

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences

Department of Management

Specialty Business Administration



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

نوبيات عمر

بلال عبدالرؤوف

بعنوان:

المناخ التنظيمي ومساهمته في إدارة الصراع التنظيمي

-دراسة ميدانية بمؤسسة مسيلة ميغال وتبريد-

لجنة المناقشة:

رئيسا	استاذ محاضر أ	د. زواوي حميدة
مشرفا و مقررا	استاذ محاضر أ	د. صونية بتغة
مناقشا	استاذ مساعد ب	د. قريشي حياة

السنة الجامعية: 2023/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences

Department of Management

Specialty Business Administration



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

نوبيات عمر

بلال عبدالرؤوف

بعنوان:

المناخ التنظيمي ومساهمته في إدارة الصراع التنظيمي

-دراسة ميدانية بمؤسسة مسيلة ميغال وتبريد-

لجنة المناقشة:

رئيسا	استاذ محاضر أ	د. زواوي حميدة
مشرفا و مقررا	استاذ محاضر أ	د. صونية بتغة
مناقشا	استاذ مساعد ب	د. قريشي حياة

السنة الجامعية: 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ

كلمة شكر

نحمد الله تعالى على نعمه كلها ونشكره على أن وفقنا إلى هذا وما كنا له مقرنين.

أولاً، نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الوالدين الكريمين والإخوة والأخوات وكل من ساعدنا في هذا البحث دون استثناء من قريب ومن بعيد.

وجزيل الشكر، للأستاذة المشرفة "بتغة صونيا" على مجهوداتها معنا.

إلى فخر الأمة ورموز العلم، إلى أساتذتنا الأعزاء الذين ينيرون دروب العلم ويزرعون بذور المعرفة في عقول الطلاب، أقدم لكم هذه المذكرة كعربون تقدير وامتنان على جهودكم الكبيرة وتفانيكم الدائم في توجيه وتحفيز الأجيال الصاعدة نحو العلم والتعلم.

ثانياً، نتقدم بالاعتذار عن أي تقصير قد حدث من جانبنا، إذ يظل هناك نقصان وريب مهما كانت الجهود التي بذلناها في جمع المعلومات، نسأل الله التوفيق والسداد والنصر لجميع المسلمين في فلسطين وسوريا والسودان وفي كل بقاع الأرض.

وفي الأخير، نشكر جميع موظفي مؤسسة مسيلة ميपाल وتبريد وخاصة المدير السيد "سليم فلتان"، الذين قدموا لنا العون لإتمام هذا العمل المتواضع.



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد:
إلى أسطورة الماضي والحاضر إلى من قاطعت النوم من أجلي رمز الحنان إلى قرة عيني وشعلة قلبي إلى من هي في
الدنيا مصباح وفي الآخرة مفتاح إلى من كانت لي القلب الحنون والحضن الدافئ أُمِّي الغالية "يمينة"

إلى من عطف على ورباني والذي لم يبخل على بكثير ولم يستصغر بصغير إلى أعظم

وأطيب رجل الذي أثار لي طريق العلم والمعرفة والذي وأي الغالي "عبد العزيز" رحمه الله

إلى من كانوا لي نعم السند إخوتي: ابراهيم، امال، علي، سلسبيل، والى زوجة أخي "ابتسام"

إلى كل الإخوة الذين لم تدهم أُمِّي الأصدقاء والأحباب ورفقاء دربي

عائلي العزيزة واحبائي، تعبيرا عن حبي وامتناني العميق لكم جميعًا. أنتم أقدم هذه المذكرة كهدية متواضعة لكم
ركن حياتي ودعامة قوتي، أضأتم دروب حياتي بضياء الحب والحنان، وأمضيتم الليالي معي بلا كلل أو ملل.

ومع كل كلمة في هذه المذكرة أعبّر عن شكري لكم على كل دعم وتشجيع قدمتموه لي في رحلتي، على حنانكم
وتفانيكم، وعلى كل لحظة جميلة قضيتموها بجانبني، على دعمكم الدائم وعطفكم اللامحدود.

أسأل الله أن يحفظكم وبرعاكم وأن يجمعنا في الجنة مع النبي محمد صلى الله عليه وسلم.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

عمر

الإهداء

باسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم.

أهدي هذا العمل إلى أبي الغالي وأمي الذي كانت لنا مثالا في الحياة وقرة عيني

إلى جميع إخواني وأخواتي

وإلى كل أزواجهم وأبناء إخوتي وأخواتي

إلى كل أصدقائي وزملائي

وإلى كل من يغار ويحب وطنه

عبد الرؤوف

المخلص

تهدف دراستنا هذه إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على إدارة الصراعات داخل المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بتطبيق دراستنا على موظفي مؤسسة مسيلة ميपाल وتبريد، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، كما قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المتمثلة في 15 موظفًا، وذلك لجمع وتحليل المعلومات الضرورية للدراسة. وفي نهاية الدراسة، تم جمع 15 استمارة صالحة للتحليل، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلنا إلى عدة نتائج، من بينها أن المناخ التنظيمي ومكوناته يلعب دورًا هامًا في إدارة الصراعات داخل مؤسسة مسيلة ميपाल وتبريد.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع، مسيلة ميपाल وتبريد.

Abstract:

Our case study aims to explore how organizational climate affects conflict management within organizations. To achieve this aim, we applied our study to "M'sila Metal and Cooling". We relied on the descriptive analytical approach and designed a questionnaire, which we distributed to the study sample of 15 employees to collect and analysis the important information. At the end of the study, we had collected 15 valid forms for analysis. After analysis the data using the SPSS program, we reached several results. One of these results is that organizational climate and its components play an important role in conflict management inside "M'sila Metal and Cooling."

Key words: organizational climate, Conflict organizations, Conflict management, M'sila Metal and Cooling.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	كلمة شكر
II.....	اهداء
IV	الملخص
VI	فهرس
11.....	مقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري للمناخ التنظيمي وادارة الصراع التنظيمي خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
3.....	المبحث الأول: أهم مفاهيم المناخ التنظيمي.....
3.....	المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي
6.....	المطلب الثاني: عناصر، نماذج، ومستويات المناخ التنظيمي.....
15.....	المطلب الثالث: أبعاد، أنواع، ومؤشرات قياس المناخ التنظيمي
20.....	المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة الصراع التنظيمي
20.....	المطلب الاول: ماهية الصراع التنظيمي
28.....	المطلب الثاني: مفهوم ادارة الصراع التنظيمي.....
36.....	المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
46.....	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرين.....
46.....	المطلب الاول: الدراسات السابقة.....
49.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
50.....	المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.....
55.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
57.....	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية.....
57.....	المطلب الاول: نظرة عامة حول مسيلة ميपाल وتبريد

58.....	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....
62.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
62.....	المطلب الأول: عرض خصائص العينة.....
67.....	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة.....
71.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
76.....	خاتمة.....
77.....	قائمة المراجع.....
77.....	قائمة الملاحق.....

A gray scroll graphic with a black outline, featuring a rolled-up top edge and a vertical strip on the left side. The text is centered on the scroll.

فهرس الجداول، الأشكال
والملاحق

فهرس الجداول

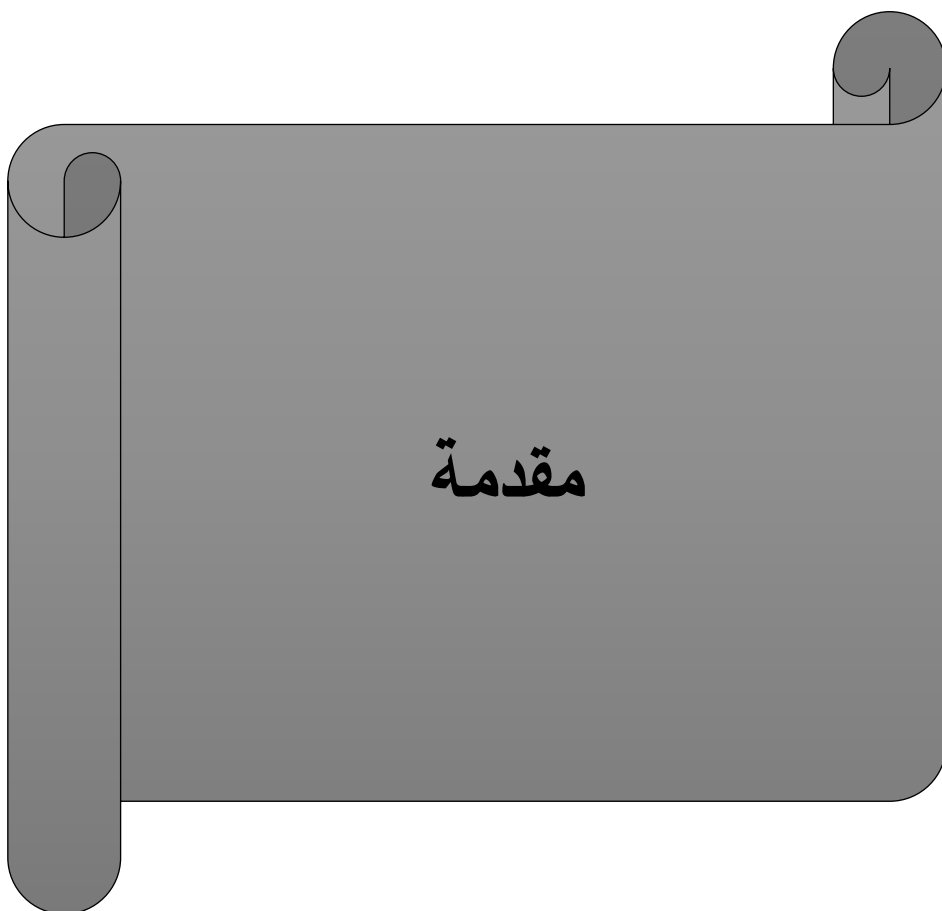
رقم الصفحة	العنوان
33	جدول رقم -1-: أساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب رحيم
49	جدول رقم -2-: سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان
50	جدول رقم -3-: اختبار الصدق البنائي (التحليل العاملي التوكيدي)
50	جدول رقم -4-: اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ
51	جدول رقم -5-: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
52	جدول رقم -6-: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
53	جدول رقم -7-: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
54	جدول رقم -8-: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
56	جدول رقم -9-: تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي
56	جدول رقم -10-: اتجاه عبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي)
57	جدول رقم -11-: اتجاه عبارات المحور الثاني (الصراع التنظيمي)
58	جدول رقم -12-: تحليل معامل ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي
59	جدول رقم -13-: تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي
60	جدول رقم -14-: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي
61	جدول رقم -15-: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الاتصال الفعال على إدارة الصراع التنظيمي
62	جدول رقم -16-: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العدالة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي
62	جدول رقم -17-: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان
22	شكل رقم 1-: مكونات الثقافة التنظيمية
24	شكل رقم 2-: مراحل تطور الصراع
52	شكل رقم 3-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
53	شكل رقم 4-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
54	شكل رقم 5-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
55	شكل رقم 6-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان
68	الملحق رقم 1 طلب مساعدة الطلبة على التبرص الميداني
69	الملحق رقم 2 الاستبيان
71	الملحق رقم 3 النزاهة العلمية



تمهيد

أبدت العديد من المؤسسات اهتماماً بإيجاد ظروف عمل ملائمة تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعهم لإنجاز الأهداف المخطط لها، فالعنصر البشري هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، لذا فإن كفاءة وفعالية أداء أي مؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية هذا العنصر مما يتطلب العناية بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له. وبما أن الجو العام داخل المؤسسة يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين فيها، فكان لابد من الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم بالمؤسسة والذي بدوره يساعد على تحفيز العاملين وزيادة فاعليتهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.

ولكي يكون المناخ التنظيمي إيجابياً فإن ذلك يتطلب وجود علاقات إنسانية وتنظيمية، ولا تتوفر هذه العلاقات إلا بتفاعل جميع الأطراف، وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة الصراع حتمية في المنظمة.

تعتبر 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 شيء سلبي دائماً، فإدارة الصراع التنظيمي تجعله يخدم المنظمة والمدراء بشكل جيد.

1. الإشكالية

يتفق الكثير من الباحثين على أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة من بين أهم مسببات الصراع التنظيمي، 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 لإدارة هذا الصراع انطلاقاً من فهم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

وبما أن فهم المناخ التنظيمي يساعد في إدارة الصراع التنظيمي، فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو:

كيف يساهم المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة مسيلة ميظال وتبريد؟

2. الأسئلة الفرعية

من خلال السؤال الرئيسي السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1) هل توجد علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد؟

2) هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد؟

3. فرضيات الدراسة

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

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد.

4. أهمية البحث

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:

❖ تكمن أهمية بحثنا في انها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

❖ تظهر أهمية إدارة الصراع التنظيمي التي بدورها تجعل من الصراع أحيانا مفيدا ومحفزا في المؤسسات؛

❖ معرفة مستويات المناخ والصراع التنظيمين، الأمر الذي يعطي صورة لمتخذي القرار ومحاولة التدخل لمعالجة المشكلات المرتبطة بالمناخ والصراع التنظيمي.

❖ إبراز دور مكونات المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي، مما يساعد في تحديد مسببات الصراع انطلاقا من عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة.

❖ إن نتائج هذا البحث قد تسهم في إبراز الآثار الايجابية للصراع وتحسين الصورة السيئة عنه، وتوضيح أن العبرة في طريقة إدارته.

5. أهداف البحث

بينما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، ومن أبرزها فهم مساهمة المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي، وأهداف أخرى تتمثل في:

- ❖ معرفة واقع المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده السائدة في مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد.
- ❖ التعرف على عناصر المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.
- ❖ معرفة مسببات حدوث الصراع التنظيمي انطلاقاً من أنواع ومصادر المناخ التنظيمي.
- ❖ تحديد وتوضيح علاقة التأثير بين مكونات المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
- ❖ تقديم اقتراحات وحلول لتحسين المناخ التنظيمي، وبالتالي التقليل من حدة الصراعات وتوجيهه بما يتماشى مع أهداف الجامعة.

6. أسباب اختبار الموضوع

إن الدوافع الرئيسية لاختيار الموضوع تتباين ما بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

– الأسباب الذاتية تكمن في :

- الرغبة في التعمق في مثل هذه المواضيع والتخصص فيها.
- الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي للموضوع.

– الأسباب الموضوعية، تكمن في :

- أهمية الموضوع في تخصصنا إدارة الأعمال.
- التعرف على أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- أهمية المناخ التنظيمي ومساهمته في إدارة الصراع.

7. حدود الدراسة

تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

- ❖ الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد.

❖ **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.

❖ **الحدود البشرية:** انجزت الدراسة الميدانية على إطارات وعاملي مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد.

8. صعوبات البحث

صعوبات البحث تتجلى صعوبات البحث في:

❖ عدم امتلاك الوقت الكافي للبحث العلمي.

❖ عدم إجادة اللغة الأجنبية.

❖ عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية.

❖ تشعب الموضوعين محل الدراسة.

9. منهج الدراسة

نظرا لطبيعة موضوعنا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة والشمولية لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، فيما استخدم الوصفي في الجزء النظري من العمل أما التحليلي فخصص للجانب التطبيقي، أما فيما يخص جمع البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على أسلوب الاستبيان نظرا لأنه أكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات.

10. هيكل البحث

تم تقسيم البحث الى فصلين رئيسيين، تناول الطالبان في الفصل الأول الأطر النظرية للمتغيرين، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية.

حيث ضم المبحث الأول ثلاثة مطالب تم تناول فيها تعريف المناخ التنظيمي، وأهميته وخصائصه. فيما قسم المبحث الثاني الى ثلاثة مطالب ايضا تم توضيح فيها ماهية الصراع التنظيمي، ومفهوم إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة الى أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. أما بالنسبة للمبحث الثالث وضحت مطالبه الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية والعلاقة بين متغيري الدراسة.

وتناول الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة وتم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين. حيث تم تقسيم المبحث الأول الى مطلبين: المطلب الاول تناول نظرة عامة حول مسيلة ميغال تبريد. بينما في المطلب الثاني تم التطرق الى إجراءات الدراسة الميدانية. بينما ضم المبحث الثاني ثلاثة مطالب،

المطلب الأول تم فيه عرض خصائص العينة، والمطلب الثاني تم عرض نتائج الدراسة وفي المطلب الثالث تم اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الاطار النظري للمناخ التنظيمي

وإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

يعد مفهوم المناخ التنظيمي من بين المفاهيم الأكثر أهمية في علم الإدارة، وذلك لأهمية مكوناته وأبعاده وارتباطه بالعديد من المفاهيم الإدارية، حيث التنسيق بين عناصره والفهم الجيد للمناخ السائد في المنظمة يؤدي الى توفير مناخ تنظيمي ملائم يؤدي بالعاملين بالمؤسسة الى تحقيق أقصى مردود وكفاءة ممكنة، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتسهيل العمل.

كما تحظى إدارة الصراع التنظيمي بأهمية كبيرة لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية عامة وبأحادي علم الإدارة خاصة، وهذا لبروز دور إدارة الصراع التنظيمي والتي من شأنها إنجاز المؤسسة وفشلها.

سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي

المبحث الأول: أهم مفاهيم المناخ التنظيمي

يحظى المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين وخاصة الباحثين في السلوك التنظيمي وقد توجهت جهود الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة باعتباره أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح المنظمات

المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي كغيره من مفاهيم علوم الإدارة والتي يختلف الباحثون في تحديد تعريف واضح وشامل له وتحديد عناصره وأبعاده.

أولاً: تعريف المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي هو مفهوم معقد يشمل العديد من الجوانب المختلفة للمنظمة، ويُعتبر عنصرًا أساسيًا في فهم سلوك الأفراد داخلها. يُعبّر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظفين أثناء عملهم، ويمكن النظر إليه على أنه 'الشعور' أو 'الجو' الذي يشعر به الأفراد عندما يتفاعلون مع المنظمة.

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي على النحو التالي:¹

▪ **مجموعة من الخصائص:** يُشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها. هذه الخصائص تشمل العديد من الجوانب المختلفة للمنظمة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الأنظمة والقوانين، القيم والمعتقدات، والعلاقات بين الأفراد، كل من هذه الجوانب لها تأثير على كيفية تفاعل الأفراد مع المنظمة وكيفية تأدية وظائفهم.

▪ **الهيكل التنظيمي:** يشير إلى كيفية تنظيم العمل داخل المنظمة، من حيث توزيع المسؤوليات والسلطات، وطريقة اتخاذ القرارات. الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون مركزيًا، حيث يتم اتخاذ جميع القرارات في الأعلى، أو يمكن أن يكون لا مركزيًا، حيث يتم توزيع القرارات على مستويات أقل في المنظمة.

▪ **الأنظمة والقوانين:** تشمل القوانين واللوائح التي تحكم سلوك الموظفين داخل المنظمة. هذه الأنظمة والقوانين يمكن أن تشمل العديد من الجوانب المختلفة، بما في ذلك ساعات العمل، الأجور والمزايا، السلوك في مكان العمل، والسياسات المتعلقة بالتوظيف والترقية.

¹ - القاضي، عبد الله، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 15(2)، 2020، ص 100-120.

- **القيم والمعتقدات:** تشمل القيم والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة وتسعى لترسيخها بين موظفيها. يمكن أن تشمل هذه القيم والمعتقدات العديد من الجوانب المختلفة، بما في ذلك الأهداف والأهداف العامة للمنظمة، القيم الأخلاقية، والتوقعات من الأفراد.
- **العلاقات بين الأفراد:** تشمل طبيعة العلاقات بين الموظفين، من حيث التعاون والتواصل والاحترام المتبادل، يمكن أن تساهم العلاقات الجيدة بين الأفراد في خلق بيئة عمل إيجابية وتحسين الأداء.
- **ظروف ثابتة نسبياً:** تتميز خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات والاستقرار، إلا أنها قابلة للتغيير مع مرور الوقت، هذا يعني أن المناخ التنظيمي ليس ثابتاً، ولكنه يمكن أن يتغير بمرور الوقت بناءً على العديد من العوامل، بما في ذلك التغييرات في الإدارة، التغييرات في السوق، أو التغييرات في البيئة الخارجية.
- **مؤثرة على سلوك الأفراد:** تؤثر خصائص المناخ التنظيمي بشكل كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، من حيث دافعهم للعمل، ورضاهم الوظيفي، وإنتاجيتهم، هذا يعني أن المناخ التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير كبير على كيفية تأدية الموظفين لوظائفهم، وكيفية تفاعلهم مع المنظمة.¹

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

يُعدّ المناخ التنظيمي من المفاهيم المهمة للمنظمات لأسباب عديدة، منها:²

- **تحسين أداء الموظفين:** يُساهم المناخ التنظيمي الجيد في تحفيز الموظفين وزيادة دافعهم للعمل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة عمل إيجابية، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للعمل بجد والتفاني في وظائفهم.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** يُساهم المناخ التنظيمي الجيد في خلق بيئة عمل إيجابية تُشعر الموظفين بالرضا عن وظائفهم، مما يُقلل من معدل دوران العمل ويُساعد على جذب أفضل الكفاءات، عندما يشعر الموظفون بأنهم مقدرين ومحترمين، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للبقاء مع المنظمة لفترة أطول والعمل بجد أكثر.
- **تعزيز الابتكار والإبداع:** يُشجع المناخ التنظيمي الجيد على تبادل الأفكار والتعاون بين الموظفين، مما يُساهم في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المنظمة. عندما يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة

¹ خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 63.

² فاروق فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2005، ص 293.

تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات.

▪ **تحسين سمعة المنظمة:** يساهم المناخ التنظيمي الجيد في تحسين سمعة المنظمة وجذب أفضل الكفاءات، مما يُعطيها ميزة تنافسية في السوق. عندما تكون المنظمة معروفة بأن لديها بيئة عمل إيجابية، فإنها تصبح أكثر جاذبية للمواهب الجديدة والمحتملة.

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي

يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص، منها¹:

▪ **الوضوح:** يُشير إلى وضوح الرؤية والأهداف والسياسات داخل المنظمة. عندما يكون الموظفون واضحين حول ما يُتوقع منهم وما هي أهداف المنظمة، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للعمل بجد لتحقيق هذه الأهداف.

▪ **المسؤولية:** يشير إلى شعور الموظفين بالمسؤولية عن عملهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم مسؤولون عن نتائج عملهم، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للعمل بجد والتفاني في وظائفهم.

▪ **التعاون:** يشير إلى مدى تعاون الموظفين مع بعضهم البعض. العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

▪ **الاحترام:** يشير إلى شعور الموظفين بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم ورؤسائهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم محترمون ومقدرين، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للبقاء مع المنظمة والعمل بجد.

▪ **العدالة:** يشير إلى شعور الموظفين بالمعاملة العادلة من قبل المنظمة. عندما يشعر الموظفون بأنهم يتم معاملتهم بعدل، فإنهم يكونون أكثر احتمالاً للبقاء مع المنظمة والعمل بجد.

▪ **المرونة:** يشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات الخارجية، المنظمات التي يمكنها التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية بسرعة وكفاءة هي الأكثر قدرة على البقاء والنجاح في السوق المتغيرة.

▪ **الابتكار:** يشير إلى قدرة المنظمة على خلق أفكار جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة، المنظمات التي تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي هي الأكثر قدرة على البقاء والنجاح في السوق المتغيرة. المطلوب الثاني: أهم نماذج المناخ التنظيمي

¹- حسين الحرير، المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني-، المجلة الأردنية للأعمال-02-، 2004، ص 75.

تعددت النماذج التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي واختلفت من باحث إلى آخر، حيث حاول كل نموذج أن يضع مجموعة من الأبعاد التي تمس العاملين وأخرى المدراء وفيما يلي سيتم التعرض إلى مختلف النماذج التي تناولت هذا الموضوع.

المطلب الثاني: عناصر، نماذج، ومستويات المناخ التنظيمي

يُعبّر المناخ التنظيمي على مجموعة من السمات التي تجعل البيئة الداخلية للمنظمة مختلفة، والتي يمكن من خلالها تعريفها عن أي منظمة أخرى، وتتمثل هذه السمات في العناصر والأبعاد المكونة له

أولاً: عناصر المناخ التنظيمي

1. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد الهيكلية الرسمية للمنظمة، يشمل الأدوار والمسؤوليات والعلاقات التي تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الإدارة. يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي مركزياً أو لا مركزياً، وظيفياً أو انقسامياً، والتي ستذكر في الآتي:¹

- **الهيكل المركزي:** في هذا النوع من الهياكل، تتمثل السلطة والقرارات في الإدارة العليا. يمكن أن يكون هذا النوع من الهياكل فعالاً في المنظمات الكبيرة حيث يكون القرار الاستراتيجي ضرورياً.
- **الهيكل اللامركزي:** في هذا النوع من الهياكل، يتم توزيع السلطة والقرارات على مستويات متعددة في المنظمة. يمكن أن يكون هذا النوع من الهياكل فعالاً في تشجيع الابتكار والمرونة.
- **الهيكل الوظيفي:** في هذا النوع من الهياكل، يتم تنظيم الموظفين حسب الوظائف أو المهام التي يقومون بها، يمكن أن يكون هذا النوع من الهياكل فعالاً في تحقيق الكفاءة
- **الهيكل الانقسامي:** في هذا النوع من الهياكل، يتم تنظيم الموظفين حسب المنتجات أو الخدمات أو الأسواق التي تخدمها المنظمة. يمكن أن يكون هذا النوع من الهياكل فعالاً في تحقيق التنوع والاستجابة للسوق.

2. أسلوب القيادة

¹ - الزهراني، خالد، عناصر المناخ التنظيمي وتأثيراتها. دار الفكر العربي، 2021.

أسلوب القيادة يشير إلى الطريقة التي يستخدمها القائد لتوجيه إدارة فريقه. يمكن أن يكون القائد ديمقراطيًا، حيث يشجع على المشاركة والتعاون، أو استبداديًا، حيث يتم توجيه الأوامر دون مشاركة. القيادة التحويلية والقيادة الخادمة هما أيضًا أنماط شائعة من القيادة، وهي موضحة في التالي:¹

- **القيادة الديمقراطية:** في هذا النوع من القيادة، يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات ويقدر آرائهم وأفكارهم. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز.
- **القيادة الاستبدادية:** في هذا النوع من القيادة، يتم توجيه الأوامر دون مشاركة من الموظفين. هذا قد يكون فعالاً في الظروف التي تتطلب القرارات السريعة، ولكنه قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.
- **القيادة التحويلية:** في هذا النوع من القيادة، يشجع القائد الموظفين على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المنظمة، هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والإبداع.
- **القيادة الخادمة:** في هذا النوع من القيادة، يركز القائد على خدمة الموظفين وتلبية احتياجاتهم، هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز.²

3. أسلوب الاتصال

أسلوب الاتصال يشير إلى الطريقة التي تتبادل بها المعلومات داخل المنظمة. يمكن أن يكون الاتصال رسميًا أو غير رسميًا، شفهيًا أو كتابيًا. الاتصال الفعال يمكن أن يحسن التعاون والتفاهم بين الموظفين والإدارة

- **الاتصال الرسمي:** في هذا النوع من الاتصال، يتم تبادل المعلومات عبر القنوات الرسمية، مثل الاجتماعات والبريد الإلكتروني، هذا يمكن أن يكون فعالاً في ضمان أن تصل المعلومات الهامة إلى جميع الموظفين.
- **الاتصال غير الرسمي:** في هذا النوع من الاتصال، يتم تبادل المعلومات عبر القنوات غير الرسمية، مثل الدردشة العفوية والشبكات الاجتماعية، هذا يمكن أن يكون فعالاً في تعزيز العلاقات بين الموظفين وتحسين التعاون.

¹ - سالم العنزي، القيادة-الدليل الشامل-، <https://salemalanzi.sa/leadership>، 16 أبريل 2023، 06 جوان 2024 20:00.

² - سالم العنزي، المرجع السابق

- **الاتصال الشفهي:** في هذا النوع من الاتصال، يتم تبادل المعلومات عن طريق الكلام، هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق التفاهم الفوري والتفاعل الشخصي.
- **الاتصال الكتابي:** في هذا النوع من الاتصال، يتم تبادل المعلومات عن طريق الكتابة، هذا يمكن أن يكون فعالاً في توفير سجل دائم للمعلومات

4. المشاركة في اتخاذ القرار

المشاركة في اتخاذ القرار تعني الدور الذي يلعبه الموظفون في صنع القرارات داخل المنظمة، يمكن أن تعزز الالتزام بالقرارات وتحسين جودتها¹.

- **مشاركة الموظفين في وضع الخطط:** في هذا السياق، يشارك الموظفون في تحديد الأهداف والاستراتيجيات. هذا يمكن أن يحسن الالتزام بالخطط ويعزز الإحساس بالملكية.
- **مشاركة الموظفين في حل المشكلات:** في هذا السياق، يشارك الموظفون في تحديد المشكلات وتطوير الحلول، هذا يمكن أن يحسن جودة الحلول ويعزز التعاون.
- **مشاركة الموظفين في تقييم الأداء:** في هذا السياق، يشارك الموظفون في تحديد معايير الأداء وتقييم الأداء. هذا يمكن أن يحسن الفهم المتبادل للتوقعات ويعزز الإحساس بالعدالة

5. طبيعة العمل

طبيعة العمل تشير إلى الأنشطة والمهام التي يقوم بها الموظفون، يمكن أن تكون الأنشطة روتينية أو إبداعية، ويمكن أن تتم بشكل فردي أو جماعي.

- **العمل الروتيني:** في هذا النوع من العمل، يقوم الموظفون بأداء مهام محددة بشكل متكرر، هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الكفاءة، ولكنه قد يؤدي إلى الشعور بالملل.
- **العمل الإبداعي:** في هذا النوع من العمل، يقوم الموظفون بتطوير أفكار جديدة وحل المشكلات الصعبة، هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الابتكار، ولكنه قد يتطلب مهارات ومعرفة خاصة.
- **العمل التعاوني:** في هذا النوع من العمل يقوم الموظفون بالعمل معاً كفريق لإنجاز المهام، هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق التعاون والتعلم المتبادل.

¹ - الزهراني، خالد، المرجع السابق.

- **العمل الفردي:** في هذا النوع من العمل يقوم الموظفون بأداء المهام بشكل مستقل، هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الاستقلالية، ولكنه قد يتطلب مهارات ذاتية.

6. مستوى التكنولوجيا

- مستوى التكنولوجيا يشير إلى الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في العمل. يمكن أن تساعد التكنولوجيا الموظفين على أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة، ولكنها قد تتطلب مهارات ومعرفة خاصة.
- **استخدام الحواسيب:** في هذا السياق، يستخدم الموظفون الحواسيب لأداء مهامهم. هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحسين الكفاءة والدقة، ولكنه قد يتطلب مهارات تقنية.
 - **استخدام البرامج:** في هذا السياق، يستخدم الموظفون البرامج الخاصة لأداء مهامهم. هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحسين الإنتاجية، ولكنه قد يتطلب تدريباً خاصاً.
 - **استخدام الإنترنت:** في هذا السياق، يستخدم الموظفون الإنترنت للبحث عن المعلومات والتواصل مع الآخرين. هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحسين التعاون والتعلم المستمر.
 - **استخدام الروبوتات:** في هذا السياق، يستخدم الموظفون الروبوتات لأداء مهام معينة. هذا يمكن أن يكون فعالاً في تحسين الكفاءة والدقة، ولكنه قد يتطلب مهارات تقنية خاصة.

7. العوامل النفسية

- العوامل النفسية تشير إلى الشعور بالرضا الوظيفي، والإحساس بالأمان، وتحقيق الذات. هذه العوامل يمكن أن تؤثر على دافعية الموظفين وأدائه:¹
- **الشعور بالتقدير:** في هذا السياق، يشعر الموظفون بأنهم مقدرين ومعترف بهم عندما يقومون بعمل جيد. هذا يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي والتحفيز.
 - **الشعور بالانتماء:** في هذا السياق، يشعر الموظفون بأنهم جزء من المنظمة وأنهم مرتبطون بزملائهم في العمل. هذا يمكن أن يعزز التعاون والالتزام بالمنظمة.
 - **الشعور بالعدالة:** في هذا السياق، يشعر الموظفون بأن القرارات والسياسات في المنظمة عادلة ومتساوية. هذا يمكن أن يعزز الثقة والرضا الوظيفي.
 - **الشعور بالثقة:** في هذا السياق، يشعر الموظفون بأنهم يتقنون في الإدارة وزملائهم.

¹ الزهراني، خالد، المرجع السابق.

8. العوامل الاجتماعية

العوامل الاجتماعية تشير إلى العلاقات بين الزملاء، والتعاون، والشعور بالانتماء. هذه العوامل يمكن أن تؤثر على تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وتحسين بيئة العمل.

- **العمل الجماعي:** في هذا السياق، يعمل الموظفون معًا كفريق لإنجاز المهام. هذا يمكن أن يعزز التعاون والتعلم المتبادل.
- **التواصل الفعال:** في هذا السياق، يتواصل الموظفون بشكل فعال مع بعضهم البعض ومع الإدارة. هذا يمكن أن يعزز الفهم المتبادل والثقة.
- **حل النزاعات:** في هذا السياق، يتم حل النزاعات بطرق بناءة تحافظ على العلاقات الإيجابية. هذا يمكن أن يعزز الثقة والرضا الوظيفي.
- **بناء الثقة:** في هذا السياق، يعمل الموظفون على بناء الثقة مع بعضهم البعض ومع الإدارة. هذا يمكن أن يعزز التعاون والالتزام بالمنظمة.

9. العوامل الثقافية

العوامل الثقافية تشير إلى القيم، والمعتقدات، والتقاليد، واللغة. هذه العوامل يمكن أن تؤثر على سلوكيات الموظفين وتوقعاتهم.

- **احترام العادات والتقاليد:** في هذا السياق، تحترم المنظمات العادات والتقاليد المختلفة للموظفين. هذا يمكن أن يعزز الاحترام المتبادل والتقدير للتنوع.
- **احترام الأديان والمعتقدات:** في هذا السياق، تحترم المنظمات الأديان والمعتقدات المختلفة للموظفين. هذا يمكن أن يعزز الاحترام المتبادل والتقدير للتنوع.
- **احترام اللغات المختلفة:** في هذا السياق، تحترم المنظمات اللغات المختلفة التي يتحدثها الموظفون. هذا يمكن أن يعزز الاحترام المتبادل والتقدير للتنوع.
- **احترام القيم الأخلاقية:** في هذا السياق، تحترم المنظمات القيم الأخلاقية للموظفين. هذا يمكن أن يعزز الاحترام المتبادل والتقدير للتنوع.

ثانياً: نماذج المناخ التنظيمي

حاول كثير من الباحثين معرفة ابعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له وما لهذه الابعاد من خصائص تعمل على تحديد طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومن بين هذه النماذج نذكر:¹

1. نموذج ليكرت: (Likert)

طور رينسيس ليكرت نموذجًا للمناخ التنظيمي في عام 1967، يُصنف هذا النموذج المناخ التنظيمي إلى أربعة أنواع رئيسية:

- **المناخ المركزي:** في هذا النوع من المناخ، يتميز بالتركيز على الإنتاجية والرقابة الصارمة، تُركز الإدارة على إصدار الأوامر دون مشاركة من الموظفين، تُعطى قيمة كبيرة للأنظمة والقواعد والقوانين. قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا والانحدار في الأداء.
- **المناخ الديمقراطي:** في هذا النوع من المناخ، يتميز بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، تُشجع الإدارة التواصل الفعال بينها وبين الموظفين، تُعطى قيمة كبيرة للعمل الجماعي والتعاون، يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا والمسؤولية والتحفيز.

- **المناخ الداعم:** هو نوع من المناخات التنظيمية التي تركز على العلاقات الإنسانية والدعم الاجتماعي. في هذا النوع من المناخ، تُشجع الإدارة التواصل المفتوح بين الموظفين وتُعطى قيمة كبيرة للثقة والاحترام بين الإدارة والموظفين. هذا يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين بالأمان والراحة والرضا الوظيفي. ويتميز هذا المناخ ب:²

- **القرارات:** في المناخ الداعم، تُتخذ القرارات مع مراعاة احتياجات الموظفين، يتم تشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالملكية والالتزام بالقرارات التي تم اتخاذها.
- **التواصل:** التواصل في المناخ الداعم مفتوح وصادق، يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم والمشاركة في النقاشات، بحيث يقدر الرأي الشخصي ويتم التعامل معه بجدية.
- **المكافآت:** في المناخ الداعم، تُركز المكافآت على تقدير الموظفين ودعمهم، يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية ويتم تقديم المكافآت بناءً على الأداء والتحسين المستمر.

¹ - مزياي الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم

الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص86.

² - المزياي الوناس، المرجع السابق، ص87

○ **العلاقات:** العلاقات في المناخ الداعم مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، يتم تشجيع التعاون والعمل الجماعي ويتم تقدير الجهود الفردية.

● **المناخ المختلط**

المناخ المختلط هو نوع من المناخات التنظيمية التي تجمع بين خصائص المناخات الثلاثة الأخرى، قد يكون هذا المناخ مناسباً للمنظمات التي تواجه بيئة عمل متغيرة. وخصائصه هي:

○ **القرارات:** في المناخ المختلط، تُتخذ القرارات باستخدام مزيج من الأساليب. قد يتم اتخاذ بعض القرارات بشكل مركزي، بينما قد يتم اتخاذ القرارات الأخرى بشكل ديمقراطي أو بمشاركة الموظفين.

○ **التواصل:** التواصل في المناخ المختلط متعدد الاتجاهات. يمكن أن يتم التواصل بشكل أفقي (بين الموظفين على نفس المستوى) أو عمودي (بين الإدارة والموظفين).

○ **المكافآت:** في المناخ المختلط، تُركز المكافآت على الإنتاجية والعمل الجماعي، يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية ويتم تقديم المكافآت بناءً على الأداء والتحسين المستمر.

○ **العلاقات:** العلاقات في المناخ المختلط إيجابية وتعاونية، لكن قد تكون هناك بعض التحفظات، قد يكون هناك بعض التوترات أو الصراعات، لكن يتم التعامل معها بشكل بناء.

2. نموذج هال: (Hall)

طور ريتشارد هال نموذجًا للمناخ التنظيمي في عام 1972، يُصنف هذا النموذج المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:¹

1. **المناخ المفتوح:** يتميز بالتركيز على الابتكار والتغيير، تُشجع الإدارة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. تُعطى قيمة كبيرة للعمل الجماعي والتعاون، يُؤدى إلى شعور الموظفين بالرضا والتحفيز والإبداع.

2. **المناخ المغلق:** يتميز بالتركيز على الاستقرار والروتين، تُركز الإدارة على إصدار الأوامر دون مشاركة من الموظفين، تُعطى قيمة كبيرة للقواعد والقوانين والأنظمة. قد يُؤدى إلى شعور الموظفين بالملل وعدم الرضا وانخفاض الإنتاجية.

3. **المناخ الهجين:** يجمع بين خصائص المناخين المفتوح والمغلق. قد يكون هذا المناخ مناسباً للمنظمات التي تواجه بيئة عمل متغيرة.

¹ -المزياني الوناس، المرجع السابق، ص87

3. نموذج روجرز: (Rogers)

طور إيفرت روجرز نموذجًا للمناخ التنظيمي في عام 1983، يُصنف هذا النموذج المناخ التنظيمي إلى عدة أنواع رئيسية ومن أهمها:

- **المناخ الدفاعي:** يتميز بالتركيز على تجنب المخاطر والفشل حيث تُركز الإدارة على إلقاء اللوم على الموظفين عند حدوث أخطاء. تُعطى قيمة كبيرة للقواعد والقوانين والأنظمة. قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالخوف وعدم الأمان وانخفاض الإنتاجية. ويتميز ب:
 - **القرارات:** في المناخ الدفاعي، تُتخذ القرارات دون مشاركة من الموظفين. يتم تنفيذ القرارات بشكل أحادي من قبل الإدارة، وغالبًا ما يتم تجاهل مدخلات الموظفين.
 - **التواصل:** التواصل في المناخ الدفاعي أحادي الاتجاه من الإدارة إلى الموظفين. يتم تقديم المعلومات للموظفين دون فرصة للرد أو النقاش.
 - **المكافآت:** في المناخ الدفاعي، تُركز المكافآت على طاعة الأوامر وإنجاز المهام دون أخطاء. يتم تقدير الالتزام بالقواعد والأنظمة أكثر من الإبداع أو التفكير النقدي.
 - **العلاقات:** العلاقات في المناخ الدفاعي رسمية بين الإدارة والموظفين. يتم تقدير الالتزام بالقواعد والأنظمة أكثر من الإبداع أو التفكير النقدي.

4. نموذج كامبل وآخرون: (Campbell et al.)

طور دونالد كامبل وآخرون نموذجًا للمناخ التنظيمي في عام 1970، يُحدد هذا النموذج ستة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي:

- **الهيكل:** يتعلق بوضوح الأدوار والمسؤوليات، يتضمن هذا البعد وجود قنوات واضحة للتواصل ووجود نظام عادل لتقييم الأداء. أمثلة على هذا تشمل وجود هيكل تنظيمي واضح، وجود وصف وظيفي لكل موظف، ووجود نظام لتقييم الأداء.
- **المكافآت:** يتعلق بربط الأداء بالمكافآت، يتضمن هذا البعد وجود نظام عادل للمكافآت وشعور الموظفين بالتقدير. أمثلة على هذا تشمل ربط الرواتب بالأداء، تقديم مكافآت للموظفين المتميزين، وإتاحة فرص التطور للموظفين.
- **القيادة:** يتعلق بدعم وتوجيه الموظفين، يتضمن هذا البعد وجود قادة ملهمين وشعور الموظفين بالثقة في قيادتهم. أمثلة على هذا تشمل وجود قادة يُشجعون على التواصل.

- **التعاون:** التعاون هو أحد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي ويتعلق بالعمل الجماعي والتعاون بين الموظفين. في بيئة تعاونية، يشعر الموظفون بالانتماء إلى فريق ويوجد بيئة عمل إيجابية. أمثلة على خصائص هذا البعد:
 - **تشجيع العمل الجماعي:** في بيئة تعاونية، يتم تشجيع العمل الجماعي. يتم تقدير الجهود الجماعية ويتم تشجيع الموظفين على العمل معاً لتحقيق الأهداف العامة.
 - **إتاحة فرص التواصل بين الموظفين:** يتم تشجيع التواصل بين الموظفين. يتم تقدير الرأي الشخصي ويتم التعامل معه بجدية.
 - **حل النزاعات بين الموظفين:** في بيئة تعاونية، يتم التعامل مع النزاعات بشكل بناء. يتم تشجيع الموظفين على حل النزاعات بطرق إيجابية وبناءة.
 - **الضغط:** الضغط هو أحد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي ويتعلق بمستوى الضغوطات في العمل. في بيئة تحت ضغط، يتعين على الموظفين التعامل مع الضغوطات ويوجد بيئة عمل صحية
- ثالثاً: مستويات المناخ التنظيمي**

يمكن تقسيم مستويات المناخ التنظيمي الى ثلاثة مستويات كما يلي: ¹

1. المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

2. المناخ التنظيمي على مستوى مجموعة من الأفراد

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل. ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل، وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه

¹- الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 14-16.

العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى.

3. المناخ التنظيمي على المستوى الفردي

يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة.

وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخترنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

المطلب الثالث: أبعاد، أنواع، ومؤشرات قياس المناخ التنظيمي

إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، حيث أسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث يتناول جانب منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص، كما تناول الجانب الآخر تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم وإمكانية الاعتماد عليه في زيادة فعالية المؤسسات، وتنمية العلاقات الإنسانية.

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى أبعاد رئيسية، منها:¹

¹ - ولاء عضيبات، ما هي أبعاد المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال؟، <https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%AE->

- أ. **البعد البنيوي**: يشير إلى هيكل المنظمة وطريقة تنظيم العمل داخلها، ويتضمن العناصر التالية:
- **الهيكل التنظيمي**: يشير إلى كيفية توزيع المسؤوليات والسلطات داخل المنظمة. الهيكل التنظيمي يمكن أن يكون مركزيًا، حيث يتم اتخاذ جميع القرارات في الأعلى، أو يمكن أن يكون لا مركزيًا، حيث يتم توزيع القرارات على مستويات أقل في المنظمة.
 - **الأنظمة والقوانين**: تشمل القوانين واللوائح التي تحكم سلوك الموظفين داخل المنظمة. هذه الأنظمة والقوانين يمكن أن تشمل العديد من الجوانب المختلفة، بما في ذلك ساعات العمل، الأجور والمزايا، السلوك في مكان العمل، والسياسات المتعلقة بالتوظيف والترقية.
 - **السياسات والإجراءات**: تشمل السياسات والإجراءات التي تُنظم العمل داخل المنظمة. هذه السياسات والإجراءات يمكن أن تشمل العديد من الجوانب المختلفة، بما في ذلك ساعات العمل، الأجور والمزايا، السلوك في مكان العمل، والسياسات المتعلقة بالتوظيف والترقية.
- ب. **البعد الإنساني**: يشير إلى العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، ومدى شعورهم بالرضا عن وظائفهم، ويتضمن العناصر التالية:¹
- **التواصل**: يشير إلى مدى فعالية التواصل بين الموظفين داخل المنظمة. التواصل الجيد يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
 - **التعاون**: يشير إلى مدى تعاون الموظفين مع بعضهم البعض. العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين يمكن أن يساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
 - **المشاركة**: يشير إلى مدى مشاركة الموظفين في صنع القرار داخل المنظمة. المشاركة في صنع القرار يمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي وتحسين الأداء.
 - **الرضا الوظيفي**: يشير إلى مدى شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم. الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- ج. **البعد الاستراتيجي**: يشير إلى رؤية أهداف المنظمة، ومدى وضوحها للموظفين، ويتضمن العناصر التالية:²

[%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7](#)، 21 أفريل 2021، 04 جوان 2024 5:00.

¹- ولاء عضيبات، **المرجع السابق**

²- **المرجع نفسه**

- **الرؤية:** تشير إلى رؤية المنظمة لمستقبلها. الرؤية الواضحة يمكن أن تساعد الموظفين على فهم الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه الرؤية.
- **الأهداف:** تشير إلى الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. الأهداف الواضحة يمكن أن تساعد الموظفين على فهم ما يتوقع منهم وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.
- **الاستراتيجية:** تشير إلى الخطط التي تُستخدم لتحقيق أهداف المنظمة. الاستراتيجية الواضحة يمكن أن تساعد الموظفين على فهم كيف يمكنهم المساهمة في تحقيق الأهداف.
- د. **البعد الثقافي:** يشير إلى القيم والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة، ويتضمن العناصر التالية:
 - **القيم:** تشير إلى المبادئ التي تؤمن بها المنظمة. القيم الواضحة يمكن أن تساعد الموظفين على فهم ما يتوقع منهم وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه القيم.
 - **المعتقدات:** تشير إلى الأفكار التي تؤمن بها المنظمة. المعتقدات الواضحة يمكن أن تساعد الموظفين على فهم ما يتوقع منهم وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه المعتقدات.
 - **السلوكيات:** تشير إلى السلوكيات التي تُشجعها المنظمة. السلوكيات الواضحة يمكن أن تساعد الموظفين على فهم ما يتوقع منهم وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه السلوكيات.

ثانياً: أنواع المناخ التنظيمي

- تختلف ثقافات المنظمات وبيئات العمل بشكل كبير، مما يؤثر على نوع المناخ التنظيمي السائد. يمكن حصر أهم أنواع المناخ التنظيمي في¹:
1. **المناخ الموجه نحو الأشخاص**

- **مميزاته:** التركيز على الرضا الوظيفي للموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية، الاهتمام بأداء الموظفين ونتائج العمل وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم، الثقافة الداعمة والتعاونية تُشجع على التواصل والتعاون بين الموظفين، بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإبداع والابتكار.
- **مؤشراته:** معدلات الرضا الوظيفي المرتفعة وانخفاض معدلات دوران الموظفين، مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي والشعور بالانتماء للمنظمة، مستوى عالٍ من التعاون بين الموظفين وشعورهم بالدعم، بيئة عمل إيجابية تُشجع على التواصل والتعاون.

¹ - الخالدي، يوسف. "تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي". مجلة البحوث الإدارية، العدد 14(1)، 2019، ص 87-

2. المناخ الموجه نحو القواعد

○ **مميزاته:** التركيز على الالتزام بالقواعد والأنظمة وضمان سير العمل بكفاءة، الاهتمام الكبير بالتفاصيل ودقة العمل وتحقيق أعلى معايير الجودة، بيئة عمل منظمة ومسيطر عليها تُحدّ من الأخطاء والاختلافات في الأداء.

○ **مؤشرات:** مستوى عالٍ من الالتزام بالقواعد والأنظمة: التزام الموظفين بالقواعد والأنظمة بشكل صارم ودقيق، دقة العمل وكفاءته: تركيز كبير على دقة العمل وكفاءته وسرعة إنجاز المهام، التركيز على التفاصيل: اهتمام كبير بالتفاصيل وضمان جودة العمل بشكل مطلق، التقليل من الأخطاء: بيئة عمل منظمة تُحدّ من الأخطاء والاختلافات في الأداء، الشعور بالمساءلة: شعور الموظفين بالمساءلة عن أفعالهم وتأثيرها على العمل.

3. المناخ الموجه نحو الابتكار

○ **مميزاته:** ثقافة إبداعية تُشجع على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة، بيئة عمل داعمة تُشجع على المخاطرة وتجربة أفكار جديدة، التركيز على التعلم والتطوير المستمر لتعزيز مهارات الموظفين.

○ **مؤشرات:** مستوى عالٍ من الإبداع والابتكار في العمل، بيئة عمل داعمة تُشجع على المخاطرة وتجربة أفكار جديدة، تركيز كبير على التعلم والتطوير المستمر لتعزيز مهارات الموظفين، شعور الموظفين بالتمكين والقدرة على التأثير على العمل.

ثالثاً: مؤشرات قياس المناخ التنظيمي

يوجد العديد من المؤشرات التي تساعد في قياس المناخ التنظيمي، تُستخدم مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لتقييم وتحديد نوع المناخ السائد في المنظمة، وتشمل بعض المؤشرات الشائعة¹:

1. **الرضا الوظيفي:** يتم قياس شعور الموظفين بالرضا عن عملهم وظروف العمل. يمكن أن يشمل هذا الرضا عن الراتب، الفوائد، ساعات العمل، الثقافة العامة، الزملاء، الإدارة، وغيرها من

¹ - البكري، ناصر، أساليب قياس الأداء الوظيفي. دار النهضة العربية، 2021.

- الجوانب المتعلقة بالعمل. الرضا الوظيفي يمكن أن يكون مؤشراً قوياً على الالتزام التنظيمي والإنتاجية.
2. **الالتزام التنظيمي**: يتم قياس شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة ورغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها. يمكن أن يشمل هذا الالتزام بالأهداف والقيم العامة للمنظمة، والرغبة في البقاء مع المنظمة لفترة طويلة.
3. **الإنتاجية**: يتم قياس مستوى كفاءة العمل وإنتاجية الموظفين. يمكن أن يشمل هذا الإنتاجية الفردية، وكفاءة الفرق، والإنتاجية العامة للمنظمة.
4. **العلاقات بين الموظفين**: يتم قياس مستوى التعاون والانسجام بين الموظفين. يمكن أن يشمل هذا العلاقات الشخصية، والتعاون في الفرق، والتواصل بين الإدارات المختلفة.
5. **الابتكار**: يتم قياس مستوى الإبداع والابتكار في العمل. يمكن أن يشمل هذا القدرة على التفكير خارج الصندوق، وتقديم حلول جديدة ومبتكرة، والقدرة على التكيف مع التغييرات.
6. **التواصل**: يتم قياس فعالية قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين. يمكن أن يشمل هذا القدرة على التواصل بشكل فعال وفعال، والقدرة على تقديم واستقبال الردود بشكل فعال.
7. **المشاركة في صنع القرار**: يتم قياس مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرار. يمكن أن يشمل هذا القدرة على المشاركة في صنع القرار، والقدرة على التأثير على القرارات التي تؤثر على العمل.
8. **التطوير المهني**: يتم قياس فرص التطوير المهني المتاحة للموظفين. يمكن أن يشمل هذا القدرة على التعلم والنمو في الدور الحالي، والفرص للتقدم إلى أدوار جديدة.
9. **العدالة والمساواة**: يتم قياس شعور الموظفين بالعدالة والمساواة في التعامل. يمكن أن يشمل هذا العدالة في الراتب والترقيات، والمساواة في الفرص، والعدالة في العلاقات بين الزملاء والإدارة.

المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة الصراع التنظيمي

يعتبر التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة داخل التنظيم أمر حتمي وضروري، فبدونه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية، فالأفراد والجماعات تعتمد على بعضها البعض في عدة أمور مثل: التعاون والتشاور وتنسيق الجهود وتبادل المعلومات للمنافسة والمصالحة الخ

إن هذا التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائماً إلى الانسجام والاتفاق، فقد تظهر بعض الاختلافات بينهم في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد الصراع والتعارض فيما بينهم وهو أمر لا يمكن تجنبه إلا أن الإدارة يجب أن تتعرف على طبيعة وتحدد أبعاده وأشكاله حتى يكون تحت سيطرتها.

المطلب الاول: ماهية الصراع التنظيمي

اختلاف تعاريف الصراع التنظيمي من مفكر لآخر باختلاف تباين مدارسهم الفكرية، سنتطرق في مطلبنا هذا إلى تعريف الصراع التنظيمي وانواعه وأسبابه ومراحله.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

لغة تعبر كلمة الصراع في اللغة العربية عن النزاع والخصام أو المشادة والتنافر، أو الخلاف والشقاق، الذي يكون بين الأفراد او فريقين او أكثر حيث يختلف كل فريق عن الآخر.

وتترجم كلمة الصراع بالإنجليزية Conflict حيث يعود أصلها للكلمة اللاتينية conflictus وتعني المعركة أو المقاومة، ولهذا نجد أن البحوث الأولية حول المجال اقتصرت على الحروب فقط، ومع بداية القرن السابع عشر توسع استعمال كلمة الصراع في العلاقات الاجتماعية والتي يقصد بها التضاد والتنافر نتيجة التعارض بين المصالح والآراء.¹

أما اصطلاحاً فلقد اختلف الكثير من المفكرين والباحثين في مواضيع السلوك التنظيمي في إيجاد تعريف للصراع فضلاً عن الصراع التنظيمي، لاختلاف وجهات النظر وتخصصات الباحثين، حيث كل باحث يصيغ مفهوماً يتناسب مع مجال تخصصه، فلعلم النفس وجهة نظر وعلوم الاجتماع وعلوم التسيير وجهات نظر مختلفة.

¹ - ناهلي نبيلة، زروال شيماء، عدي رقيقة، دور العلاقات العامة في ادارة الصراع التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، 2017/2016، ص 51.

بينما في دراستنا هذه نسعى لتعريف الصراع من الناحية التنظيمية، فوجب علينا التطرق الى بعض التعاريف من قبل الباحثين في هذا المجال حيث يقول كل من "مارش وسامون" أن الصراع التنظيمي ينتج من خلال توقف مكانيات اتخاذ القرار بالنسبة للأفراد خاصة وللجماعات، وعجزهم عن اتخاذ بدائل في القرارات المتخذة. وعبر "ليتر" على الصراع التنظيمي بأنه ذلك السلوك الذي يحدث من خلال تعارض بين طرفين أو عدة أطراف نتيجة إدراك اختلاف وتضاد النشاطات أو التفاعل بينهم.¹

وعرفه مصطفى يوسف بأنه "عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد".²

"وقد عرفه المهدي وهيبه على أنه: ظاهرة طبيعية الحدوث في أي مؤسسة من المؤسسات التابعة للمجتمع، فقد تحدث بين فرد وآخر وبين فرد ومجموعة أو بين المجموعات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات المختلفة، وينشأ الصراع من التضارب بين أهداف الأفراد والجماعات، أو بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل".³

وأنه عملية طبيعية تحدث نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمات فيما بينها، حيث يؤدي هذا التفاعل الى إدراك وجود مصالح وأراء وقيم متعارضة أو عدم توازن في توزيع الموارد المشتركة او غيرها من الأسباب التي تؤدي لظهور الصراع

بينما يرى " كوسر " بأن الصراع التنظيمي كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تجسيد خصومهم أو القضاء عليهم".⁴

ويرى "سميث" أن الصراع التنظيمي هو الوضعية التي تكون فيها الشروط والأهداف والممارسات بين مختلف الأطراف غير منسجمة ومختلفة.⁵

"يرى كل من Crowe et Tuodky أن الصراع ينتج من خلال العنصر المتعلق بالهوية الشخصية (السمات، المهارات، المصالح ... الخ) والعنصر المتعلق بالهوية الاجتماعية (النتيجة عن المقارنة مع الآخرين)".¹

¹ - أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، إدارة اعمال سنة أولى ماستر، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2018/2019.

² - مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2005، ص 377.

³ - ناحلي نبيلة، زروال شيماء، عبدي رفيقة، المرجع السابق، ص 50.

⁴ - ناحلي نبيلة، زروال شيماء، عبدي رفيقة، المرجع السابق، ص 51.

⁵ - أبو القاسم حمدي، المرجع السابق.

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، يبرز هذا المفهوم الطبيعية التراكمية لحدوث الصراع وأنه ليس وليد لحظة معينة."

ثانياً: أنواع الصراع

إن الاختلاف في تحديد مفهوم موحد للصراع التنظيمي أدى إلى اختلاف في تحديد أنواع الصراع التنظيمي، ويمكن إبراز أهم أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لتقسيمات الباحثين والكتاب من خلال ما يلي:²

1. حسب مصادره: وفقاً لهذا البعد يمكن تقسيم الصراع إلى أربعة أنواع:
 - **صراعات الاحتجاجات:** والتي تنتج عادة من طرف النقابات العمالية من أجل الحصول على الحقوق المشروعة للعاملين وتأخذ أشكال مختلفة كالإضراب عن العمل.
 - **صراعات على الأرباح:** هو الصراع الذي ينتج بسبب عدم رضى المساهمين على تقسيم الأرباح الغير متوقعة، وعادة ما يخلص هذا الأمر إلى المطالبة بإعادة النظر في التقسيم.
 - **صراعات على القيم:** هو الصراع الذي ينشأ من شعور الفرد أن القرارات تتعارض مع قيمه ومعتقداته أو شعوره بعدم الحصول على الاحترام الكافي من طرف الآخرين مما يسبب صراعاً داخلياً لدى الفرد.
 - **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 تقادي الغموض.³

2. حسب نتيجته: بناء على نتيجة الصراع يمكننا تقسيم الصراع التنظيمي إلى نوعين:

- **الصراع البناء:** حيث أن الصراع البناء هو الصراع الذي يكون له طابع بنائي لأنه يهدف إلى زيادة التنافسية والإبداع وحل المشكلات، وهو يسمى كذلك الصراع الإيجابي (الصراع الوظيفي)، والذي يكون للإدارة

¹- إبراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص 36.

²- إبراهيم عاشوري، المرجع السابق، ص 36.

³- إبراهيم عاشوري، المرجع السابق، ص 37.

فيه دوراً بالغ الأهمية في كيفية التحكم فيه والسعي إلى زيادته من أجل تحريك وتحفيز العاملين نحو تعظيم أدائهم والعمل بكفاءة أكبر .

• **الصراع الهدام:** ويكون إما نتيجة عدم التحكم في الصراع الإيجابي وزيادته عن حده، وإما نتيجة حدوث عدم اتفاق بين الأطراف بالشكل الذي يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة الوظيفية وبالآداء العام للأفراد والتنظيم على حد سواء ويسمى أيضاً الصراع السلبي (الصراع غير الوظيفي).

3. **حسب نطاقه في المنظمة:** ينقسم الصراع حسب درجة نطاقه بالنسبة للمنظمة إلى نوعين:

- **صراع تنظيمي:** ويقصد به الصراع الذي يحدث داخل منظمات الأعمال (داخل التنظيم).
- **صراع بين المنظمات:** وهو الصراع الذي يحدث بين المنظمات ويقع خارج نطاق المنظمة (خارج التنظيم)، ونجد هذا الصراع في كثير من الأحيان يتناول على مستوى الإدارة الاستراتيجية.¹

4. **حسب مستوياته داخل المنظمة**

• **الصراع داخل الفرد:** ويسمى أيضاً بالصراع النفسي ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتطلب أداء الفرد لبعض المهام والأدوار تتعارض مع خبرته أو قيمه أو مبادئه أو أهدافه أو مصالحه، ويعتبر الصراع النفسي المرتبط بالأهداف أكثرها انتشاراً، وهو الصراع الذي يحدث عندما يكون لدى الفرد عدة أهداف تتعارض فيما بينها.

• **الصراع بين الأفراد:** هو صراع يحدث بين موظفين أو أكثر في نفس المستوى الهرمي أو في عدة مستويات هرمية ويحدث هذا الصراع نتيجة اختلافات وعدم اتفاق في الأهداف، القيم، المصالح، الأدوار، الثقافات والاعتقادات، حول قضايا تتعلق بالجانب التنظيمي أو الوظيفي، ولكن لا يمكن فهم الصراع بين الأفراد دون فهم العلاقات بين الأفراد، فطبيعة تلك العلاقات تتميز بالتغير والتذبذب وذلك راجع إلى تقلب شخصية الأفراد أنفسهم، فمن حالة إلى حالة، ومن تلقي معلومة إلى أخرى مناقضة لها من وقت الآخر كفيل بخلق حالة اللاتفاق بينهم.

• **الصراع داخل المجموعة:** هو حالة اللاتجانس واللاتفاق والتناقض بين أعضاء مجموعة أو مجموعة تابعة لها وذلك إما في الأهداف الوظائف أو أنشطة المجموعة، وأكد كل من (Witteman&Jarboe) بأن

¹- أبو القاسم حمدي، المرجع السابق.

الصراع داخل المجموعات يحدث عندما يدرك أحد أعضاء المجموعة بأن هناك اختلافا بين ما يحدث بينه وبين المجموعة وما بين ما يرغب في حدوثه داخل المجموعة.

• **الصراع بين المجموعات:** وهو حالة اللاتفاق واللاتوافق بين مجموعتين أو وحدتين تنظيميتين أو وظيفيتين أو قسمين فأكثر، وذلك في الموارد، المعلومات، المهام وغيرها، ويمكن تسمية الصراع بأنه بين المجموعات إذا وقعت حالة لا إتفاق بين عضو من مجموعة وآخر من مجموعة أخرى، أو بالأحرى المسؤول عن تلك المجموعة أو الوحدة ومسؤول الوحدة الأخرى.

ثالثا: أسباب ومراحل تطور الصراع التنظيمي

1. أسباب الصراع التنظيمي

بعض الباحثين يؤكدون على وجود أسباب عقلانية للصراع وأسباب غير عقلانية، وهناك من ينسبها إلى مجموعة أسباب هيكلية وشخصية، ويمكن إيجاز أهم أسباب ومصادر الصراع كالاتي:¹

• **محدودية الموارد:** تسعى مختلف الأطراف في أي منظمة الى تحقيق المصالح الشخصية بصفة أولية بينما 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، الأمر الذي يولد نزاعات بين الأفراد من أجل تحقيق مكاسب وموارد إضافية.

• **تضارب الدور:** يعبر صراع الدور عن مختلف التناقضات والتداخلات في مهام الشخص، فيمكن أن يتدخل اشخاص خارج إطار عمله في مهامه وصلاحياته، أو قد يجد نفسه هو يتدخل في صلاحيات الآخرين أما بسبب عدم وضوح مهامه وصلاحياته، أو بسبب وجود نوايا لإحداث الصراع داخل التنظيم، ويمكن أن يأخذ صراع الدور أشكالا مختلفة نذكر منها:

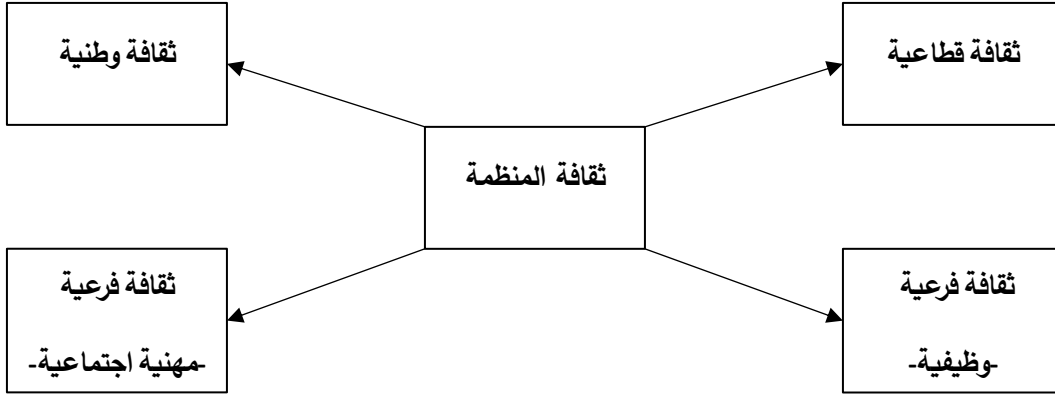
- صراع الدور مع شخص آخر سواء كانا في نفس المستوى الإداري أو مستويين مختلفين.
- صراع الدور بين مصلحتين تعارض بين مصلحتين في المهام.
- صراع الدور بتعدد المشرفين اختلاف المشرفين على نفس الشخص قد يؤدي إلى تعارض في المهام.²

¹- أبو القاسم حمدي، المرجع السابق.

²- إبراهيم عاشوري، المرجع السابق، ص 45.

- **اختلاف الثقافة التنظيمية:** يستحسن 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:

شكل رقم -1- : مكونات الثقافة التنظيمية



Source : Pierre Morin, Eric Deiavales : **le manager à l'écoute du sociologue**, 7eme édition, Ed organisation, Paris, 2007. P46.

- **الاعتمادية بين الوحدات:** يقصد بها مدى اعتماد الوحدات والمصالح على بعضها البعض، وكلما زادت الاعتمادية زادت فرصة حدوث الصراعات وبالأخص إذا كانت هذه 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.

- **عدم وضوح المهام:** عدم فهم الموظف بشكل دقيق لمهامه يجعله عرضة للتوبيخ من قبل مشرفه وبالتالي توتر العلاقات بين الموظف ومشرفه نتيجة عدم وضوح المهام، ولذلك المطلوب هو الشرح الدائم والمتواصل لطريقة العمل وتحديد مهام كل شخص بشكل دقيق وواضح.

- **البحث عن مصادر القوة:** هي محاولة أطراف داخل التنظيم التقرب من الإدارة العليا من أجل تحقيق مصالح معينة دون مراعاة لحقوق الآخرين، الأمر الذي قد يسبب صدمات بين المجموعات، وقد يأخذ شكل آخر من خلال تقرب جهتين من الإدارة وتصارعهما من أجل كسب ود متخذي القرار.

- **سيكولوجية الفرد:** 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، الأمر الذي يستدعي فهم طبيعة شخصيات العاملين وتحديد طرق التعامل معهم بما يتوافق وشخصياتهم ونظرتهم للأمر.
- **التواصل السيء:** تؤدي عملية التواصل بين الإدارة وبين المستويات الدنيا دورا مهما في تقليل أو تضخيم الصراع، فعلمية 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 اتجاه الإدارة والتي هي مقدمات لحدوث الصراع.¹

2. مراحل تطور الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع إلا أنه ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها يمكن حصر مراحل الصراع في المراحل التالية:

أ. مرحلة الصراع الضمني

وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي والتحول من الجو العادي إلى ما يشبه الصراع، وهي فترة طويلة نوعا ما، وتتميز بتوتر العلاقات اليومية وضعف استعادة نشاط الأجزاء وارتفاع عدد التأخيرات وكثرة طلبات تغيير المناصب ورفض ساعات الإضافية وتطور العدوانية واستمرارها وتختلف المؤشرات حسب طبيعة كل مؤسسة وحسب الفئات المهنية وحسب المصالح وهنا لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع.

ب. مرحلة إدراك الصراع

يبدأ أطراف الصراع إدراك أو ملاحظة وجود الصراع، وهنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية الصراع ومدركاته، ولا يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.²

¹نقو جمعة، عيساوي فاطمة، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء المورد البشري دراسة ميدانية لبلدية غرداية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة غرداية، 2021/2022، ص49.

²محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار أوائل للنشر، 2004، ص385.

ج. مرحلة الشعور بالصراع

وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع وبدأ الشعور بالقلق ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

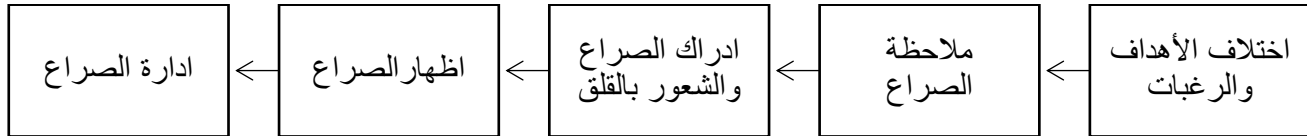
د. مرحلة إظهار الصراع

وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، ومرحلة الظهور أو استواء الصراع هي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب متباينة وقد ينجح التدخل القانوني السريع في احتواء الصراع من خلال المشاكل فوراً

هـ. مرحلة تسيير الصراع

وهنا يتم الوصول إلى قمة الصراع وتظهر في كثير من الأحيان بوادر الانفراج إذا وصلنا لهذه المرحلة بحيث يبدأ بعض الأطراف بالبحث على ضرورة إنهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى العمل من جانب واحد وترغب الأطراف في الخروج من الصراع إما بسبب ادراكها انه لا جدوى من المواجهة أو بسبب رغبتها في اللجوء إلى الحلول السليمة التي تبدأ من تقادي العودة إلى العدوانية وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع.

الشكل رقم -2-: مراحل تطور الصراع



المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: مفهوم ادارة الصراع التنظيمي

تعتبر إدارة الصراع التنظيمي سببا مباشرا في جعل الصراع إيجابيا وبناء ومن خلال استغلال المؤسسة له يمنحها العديد من الامتيازات

اولا: تعريف ادارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع شيئا طبيعيا ومحذبا في بعض الحالات خاصة مع تطور الفكر الإداري الحديث، وبالتالي على الإدارة أن تعمل على وضع خطط لإدارة هذا الصراع وتوجيهه بما يتوافق مع مصلحة وأهداف المنظمة، ويتوجب عليها أن تعمل على فهم أسباب وطبيعة هذا الصراع وتحديد طرق مواجهته.

حيث تعرف الادارة بصفة عامة على أنها " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال الآخرين أو مع الآخرين أي بمشاركة الآخرين"

أما تعريف إدارة الصراع التنظيمي فكغيره من المفاهيم الادارية التي اختلف الباحثين في تعريفها، ونذكر بعض التعاريف:

- "إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي، أو جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة"¹
- "إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة"²
- هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ذلك ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعدماً"³
- "ويقصد بإدارة الصراع استخدام القرارات وأساليب التحفيز للوصول الى القدر أو المستوى المطلوب أو المرغوب فيه من الصراع".

¹بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005، ص148.

²بورغدة حسين، مرجع سابق، ص148.

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق.

- "النشاط الذي تستهدفه إدارة المنظمة الوصول بالصراع إلى مستويات مرغوبة والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المعقولة وذلك بهدف زيادة كفاءة وفعالية المنظمة".¹
- اعتمدت التعاريف السابقة في تعريف إدارة الصراع التنظيمي على تشخيص الصراعات ومن ثم تحديد أهم المراحل التي يتم إتباعها للتعامل مع الصراع وذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح، وبعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة.
- ومنه يمكن أن نعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "عملية تنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، وذلك من خلال تسخير كل الافراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، وتبدأ هذه العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه، وصولاً إلى بلورة استراتيجية مناسبة لإدارة الصراع"

ثانياً: أهمية وأهداف ادارة الصراع التنظيمي

1. أهمية ادارة الصراع التنظيمي

- تبرز أهمية إدارة الصراع التنظيمي في:²
- رفع الأداء: على أطراف الصراع التنظيمي توضيح مواقفهم وفهم بعضهم بشكل أفضل. فحالة الفوضى والارتباك التي تحيط بهم تدفعهم للبحث عن الوضوح بما يمكنهم من تنشيط الواقع وبجهودهم جميعاً
- بعث العلاقات: بدلاً من الاكتفاء باستياء طرف من الآخر يتم التعامل مع بعض مباشرة
- تحسين جودة القرارات المتخذة: توفر المزيد من المعلومات لاتخاذ قرارات أفضل خاصة أثناء حالة الصراع التنظيمي حيث يسمع كل طرف المعلومات التي لم يستطع أن يسمعها من الطرف الآخر.
- عرض القضايا الرئيسية: يتم طرح القضايا المهمة وكذلك المستقبلية للنقاش وإعطاءها متسع من الوقت لمعالجتها
- تشجيع التفكير النقدي: رفع معدل الصراع التنظيمي باستمرار وإدارته بفعالية يساهم في زيادة معدل الابتكار والافكار الجديدة من خلال النقد البناء

¹- نقو جمعة، عيساوي فاطمة، المرجع السابق، ص52.

²- محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص35.

▪ **توفير بيئة مفتوحة:** فهم وإدارة الصراع التنظيمي يمنع ظهور آثاره السلبية ويبني بيئة جيدة يتم فيها تبادل الأفكار بنسبة كبيرة.

حسب "والسروم" فإن أهمية إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في قيام القادة بالتحكم في الصراع وتوجيه نتائجه لجعل بيئة العمل متوازنة من خلال وضع الحدود للصراعات التي تنتج عنها آثار سلبية وفتح المجال للتعبير عن الآراء والتشجيع على التعلم والابتكار ويكمن استغلاله كميزة تنافسية، وتكمن أهمية إدارة الصراع التنظيمي في الحد من الصراع السلبي.

- ويرى "ماكديول" أن أهمية إدارة الصراع التنظيمي تكمن فيما يلي: ¹
- تقوية العلاقات بين العاملين وبناء فرق العمل لدعم العمل الجماعي
- تشجيع الاتصال المفتوح والتعاون لحل المشاكل والحث على الابتكار والابداع
- تهدئة الأجواء بين العاملين وصب التركيز نحو نتائج المصالح المشتركة.

2. أهداف ادارة الصراع التنظيمي

تهدف إدارة الصراع التنظيمي إلى تصميم استراتيجيات فعالة تعمل على تقليل الجانب السلبي للصراع، وتعزيز الأدوار البناءة لتحسين التعلم والفعالية في المؤسسات، ومن أهداف إدارة الصراعات التنظيمية تذكر: ²

- تحسين فعالية وزيادة كفاءة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.
- اختبار قدرة مديري المؤسسة وكيفية تعاملهم مع الصراعات.
- تخفيف حدة الصراعات، وذلك من خلال حث جميع الأطراف المتصارعة على التعاون من أجل تحقيق مصلحة الطرفين، وتقليل حجم الصراعات بينهم.
- حل الصراعات بشكل مناسب.
- إيجاد فرص للتغيير والابداع.

¹- محمد أمين خان، المرجع السابق، ص35.

²- نقو جمعة، بن سالم ابراهيم، دور ادارة الصراع التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة حالة مديرية السياحة والصناعات التقليدية بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2022/2021، ص13.

- زيادة تماسك أعضاء الجماعة وذلك في مواجهة جماعة أخرى، ومع زيادة درجة التماسك نقل الخلافات الفردية وتصبح الجماعة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وتزيد انتماءه لها.
- تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشكلات أو الافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار.

فإدارة الصراعات التنظيمية تهدف الى توحيد الأهداف وفتح قنوات اتصال بين أطراف الصراع وذلك من أجل الوصول إلى حل وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء، ولكن لا يحصل فيها أي طرف على كل ما يريد. فأهم الصراعات هي تلك التي يتم إدارتها بشكل جيد بحيث تؤدي إلى نتائج إيجابية والتي يشعر فيها الأفراد بالاستثمار الشخصي في مواقعهم أو يجلبون شيئاً لأنفسهم كأفراد في التفاعل.

ثالثاً: مهارات إدارة الصراع التنظيمي

إن ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة هي ظاهرة إنسانية متغيرة في مصادرها وحجمها ومستواها ونتائجها، وبناء عليه فإن إدارتها لا تتطلب سلوكاً ثابتاً أو إجراءات تنظيمية موحدة، بل مرونة وتقييم مستمر لما يحدث من تغيرات وتطورات. وأصبحت عملية إدارة الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي تقع على عاتق القائد الناجح، مما يتطلب منه الوقوف على المهارات الملائمة لممارستها بشكل فعال من أجل توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على توفير وتنمية التعاون بين العاملين وفرق العمل لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم التنظيمية.

وعلى سبيل الذكر لا الحصر نذكر أهم المهارات التي يجب توفرها في ادارة الصراع التنظيمي:¹

أ. مهارة معرفة الذات لدى القائد

إن معرفة الذات مفهوم معنوي وضمني مدرك يتشكل من خلال المتغيرات الشخصية والبيئية الكثيرة والتي لا يمكن الفصل بينها وتحديدها بدقة، وتكمن أهمية معرفة الذات لدى القائد في أنها تسمح له بالمعرفة الحقيقية لصفاته الإيجابية والسلبية، ومدى تأثيرها على سلوكه القيادي وفهمه للثقافات التي يتعامل معها، والأدوار التي هو مكلف بالقيام بها، والاهتمامات التي يرغب فيها.

¹ - محمد أمين خان، المرجع السابق، ص 91.

ومن بين مجالات الوعي الذاتي التي يجب أن يعرفها القائد على نفسه وسلوكياته وأساليبه عمله باعتبارها أحد مهاراته القيادية ما يلي: ¹

(1) **القيم الشخصية:** تمثل المعتقدات والمبادئ التي تملي على القائد أي السلوك مناسب وأيه غير مناسب في إدارة صراع معين، وهي تلعب دورا كبيرا في انسجام وتوازن الشخصية وسيطرتها لحظة تفاقم النزاعات.

(2) **أسلوب المعرفة:** يعتبر الأسلوب المتبع من طرف القائد في انتقاء المعلومات وتشخيص ظروف الصراع أو في تفسيرها كظاهرة تنظيمية يمكنه من التوازن في استعمال هذه الأساليب وتكييفها حسب متطلبات ظروف الصراع.

(3) **الموقف من الغموض:** كثيرا ما يجد القائد نفسه مطالبا بحل نزاع أو صراع بشكل سريع وفي ظروف غامضة، فيكون أسلوب المعرفة لديه تحت ضغط حالات الغموض وصعوبة السيطرة على المسببات والمؤثرات التي تميز ظروف ومواقف الصراع. لذا فوعي القائد لهذا الغموض يمكنه من التعامل معه ويجعله أكثر قدرة على التكيف والمرونة مع المواقف، أما عدم الوعي بهذا الغموض فيجعل القائد متشائم من أي صراع ينشأ ويتوجه إلى تبسيط ظروفه للتخلص منه بدلا من البحث عن أسبابه الحرجة ومعالجتها

(4) **محل الرقابة:** تشير إلى كيفية تفسير القائد لسلوكياته وقراراته لحظة إدارته للصراع سواء فشل في معالجتها أو نجح في ذلك، لذا فوعي القائد بذلك يجعله لا ينسب النجاحات لنفسه دائما وحالات الفشل يعلقها على بيئته المحيطة، بل يكون صادقا في موقفه من سلوكياته وقراراته ونتائجها.

(5) **العلاقات مع الآخرين:** إن وعي القائد بطبيعة علاقاته مع المرؤوسين والزملاء والرؤساء يحسن من علاقته معهم. فالقيادة في أصلها تفاعل مستمر في ظل العمل المشترك والتوجيه والرقابة وكذلك بناء العلاقات الشخصية التي تلعب العاطفة فيها دورا محوريا. فكلما زاد هذا الوعي وساهم في دعم التفاعل الإيجابي كلما زادت قدرة القائد على التخفيف من سلبات الصراعات التنظيمية وتدعيم إيجابياتها.²

¹- المرجع نفسه

²- محمد أمين خان، المرجع السابق، ص90.

ب. مهارة الاتصال لدى القائد

يمثل الاتصال عصب الحركة في منظمات الأعمال الحديثة حيث يمضي القادة أغلب وقتهم أثناء أدائهم لمهامهم في عمليات الاتصال مع الآخرين سواء كانوا عاملين أو فرق عمل داخل المنظمة أو جهات وأطراف خارجية. وإن أغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء إيصال للمعلومة أو تحريفها أو عدم فهمها فتتأثر بالتالي عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.

وعموماً يمكن تحديد أهم أبعاد مهارة الاتصال لدى القائد في النقاط التالية:

(1) **الإصغاء والإنصات:** أول خطوة في تعامل القائد مع الصراع تكمن في الإصغاء والإنصات الجيد (Listening)، حيث بعد الإصغاء للعاملين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الخلاف، ولجعلهم يشعرون بالانتماء

ويحقق الإصغاء في إطار إدارة الصراع الفوائد التالية:¹

- الحصول على كل المعلومات: فالإصغاء الجيد يشجع المرسل على الاستمرار في تزويد المتلقي بكل المعلومات التي يريدها
- تحسين العلاقات، الإصغاء الجيد من المتلقي يشجع المرسل على الحديث بصراحة وحرية واعطاء كامل الحقائق والتعبير عن الأفكار العدائية، وهذا يتيح للمتلقي فهم المرسل بطريقة أفضل (الصراحة) بينما يثمن المرسل اهتمام المتلقي به، ونتيجة لذلك تتطور العلاقات بين الطرفين لتصبح جيدة وأعمق من قبل.
- حل المشكلات، إن انتباه وإصغاء المتلقي يدل على أن لديه رغبة حقيقية لفهم وجهة نظر المرسل، كما يساعد ذلك المتلقي على فهم مشكلاته لتحديدها وتشخيصها بشكل أوضح، وبالتالي يسهل عليهما الوصول إلى حلول متوافق عليها. ومن أجل تحقيق الإنصات الناجح والفعال يجب على المرسل أن يبين أهدافه ووجهة نظره بوضوح، واستخدام مادة فعالة تجذب انتباه المتلقي واهتمامه والتحدث بطريقة خلاقة وفعالة.

¹ - أحمد كردي، من مهارات الاتصال للقائد الفعال، <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124202>، 10 ماي

2010، 6 ماي 2024 الساعة 20:15.

(2) **احترام شعور الأطراف وتحريك رغبتهم:** يجب أن يتعامل القائد مع الصراع بذكاء إذ يحاول أن يوصل للعاملين أفكاره واهتمامه من دون تجريح أو تقليل الاحترام أي طرف، كما يحاول أيضا جعل الصراع فرصة لإشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأطراف وخاصة ذوي الميول العدوانية من خلال استخدام أساليب التحفيز المادي والمعنوي للإدارات أو الأقسام الأفضل أو العاملين المتميزين والمبدعين من حيث الإنتاج أو الكفاءة أو الابتكار وتطوير أساليب العمل، الذي يعمل على استقطاب العاملين وخاصة ذوي الميول العدوانية وتعزيز دورهم ومشاركتهم بشكل إيجابي لصالح المنظمة.

(3) **الإقناع والتوجيه:** إن واحدا من الأهداف المهمة للاتصال هو مهارة الإقناع الذي يعني جعل الأطراف الأخرى تدعم وتؤيد الهدف المرغوب الوصول إليه. وصيغة الإقناع هي التي تحدث اليوم في إطار العمل ضمن هياكل أفقية وتصاميم عضوية فرق العمل تكثر فيها العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية بين القائد والعاملين.

(4) **تدريب الأطراف على التعامل مع الصراع:** فمن الضروري على القائد أن يكون حاسم في إدارته لصراع، وتوضيح وإيصال الرسالة، وضمان تدفق المعلومات بسهولة وأمان عند ورودها، وإفهامها لجميع الأطراف المعنية بالصراع، لكن من جانب آخر ولضمان إدارة مستقبلية فعالة للصراع يجب عليه أن يدرّب العاملين على مسانדתه في قراءة بوادر الخلافات والحد منها قبل وقوعها حتى يتمكنوا من ضمان مناخ تنظيمي يسوده التركيز على العمل والقضاء على مسببات الخلاف.

وعموما، توجد بعض الخطوات التي يسهل تطبيقها لجعل الاتصال قوة بناءة في إدارة الصراع التنظيمي وهناك بعض المبادئ للتواصل بشكل فعال في حالات الصراع، فهي ضمنية في هذه الخطوات، وسوف نقوم بإدراجها هنا وتؤكد على أهميتها فيما يلي:¹

• **الحد من الضوضاء:** فالضوضاء هي أي شيء يبعث إشارة تدل على أن الرسالة غير مرغوب فيها، ومن أكثر أسباب زيادة الضوضاء (هي تلقي المستقبل لنفس الرسالة ومن عدة مصادر، تكرار إرسالها). فالإكتفاء بإرسال الرسالة من مصدرها المباشر يقلل من حدة الضوضاء التي قد تنشأ، وكذلك (تقل احتمالات سوء تفسيرها بالتعبير عن نفس الفكرة بأكثر من طريقة واحدة).

¹ - محمد أمين خان، المرجع السابق، ص98.

- **عند الحديث** باتخاذ وجهة نظر اتجاه المستمع، ويمكن أن يطلق عليه نهج اتصال إصلاح المشكلات الناتجة عن احتمالات سوء الفهم الكثيرة، والتي ترجح سوء الفهم لیتجه إلى الاتجاه السلبي، وعليه كان الزاما على القائد ضبط الكلمات وتقييد المعاني التي يمكن أن تولد لدى المستمعين مثل تلك الاحتمالات ويكون ذلك بالعمل على إصلاح صياغة الرسالة والنظر فيما إذا كان المستمع سوف يعي كلامه أم لا.
- **عند الاستماع:** وتتمثل في محاولة لفهم المعنى المقصود من الطرف المتكلم. كما أن المتكلم يجب أن يعتمد في حديثه على البساطة والوضوح ليكون في معزل من التصورات والمفاهيم التي يشكلها المستمعين والمستمعين يجب ألا يكون لديهم حساسية لأفكار الطرف المتكلم قد تسفر عن كلامه.
- **يكون المستمع نشط:** فالمستمع يسلك نهج فك ترميز الرسالة والعمل على تفادي دور المتلقي السلبي وتتمثل مهمته في معالجة معنى الرسالة المنقولة¹

ج. مهارة العمل ضمن فريق لدى القائد

- ينشأ الاحتياج داخل المنظمة لفرق عمل ذات خصائص معينة، ويتم تكوينها من عاملين مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات، ولتحقيق غرض محدد يعتبرون أنفسهم مسئولين شخصيا عن إنجازهم، مثل زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء.
- يعاني العاملون ضمن فرق عمل من الخوف من السيطرة عليهم، وهذه المشكلات لا تظهر على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات ونفسي السلبية وكثرة الشكاوى، وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعا محتدما بين أعضاء ذلك الفريق وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب عن تشكيل فريق عمل
- ولقد قدم بعض الباحثين مجموعة من الواجبات والمهام التي يجب على قائد الفريق القيام بها أثناء إدارته للصراع التنظيمي ومن أهمها:
- **المحافظة على حجم الفريق:** فالمشاركة الفعالة التي يرغب القائد في حدوثها تكون في عدد محدود جدا أي ما بين ثلاث إلى تسع أعضاء على الأكثر.

¹ - المرجع نفسه، ص 99.

- **الإعلان عن الموضوع مسبقاً:** حيث يقوم بتحديد وإظهار موضوع الصراع ليتمكن الأعضاء من إعداد أفكارهم والحلول الممكنة لمناقشتها، فيسهل بذلك التوصل إلى أفضل الأفكار لتقييمها.
- **جمع الأفكار والآراء:** بالتنقل داخل مكان العمل والطلب من الأعضاء واحد بعد الآخر أن يقدموا له الأفكار أو الحلول التي توصلوا إليها ليقوم بتسجيلها كما هي دون نقدها.
- **تشجيع الأفراد على مناقشة الفكرة مع الفريق:** فلا يناقش القائد صاحب الفكرة بشكل شخصي بل تصبح الفكرة موضوعاً يتم التعامل معه من خلال الفريق ككل بتوجيه الأسئلة والملاحظات إليه دون إشعاره بأنه موضع اتهام أو هجوم ضده¹
- **طلب الملاحظات الإيجابية من الأعضاء السلبيين** فعندما تتراد الملاحظات السلبية على القائد أن يطلب من أصحابها أن يقدموا ملاحظات إيجابية معها، فهذا يتم تحفيز أولئك الأعضاء على توسيع آفاق تفكيرهم وتشجيعهم على البحث عن الحلول وليس البقاء في المشكلات.
- **نموذجية القائد:** فعلى القائد أن يكون مثالا يحتذى به من طرف أعضاء الفريق، بعدم اللجوء إلى الدفاع عن أفكاره عندما تتعرض للنقد رغم شعوره بانتقاص في ذاته والرغبة في حمايتها، بل يدع بقية الأعضاء الذين فهموا أفكاره هم من يتولى الدفاع عنها وتوضيح ما أساء فهمه الآخرون فيدركون فكرته².

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك العديد من الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها للتحكم في ظاهرة الصراع التنظيمي إلا أنه لا يوجد أسلوب معين أو استراتيجية محددة تستعمل في كل الحالات، ويرجع ذلك إلى أن فعالية ذلك الأسلوب أو الاستراتيجية.

ترتبط الفعالية بعدة متغيرات أساسية تتعلق بالصراع التنظيمي مثل موضوعه أو مجاله والأطراف الداخلة فيه وكذلك ما يحملونه من فروقات شخصية متباينة والبيئة التي ينشأ فيها ذلك الصراع، فكل هذه المتغيرات وغيرها لها تأثير مباشر على اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية اللازم لإدارة الصراع التنظيمي.

¹ -مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص46.

² -المرجع نفسه، ص46.

أولاً: أساليب ادارة الصراع التنظيمي

هناك أنماط مختلفة من السلوك التي يمكن من خلالها التعامل مع الصراع التنظيمي بين العاملين. من أجل إدارة الصراع التنظيمي بفعالية قد يكون نمط واحد أكثر ملاءمة من غيره وذلك تبعاً للحالة. وظهرت عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي بشكل مستمر في شكل مجموعة متنوعة من التصنيفات. وقد اقترح الباحثون في السلوك التنظيمي مختلف الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي.

حيث صنف جمعة أساليب إدارة الصراع التنظيمي إلى سبعة كما يلي:¹

(1) **استخدام السلطة الرسمية:** ويقصد بها قيام المدراء باستخدام القواعد والنظم والسلطة الرسمية لحل ومعالجة الصراع التنظيمي. وهو من أبسط الأساليب لأنه يعتمد على اللجوء إلى القوانين واللوائح التنظيمية للعمل وتزداد فعالية هذا الأسلوب كلما كانت تلك اللوائح والقوانين واضحة ومعترف بها من قبل جميع العاملين قبل بدأ عملية إدارته.

والميزة الأساسية لهذا الأسلوب أنه يعتبر أداة فعالة لمعالجة الصراع في الأجل القصير وذلك عندما يفشل أطراف الصراع في التوصل إلى حل مرضي لهم. أما النقطة السلبية لهذا الأسلوب فهي عدم قدرته على تغيير أطراف الصراع نحو التعاون. وأيضاً يركز على حل المشكلة الحالية فقط ولا يتطرق إلى المشاكل المستقبلية.

(2) **الاتصالات المفتوحة:** يمكن للمنظمة أن تقوم بتشجيع الاتصالات بين أطراف الصراع التنظيمي من خلال إدارتها لهذه الاتصالات وضمان التفاعل بين تلك الأطراف بالتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وتبيين أهمية التعاون فيما بينهم لتحقيق ذلك.

(3) **أدوات التكامل:** يمكن أن تستخدم المنظمة فرق العمل والمشاريع التي تقدم أعمالها للإدارات وذلك كأدوات تكامل. فتكوين فرق عمل من ممثلين عن كل أطراف الصراع التنظيمي من الممكن أن يكون أسلوب فعال للتقليل من شدة ذلك الصراع، لأنها تسمح (فرق العمل) بتبادل وجهات النظر بين ممثلي تلك الأطراف.

¹ سيد هارون جمعة، الصراع، فرع الإسكندرية والبحرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2002، ص25

وفي بعض الأحيان تقوم المنظمة بتعيين قائد وسيط مهمته تحقيق التعاون بين الإدارات من خلال إجراء المقابلات مع المدراء وتبادل المعلومات معهم وبالتالي يصبح لديه تصور واضح لمشاكل تلك الإدارات مع بعضها البعض مما يساعد على حل هذه المشكلات.

(4) **استخدام طرف ثالث:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تبلغ شدة الصراع حدًا الأقصى ويصبح التعاون بين الإدارات منعدم فمعنى استخدام طرف ثالث الاستعانة ببعض الخبراء في السلوك الإنساني لحل موضوع الصراع التنظيمي. ومن المؤكد أن نصائح وإرشادات واقتراحات الخبراء لا بد أن تكون موضع تقدير واحترام من جانب جميع الأطراف، فهذا الأسلوب يمكن أن يقلل من شدة الصراع التنظيمي وفي نفس الوقت بناء اتجاهات تعاونية بين الإدارات.

(5) **تدوير أعضاء الإدارات:** ويقصد بهذا الأسلوب تكليف بعض الأعضاء من إدارة معينة بالعمل في إدارة أخرى سواء على أساس مؤقت أو دائم. وميزة هذا الأسلوب هو انغماس أولئك الأعضاء في قيم واتجاهات وأهداف ومشاكل الإدارة الأخرى وفي نفس الوقت يمكن أن يقوم هؤلاء الأعضاء بشرح أهداف واتجاهات ومشاكل إدارتهم إلى الإدارة الجديدة مما قد يسهل من عملية تبادل المعلومات بين تلك الإدارات.

ورغم أن هذا الأسلوب يعتبر بطيء نسبيًا لتخفيض شدة الصراع التنظيمي إلا أنه يعتبر فعال جدًا في تغيير الاتجاهات التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

(6) **الرسالة المشتركة والأهداف العليا:** ويقصد بها أن تقوم الإدارة بتوفير رسالة مشتركة وأهداف عالية تتطلب التعاون بين الإدارات فالدراسات الحديثة أثبتت أنه عندما يدرك العاملون في الإدارات المختلفة أن أهدافهم مرتبطة. مع بعض فإن ذلك سيزيد من درجة التعاون بين الإدارات ويقلل من شدة الصراع التنظيمي.

ويلاحظ أنه لكي يصبح هذا الأسلوب فعال فإن الأهداف لا بد أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وأن يمنح العاملين الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف من خلال التعاون وأن يشملهم نظام للحوافز يشجع على تحقيق هذه الأهداف.

(7) **التدريب:** يعتمد هذا الأسلوب على أهم نظريات علم النفس حيث يمكن استخدامه في حالة الأساليب الأخرى في تخفيض شدة الصراع التنظيمي. ويقوم هذا الأسلوب على اكساب العاملين في الإدارات المختلفة

اتجاهات التعاون من خلال التركيز على أهمية التعاون في تحقيق أهداف الإدارة والمنظمة وأهمية العمل كفريق واحد.¹

ويلاحظ أن هذا التدريب يفضل أن يكون خارج مكان العمل وبعيدا عن مشاكله ويستغرق عدة أيام. ورغم ارتفاع تكاليف هذا الأسلوب إلا أنه يعتبر أسلوب فعال في تنمية اتجاهات تعاونية بين الإدارات في المنظمة. بينما صنف "رحيم" أساليب إدارة الصراع التنظيمي الى 5 أصناف وقام بإجراء بعض التغييرات من خلال اضافة الحالات الملائمة والغير ملائمة عند استخدام أساليب ادارة الصراع التنظيمي وفق الجدول التالي:²

جدول رقم -1-: أساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب رحيم

أساليب الصراع	ادارة	الحالات الملائمة	الحالات الغير ملائمة
التكامل		<ul style="list-style-type: none"> - عندما تكون المواضيع معقدة. - عندما تكون حاجة الى جمع ودمج الافكار من اجل الوصول الى حل. - الحاجة الى الالتزام من قبل الطرف الاخر. - وجود وقت كاف لحل المشكلات - عندما لا يستطيع طرف لوحد حل المشكلة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عندما تكون المشكلة المطروحة بسيطة - عندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرار فوري. - عدم وجود اهتمام الأطراف الأخرى بنتائج الصراع.
الالتزام		<ul style="list-style-type: none"> - حين تعتقد أنك على خطأ. - حين تكون المسألة أكثر أهمية بالنسبة للطرف الاخر. - عندما تكون على استعداد للتخلي عن شيء ما مقابل الحصول على 	<ul style="list-style-type: none"> - عندما يكون الموضوع ذا أهمية. - عندما يعمل الحل المؤقت على الوصول الى اتفاق في المستقبل القريب.

¹- سيد هارون جمعة، المرجع السابق، ص 27

²- إبراهيم عاشوري، المرجع السابق، ص 36.

قائمة المراجع

	<p>شيء آخر من الطرف الثاني في المستقبل.</p> <p>- عندما تعارض من مركز ضعف.</p> <p>- عندما يكون ابقاء العلاقة مع الطرف الاخر مهم.</p>	
السيطرة	<p>- في المسائل المهمة.</p> <p>- حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهم.</p> <p>- حين يتم تطبيق اساليب غير معروفة للجميع.</p> <p>- عندما يكون من المهم التغلب على المرؤوسين الذين يتصفون بالتصميم.</p>	<p>- عندما يكون الموضوع على درجة من التعقيد.</p> <p>- عندما يكون الموضوع غير هام بالنسبة اليك.</p> <p>- عندما يمتلك الطرفان القوة ذاتها.</p> <p>- عندما لا تكون هناك حاجة الى اتخاذ قرارات سريعة.</p>
التجنب	<p>- عندما تكون المسألة غير مهمة</p> <p>- عندما يكون للمواجهة أثر سلبي أكبر من فوائد حل الصراع</p> <p>- اشاعة الهدوء بين العاملين</p>	<p>- عندما يكون الموضوع مهما بالنسبة اليك.</p> <p>- عندما تكون مسؤولية اتخاذ القرار على عاتقك.</p> <p>- عندما لا تكون هناك رغبة لدى الاطراف في الاختلاف ويصبح الالهم لديهم الوصول الى حل.</p>
التسوية	<p>- عندما تكون الاطراف المتصارعة متطابقة.</p> <p>- امتلاك الاطراف نفس القوة.</p> <p>- عندما لا يمكن الوصول لاتفاق.</p>	<p>- عندما يكون أحد الاطراف أقوى من الآخر.</p> <p>- عندما تكون المسألة معقدة جدا وتحتاج الى أسلوب حل المشكلات.</p>

المصدر: إبراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة دراسة حالة جامعة

المسييلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة المسييلة، 2013/2012، ص55.

ثانياً: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع وإدارته وهذا التعدد نابع عن تباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول اللازمة للحد من الآثار السلبية له أو التي تقوم بتوظيف هذا الصراع بحيث يصب في مصلحة أهداف المنظمة، أما استراتيجيات أو أساليب إدارة الصراع فتعرف بأنها طرق وأنماط التعامل مع المواقف أو حالات الصراع، وهي تختلف باختلاف مستويات أو أنواع الصراع وذلك على النحو التالي:¹

1) إدارة الصراع الفردي أو الذاتي: سبق التطرق الى هذا النوع من الصراع والذي يسمى أيضا بالصراع النفسي، فقد يلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية دون أن يدرك ذلك، مع أنه من السهل عليه ملاحظة الآخرين أثناء استخدامها، حيث تعتبر هذه الوسائل جزء رئيسيا من شخصية الفرد. وهذه الوسائل السيكولوجية أو ما يسمى بالميكانيزمات الدفاعية:²

1. أساليب إيجابية:

أ- السمو: ويعني تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة فمثلا العامل الذي يشعر بالغضب يمكن أن يصبح هذا الغضب في حالة التعبير الصريح عنه إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول العامل طاقة الغضب إلى الانهماك في العمل وإتقانه.

ب- الانسحاب: ويعني تجنب الأفراد المتسببين في الصراع علما أن الانسحاب قد يؤدي إلى زيادة حدة الصراع حيث يصاب الفرد المنسحب بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.

ت- التعويض: فالشخص الذي يصاب بالقصور في إحدى مهاراته قد يعوض ذلك بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر فالطالب الذي يفقد القدرة على التكيف مع زملائه قد يكرس كل جهده في الدراسة ويحصل على تقديرات عالية.

2. أساليب سلبية:

¹- أمينة قهواجي، استراتيجيات الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، عدد15، 2013، ص84.

²- مها مراد علي احمد، إدارة الصراع بالمؤسسة التعليمية بالمؤسسة على ضوء نظرية المباريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد11.2، 2018، ص267.

أ- الإسقاط: ويعني التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط أو إصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعيا بشخص آخر.

ب- التبرير: ويعني أن يخلق الفرد سببا مقبولا اجتماعيا لتصرفاته بدلا من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه فقد يبرر الطالب رسوبه في الامتحان بفقدان كتبه الذي كان يدرس فيه.

(2) إدارة الصراع بين الأفراد: يمكن التعامل مع الصراعات التي تحدث بين الأفراد باستخدام الأساليب التالية:¹

1. خسارة كل أطراف الصراع: في هذه الاستراتيجية تستعمل أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدة أو الخسارة في معالجة الصراعات ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فان هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها كثيرا لعدم إمكانية حسم الصراعات.

2. فوز أحد الأطراف وخسارة اخر: من المعلوم إن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه هي من الأساليب غير الفاعلة إذ إن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجاعية مكلفة وان أية محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها

إن هذه الاستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالبا ما تؤدي إلى إن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن إذ إن أحد طرفي الصراع سيكون فائزا والآخر خاسرا. وتعد نتائج هذه الاستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تسبب في تبديد الأموال والجهود قياسا بالمشاكل التنظيمية الأخرى مع شيوع استعمال هذا النوع من الأساليب.

3. فوز كل أطراف الصراع: يتم بموجب هذه الاستراتيجية استعمال أساليب المجابهة والحل العلمي المتكامل للمشاكل وعدم إهماله وتعد من أفضل الاستراتيجيات إذ إنها تتيح أو تنتج حلول مرضية للجميع لحسمها بأسلوب مناسب وباستعمال الشكل الأكثر فاعلية ونضجا للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع وبموجب هذه الاستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مجالا للصراع

¹- امل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق اهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد69، 2008، ص85.

3) إدارة الصراع بين الجماعات: يمكن التعبير على هذه الاستراتيجية حسب التوجه الفكري، حيث توجد

ثلاثة اتجاهات فكرية تتمثل فيما يلي:¹

1. **الاتجاه التفاوضي:** ينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ بين الجماعات التي تتنافس على الموارد المحدودة حيث يسعى هذا الاتجاه إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة أو تخفيض الطلب من الأطراف المتنافسة.

2. **الاتجاه البيروقراطي:** وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم الرسمي وذلك من خلال رغبة الرؤساء فرض سيطرتهم على المرؤوسين ومقاومة المرؤوسين لذلك الاتجاه ويتم حل الصراع هنا من خلال استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسانية في الرقابة.

3. **اتجاه النظم:** وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ كنتيجة لعدم التنسيق بين النظم الفرعية ولاسيما على العلاقات الأفقية بين الإدارات المختلفة (إدارة التسويق، الإنتاج، التمويل، الأفراد، ...).

ويعتمد حل الصراع هنا على عدة عناصر منها:

- تعديل نظم الحوافز والاختيار السليم للأفراد.
- تقليل درجة الاعتماد المتبادل بين الوظائف وذلك من خلال تخفيض الاعتماد على الموارد المشتركة وتخفيض الضغوط التي تمارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات.

4) **إدارة الصراع على مستوى المنظمة:** حدوث الصراع على مستوى المنظمة يتطلب استراتيجيات معينة للتعامل معه والتخفيف من حدته، حيث يمكن تقسيم هذا النوع من الاستراتيجيات الى صنفين كما يلي:

1. **صراعات تكون فيها المنظمة طرفاً:** هذا النوع من الصراعات عادة ما يتم استعمال الأساليب التالية:²

أ- **أسلوب التجنب:** ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع، أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة، ويشمل

هذا الأسلوب ثلاثة أساليب هي: الإهمال، الفصل الجسدي والتفاعل المحدود

ب- **أسلوب السيطرة:** يعتمد هذا الأسلوب على قوة التهديد باستخدام النفوذ وقوة المركز، واستخدام هذا

الأسلوب يؤدي إلى تجاهل حاجات وتوقعات أطراف الصراع، ولا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها، بقدر

¹- أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص85.

²- أمينة قهواجي، المرجع السابق، ص86.

ما يركز على إنهاء الصراع أخذاً في الاعتبار مصالح الإدارة والعمل بالدرجة الأولى على تحقيقها أو مصلحة أحد الأطراف.¹

ت- **أسلوب التسوية:** يعتمد هذا الأسلوب على التقريب بين احتياجات الأفراد المتنوعة في موقف الصراع، وذلك من خلال التنازل عن بعض هذه الاحتياجات من جانب كل طرف وصولاً لاتفاق عام. تكون هذه الطريقة ناجحة إذا توفرت للأطراف المتنازعة مرونة لتغيير مواقفها أو التنازل عن بعضها بالرغم من أنه لا يمكن التأكد من التزام الأطراف بما يتم الاتفاق عليه.

ث- **أسلوب المجاملة:** في ظل هذا الأسلوب فإن الطرف المبادر لحل الصراع يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر.

ففي محاولته للتقليل من الخلافات لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر، فهو يضحى باهتماماته الذاتية والتي تأخذ شكل عدم الأناية والإحسان والتلطف، أو الإذعان للمتطلبات الطرف الآخر.

ج- **أسلوب التكامل:** في هذا الأسلوب تعمل أطراف الصراع معاً لتحقيق مطالبهم، وتقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويتبادلون المعلومات إلى أن يتم التوصل حل شامل يرضي احتياجات ومطالب الجميع.

2. **صراعات لا تكون فيها المنظمة طرفاً:** الأساليب الممكنة لإدارة الصراع عندما تكون الإدارة طرفاً في الصراع: بالرغم من أن طرفي الصراع قد يبذلان أفضل الجهود للتخلص منه، فقد تصل تلك الجهود في بعض الأحيان إلى طريق مسدود خاصة إذا كانت الإدارة طرفاً في الصراع، وعندما يصلون إلى هذه النقطة فقد ينشدون معونة طرف ثالث قد لا تكون له علاقة مباشرة بالصراع. ويمكن أن يأخذ تدخل الطرف الثالث عدداً من الأشكال أكثرها وضوحاً هي:²

أ- **الوساطة:** في الوساطة يحاول الطرف الثالث تسهيل وصول الطرفين بحرية إلى حل الصراع ولا يتمتع الوسيط بسلطة رسمية، ولا يستطيع فرض أي حل على طرفي الصراع، ولأن الوساطة تقوم على الالتزام الاختياري، فقد ظهر أنها غير مؤثرة في بعض الأحيان.

¹- محمد عبد الغني حسن هلال، **مهارات إدارة الصراع**، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001/2000، ص 118.

²- أمينة قهواجي، مرجع سابق، ص 86.

ب- **التحكيم:** هو عبارة عن إجراءات يقوم بها طرف ثالث، يستطيع فرض حل معين للصراع على الطرفين أو يقدم مقترحات قوية بعناصر اتفاق حل الصراع بين الطرفين. وبالمقارنة بالوساطة فإن جهود الطرف الثالث تكون أكثر قوة وتأثيراً في حل الصراع عندما يستخدم التحكيم.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين المتغيرين

بعد تناولنا للجوانب الأساسية لمفاهيم الدراسة في المبحثين السابقين، فإننا سنتناول في هذا المبحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، مع طرح بعض الدراسات السابقة وتوضيح العلاقة بين دراستنا والدراسات السابقة.

المطلب الاول: الدراسات السابقة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي من المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى بالكثير من الدراسة والاهتمام. لذلك، نجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أحد هذين الموضوعين. وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي حاولت الربط بينهما تعد محدودة، سنحاول عرض بعض الدراسات التي تطرقت إلى هذين الموضوعين وتوضيح أوجه التشابه بينها وبين دراستنا.

▪ **الدراسة الاولى:** دراسة على عينة من الموظفين في المعهد التقني والكلية التقنية الصحية شيخان، أعدها سمير محمد صالح بازيد وصالح حمزة فتاح بعنوان: **العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي** (سمير محمد صالح حمزة ، 2023)

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الصراع التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، حيث اعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتحليلها وتوصيفها. وقد حاولت الدراسة كشف وتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، وتم وضع عدد من الفرضيات لغرض اختبارها والتأكد من العلاقة بين هذين المتغيرين.

ولجمع البيانات، تم إعداد وتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة البحث في الكلية التقنية الطبية والصحية والمعهد التقني في الشيخان. بعد استلام الاستمارات، تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، بما في ذلك المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومربع كاي، ومعامل الانحدار، ومعامل الارتباط المتعدد.

خلصت الدراسة من خلال استعمال الأساليب الإحصائية، إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، نظم العمل وإجراءاته، الاتصالات الإدارية والعدالة التنظيمية) وبين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في: (أسلوب القوة والسلطة، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل، وأسلوب التسوية) بدرجات متباينة من حيث درجة الارتباط وقوة العلاقة بين هذه المتغيرات.

▪ **الدراسة الثانية:** دراسة قام بها ليث وائل طمليه ورشاد محمد الساعد من جامعة عمان العربية| الأردن بعنوان: **أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي (ليث وائل ورشاد محمد، 2020)**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، واعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم وتطوير استبانة أعدت لغرض جمع البيانات من العاملين. تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS23) ثم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق هدف الدراسة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده، مثل: (نمط القيادة، الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي بأبعاده مثل: (غموض الدور، وضعف التعاون، والفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تطوير الهيكل التنظيمي الحالي في مجمع المناصير الصناعي ليكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها بين جميع الدوائر، ليسهم في تلبية وتسهيل احتياجات العاملين في المجمع.

▪ **الدراسة الثالثة:** أعدها الباحث كينان kinan بعنوان: **علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأمريكية (كينان، 1984)**

قام الباحث بإجراء دراسة على 29 مدرسة من المدارس الأمريكية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع وذلك من خلال طرح أربع فرضيات، ركز الباحث من خلال هذه الدراسة على العلاقة بين تصورات المديرين نحو المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، وقد قام بإجراء التحليل الإحصائي لمعرفة مدى وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع.

خلصت الدراسة إلى عدم وجود ارتباط معنوي بين تصورات المديرين للمناخ التنظيمي وتصورات المعلمين بالإضافة إلى وجود اختلاف في تصورات المديرين لأساليب إدارة الصراع.

تتفق هذه الدراسة مع موضوع بحثنا في كونها تطرقت إلى موضوع المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، إلا أن ميدان الدراسة وعينة الدراسة تعتبر أحد أهم نقاط الاختلاف.

▪ **الدراسة الرابعة:** دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير تربوي بجامعة الحاج لخضر باتنة من إعداد بوجمعة نقبيل بعنوان: **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة** (بوجمعة نقبيل، 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه الأنسب للموضوع المتناول في هذه الدراسة وتم تصميم استبيان تكونت في صورتها النهائية من (82) فقرة استوفت معايير الصدق والثبات غطت (57) فقرة منها محور المناخ التنظيمي و (25) فقرة محور أسلوب إدارة الصراع.

وتم اعتماد عينة عشوائية للدراسة بلغ عدد أفرادها (205) يتوزعون على (08) مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة وتم إجراء الدراسة الميدانية خلال الثلاثي الثاني من العام الدراسي 2008م وذلك بعد الحصول على تراخيص مديرية التربية لولاية المسيلة، وللتحقق من فرضيات الدراسة استعان الباحث بالإجراءات الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج وتفسيرها.

أهم خلصت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع. وأن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة.

▪ **الدراسة الخامسة:** تم إجراء هذه الدراسة في قطاع غزة بأسلوب البحث الوصفي التحليلي، وذلك من خلال رسالة ماجستير من إعداد الباحث محمود الشنطي، بعنوان: **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية** (محمود الشنطي، 2006)

هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وربطه مع الأداء البشري في الوزارات، حيث افترض الباحث عدة فرضيات لوجود علاقة بين الهيكل التنظيمي ونمط اتخاذ القرار، وتنمية القيم الجيدة باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر بمجملها على الأداء البشري في الوزارات، وتم تصميم نموذج استبيان لخدمة هذه الفرضيات وتوزيعه على عينة من العاملين بلغ عددهم 620 موظفا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)

خلصت 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.

■ **الدراسة السادسة:** دراسة في إطار رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد عبد الناصر طه إبراهيم محمد بعنوان: **دور المناخ التنظيمي في إدارة الصراع** (عبدالناصر طه، 1999)

يهدف البحث إلى تحديد دور المناخ التنظيمي في جميع الجوانب المتعلقة بإدارة الصراع، ويتكون البحث من خمسة فصول رئيسية، حيث يتضمن الفصل الأول المناخ التنظيمي وإدارة الصراع كموضوع للبحث، في حين يتضمن الفصل الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، أما الفصل الثالث فيشتمل على منهج الدراسة وعملياتها الإجرائية، في حين يشتمل الفصل الرابع على تحليل لبيانات الدراسة الميدانية، أما الفصل الخامس فيتناول مناقشة نتائج الدراسة، وتوصياتها المختلفة.

وقد تم إجراء استقصاء ميداني على عينة طبقية عشوائية مكونة من (385) مفردة من العاملين الدائمين بقطاع الصناعات الهندسية

خلصت الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لمتغيرات المناخ التنظيمي محل الدراسة على العلاقة بين الأسباب غير التنظيمية للصراع وحدة الصراع القائم، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات المناخ التنظيمي محل الدراسة وبين درجة إدراك العاملين لفعالية إدارة الصراع. في حين جاءت العلة

اقعة بين المتغيرات نفسها وبين انتقال الصراع خلال المستويات الإدارية المختلفة علاقة، كما تبين أن للمناخ التنظيمي دوراً في تحسين النتائج (الآثار) الكلية للصراع، وأن هناك اختلافاً معنوياً بين واقع المناخ التنظيمي والمناخ كما يرغب العاملون وأن لذلك تأثير معنوي على درجة تقبل العاملين لاستراتيجيات إدارة الصراع وللتغيير التنظيمي الذي يمكن أن تلجأ إليه الإدارة عند التعامل مع الصراعات التنظيمية.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتي تناولت مواضيع مختلفة صب بعض منها في المناخ التنظيمي والبعض الآخر في إدارة الصراع التنظيمي فيما جمعت أخرى

الموضوعين معا. وتوصلنا إلى الملاحظات التالية فيما يتعلق بأوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وكانت كالتالي:

أولاً: أوجه التشابه

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المناخ التنظيمي من الجانب النظري.
- كما تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة "1،2،3،6" في تناولها لموضوع إدارة الصراع التنظيمي من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة في المنهج المتبع في الدراسة الميدانية وهو المنهج الوصفي والتحليلي واستخدام نفس أسلوب جمع البيانات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- اختلاف المتغيرات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- اختلاف أهداف الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- اختلاف الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.
- اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد ومستويات المتغيرين
- اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة والمجتمع.

المطلب الثالث: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي

من خلال مراجعة الجانب النظري والدراسات السابقة يتضح بأنه توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والصراع التنظيمي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: علاقة الهيكل التنظيمي بالصراع التنظيمي

يمكن توضيح علاقة الهيكل التنظيمي بالصراع التنظيمي من خلال توضيح العلاقة بين مختلف المتغيرات التنظيمية مثل التعقيد الرسمية المركزي والصراع التنظيمي وذلك على النحو التالي.

أولاً: التعقيد

قام الكاتب "كراون" بدراسة العلاقة بين الصراع والتعقيد التنظيمي حيث وجد أن مع زيادة درجة التعقيد الرأسي يزداد عدد المستويات العليا والدنيا مما يزيد درجة المنافسة على الموارد (مثل القوة، المكانة، العوائد) وتزداد درجة الصراع، وبالمثل مع زيادة التعقيد الأفقي تزداد عدد الوظائف والإدارات وبالتالي تزداد الاختلافات بين أهداف وتوجهات ودرجة تخصص الأفراد في هذه الإدارات مما يزيد من حدة الصراع.

ثانيا: المركزية

اختلفت الكتابات والدراسات في توضيح العلاقة بين الصراع ودرجة المركزية واللامركزية، فمن ناحية تقول عدة دراسات أن انخفاض درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (درجة عالية من المركزية) تؤدي إلى الصراع وأن زيادة هذه الدرجة (مشاركة العاملين) تؤدي إلى انخفاض درجة الصراع على الجانب الآخر. تقول عدة دراسات أن الدرجة العالية من اللامركزية قد تؤدي إلى زيادة الصراع بين الإدارات للانفراد بهذه السلطة وأن الأفضل هو مركزية هذه السلطة في يد الإدارة العليا.

ثالثا: الرسمية

تقول "مري أن" كل إدارة بالمنظمة تريد أن تلتزم الإدارات الأخرى بالقواعد والنظم الخاصة بالمنظمة في حين تريد أن تحتفظ بالاستقلال ويتضح ذلك جيدا في العلاقة بين المهنيين والبيروقراطيين، فمحاولة فرض التتميط الرسمية من جانب البيروقراطيين على المهنيين سيؤدي إلى الصراع بينهما، اذن هناك علاقة ايجابية بين الرسمية والصراع، ووجد "كراون" أن الرسمية تؤدي إلى الصراع على الرغم من أنها تزيد من التنسيق في المنظمة.

ثانيا: علاقة نمط القيادة بالصراع التنظيمي

يرتكز دور القيادة من منظور مدخل السلوك التنظيمي في تحويل اتجاهات وسلوكيات الأفراد وأشعارهم بالرضا والأمن، والتعامل مع الصراع بطريقة تجعله في خدمة الصالح العام، حيث تشير الدراسات أن القادة يقضون أكثر من 20% من الوقت في التعامل مع الصراعات وتأثيراتها، ويتلخص دور القيادة في الحد من الصراعات من خلال نمط القيادة المتبع في المنظمة، وسمات القائد الذي يدور الصراع في المصلحة التي يرأسها، فعلى سبيل المثال تقوم القيادة التقليدية بحل الصراع بالقوة حتى لو اضطرت إلى طرد الأفراد المتسببين في الصراع، وهي نفس النظرة السلبية للجماعات غير الرسمية وضرورة شطبها، ويكون ذلك وفقا لمبادئ النظرية التقليدية التي لم تعط للصراع اهتماما واعتبرته مرضا يصيب المنظمة

يجب علاجه، وإنه لا يمكن التعامل مع الصراع لأنه يمكن اختيار عاملاً أكثر انضباطاً والتزاماً بالسلوك التنظيمي، وإن حل الصراع يتمثل بالتخلص ممن يسببونه، إن استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، قد يؤدي إلى كبح الصراع وظهوره بعد مدة بشكل آخر، في حين تجد تعامل القيادة الفعالة مع الصراع التنظيمي يتم على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها من الأفراد بواسطة الحوار والتشاور، حيث يتم الحصول على المعلومات الضرورية وتبادل الأفكار بشأن الصراع القائم ومن ثم الخروج بقرار بعد استشارة المرؤوسين في البدائل المحددة

ثالثاً: علاقة نمط الاتصال بالصراع التنظيمي

تكمن علاقة نمط الاتصال بالصراع التنظيمي في كون معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم كما قد تسبب الاتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معجمة وليست من مصدر رسمي.

ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها. فمن هذا المنطلق يحدث الخلل أو الخطأ في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام. لذلك فإن التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري تجد الفروقات بين الأفراد، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفارق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، كذلك تجد الانطواء، وحبس المعلومات والمبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات، أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال .

رابعاً: علاقة التكنولوجيا بالصراع التنظيمي

تؤكد العديد من الدراسات أن إدخال الحاسبات الآلية زاد من شعور الموارد البشرية بالعزلة الاجتماعية داخل العمل إذ أن العمل يتطلب تركيز عالي وانعزال لساعات طويلة أمامها وهذا ما يؤدي إلى نقص

التفاعل مع زملاء العمل ، فكلما زاد التطور التكنولوجي كلما أصبح الاعتماد على المكائن والآلات بدرجة كبيرة، ففي المنظمات التي تستخدم الآلة بدرجة عالية، فإن دور الأفراد العاملين سيتركز على صيانة وتعديل وإصلاح والسيطرة على الأجهزة المختلفة المستخدمة في العمليات وتصبح أهمية الماكينة كبيرة ولها الأسبقية الأولى في الإنتاج. وفي ظل هذا النظام كان لا بد من التركيز بدرجة كبيرة على نوعية حياة العمل للأفراد العاملين للتخفيف من معاناتهم الناتجة عن السلبيات التي انبثقت من التطور التكنولوجي العالي هذه السلبيات متمثلة فيما يلي:

- غالبا ما تكون المهام المؤدات في ظل التكنولوجيا العالية والمتفوقة ثابتة ومستقرة، مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع والابتكار.
- شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان والتأكد لكون معظم الأعمال تنجز من قبل الآلات المتطورة.
- عدم التناسب بين قابلية ومهارات الأفراد العاملين ومتطلبات التكنولوجيا العالية من المهارات.
- شعور الأفراد العاملين بالقلق حول إمكانية فقدانهم لأعمالهم بسبب التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- شعور الأفراد بالقلق والخوف اتجاه المكائن المتطورة من حيث كيفية إدارتها وصيانتها وما قد يحصل من متغيرات تؤثر على مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامها.

خامسا: علاقة طبيعة العمل بالصراع التنظيمي

بعض المهام تتطلب خصوصيات معينة مثل توفير الوسائل الوقائية اللازمة للقيام بالعمل خاصة إذا كانت بيئة العمل تعاني من سوء التهوية، الضوضاء، ضعف الإضاءة، وهذه الظروف لها علاقة مباشرة بالحالة النفسية والجسدية للمورد البشري فإذا لم تتوفر هذه الخصوصيات بالشكل المطلوب قد تخلق صراعات، أيضا لابد من وضوح الإجراءات والقواعد، فعدم وجود قوانين واضحة للأدوار والمهام يخلق صراع بحيث تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات.

خلاصة الفصل:

للمناخ التنظيمي دور مهم في عملية إدارة الصراع التنظيمي وخاصة إذا اتسم المناخ التنظيم بالود والعلاقات الإنسانية والتنظيمية والتي بدورها تساهم في إدارة الصراع التنظيمي ودعم اتخاذ القرار وزيادة الفعالية.

تناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للمناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، ضم المبحث الأول ثلاثة مطالب رئيسية تم تناول فيها أهم مفاهيم المناخ التنظيمي فيما قسم المبحث الثاني الى ثلاثة مطالب رئيسية ايضا تم توضيح فيها أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي.

أما بالنسبة للمبحث الثالث تم عرض الدراسات السابقة التي عالجت اما المناخ التنظيمي او إدارة الصراع التنظيمي او المتغيرين معا، وتم توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي والعلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

تُعَدُّ إدارة الصراعات التنظيمية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في عالم اليوم، فوجود صراعات داخلية بين الأفراد أو بين الأقسام يؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة، ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وتراجع الروح المعنوية، وزيادة التوتر، لذلك يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل التي تساعد في إدارة الصراع التنظيمي ، وفي هذا الصدد قمنا بدراسة ميدانية على عينة من مؤسسة مسيلة ميطال وتبريد بولاية المسيلة وذلك للوقوف على مساهمة المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة وهذا عن طريق التطرق إلى مبحثين التاليين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الاول: نظرة عامة حول مسيلة ميपाल وتبريد

في هذا المطلب سيتم التعريف بمؤسسة مسيلة ميपाल وتبريد بالمسيلة، وما تقدمه من منتجات وأهدافها المستقبلية بالإضافة الى إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: تعريفها

شركة المسيلة ميपाल وتبريد هي شركة متخصصة في بيع الألواح العازلة، المستودعات، والصفائح المعدنية المضلعة وملحقات غرف التبريد والمتنوعة. تأسست الشركة في جولية 2013 على يد سالم فلتان، وسرعان ما رسخت الشركة مكانتها كلاعب موثوق به في هذه الصناعة.

ثانياً: المقر الاجتماعي للمؤسسة

منطقة النشاطات والتخزين بالمسيلة

ثالثاً: منتجاتها

- ❖ الألواح العازلة
- ❖ الصفائح المعدنية المضلعة
- ❖ معدات وأبواب غرف التبريد
- ❖ مستودعات
- ❖ غرف صحراوية
- ❖ اكسسوارات (pvc & tole)

رابعاً: أهدافها المستقبلية

تعتبر مؤسسة مسيلة ميपाल وتبريد مؤسسة طموحة وتسعى لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات ويمكن توضيح أهدافها كما يلي:

- انشاء فروع في العديد من الولايات من اجل توسيع مجال نشاطها.
- دعم الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار في هذا المجال.
- تدريب الراس مال البشري لتنمية خبراته والرفع من ادائه.

- كسب سمعة ومكانة في مجالها محليا.
- العمل على إضافة منتجات جديدة ومواكبة للتكنولوجيا الحديثة.

المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة حيث تضمن هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية وكيفية تصميم الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية وإبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفي الأخير تقوم بإجراء اختبار الأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

أولاً: الإطار المنهجي لدراسة

1. المنهج المعتمد

نظرا لطبيعة موضوعنا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة والشمولية لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي لدراستنا، أما فيما يخص جمع البيانات المتعلقة بالدراسة اعتمدنا على أسلوب الاستبيان نظرا لأنه أكثر الأساليب ملائمة لهذا النوع من الدراسات.

2. مجتمع، عينة الدراسة، وأسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة

❖ **مجتمع الدراسة** الذي نحن بصدد دراسته هم كافة عمال شركة مسيلة ميपाल وتبريد والبالغ عدد عمالها 15 عاملا

❖ **عينة الدراسة** تمثلت في عينة مقصودة من حيث العدد ومن حيث الافراد، بلغ عددها 15 عاملا من مختلف الوظائف

3. أسباب اختيار المؤسسة محل الدراسة

وقع اختيارنا للمؤسسة محل الدراسة للأسباب التالية:

- المؤسسة معروفة بمصداقيتها والجدية في العمل.
- توافر المعلومات اللازمة بالمؤسسة الأمر الذي ساعدنا لإجراء الدراسة بطريقة صحيحة.
- عدد عمالها قليل وبالتالي الحصول على معلومات دقيقة ورسمية.
- اخترنا المؤسسة نظرا لأنها تعرف بالمصداقية والجدية في التعامل مع الاستبيانات المقدمة.

ثانياً: بيانات الدراسة

من أجل انجاز أي بحث وجب توفر المعلومات والبيانات للإحاطة الشاملة بالموضوع ويمكن تصنيف هذه المعلومات كما يلي:

1. المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

هناك عدة مصادر ثانوية اعتمدنا عليها في دراستنا ومن بينها الكتب والمقالات في المجلات الدورية المحكمة والمداخلات في المواقع الالكترونية، ورسائل الماجستير .

2. المصادر الأولية لبيانات الدراسة

اعتمدنا في الحصول على البيانات الأولية على الاستبيان كأداة للدراسة كونه يعتبر من بين أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الأولية ويعرف على انه " أداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة تملأ من قبل المستجيب، وتتكون الاستمارة من مجموعة من الأسئلة التي يقوم المشارك بالإجابة عليها"

ثالثاً: بناء الاستبيان ومعالجته احصائياً

مرت عملية بناء الاستبيان على عدة مراحل وهي كالتالي:

1. بناء أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالتالي:

جدول رقم -2- : سلم ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان

الوزن	01	02	03	04	05
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبعد اختيار السلم المتبع تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: يحتوي على

المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي ويتكون من 12 عبارة.

المتغير التابع المتمثل في الصراع التنظيمي ويتكون من 12 عبارة.

2. أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج SPSS 25 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ اختبار الصدق البنائي (التحليل العاملي التوكيدي).
- ❖ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- ❖ التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- ❖ تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي.
- ❖ معامل ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي.
- ❖ تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- ❖ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام تحليل الارتباط بيرسون.
- ❖ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

3. ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

الإطار التطبيقي للدراسة

قمنا بإعداد الاستبيان بتأطير من الأستاذة المشرفة وتم توزيع 15 استبيان تم استرجاعها كاملة.

4. صدق وثبات وموضوعية أداة الدراسة

أ. صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

اختبار الصدق البنائي (التحليل العاملي التوكيدي)

جدول رقم -3-: اختبار الصدق البنائي (التحليل العاملي التوكيدي)

المؤشرات	القيمة	القيم المرجعية
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.926	0.90 > جيد
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.912	0.90 > جيد
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.948	0.90 > جيد
جذر متوسط مربع البواقي (RMR)	0.037	0.08 < جيد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

يُظهر اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي في SPSS أن جميع مؤشرات المطابقة تقع ضمن المدى المقبول، مما يدل على صدق جيد للاستبيان.

ب. ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف.

وقد قمنا في هذه الدراسة باختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل الفاكرونباخ حيث يهدف إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها، وتكون الأداة تمتاز بثبات إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60. للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل ألفا كرونباخ "فحصلنا على ما يلي:

جدول رقم -4-: اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	النتيجة
المناخ التنظيمي	12	0.832	ثابت
الصراع التنظيمي	12	0.791	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الفا كرونباخ للمحورين هي معاملات مرتفعة، وهذا يدل أن الاستبيان يتمتع بثبات جيد حيث تزيد القيم عن 0.70 لكل مقياس. مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (1-0)، وكلما أقترب من الواحد، دل على وجود ثبات عال وكلما اقترب من الصفر، دل على عدم وجود ثبات.

ت. موضوعية أداة الدراسة

تم التأكد من موضوعية الاستبيان من خلال الإجراءات التالية:

1. صياغة العبارات بشكل واضح وموجز وبعيداً عن الغموض.
2. إعطاء تعليمات محددة للمشاركين لضمان فهمهم الصحيح للعبارات.
3. استخدام مقاييس ليكرت ذات فئات واضحة ومتسقة.
4. عدم استخدام عبارات تحمل أحكاماً مسبقة أو تنطوي على تحيز.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا المبحث سنعرض توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية للموظفين ونتائج التحليل الإحصائي الوصفي المحاور الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان.

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

الجدول التالية تبين توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية للأفراد المستجوبين والمتمثلين في عمال واطارات مؤسسة مسيلة ميपाल بالمسيلة، حيث سيتم احصائهم بناء على الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

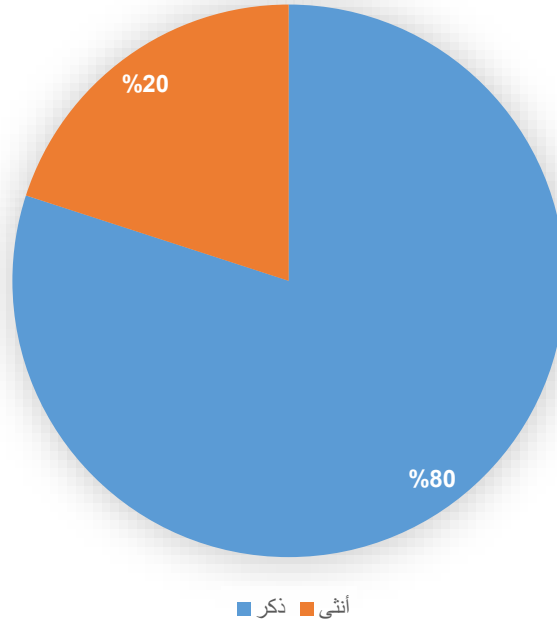
أولاً: الجنس

جدول رقم -5-: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	12	80
	أنثى	3	20
	المجموع	15	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

شكل رقم -3-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان نسبة الذكور أعلى من الاناث في المؤسسة، حيث تجد أن نسبة الذكور 80% بينما نجد نسبة الاناث 20% وهذا راجع إلى أن نوعية الوظائف المتوفرة في المؤسسة والتي تتطلب ظروف صعبة ومجهددة كحمل البضائع الثقيلة وتركيب المعدات ونقلها

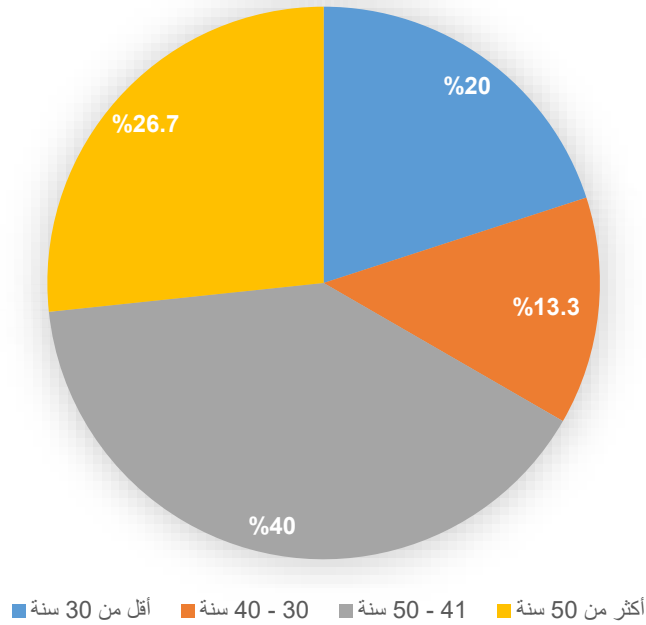
ثانياً: العمر

جدول رقم -6-: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	3	20.0
	30 - 40 سنة	2	13.3
	41 - 50 سنة	6	40.0
	أكثر من 50 سنة	4	26.7
	المجموع	15	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

شكل رقم -4-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 20 % من العمال أعمارهم أقل من 30 سنة ونسبة 13.3% منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 40 سنة ونسبة 40% منهم تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 50 سنة

ونسبة 26.7% منهم أعمارهم أكبر من 50 سنة، الأمر الذي يدل على ان العمر المثالي في المؤسسة هو الفئة العمرية بين 41-50 سنة، فالعاملون في هذه الفئة العمرية يكونون قد اكتسبوا الكثير المهارات والخبرة في مجال عملهم

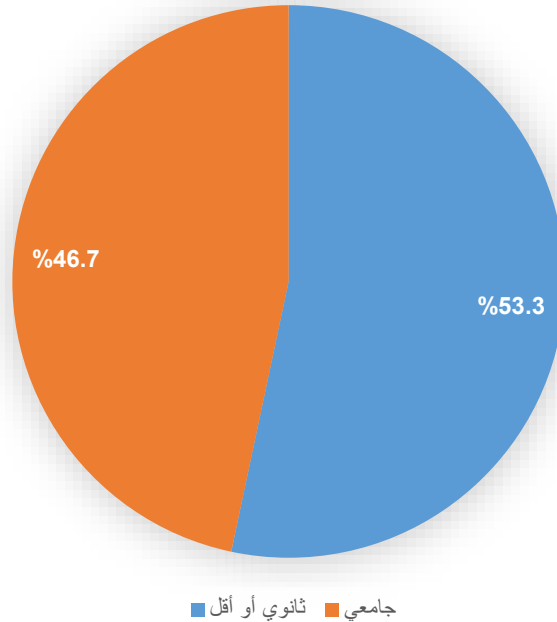
ثالثا: المستوى التعليمي

جدول رقم 7-: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	8	53.3
	جامعي	7	46.7
	المجموع	15	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

شكل رقم 5-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول تلاحظ أن نسبة 53.3% من العمال لهم مستوى ثانوي أو أقل ونسبة 46.7% منهم لديهم مستوى جامعي، وهذا راجع الى احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مقارنة مع الوظائف المتوفرة، لا تتطلب مهارات متخصصة وشهادات عليا كثيرة، أي يمكن شغلها من قبل الغير الجامعيين وتقديم دورات تدريبية لهم تمكنهم من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة في مجال عملهم

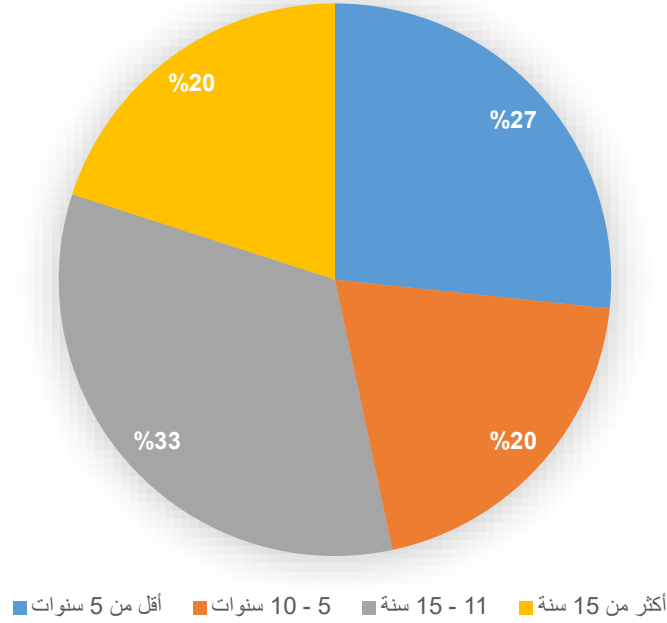
رابعا: سنوات الخبرة

جدول رقم -8-: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	26.7
	5 - 10 سنوات	3	20.0
	11 - 15 سنة	5	33.3
	أكثر من 15 سنة	3	20.0
	المجموع	15	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

شكل رقم -6-: دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول تلاحظ أن نسبة 27% من العمال لهم خبرة اقل من 5 سنوات ونسبة 20% منهم لديهم خبرة من 5 الى عشرة سنوات ونسبة 33% منهم لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة ونسبة 20% لديهم خبرة أكثر من 15 سنة. وهذا يدل على أن المؤسسة تفضل تعيين العمال الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنوات بحكم انهم في منتصف مسيرتهم المهنية اي انهم تجاوزوا مرحلة التعليم ولديهم الخبرة اللازمة لتحقيق الانتاجية العالية والأداء الوظيفي الجيد في مجال عمله.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي للبيانات عينة الدراسة، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحوري الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور، بغرض معرفة وتحليل مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه المحاور من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1) ثم تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.80) ثم إضافة هذه

قائمة المراجع

القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:¹

جدول رقم 9-: تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	درجة الموافقة
1	منخفضة جدا 1.80.....
1.80	منخفضة 2.60.....
2.60	متوسطة 3.40.....
3.40	مرتفعة 4.20.....
4.20	مرتفعة جدا 5.....

(1) المصدر: حسين منصور، مقياس ليكرت الخماسي -الشامل-، موقع سكريبد، 2016.

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي)

جدول رقم 10-: اتجاه عبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	4.07	0.704	مرتفعة
2	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	3.93	0.594	مرتفعة
3	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	3.33	0.900	متوسطة
4	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	4.00	0.655	مرتفعة
5	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	3.80	0.561	مرتفعة
6	يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال	3.67	0.816	مرتفعة
7	تعتبر التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	3.80	0.561	مرتفعة
8	تساعد التكنولوجيا على تقليل الجهد	3.87	0.834	مرتفعة
9	تساهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل	4.07	0.884	مرتفعة
10	يعد مفهوم العلاقات الإنسانية واضح من وجهة نظري	4.27	0.704	مرتفعة

¹ حسين منصور، مقياس ليكرت الخماسي -الشامل-، تم الاسترداد من: <https://sdribd.com/document/323596103/> ، 10

فيفري 2016، 10 جوان 2024 20:50.

قائمة المراجع

جدا				
مرتفعة	0.629	4.13	يؤدي الاتصال بين العاملين خارج نطاق العمل إلى تسهيل العمل بشكل أفضل	11
مرتفعة	0.655	4.00	يقدم العاملون يد المساعدة لزملائهم عند الحاجة	12
مرتفعة		3.595	عبارات المناخ التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss 25

نلاحظ من خلال الجدول وجود درجة موافقة **مرتفعة جدا** على عبارة " يعد مفهوم العلاقات الإنسانية واضح من وجهة نظري " حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.27 وهذا يدل على ان الأفراد في المؤسسة يفهمون جيدا ماهي العلاقات الإنسانية

أما بالنسبة للعبارات "يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل" و" يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة" إضافة إلى عبارتي "يهتم المسؤول المباشر بأمر العاملين الشخصية" و"المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة" وجود درجة موافقة **مرتفعة**، حيث بلغ متوسطهم الحسابي ما بين 3.93 إلى 4.20 وهذا يدل على أن علاقة العاملين بالمسؤول المباشر جيدة ويهتم بشؤونهم ويوجههم في مهامهم، وذلك من خلال مساعدتهم في انهاء عملهم والاشراف العادل عليهم.

أما بالنسبة لعبارات " يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال " و" تعتبر التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام " و" تساعد التكنولوجيا على تقليل الجهد " و" تساهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل " وجود درجة موافقة **متوسطة**، حيث بلغ متوسطهم الحسابي 3.67 و3.87 وهذا يدل على نقص اما في التكنولوجيا المستعملة او في استعمالها لدى كل العاملين، لكن على العموم يوجد قابلية وتوجه نحو استغلال التكنولوجيا لدى العاملين في المؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة **مرتفعة** على عبارات المحور الأول المناخ التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.595 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي " مرتفعة "وهو ما يؤكد موافقتهم.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (03) هي العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.9 والعبارة الأكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (07) بانحراف معياري قدره

0.561

ثانيا: اتجاه عبارات المحور الثاني (الصراع التنظيمي)

جدول رقم -11-: اتجاه عبارات المحور الثاني (الصراع التنظيمي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على تحديد البرامج والسياسات التي يمكن اتباعها لمواجهة حالات الصراع	4.00	0.535	مرتفعة
2	تتوقع المؤسسة حالات الصراع وتسعى لتجنبها بشكل استباقي	3.93	0.594	مرتفعة
3	تحدد المؤسسة أولويات المهام وتتابعها في كل عمل	3.93	0.458	مرتفعة
4	تعمل المؤسسة على تشخيص الصراعات التنظيمية بها	4.00	0.655	مرتفعة
5	تحدد المؤسسة الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى صراع هادف وبناء	4.07	0.594	مرتفعة
6	تنظم المؤسسة الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في إدارة الصراع	4.00	0.535	مرتفعة
7	تتابع المؤسسة مستويات وظروف إدارة الصراع التنظيمي	4.00	0.535	مرتفعة
8	تزود المؤسسة الأفراد بالمعلومات والمتجددة عن الصراعات	3.93	0.594	مرتفعة
9	تعمل المؤسسة على إدارة مقابلات بين الأطراف المتصارعة	3.60	0.632	مرتفعة
10	تعمل المؤسسة على تقييم الصراع من خلال تفعيل برامج تحسين الصراع	3.73	0.594	مرتفعة
11	توجه المؤسسة الصراع لخدمة أهداف المؤسسة	3.60	0.737	مرتفعة
12	تسعى المؤسسة إلى التصحيحات اللازمة لمعالجة الصراع التنظيمي	4.07	0.594	مرتفعة
	عبارات الصراع التنظيمي	3.905		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات 25 spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الثاني الصراع التنظيمي أي أن مفردات العينة يوافقون ويؤكدون على أن المؤسسة تسعى جاهدة لإدارة الصراعات التنظيمية وتوجيهه حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.905 وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة" وهو ما يؤكد موافقتهم.

أما بالنسبة لعبارات " تتوقع المؤسسة حالات الصراع وتسعى لتجنبها بشكل استباقي " و " تحدد المؤسسة أولويات المهام وتتابعها في كل عمل " و " تتابع المؤسسة مستويات وظروف إدارة الصراع التنظيمي " وجود درجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ متوسطهم الحسابي 3.93 و 4 وهذا يدل على ان المؤسسة تتنبأ بحالات الصراع وتعمل على تفاديها وتجنبها، وحتى وان حدثت الصراع فإنها ترافق الصراع والأطراف المتصارعة من قبل الصراع الى بعد حل الصراع.

كما نلاحظ أن العبارة رقم (11) هي العبارة الأقل تجانسا في اجابات أفراد العينة وذلك بانحراف معياري بلغ 0.737 والعبارة الأكثر تجانسا في اجابات افراد العينة هي العبارة رقم (03) بانحراف معياري قدره 0.458

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

لاختبار الفرضية الاولى نعتمد على معامل ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي:

جدول رقم-12-: تحليل معامل ارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي	المناخ التنظيمي	
0.635**	1	المناخ التنظيمي
1	0.635**	إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS25

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

نلاحظ ان الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.01، وبما ان مستوى المعنوية أقل من او تساوي α حيث $(SIG=0.01 \leq 0.05)$ اذن نرفض H_0 ونقبل H_1

ومنه يوجد ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائيًا بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.635 عند مستوى معنوية 0.01. يشير هذا إلى أنه كلما تحسن المناخ التنظيمي، كلما زادت قدرة المنظمة على إدارة الصراع التنظيمي بشكل أفضل.

وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الدراسة التي قام بها "بوجمعة نقيل" والتي تم عرضها سابقا، والتي تتفق على أن للمناخ التنظيمي ارتباط قوي بإدارة الصراع التنظيمي وكلما تحسن جودة المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة كلما ساهم ذلك في الحد من الصراع والتخفيف منه وجعل الصراع ايجابيا

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية نعلم على تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي:

جدول رقم -13-: تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى المعنوية
المناخ التنظيمي	0.672	3.183	0.007
معادلة الانحدار: إدارة الصراع التنظيمي = 1.285 + 0.672 * المناخ التنظيمي			

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS25

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نلاحظ ان الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.007، وبما ان مستوى المعنوية أقل من او تساوي α حيث $(SIG=0.007 \leq 0.05)$ اذن نرفض H_0 ونقبل H_1

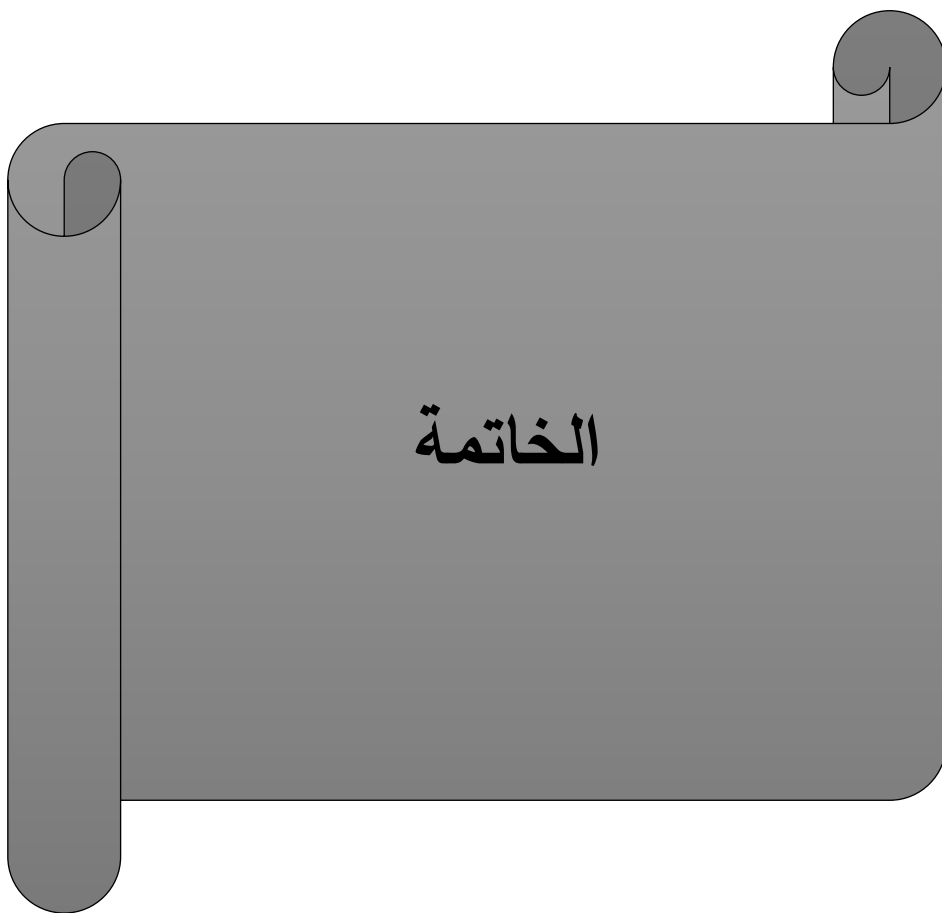
ومنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة مسيلة ميطل وتبريد، وذلك استنادا الى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($B=0.672$) ذات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة.

خلاصة الفصل:

تناول الطالبان في هذا الفصل نظرة عامة حول مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد وقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والتي وزعناها على عمال المؤسسة، حيث يحتوي على ثلاثة أقسام رئيسية تضمن القسم الأول البيانات الشخصية، أما القسم الثاني ضم المناخ التنظيمي، فيما ضم القسم الثالث الصراع التنظيمي، وهدفنا من خلالها الاجابة على اشكاليات بحثنا وبعد استرجاع الاستبيان ثم معالجته بالبرنامج الاحصائي (spss.v25).

وقد تبين أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة مسيلة ميغال وتبريد، وتبين أن هناك أثر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.



خاتمة:

تم انجاز هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمعرفة مدى مساهمة المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي وبمحاولة منا للربط بين هذين المتغيرين فقد تم تقسيم البحث الى فصلين، الفصل الأول تم التطرق فيه الى الإطار النظري ولمفاهيمي لكل من المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، والفصل الثاني تناولنا فيه الجزء التطبيقي حيث تمت فيه الدراسة الميدانية بمؤسسة مسيلة ميطال وتبريد بغية الإجابة على الإشكالية.

حيث يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وكيفية تنظيم العمل بداخلها، وعلى القوانين والتشريعات التي تضبط سلوك الافراد بالمنظمة والمبادئ والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة، بالإضافة الى طبيعة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية التي تربط بين الافراد بالمنظمة.

اما الصراع التنظيمي فهو شيء لا بد منه بالمنظمة وذلك لطبيعة الفرد بالإضافة الى التفاعل الحتمي الموجود بالمنظمات بين الافراد والجماعات، ولكن تدخل الإدارة في الصراع التنظيمي والتنبؤ به ومعرفة مصادره ومسبباته وتوجيهه واستعمال الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي يخفف من حدة الصراع وتمنحها إمكانية تجنبه وتجنب الخسائر المترتبة عنه.

وخلاصة كل ما تقدم وهي في نفس الوقت خلاصة بحثنا هي أن للمناخ التنظيمي دور مهم في إدارة الصراع التنظيمي وذلك لعلاقة أبعاده بأساليب إدارة الصراع التنظيمي ولترابط مكوناته وعناصره بمسببات الصراع التنظيمي ومصادره، وبالتالي وجود مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في إدارة الصراع التنظيمي وجعل الصراع إيجابيا وهذا ما يكسب المؤسسة ميزة ويدفع العاملين لتقديم أفضل الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية، بالإضافة الى كون المناخ التنظيمي الفعال يساعد المسيرين والقادة في اتخاذ القرارات وتحسين جودة القرارات المتخذة.

ومن خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى مجموع من النتائج أبرزها:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

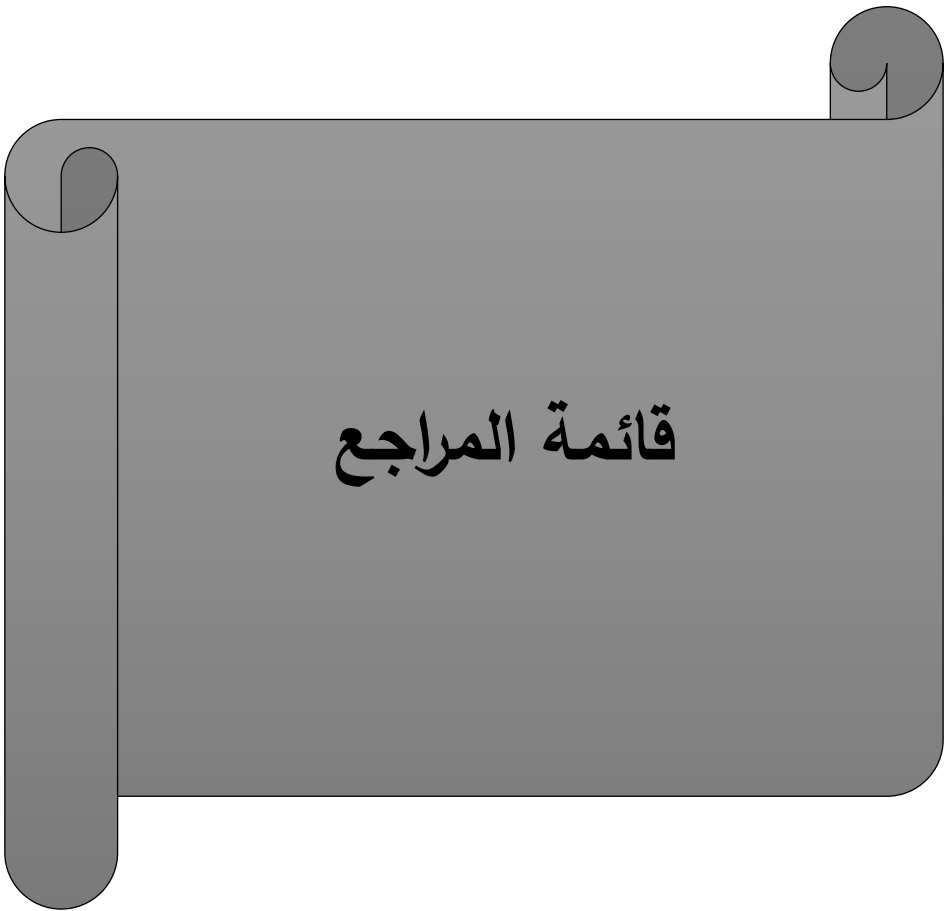
✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

ومن خلال النتائج سابقة الذكر يمكن اقتراح جملة من الاقتراحات:

- على المؤسسة العمل المستمر على تحسين المناخ التنظيمي والسعي لتوفير مناخ تنظيمي ملائم بالمؤسسة.
- على المؤسسة توفير التكنولوجيا اللازمة والتي تساعد في تسهيل العمل، وتدريب العاملين على استعمالها لتحقيق الاستفادة منها وزيادة الكفاءة والفعالية.
- محاولة المسؤول المباشر بالمؤسسة مراعات الأمور الشخصية للعاملين.
- على المؤسسة العدل بين العاملين وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص وتشجيع العاملين وتحفيزهم.
- على المؤسسة توفير الدعم الإداري للعاملين وارشادهم .

كما يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة:

- واقع المناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية
- أثر الاتصال الفعال في إدارة الصراع التنظيمي
- العدالة التنظيمية ومساهمتها في إدارة الصراع التنظيمي



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- (1) الزهراني، خالد، عناصر المناخ التنظيمي وتأثيراتها. دار الفكر العربي، 2021.
- (2) البكري، ناصر، أساليب قياس الأداء الوظيفي. دار النهضة العربية، 2021.
- (3) خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 63.
- (4) سيد هارون جمعة، الصراع، فرع الإسكندرية والبحرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2002، ص 25
- (5) عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، 2014، ص 115.
- (6) فاروق فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2005، ص 293
- (7) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار أوائل للنشر، 2004، ص 385.
- (8) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001/2000، ص 118.
- (9) مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2005، ص 377.
- (10) مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 46.

ثانياً: رسائل الماجستير

- (11) الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006، ص 14-16.
- (12) إبراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013/2012، ص 36.

- 13) محمد أمين خان، أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية الدكتور سعدان، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص35.
- 14) ناحلي نبيلة، زروال شيماء، عبيد رقيقة، دور العلاقات العامة في ادارة الصراع التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، 2017/2016، ص 51.
- 15) نقو جمعة، عيساوي فاطمة، ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء المورد البشري دراسة ميدانية لبلدية غرداية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة غرداية، 2022/2021، ص49.
- 16) نقو جمعة، بن سالم ابراهيم، دور ادارة الصراع التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي دراسة حالة مديرية السياحة والصناعات التقليدية بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2022/2021، ص13.
- ثالثا: المقالات**
- 17) القاضي، عبد الله، "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 15(2)، 2020، ص100-120
- 18) الخالدي، يوسف. "تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي". مجلة البحوث الإدارية، العدد 14(1)، 2019، ص 87-105.
- 19) امل محمود علي العبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق اهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد69، 2008، ص85.
- 20) أمينة قهواجي، استراتيجية الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، عدد15، 2013، ص84
- 21) بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، 2005، ص148.
- 22) حسين الحرير، المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الأردني-، المجلة الأردنية للاعمال-02-، 2004، ص 75.
- 23) مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص86.
- 24) مها مراد علي احمد، إدارة الصراع بالمؤسسة التعليمية بالمؤسسة على ضوء نظرية المباريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد11.2، 2018، ص267.

رابعاً: المحاضرات

25) أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، إدارة اعمال سنة أولى ماستر، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2019/2018.

خامساً: المداخلات عبر مواقع الانترنت

26) أحمد كردي، من مهارات الاتصال للقائد الفعال، تم الاسترداد من: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124202>، 10 ماي 2010، 6 ماي 2024 الساعة 20:15.

27) حسين منصور، مقياس ليكرت الخماسي -الشامل-، تم الاسترداد من: <https://sdribd.com/document/323596103>، 10 فيفري 2016، 10 جوان 2024 .20:50

28) سالم العنزي، القيادة-الدليل الشامل-، تم الاسترداد من: <https://salemalanzi.sa/leadership>، 16 أفريل 2023، 06 جوان 2024 20:00.

29) ولاء عضيبات، ما هي أبعاد المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال؟، تم الاسترداد من: <https://e3arabi.com/%D9%85%D8%A7%D9%84-%D9%88%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D8%A3%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%AE-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A7>، 21 أفريل 2021، 04 جوان 2024 5:00.

قائمة الملاحق

المسيلة في:

إلى السيد:

موضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

شهادة الماجستير في شعبة علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

وإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

طلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س	الإمضاء
01	عبد الروف سيلان	18573507643	208198305	
02	عمر بيات	191935076068	204688152	

عنوان المذكرة: الصناعات التنظيمية ومساعدتها في إدارتها الصناعات

لمشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
د. بقرت هوربية بتغة صونية استاذ محاضر - أ. علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة		

قراوي احمد الصغير



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-قسم علوم التسيير-



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

يقوم الطالب بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي في مجال علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، بعنوان: المناخ التنظيمي مساهمته في ادارة الصراع التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسيلة ميपाल وتبريد

.-

وعليه سوف نقدم لحضرتكم هذه الاستمارة، تطلعا لمساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة وذلك من خلال الإجابة على كافة الأسئلة التي تحتويها بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم.

علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا في إتمام هذا العمل.

المشرفة: د. بتغة صونية

من إعداد الطالب: بلال عبد الرؤوف

- نويات عمر

السنة الجامعية 2023-2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء اختيار الخانة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل جامعي

دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: المناخ التنظيمي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق بشدة
01	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل				
02	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة				
03	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية				
04	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة				
05	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين				
06	يتم استخدام التكنولوجيا لإنجاز أغلب الأعمال				
07	تعتبر التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام				
08	تساعد التكنولوجيا على تقليل الجهد				
09	تساهم التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل				
10	يعد مفهوم العلاقات الإنسانية واضح من وجهة نظري				

					11 يؤدي الاتصال بين العاملين خارج نطاق العمل إلى تسهيل العمل بشكل أفضل
					12 يقدم العاملون يد المساعدة لزملائهم عند الحاجة
القسم الثالث: الصراع التنظيمي					
					01 تعمل المؤسسة على تحديد البرامج والسياسات التي يمكن اتباعها لمواجهة حالات الصراع
					02 تتوقع المؤسسة حالات الصراع وتسعى لتجنبها بشكل استباقي
					03 تحدد المؤسسة أولويات المهام وتتابعها في كل عمل
					04 تعمل المؤسسة على تشخيص الصراعات التنظيمية بها
					05 تحدد المؤسسة الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى صراع هادف وبناء
					06 تنظم المؤسسة الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في إدارة الصراع
					07 تتابع المؤسسة مستويات وظروف إدارة الصراع التنظيمي
					08 تزود المؤسسة الأفراد بالمعلومات والمتجددة عن الصراعات
					09 تعمل المؤسسة على إدارة مقابلات بين الأطراف المتصارعة
					10 تعمل المؤسسة على تقييم الصراع من خلال تفعيل برامج تحسين الصراع
					11 توجه المؤسسة الصراع لخدمة أهداف المؤسسة
					12 تسعى المؤسسة إلى التصحيحات اللازمة لمعالجة الصراع التنظيمي

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): بلال عبد الرؤوف المولود بتاريخ: 1/11/1998 - مقبرة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 808198305
الصادرة بتاريخ: 1/11/2022 عن بلدية المسيلة
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

المناخ التنظيمي ومساهمته في إدارة النزاع التنظيمي

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 27/06/2024

المصادقة
27 جوان 2024



التوقيع والبصمة

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب (ة): بويكاس ماس المولود بتاريخ: 1/03/83 م.م. بـ بوسعاد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 210588317

الصادرة بتاريخ: 2024/05/05 عن بلدية المسيلة

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: المنهج التنظيمي

ومساهمة في إدارة المزارع التنظيمي

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

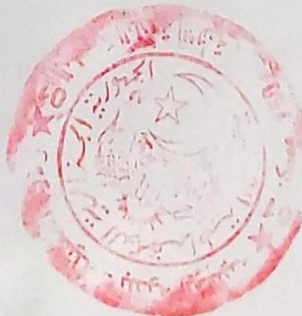
حرر بتاريخ: 27 جوان 2024

المصادقة

التوقيع والبصمة

2024

بصمة



بصمة