph Stacey : **Strategic Management and Organistional Dynamics**, 6<sup>th</sup> Edtion, ED Pearson, France, 2011.
- 70- John Wagner: **Organizational Behavior**, Ed Routledge ,5<sup>th</sup>, London, 2010.
- 71- Whetten David, KimsCameri : **Devolving Management Skills**, 8<sup>th</sup> Edition, Ed Pearon Hall, 2011, New Hersey, USA.
- 72- Willismon Christen: **Gestion des ressources humaines**, Ed Tearfund, 2<sup>eme</sup> édition, Paris, France, 2008.

#### II/ الرسائل والأطروحات

- 73- Adami Catherine: **Comment Les grandes entreprises Préviennent-elles les conflits sociaux**, Mémoire magister, Unversite Paris, France, 2006.
- 74- Antoine Bonnemain: **Conflit éthique et conflits de temporalités : une approche ergonomique de la maltraitance en EHPAD**, Mémoire magister, Conservatoire National Des Arts et Metiers, Paris, France, 2010.
- 75- Nguyen Veronique: **Debats et conflit Lors DE L'Elaboration DU Budget**, Thèse Doctorat sciences de gestion, Ecole des hautes études commerciales de Paris, France, 2008.

#### III/ المداخلات والمقالات

- 76- Allen k: **Organizational climate and strategic change in Higher education: organizational Insecurity**, Higher education, Vol 46, N°01, 2003.

- 72- Brunet Luc : **climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieumétropolitain**, Revue de sciences de l'éducation ,Vol 19 ,N° 3.1993.
- 77- Diane Girard: **Conflits de valeurs et souffrance au travail**, Éthique publique, Vol 11, N° 2, 2009.
- 78- Hollet Sandrine Haudebert: **De l'instrumentation à l'instrumentalisation de la mesure du stress :Analyse du rapport d'enquête Technologia sur 'France Telecom**, Colloque « de nouveaux comportements, Nouvel GRH» université Rennes, France,2010.
- 79- Moemeka Andrew: **La communication et les conflits dans les organisations**, La revue de gestion du secteur public , vol. 28, N° 2, Paris, France,2011.
- 80- Perrot Serge: **Nature et conséquences des conflits de rôles**, Actes de la Journée de recherche « Stress, burnout et conflits de rôles », Aix-en-Provence, France, 2005 .
- 81-Savioe And, Luc Brunet: **Climat organisationnel et Culture organisationnelle :Apports distinctes ou redondance ?**, Revue québécoise de psychologie, Vol 21, N°3 ,2000.

#### مراجع الويب /VI

- 82- Gérard Marandon: **Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance: clés pour la rencontre interculturelle**, [http://www.cidob.org/es/publicaciones/notes\\_internacionales](http://www.cidob.org/es/publicaciones/notes_internacionales), consulté le (16/06/2010 ,14.20).
- 83- PONDY Louis : **systems Theory of organizational conflict**, The Academy of management journal,vol 19, n°3 , [www.jstor.org/discover/102307](http://www.jstor.org/discover/102307), (consulté le 21/03/2012,15.40).
- 84- Nicole marchand: **La loi québécoise sur le harcèlement psychologique au travail : entre judiciarisation et juridicisation**, Éthique publique , vol. 11, n° 2 | 2009, <http://ethiquepublique.revues.org/110>, (consulté le 13/04/2012,14.20).
- 85- Meylan, Patrice Boillat et Aurélie Morel: **Épuisement professionnel en contextepolicier : le rôle des valeurs**, Éthique publique [En ligne], vol. 11, n° 2 | 2009, mis en ligne le 10 mai 2011. URL : <http://ethiquepublique.revues.org/96>.le( 15/06/2012, 10.30).
- 86- Onathan Paquette: **Communiquer la science : Métier ,conflit de normes et harcèlement social**, Éthique publique, vol 11, n°2, 2009.URL : <http://ethiquepublique.revues.org/105>. (consulté le 15/06/2012 ,14.20).
- 87-PAUL Phoenix, **climat organisationnel et Implicatoin dans l'emploi**, <http://www.memoireonline.com> (consulté le 26/02/2012, 15.15).
- 88- Ross Tomas: **The Organizational climate of schol**, Revue internatinal de l'education, vol 22, n°4, <http://www.jstor.org/satble/344327209> (Consulté le 26/02/2012,13.37).
- 89- Lewchi Roy :**Model of conflict Negotiation and third Party interntion**, Journal of organizational Behavior, vol 13, n°3, <http://Links.jstor/sici?sici=894-3796> Le( 23/03/2012,15.14).
- 90- Marko Siitonen: **Conflict management and leadership communication in multiplayer communities**, <http://www.digra.org/dl> le (15/06/2012,17.05).

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء.....
II	الشكر والتقدير.....
III	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة عامة.....
<b>الفصل الأول: الاتجاهات الفكرية وأساسيات المناخ التنظيمي</b>	
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول: نشوء المناخ التنظيمي.....
02	المطلب الأول: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي
02	I / المنظمة كنظام للعلاقات الإنسانية.....
03	II / مراحل تطور المفهوم.....
05	III / تكثيف الجهود البحثية وولادة المفهوم.....
07	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وأهمية الموضوع.....
07	I / أنواع المناخ التنظيمي.....
09	II / أهمية المناخ التنظيمي.....
11	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره.....
11	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي.....
11	I / المدخل الهيكلية.....
12	II / المدخل الحسي.....
14	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.....
23	المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....
23	المطلب الأول: الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي.....
23	I / البيئة الخارجية.....
23	II / العوامل التنظيمية.....
25	III / العوامل النفسية.....

26	المبحث الرابع: تضافر الجهود البحثية لقياس المناخ التنظيمي وتحسينه.....
26	المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي.....
26	I/ نموذج Halpin و Croft.....
27	II/ نموذج Halpin.....
27	III/ نموذج Likert.....
27	IV/ نموذج Litiwin.....
28	المطلب الثاني: بذل الجهود الإدارية لتحسين مناخ العمل.....
28	I/ الهيكل التنظيمي.....
28	II/ التدريب.....
28	III/ الاتصال.....
29	IV/ القيادة.....
30	V/ المشاركة في اتخاذ القرار.....
31	خلاصة الفصل الأول.....

## الفصل الثاني: مقاربات وأساسيات الصراع التنظيمي

33	تمهيد.....
34	المبحث الأول: المفهوم، الأنواع وتطور المفهوم في الفكر الإداري.....
34	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....
34	المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي.....
34	I / حسب مصادره.....
35	II/ حسب تعدد المستويات.....
35	III/ الصراع حسب الهدف.....
35	IV/ الصراع وفقا لاتجاهاته.....
36	V/ الصراع حسب درجة تأثيره.....
36	المطلب الثالث: تطور المفهوم في الفكر الإداري.....
36	I/ مرحلة الفكر التقليدي.....
37	II/ مرحلة الفكر السلوكي.....
37	III/ مرحلة الفكر التفاعلي(الحديث).....
40	المبحث الثاني: النماذج ، الأسباب وأثار الصراع التنظيمي.....
	المطلب الأول: نماذج المفسرة لتطور الصراع.....

40	I / نموذج بوندي.....
41	II / نموذج توماس.....
42	III / نموذج Lisen و Carnevala.....
43	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي.....
	المطلب الثالث: آثار الصراع التنظيمي.....
47	I / الآثار الايجابية.....
48	II / الآثار السلبية.....
51	المبحث الثالث: إدارة الصراع التنظيمي.....
51	المطلب الأول : مفهوم إدارة الصراع.....
51	المطلب الثاني: أساليب واستراتيجيات حل الصراع.....
51	I / النماذج المحددة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.....
56	II / إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
57	المطلب الثالث: إدارة الصراع في الجامعة من خلال فتح الحوار و التفاوض بين الجماعات المتنازعة.....
59	المبحث الرابع: أثر عناصر المناخ التنظيمي في إحداث الصراعات.....
59	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي و نمط القيادة في إحداث الصراعات.....
63	المطلب الثاني: أثر الاتصالات التنظيمية وطبيعة العمل في احداث الصراعات.....
68	المطلب الثالث: أثر التكنولوجيا المستخدمة في احداث الصراعات.....
69	خلاصة الفصل الثاني.....
	<b>الفصل الثالث: دراسة أثر المناخ التنظيمي في إحداث الصراعات للعاملين الإداريين بجامعة المسيلة</b>
71	تمهيد.....
72	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
72	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة.....
72	I / منهج الدراسة.....
72	II / أدوات الدراسة.....
	المطلب الثاني: مبررات اختبار الجامعة كنموذج للدراسة.....
75	I/مبررات الاختيار.....
75	II / التعريف بجامعة المسيلة.....

	المطلب الثالث: مجال الدراسة.....
80	I / الإطار الزمني والمكاني لمجتمع وعينة للدراسة.....
82	II / خصائص عينة الدراسة.....
	III / صدق وثبات الاستمارة.....
85	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
85	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات فرضية ايجابية المناخ التنظيمي في الجامعة.....
85	I / الهيكل التنظيمي في الجامعة.....
87	II / نمط القيادة في الجامعة.....
88	III / الاتصالات التنظيمية في الجامعة.....
90	IV / طبيعة العمل في الجامعة.....
91	V / التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة.....
93	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضية تعدد مظاهر الصراع التنظيمي في الجامعة.....
	المطلب الثالث: عرض و تحليل بيانات فرضية تأثير المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات.....
96	I / أثر الهيكل التنظيمي.....
97	II / أثر نمط القيادة.....
99	III / أثر الاتصالات التنظيمية.....
101	IV / أثر طبيعة العمل.....
103	V / أثر التكنولوجيا المستخدمة.....
109	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
	المطلب الأول: مناقشة نتائج المحور الأول الخاص بالمناخ التنظيمي.....
110	I / مناقشة نتائج بُعد الهيكل التنظيمي ضمن محور المناخ التنظيمي.....
111	II / مناقشة نتائج بُعد نمط القيادة ضمن محور المناخ التنظيمي.....
111	III / مناقشة نتائج بُعد الاتصالات ضمن محور المناخ التنظيمي.....
112	IV / مناقشة نتائج بُعد طبيعة العمل ضمن محور المناخ التنظيمي.....
112	V / مناقشة نتائج بُعد التكنولوجيا المستخدمة ضمن محور المناخ التنظيمي.....
113	المطلب الثاني: مناقشة نتائج المحور الأول الخاص بالصراع التنظيمي.....
	المطلب الثالث: مناقشة محور أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات.....
114	I / مناقشة نتائج بُعد أثر الهيكل التنظيمي.....
115	II / مناقشة نتائج بُعد أثر نمط القيادة.....
116	III / مناقشة نتائج بُعد أثر الاتصالات.....

---

117	.....مناقشة نائج بـُعد أثر طبيعة العمل.....IV
117	.....مناقشة نائج بـُعد أثر طبيعة التكنولوجيا المستخدمة.....V
118	..... <b>خلاصة الفصل الثالث</b> .....
119	.....الخاتمة.....
123	.....الملاحق.....
132	.....قائمة المراجع.....
133	.....الفهارس.....

إن نجاح المنظمات في الوقت الراهن مرهون بمدى قدرة الإدارة على توفير المناخ التنظيمي الملائم ، الذي يساهم في تخفيف حدة الصراعات الموجود داخلها، بما يساهم في توحيد الجهود وتقليل المشاكل بما يحقق أهداف المنظمة.

حاولت هذه الدراسة إبراز أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة. و تمّ الاعتماد في هذا العمل على استبيان تم توزيعه على العاملين الإداريين بجامعة المسيلة، والذي يقيس المتغيرات المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي ؛ مظاهر الصراع في الجامعة، و تأثير عناصر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات في الجامعة.

بيّنت هذه الدراسة تأثير عناصر المناخ التنظيمي : الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، طبيعة العمل السائدة والتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة، في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة. كما بيّنت هذه الدراسة وجود تباين في أثر هذه العناصر على حدوث الصراعات التنظيمية .

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، طبيعة العمل السائدة والتكنولوجيا المستخدمة.

## Résumé

La réussite de l'organisation dépend de sa capacité à assurer un meilleur climat organisationnel qui contribue à l'atténuation des conflits, et qui permet de réunir les efforts et réduire les problèmes afin de garantir la réalisation des objectifs de l'organisation.

Nous avons essayé dans notre travail de montrer l'effet du climat organisationnel sur la création des conflits organisationnels entre les employés à l'Université de M'sila.

Nous avons utilisé un questionnaire pour mesurer les variables de notre objet de recherche qui concernent le climat organisationnel, les formes de conflits, et l'impact des éléments de climat organisationnel sur la création des conflits à l'Université.

Ce travail a montré l'effet des variables du climat organisationnel: structure organisationnelle, le type de leadership, la communication organisationnelle, la nature du travail et de la technologie utilisée, sur la création des conflits dans l'Université.

Ainsi, cette étude a révélé l'effet varié selon ces différentes variables sur la création des conflits.

**Mots clés** : Climat organisationnel, Conflit organisationnel, Structure organisationnelle, Style de leadership, Communication organisationnelle, La nature du travail actuelles et de la technologie utilisée.

## Abstract

The success of the organization depends on its ability to provide a better organizational climate that contributes to conflict mitigation, and brings together the efforts and reduce problems to ensure the achievement of organizational goals.

We tried in our work show the effect of organizational climate on creating organizational conflict between staff at the University of M'sila.

We used a questionnaire to measure the variables of our research topic concerning the organizational climate, forms of conflict, and the impact of organizational climate on elements of creating conflicts University.

This work has shown the effect of organizational climate variables: organizational structure, leadership style, organizational communication, the nature of work and technology, the creation of conflicts in the University.

Thus, this study revealed the effect varied depending on these variables to create conflict.

**Keywords:** Organizational Climate, Conflict organizational, organizational structure, leadership style, organizational communication, the nature of work and technology used.