

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد السادس بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

محمد سلامة

إعداد الطلبة:

نضيرة بلي

سهام بربير

لجنة المناقشة:

الأستاذ: فيصل بوميمنز.....جامعة جيجل.....رئيسا

الأستاذ: محمد سلامة.....جامعة جيجل.....مقرا

الأستاذ: شفيق شاطر.....جامعة جيجل.....عضوا

السنة الجامعية: 2014 - 2015

شكر وعرفان

الحمد لله الذي رسم لنا طريق الصواب وأنار لنا بنوره ظلمات الجهل
ووقفنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "محمد سلامة" على تفضله
بقبول الإشراف على مذكرتنا وعلى توجيهاته القيّمة التي قدمها لنا، وعلى
سعة صدره ونرجو من المولى عز وجل أن يثيبه خير ثواب الذي كان عوناً
لنا في إتمام هذه المذكرة

كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذتنا بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - وكذلك عمال
شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا
بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة

إهداء

إلى أمي وأبي أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى عمي

إلى خطيبي

إلى زوج أختي والصغير "إسلام"

إلى زملائي وزميلاتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

نضيرة

إهداء

إلى روح أمي الطاهرة وأرجوا من الله تعالى أن يرحمها ويجعلها من

أهل الجنة

إلى أبي وزوجته أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

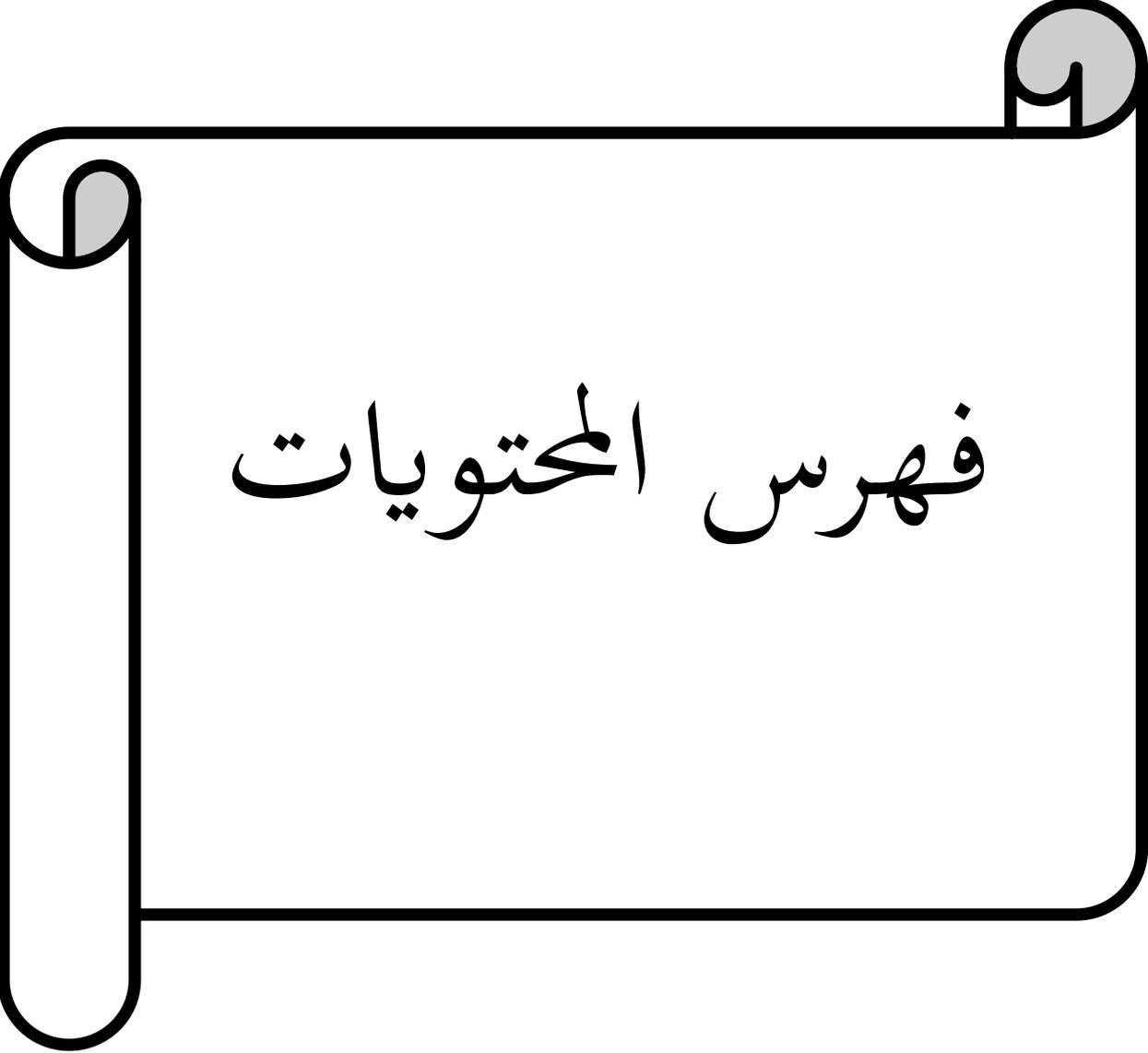
إلى خطيبي

إلى كل العائلة

إلى زملائي وزميلاتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

سهام



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	
شكر وعرهان	
إهداء	
الصفحة	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
I- الإطار النظري للمناخ التنظيمي	
02	تمهيد
03	I-1- مفهوم المناخ التنظيمي
03	I-1-1- تعريف المناخ التنظيمي
04	I-1-2- خصائص المناخ التنظيمي
05	I-1-3- أهمية المناخ التنظيمي
06	I-2- نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي
06	I-2-1- نماذج المناخ التنظيمي
08	I-2-2- أبعاد المناخ التنظيمي
14	I-3- أنواع المناخ التنظيمي وطرق قياسه

فهرس المحتويات

14	I-3-1- أنواع المناخ التنظيمي
17	I-3-2- طرق قياس المناخ التنظيمي
19	I-4- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
19	I-4-1- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
21	I-4-2- طرق تحسين المناخ التنظيمي
24	الخلاصة
II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به	
24	تمهيد
25	II-1- مفهوم الصراع التنظيمي
25	II-1-1- تعريف الصراع
27	II-1-2- تعريف الصراع التنظيمي
28	II-1-3- خصائص الصراع التنظيمي
29	II-2- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
29	II-2-1- النظرية التقليدية

فهرس المحتويات

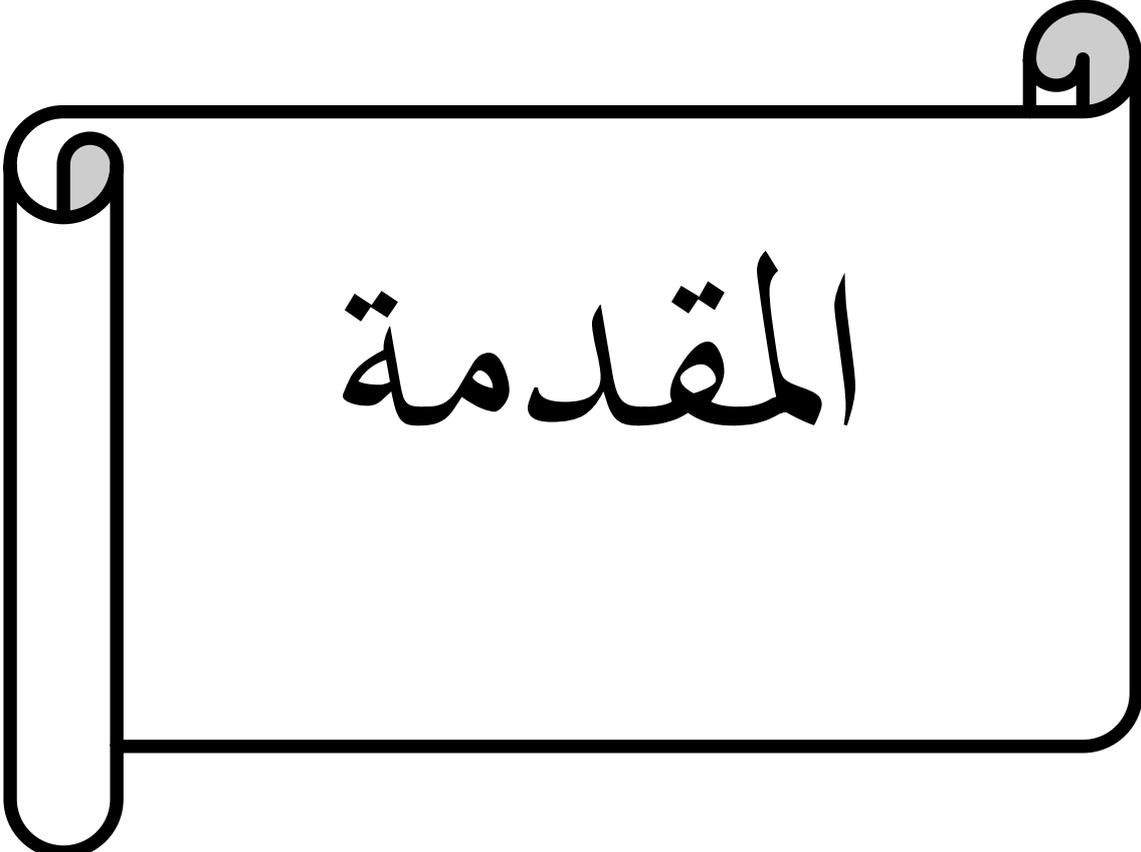
29	II-2-2- النظريه السلوكية
30	II-2-3- النظريه الحديثه (التفاعلية)
32	II-3- أسباب الصراع التنظيمي
32	II-3-1- الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي
34	II-3-2- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي
36	II-4- مراحل ومستويات الصراع التنظيمي
36	II-4-1- مراحل الصراع التنظيمي
37	II-4-2- مستويات الصراع التنظيمي
39	II-5- أنواع وأثار الصراع التنظيمي
39	II-5-1- أنواع الصراع التنظيمي
43	II-5-2- أثار الصراع التنظيمي
48	II-6- علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالصراع التنظيمي
48	II-6-1- علاقة الهيكل التنظيمي بالصراع التنظيمي
49	II-6-2- علاقة نمط القيادة بالصراع التنظيمي
50	II-6-3- علاقة نمط الإتصال بالصراع التنظيمي

فهرس المحتويات

51	II-6-4- علاقة التكنولوجيا بالصراع التنظيمي
52	II-6-5- علاقة طبيعة العمل بالصراع التنظيمي
53	الخلاصة
III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل	
54	تمهيد
55	III-1- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55	III-1-1- مبررات إختيار والتعريف بالشركة محل الدراسة
57	III-1-2- عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة
61	III-1-3- منهج وأدوات الدراسة
68	III-2- عرض وتحليل البيانات الميدانية
68	III-2-1- تفرغ وتحليل بيانات المحور الأول (الخصائص الشخصية)
75	III-2-2- تفرغ وتحليل بيانات المحور الثاني (أبعاد المناخ التنظيمي)
85	III-2-3- تفرغ وتحليل بيانات المحور الثالث الصراع التنظيمي (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية)
90	III-3- إختبار فرضيات الدراسة
92	III-3-1- إختبار الفرضية الأولى

فهرس المحتويات

95	III-3-2- إختبار الفرضية الثانية
97	III-3-3- إختبار الفرضية الثالثة
100	III-4- مناقشة نتائج الدراسة
100	III-4-1- نتائج إختبار الفرضية الأولى
100	III-4-2- نتائج إختبار الفرضية الثانية
100	III-4-3- نتائج إختبار الفرضية الثالثة
102	الخلاصة
104	الخاتمة
108	قائمة المراجع
116	قائمة الجداول
119	قائمة الأشكال
	الملاحق



المقدمة

إنّ التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات وما تفرزه هذه التطورات من تغيرات في كافة نظم الحياة، تستلزم بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف، ونتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وتعقد البيئة التنظيمية فعلى المنظمات أن تعمل على فهم السلوك التنظيمي للأفراد فيها، ومن ثم خلق مناخ تنظيمي ملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على توفير أجواء عمل هادفة تدعم سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، فالأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على الإسهام في رسم السياسات والخطط والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن هنا تظهر تفاعلات تتخللها بعض الصراعات والتي تحدث نتيجة لعدة أسباب سواء كانت إدارية أو تنظيمية أو سلوكية أو شخصية.

ويعتبر الصراع التنظيمي أمر حتمي وطبيعي لديه أسبابه، مراحل ونواتجه، وهذه النتائج تختلف باختلاف حدته ومستوياته، وباعتبار الصراع التنظيمي ضرورة حتمية يجب الاهتمام به وإدارته لجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يتكيف مع رغباتهم وميولاتهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة ثانية، فإنه لا بد من الكشف عن حقيقة هذه الصراعات التنظيمية من التعرف على مدى وجودها وسبل الحد منها.

فالصراع التنظيمي أصبح ظاهرة موجودة، ويختلف من منظمة لأخرى وذلك بتغير المناخ التنظيمي في كل منها، فالمناخ التنظيمي هو البيئة التي توفر الأرضية الخصبة لأفرادها للعمل بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تفاعل أفراد المنظمة فيما بينهم، وخلال ذلك التفاعل تختلف تلك الحاجات والدوافع والمصالح فوجود الصراع أصبح متوقعا.

أولاً: إشكالية الدراسة

عبر هذه الدراسة سنحاول الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في شركة سونلغاز للإنتاج الكهربائي بجيجل، ومعرفة كيف يؤثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على الصراع التنظيمي، من حيث كونه إيجابياً يخدم المصالح أو يهدم العلاقات ويجعلها تعيش حالة لا استقرار وتدني الأداء، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل؟

وبناء على السؤال الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر المناخ التنظيمي على صراع المهمة؟
- كيف يؤثر المناخ التنظيمي على صراع العلاقة؟
- كيف يؤثر المناخ التنظيمي على صراع العملية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- يؤثر المناخ التنظيمي سلبا على صراع المهمة.
- يؤثر المناخ التنظيمي سلبا على صراع العلاقة.
- يؤثر المناخ التنظيمي سلبا على صراع العملية.

ثالثا: أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية دراسة موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الصراع التنظيمي في ما يلي:

- تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع، وقلة الدراسات في هذا المجال.
- الآثار التي تتركها الصراعات التنظيمية كظاهرة على الفرد، إضافة إلى أثارها الإدارية والتنظيمية، مما يستوجب تشخيص هذه الصراعات وإدارتها.
- التعرف على الدور المهم لكل من المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي على اعتبار أنّ هذين المتغيرين من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات.
- التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي.
- مساهمة هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجزائرية في تقديم جوانب إيجابية، قد تسهم في تغيير نظرة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي.

رابعا : أهداف الدراسة

تكمن أهداف دراستنا لهذه الموضوع فيما يلي:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الشركة.
- التعرف على واقع الصراع التنظيمي بأبعاده المختلفة (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية) في الشركة.
- دراسة أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركة.

- تقديم توصيات تساعد إدارة الشركة على تحسين المناخ التنظيمي.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية، منها:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- التنسيق مع الأستاذ المشرف والإختيار المشترك لموضوع البحث.
- محاولة إجراء بحث ميدان يمس الجانب الإنساني، وهذا ما وجدناه في دراسة السلوك التنظيمي.
- الرغبة الشخصية في إثراء الموضوع نظرا للاطلاع الشخصي على جوانبه النظري، من خلال قراءة بعض الكتب والمقالات ومحاولة التعرف على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية.

سادسا : صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل أو بحث من صعوبات ومعوقات تحول بينه وبين إنجازه، ومن جملة الصعوبات و المعوقات التي واجهتنا في هذا المجال ما يلي:

- صعوبات الحصول على المراجع خاصة المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وقلة الدراسات التي تناولت نفس الموضوع والتي يمكن اللجوء إليها.
- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية، وصعوبة تجاوب أفراد العينة المدروسة معنا.
- عدم وجود وقت محدد ومنظم لإنجاز البحث والدراسة.
- القرارات الإدارية المفاجئة التي لا نتخذنا بالدرجة الأولى ولا نتخدم بحثنا بالدرجة الثانية.

سابعا : الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

1- الدراسات الأجنبية

- علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الأمريكية أعدها الباحث كينان **kinan** سنة 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، تم التوصل في هذه 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، بالرغم من أنها ركزت على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهذا ما لم نتطرق إليه في دراستنا، كما أن ميدان الدراسة وعينة الدراسة تعتبر أحد أهم نقاط الاختلاف.

- **علاقة مناخ الإتصال التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد في المنظمات** قام بها الباحث **سكاربيرو Scarpino** سنة **1999** على مجموعة من المنظمات المختلفة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ الإتصالي التنظيمي وإدارة الصراع، من خلال الفرضيات التي طرحها توصل إلى أن تصورات الدعم لأي مناخ إتصالي في المنظمات سوف تكون مرتبطة بتصورات الإدارة الفاعلة للصراع، وتكون كذلك مرتبطة بالأساليب التي يرونها الأفراد مناسبة لإدارة الصراع وهي التفادي أو مواجهة الصراع. ركز الباحث من خلال هذه الدراسة على بعد واحد من أبعاد المناخ التنظيمي وهو (المناخ الإتصالي) ولم يتطرق إلى الأبعاد الأخرى للمناخ التنظيمي مثل: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصال، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، طبيعة العمل، التكنولوجيا، وهذا ما يختلف مع دراستنا التي تطرقنا من خلالها إلى دراسة الأبعاد الستة للمناخ التنظيمي.

2- الدراسة العربية

- **العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي** دراسة أعدها **إياد إبراهيم خليل المدهون** سنة **2012**، قام الباحث بإجراء دراسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، هدفت هذه الدراسة لتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، وأيضاً لتعرف وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعاً لمتغيرات الشخصية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف تم إختيارها بطريقة عشوائية من بين (971) موظفاً وهو يمثل المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

توصل الباحث إلى النتائج التالية: هناك تدنى في مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، وأنّ هذه الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من المكافآت، كما توصل إلى أن التوجهات الموظفين الإداريين ايجابية نحو محور (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، ونمط الاتصالات)، وحيادية نحو محور (العدالة التنظيمية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات). وتوصل الباحث أيضاً إلى وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين كل من الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، ونمط الاتصالات والصراع التنظيمي، توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائية بين كل من العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والصراع التنظيمي وجود كذلك علاقة عكسية قوية بين المناخ والصراع التنظيمي.

ركزت هذه الدراسة على دراسة سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي لم تتطرق الدراسة لبعدها التكنولوجية، أما في دراستنا تم تناول ستة أبعاد للمناخ التنظيمي ولم يتم نتطرق لبعدها العدالة التنظيمية، والحوافز، كذلك تم إجراء هذه الدراسة في القطاع التربوي الخدماتي، في حين تم اسقاط دراستنا على القطاع الصناعي الاقتصادي.

3- الدراسة المحلية

- **العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع** وهي دراسة محلية أعدها الباحث بوجمعة نقبيل سنة 2009 في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر هيئات التدريس، أجرى هذا الباحث هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 205 فرد يتوزعون على ثمانية مدارس ثانوية بولاية المسيلة، توصل من خلالها الباحث إلى مجموعة من النتائج التالية: المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة، كما توصل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ التنظيمي تعود إلى المتغيرين (الجنس، الخبرة)، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعود إلى المتغيرين (الجنس، الخبرة)، وأن الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداما من طرف المديرين.

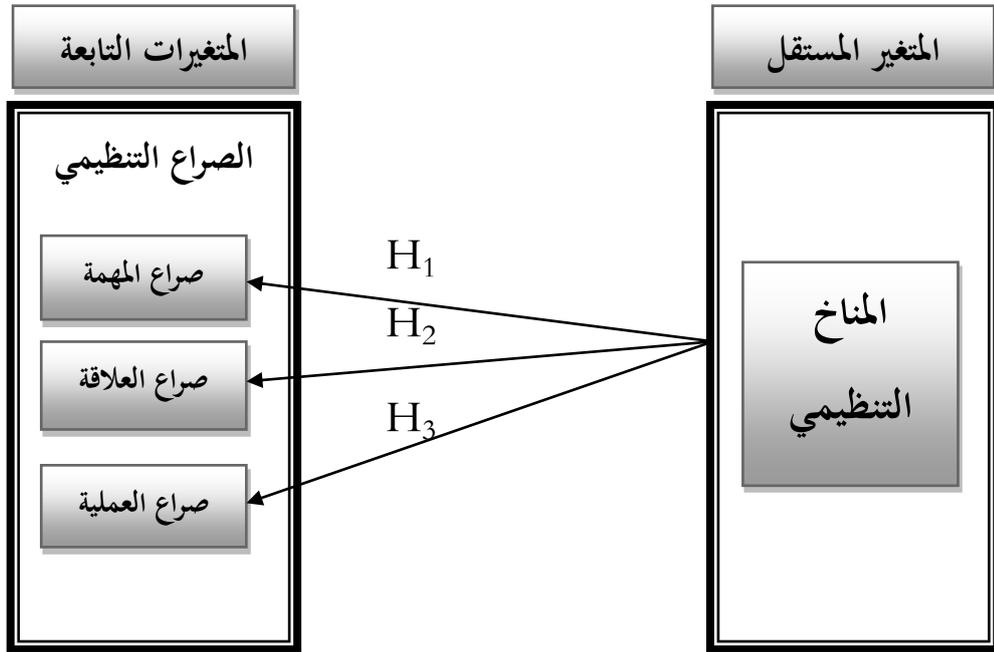
تختلف دراسة هذا الباحث مع دراستنا تماما من حيث ميدان الدراسة حيث أجريت في المؤسسات التعليمية في حين تم إجراء دراستنا في مؤسسة صناعية إقتصادية، ركز هذا الباحث في تحليله على المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة) وعلاقتها بكل من المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع، في حين تم استبعاد المتغيرات الشخصية في دراستنا، ركز أيضا أساليب إدارة الصراع أما في دراستنا لم نتطرق إلى أساليب إدارة الصراع.

ثامنا: نموذج الدراسة

يشمل نموذج دراستنا المتغيرات التالية :

المتغيرات التابعة: ويتمثل في الصراع التنظيمي (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية)
المتغير المستقل: ويتمثل في المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده (الهيكلة التنظيمي، القيادة، نمط الإتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، التكنولوجية).

الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

I-الإطار النظري

للمناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخ تنظيمي يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، فكل تنظيم يختلف عن الآخر من حيث الخصائص والتعاملات، وقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره في العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري، الذي هو أساس العمل والمحدد الرئيسي لنجاح وتقدم المنظمات.

وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان إلى الوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل وكذا الرضا عن العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وقصد الإلمام بالجوانب المختلفة للمناخ التنظيمي تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

I-1- مفهوم المناخ التنظيمي

I-2- نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي

I-3- أنواع المناخ التنظيمي وطرق قياسه

I-4- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات إذ يعتبر كورنل Cornel أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل 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⁽¹⁾.

I-1- مفهوم المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي.

I-1-1- تعريف المناخ التنظيمي

من بين أهم التعاريف التي قدمت للمناخ التنظيمي نذكر منها ما يلي:

يعرفه لتوين و سترينجر **Litwin and Stringer** على أنه: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، يدركها العاملون وتؤثر على دوافعهم وسلوكهم.

كما عرفه **Forhand and Gelmer**: " مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"⁽³⁾.

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

(1) البار الريمساء، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 28.

(2) P. Kanten and F. Ulker, **the effect of organizational climate on counterproductive behaviors**, Mehmet Akif Ersoy University, Turkey, 2013, P:146 .

(3) محمد الصيرني، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 258.

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات القوانين، أنماط الإتصال ووسائله... إلخ" (1).

وعرفه محمود سلمان العميان: "المناخ التنظيمي هو البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الإجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات، الأنشطة الإنسانية، الإقتصادية داخل المنظمة" (2).

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو بيئة اجتماعية تتشكل من ثقافة، عادات وأعراف تؤثر على فعالية المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين.

لقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية، وقد حاول الكثير من المهتمين إيجاد تعريف محدد لمفهوم المناخ التنظيمي فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه، إلا أن وجهات النظر تالقت حول أهم السمات الإجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

ومن هنا يمكن فهم المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء.

I-1-2- خصائص المناخ التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي: (3)

1- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

2- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.

(1) عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة المشرق الثقافي، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 122.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص: 305.

(3) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص: 35.

3- يتصف المناخ التنظيمي بخصائص تؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

4- للمناخ التنظيمي تأثير كبير على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

5- المناخ التنظيمي يؤثر في شعور الأفراد بالإنتماء لمنظماتهم قد يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد كما تلعب الإدارة دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي⁽¹⁾.

I-1-3- أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي:⁽²⁾

1- يعد المناخ التنظيمي أحد المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل وتأثيره الكبير على الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أداءهم الوظيفي، وكذا مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة كما أنه يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد والعوامل الخارجية.

2- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

3- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في تأثيره على العاملين في المنظمة، فهو إما يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط، لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد⁽³⁾.

إن أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد ورضاهم وعلى إدراكاتهم واتجاهاتهم

(1) محمد بن سليم عطية المطرقي، المناخ التنظيمي ودوره في إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص: 17.

(2) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص ص: 17، 18.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 305.

ودافعيتهم، وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة السلوك التنظيمي وهذا يؤكد أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح وتطور المنظمة.

I-2- نماذج وأبعاد المناخ التنظيمي

لمعرفة أبعاد المناخ التنظيمي لا بد من التطرق لبعض النماذج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، حيث يساعد ذلك على معرفة الخصائص التي يتميز بها كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وهذا حتى تتمكن من تحديد المناخ التنظيمي السائد.

I-2-1- نماذج المناخ التنظيمي

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.⁽¹⁾

أولاً: نموذج كروف و هالبن (Croft and Halpin 1966)

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين بحيث تتضمن المجموعة الأولى عناصر متمثلة في:

- الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
 - التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
 - الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أشبعت.
- أما المجموعة الثانية فتتضمن:
- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية في المنظمة.

(1) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص: 20.

- الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوة العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

تم التركيز في هذا النموذج على أهم العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي والمتمثلة في طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي، ومحتوى الوظيفة.

ثانياً: نموذج ليكرت (Likert 1967)

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نموده المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي.

وقد اعتمد على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي وهي الإتصال، اتخاذ القرار، الإهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.

ثالثاً: نموذج ليتوين وسترينجر (Stringer et Litwin 1968)

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة لدى العاملين في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، وقد حدد تسعة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الثقة التنظيمية، الدفع، المعايير، التعارض، الإلتزام⁽¹⁾.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب الإهتمام بالجانب النفسي للعاملين له أثر واضح على أدائهم وقد ذكر عدة محددات يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز منها المكافأة، الدعم، التحفيز، الثقة التنظيمية والالتزام ومن ثم يؤثر ذلك على الدافعية في العمل والإنجاز لدى العاملين.

(1) خالد وصل الله راضي الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة الرياضية، جامعة أم القرى، السعودية، 2014، ص: 20.

رابعاً: نموذج ستيرز (Steers 1977)

اعتمد ستيرز في هذا النموذج على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج أيضاً المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، حيث قدم نموذجاً شاملاً لعناصر المناخ التنظيمي والذي يتضمن السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، البيئة الخارجية⁽¹⁾.

خامساً: نموذج فورماند وجيلمر (Forehand et Gilmer 1991)

حدد الباحثان فورماند وجيلمر أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيمي، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة⁽²⁾.

I-2-2-أبعاد المناخ التنظيمي

تختلف الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التي تتم دراسة المناخ التنظيمي فيها، ويوضح الجدول الموالي عرض لعدد من الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي في بيئات مختلفة، والتي تباينت فيما بينها في تحديد أبعاده.

جدول رقم (I-1) يوضح أبعاد المناخ التنظيمي حسب بعض الباحثين

الأبعاد	الباحث أو الكاتب	السنة
الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمي، الأسلوب الإداري والقيادي، أنماط الاتصالات، الصلاحيات واتخاذ القرارات، نظام التحفيز، فرص التقدم في العمل.	جرار	2006
السياسات والإجراءات، اتخاذ القرارات، الاتصال، حوافز العمل، النمو المهني.	الرفاعي	2007
الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا.	الطيب	2008

(1) نفس المرجع السابق، ص: 26.

(2) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

المهيكلية، المسؤولية، المكافآت، الدعم.	Hong & Kaur	2008
المهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم العمل وإجراءاته، الحوافز، التنمية البشرية.	الفهيدى	2008
المهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات، الحوافز.	صليحة	2010
المهيكل التنظيمي، نمط القيادة، حوافز العمل، نمط الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة، اتخاذ القرارات.	حمدونة	2010
الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، السياسات، فرص التقدم الوظيفي، التقييم والترقية، احترام الاهتمامات الشخصية.	Ahmed & Others	2010
القيادة، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الحوافز، التدريب، التكنولوجيا المستخدمة.	ستوم	2011
المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة.	Pangil & Others	2011
المهيكلية، المسؤولية، المكافآت، العلاقات الاجتماعية، الدعم، القواعد، الهوية.	Zadeh & Others	2011
الهدف، الدور، المكافآت، الإجراءات، الاتصالات.	Eshraghi & Others	2011
مركزية القرارات، الانتماء، المخاطرة، التدريب، الحوافز	أبو تايه و آخرون	2012

المصدر: اياد ابراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص: 17.

من خلال الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة نجد أن هناك اختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، والتي تتكون من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الوسائل الفعالة التي تقود المنظمة إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، فهو البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يعرفه هنري منتزبرغ **Henry Mintzberg** على أنه "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"⁽¹⁾.

يعكس الهيكل التنظيمي مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات وكذا طبيعة الاتصال بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة بالإضافة إلى نوع العلاقات السائدة في المنظمة.

إن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، فالهيكل التنظيمي الجيد يتضمن إسناد مهام محددة وواضحة للفرد من خلال تقسيم العمل مما يترتب عليه التفاعل مع الآخرين داخل التنظيم وخارجه، وتحقيق التعاون والرضا لدى العاملين، على عكس الهيكل التنظيمي السيئ الذي له تأثير سلبي على المنظمة والعاملين فيها، فالهيكل التنظيمي غير الواضح يؤدي إلى غموض الدور وحدوث حالة من التناقض داخل المنظمة الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.⁽²⁾

ثانياً: نمط القيادة

يعرف ليكرت **Likert** القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".⁽³⁾

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، فهو يؤثر في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Henry Mintzberg, **structure et dynamiques de l'organisation**, Paris, Edition d'organisation, 18^e édition, 2005, p: 18.

⁽²⁾ سامي عوض الله جاد الله رباح، دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 28.

⁽³⁾ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 3.

⁽⁴⁾ محمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 170.

إذ تمثل القيادة القلب النابض للعملية الإدارية وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف .

ومن هنا نجد أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي الذي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، يخلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالإنتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

ثالثاً: نمط الإتصال

يعرف الإتصال بأنه: فن تبادل المعلومات أو إرسالها أو نقلها بين الأفراد والجماعات، بغية تحقيق فهم جيد بين الأفراد⁽¹⁾، وتلعب الإتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات فهي تعمل على المحافظة على تدفق وانسياب العمل بحيث ترتفع كفاءة العمل كلما كانت أنظمة جيدة للإتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في هذا المجال⁽²⁾، إن الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات، الأخذ بآراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم⁽³⁾. على عكس الإتصال ذو الإتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل الذي يؤدي بالفرد إلى عدم الإكتراث في التفكير باعتبار أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء⁽⁴⁾.

إن أنماط الإتصال السائدة من شأنها التأثير على المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء⁽⁵⁾.

(1) سعد عبد عابر، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 27، بغداد، نقلاً عن:

<http://www.onefd.edu.dz> le 25 /05/2015 à 17 :00h

(2) ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 34.

(3) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

(5) محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

لذا نرى أنه من الضروري وجود نظام اتصال فعال داخل أي تنظيم، وذلك من أجل التواصل البناء داخل المنظمة، بين العاملين والإدارة، وبين العاملين فيما بينهم وأيضاً خارج المنظمة مع البيئة الخارجية، حيث أن الإتصال الفعال يتم من خلال نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم مما ينعكس على أدائهم بشكل إيجابي وبالتالي يسهم الإتصال في تكوين المناخ التنظيمي ويحدد خصائصه، إذ أن فعالية الإتصال تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي أما بطء الإتصالات وعدم فعاليتها تعني أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي.

رابعاً: التكنولوجيا

يقصد بالتكنولوجيا إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل والتخلص في كثير من الأحيان من الروتين، ومن الجهود العضلي وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الإعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهها سلبياً حيث يتصف بالجمود ويصبح الإنسان فيه مثل الألة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة⁽¹⁾.

خامساً: طبيعة العمل

تعتبر طبيعة العمل عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة⁽²⁾، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والإبتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

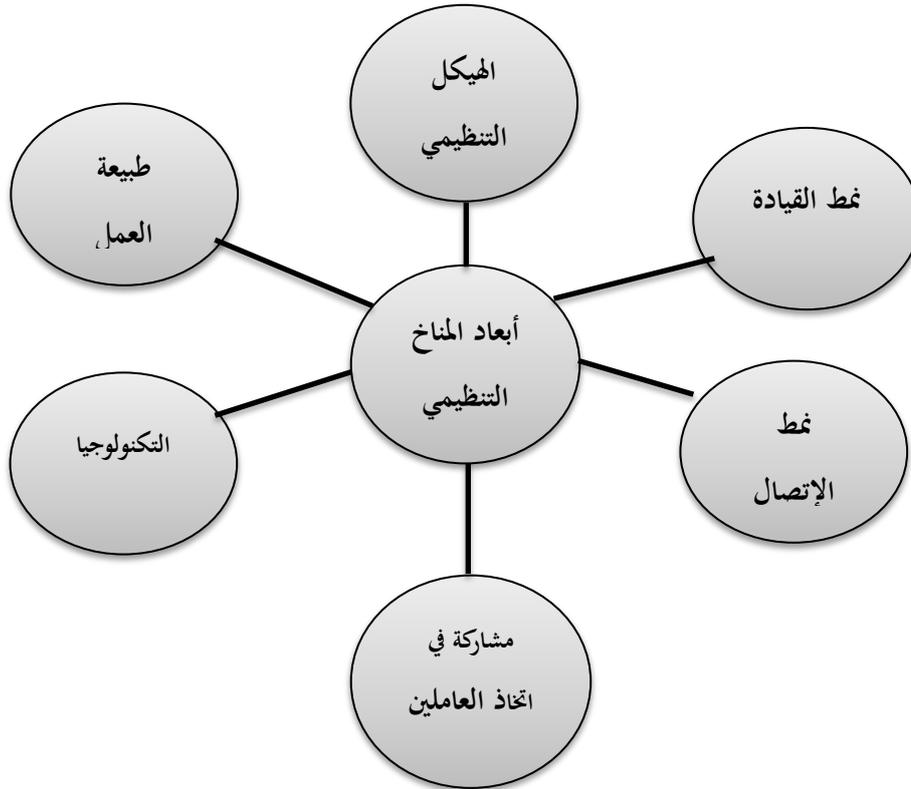
(1) بوجمة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة وتسيير تربوي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص: 60.

(2) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

سادسا: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

إنّ المشاركة في اتخاذ القرار تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، وطرح الأفكار والإقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة⁽¹⁾.

الشكل رقم(1-I): يوضح أبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 308.

3- أنواع المناخ التنظيمي وطرق قياسه

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمعيق، والبعض الآخر يميز بين الإيجابي والمناخ السلبي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها، كما أن مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها فالبعض يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع، والبعض الآخر يؤكد أهمية الحماس والرضا والروح المعنوية لدى العاملين والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم.

I-3-1- أنواع المناخ التنظيمي

لقد اعتبر هالبن وكروفت المناخ المؤسسي أو التنظيمي بأنه تدرج متصل يمتد من المناخ المفتوح إلى المناخ المغلق وبينهما جملة أنماط من المناخات وهي كالتالي: ⁽¹⁾

أولاً: المناخ التنظيمي المفتوح

يتمتع الأفراد الذين يعيشون هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية، إرتفاع العمل الجماعي، حيث يعمل الأفراد معا دون شكوى أو ملل، ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات إجتماعية وثيقة، ويتم فيه تحقيق إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين.

سادساً: المناخ التنظيمي المغلق

يتصف المناخ التنظيمي المغلق بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، إنفصال وعزلة الأفراد، إنخفاض مستوى الأداء، إرتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على تحفيز الأفراد الإهتمام بالإنتاج والعمل طبقاً للقواعد والقوانين، عدم الإهتمام بحاجات الأفراد ولا يعمل على مساعدة العاملين على حل المشكلات

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 40.

ثانيا: المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي)

تسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، بحيث يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، ويتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ التنظيمي المفتوح⁽¹⁾.

ثالثا: المناخ التنظيمي الموجه

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول، وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية بحيث لا يوجد متسع لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، والروح المعنوية مرتفعة نوعا ما، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد ولا يهتم بمشاعر العاملين، فاهتمامه منصب على إنجاز العمل⁽²⁾.

رابعا: المناخ العائلي

يتميز المناخ العائلي بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، حيث توجه جهودهم لإشباع الحاجات الاجتماعية دون إهتمام كاف بإنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية، يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، إهتمام قليل بالعمل والإنتاج⁽³⁾.

خامسا: المناخ التنظيمي الأبوي

تتمركز السلطات هنا بيد المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه وهذا لا يحقق إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين، ومنه وجود جماعات فرعية، وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المنظمة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، وبالتالي تسود العاملين روح معنوية ضعيفة، ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز⁽⁴⁾.

(1) رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004، ص: 101.

(2) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

(3) رسمي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

(4) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

ويذهب بعض الباحثين إلى تقسيم المناخ إلى نوعين أساسيين، المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي.

أولاً: المناخ التنظيمي الإيجابي

المناخ التنظيمي الإيجابي هو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالخصائص التالية:⁽¹⁾

- 1- العمل فيه يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.
- 2- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
- 3- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- 4- تكون العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
- 5- التنظيم قادر على الإستجابة للمتغيرات الجديدة.

ثانياً: المناخ التنظيمي السلبي

المناخ التنظيمي السلبي هو المناخ الذي يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد ويتميز ب:

- 1- العمل الروتيني بحيث يتعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار.
- 2- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
- 3- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
- 4- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

⁽¹⁾ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43،44.

I-3-2- طرق قياس المناخ التنظيمي

لقد تم تطوير عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي، حيث يتم تكليف العاملين بتقويم متغيرات إدارية رئيسية كالقيادة والدافعية والاتصال وطريقة اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والرقابة وقد كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:⁽¹⁾

أولاً: مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية

هذا المدخل يحرص المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

ثانياً: مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية

يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياسها من خلال متوسط إدراكات الأفراد عن المنظمة.

ثالثاً: مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية

يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

يعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، ويرجع ذلك إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، كما أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية وهو أيضاً يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات العاملين فيها.

(1) فلية فاروق عبده، وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 303.

و يلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه الى استخدام نوعين من المقاييس أحدهما كمي وهو مقياس الموضوعية، حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً مثل المعلومات عن حجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية وحجم القوى العاملة ومعدل الإنتاجية وعمر التنظيم وعدد الأقسام وغيرها من الأبعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة موضوع الدراسة، والنوع الثاني هو مقياس النوعية الذي يعتمد على الاستبيان الذي يتم عن طريقه وصف الجوانب التي تتعلق بحياة العاملين في التنظيم⁽¹⁾.

ومن المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي مقياس ليكرت Likert ومساعدوه في معهد البحث الاجتماعي والذي أكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان نمط القيادي متسلطاً استغلالياً، أو ديمقراطياً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

و يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد لأي منظمة، ويعتبر نموذج لتوين و سترنجر **Litwin and Stringer** من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعد إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد حيث تحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان، فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة .
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية .
- إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
- شعور الأفراد بوجود سياسية عادلة للمكافآت والترقيات .
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
- مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.

(1) إيد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص: 22.

- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات النزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.
- الإحساس بوجود دعم ومساندة من رؤساء ورفاق العمل.
- مدى شعور الفرد بأهميته واندماؤه لجماعة العمل والمنظمة⁽¹⁾.

I-4-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل: دافعية العاملين بالمنظمة، الرضا الوظيفي، درجة الإلتزام، كفاءة المنظمة، وهذا ما يستلزم الإهتمام بها لتجنب حدوث أي صراعات.

I-4-1-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، العوامل الخارجية العوامل التنظيمية، والعوامل الشخصية أو النفسية.

أولاً: **العوامل الخارجية**: تتمثل العوامل الخارجية في:⁽²⁾

1- البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، إقتصادية، قانونية أو إجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2- البيئة الإقتصادية: تلعب البيئة الإقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الإستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الإستقرار والتحفيز.

3- البيئة الإجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والإتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجموعة مجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم⁽³⁾.

(1) نفس المرجع السابق، ص: 23.

(2) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

4- البيئة الثقافية: ويقصد بها ثقافة الأفراد أفكارهم وجهات نظرهم، قيمهم، مبادئهم بحيث تؤثر هذه العوامل على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة في بلد نامى يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم⁽¹⁾.

ثانيا: العوامل التنظيمية

تشمل العوامل التنظيمية مختلف العناصر التي تؤثر في طبيعة المناخ التنظيمي بحيث إذا ما توفرت بالشكل المطلوب أدى ذلك إلى تطوير اتجاهات إيجابية تساعد على خلق المناخ الملائم الذي بدوره يعمل على رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين ومنه زيادة انتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة ومن بين أهم هذه العوامل نذكر السياسات والممارسات الإدارية، القيم المهنية، طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، نظام الأجور والحوافز، الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها، البيئة التكنولوجية.

ثالثا: العوامل الشخصية

تمثل العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل سواء كان ذكرا أو أنثى، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، حصول الفرد على دورات تدريبية، والتي تؤثر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي⁽²⁾، هذا بالإضافة لعوامل أخرى كقدرات الفرد، درجة المخاطرة...إلخ.

رابعا: العوامل النفسية

نذكر منها ما يلي:

1- الضيق والقلق: القلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد فجوة بين الفرد وحاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية وهو ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقف عمله، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق المناخ المناسب.

(1) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

(2) عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

2- الولاء: ويقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة والرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين.⁽¹⁾

I-4-2- تحسين المناخ التنظيمي

يتطلب العمل في أي منظمة توفر أجواء عمل ملائمة، هذا حتى يتسنى للعاملين القيام بمهامهم بصورة جيدة ولكي يتحقق ذلك لابد من تحسين نوعية المناخ التنظيمي وذلك بتعزيز الجهود التي تبذلها المنظمة في سبيل الوصول إلى خلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء مما ينعكس إيجابيا على أدائهم وحتى يتم خلق مناخ تنظيمي فعال لابد من الإهتمام بالعناصر التالية:⁽²⁾

أولاً: الإهتمام بالهيكل التنظيمي

من خلال تطوير الوحدات الإدارية وإحداث التعديلات إذا لزم الأمر، كما لابد من تحقيق الإنسجام والتفاعل بين كل عضو في الجماعة.

ثانياً: الإهتمام بالسياسات

أي وضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية، مع مراعاة ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات النسبي والوضوح وهذا لتجنب التأثير السلبي الذي قد يؤثر في نفوس العاملين .

ثالثاً: الإهتمام بتدريب العاملين

لابد من القيام بالدورات التدريبية وهذا لتطوير الكفاءات والمهارات لدى العاملين، ومن خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم سوف يخلق الثقة بالنفس والولاء والإعتزاز بالإنتماء للمنظمة⁽³⁾.

(1) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص: 24، 25.

(2) عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

(3) محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 174.

رابعاً: الإهتمام بأتماط الإتصال

من أجل تحقيق التعاون وتبادل الأفكار والآراء بين مختلف أجزاء المنظمة لابد من تفعيل عملية الإتصال بكافة الإتجاهات وباستخدام التقنيات الحديثة للإتصال التي تساعد على سهولة إنسياب المعلومات⁽¹⁾.

خامساً: عدالة التعامل

إن وضع أنظمة عادلة للأجور، المكافآت، الترقيات... إلخ يساعد على خلق الشعور لدى العاملين بعدالة التعامل وبالتالي يخلق مناخ تنظيمي ملائم⁽²⁾.

سادساً: النمط القيادي

العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرار وكذا حل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة فالقيادة التي تدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد تخلق لدى الأفراد الثقة بالنفس والإستقرار النفسي وبالتالي يتمكن الفرد من تقديم أفكار إبداعية⁽³⁾.

سابعاً: أساليب الرقابة

تعد الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لإبتداع الوسائل لإختراقها والحد من دورها وهذا ما جعل الإدارة المعاصرة تنظر للرقابة على أنها وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الإنحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الإنحراف الحاصل بالأداء وهذا ما من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بشكل ملائم⁽⁴⁾.

ثامناً: المسؤولية الإجتماعية

وهي علاقة أخذ وعطاء في حدود القوانين والأخلاق والمبادئ الإجتماعية للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة مع أطراف عديدة منها البيئة المحلية والعاملين، إن المنظمة تتعامل مع البيئة الخارجية من خلال علاقات التأثير والتبادل فهي تؤثر وتتأثر بالقوى البيئية، بحيث يجب أن تأخذ بالحسبان الأثر الذي تحدثه

(1) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

(2) محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

(3) عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص: 127.

(4) محمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

قراراتها وسلوكياتها اتجاه الأطراف الأخرى، وأن تعمل على تعظيم هذه العلاقة لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف مختلف الجوانب وبما لا يتعارض مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، إن وجود توازن بين العلاقات والأطراف المختلفة يؤدي إلى توفير مناخ جيد للمنظمة يصب في مصلحتها ويحقق لها فوائد عديدة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ جاد الرب، التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص: 81.

خلاصة

تتميز كل منظمة بمناخ تنظيمي يختلف عن المنظمات الأخرى بما تحويه من مجموعة من الخصائص والسمات التنظيمية والاجتماعية، ويتحدد المناخ التنظيمي طبقاً للطريقة التي يفهم فيها الأفراد الأحداث داخل المنظمة فالقيم السائدة وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة والتفاعلات والتجارب التي يواجهها الموظفون ورغباتهم واحتياجاتهم وطبيعة العمل والهيكلة التنظيمية الذي يوجه النشاطات الإدارية المختلفة، جميعها تحدد طبيعة المناخ الذي تتصف به المنظمة، ومن هنا نستطيع القول بأن المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، فإذا استطاعت أن توجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وأن تشعر بالثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء وكل هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين ومن ثم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الإلتزام والولاء للمنظمة، وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام وتعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى أين تكون نتائج سلبية بحيث تنخفض الروح المعنوية للعامل ويقل الرضا الوظيفي وهذا ما يخلق صراعات وتناقضات.

II-أساسيات حول الصراع

التنظيمي وعلاقة المناخ

التنظيمي به

نظرا لأهمية موضوع الصراع فقد تناوله كثير من علماء النفس، علماء الاجتماع والإدارة، على اختلاف مدارسهم الفكرية، إذ يعتبر ظاهرة سلوكية لها طرفان، سواء كان الصراع بين الأفراد، الجماعات، المنظمات، أو حتى داخل الفرد نفسه. وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من جهة، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من جهة أخرى.

ومما لا شك فيه أن الصراع يتواجد في مختلف المنظمات، وفي مختلف المستويات والتنظيمات الإدارية والاجتماعية وغيرها، وهو أمر حتمي، يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم استقرار المنظمات، خاصة أن هذه المنظمات تتكون في عضويتها من أفراد المجتمع، وتتعامل مع فئات المجتمع في ذات الوقت، ما ينجم عنه تضارب مصالح هؤلاء الأفراد وتعارضها، واختلاف احتياجاتهم ووجهات نظرهم وتداخل أهدافهم، وقصد الإحاطة بالجوانب المختلفة للصراع التنظيمي وعلاقته بالمناخ التنظيمي تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

II-1- مفهوم الصراع التنظيمي

II-2- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

II-3- أسباب الصراع التنظيمي

II-4- مراحل ومستويات الصراع التنظيمي

II-5- أنواع وأثار الصراع التنظيمي

II-6- علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالصراع التنظيمي

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

يعتبر الصراع التنظيمي أحد الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات، فكثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمة، تتبادر إلى أذهاننا العديد من التساؤلات، مثل: هل الصراع في المنظمة أمرا حتميا؟ هل كان بوسع تلك المنظمات تخطي الصراع؟، ما هي أسباب هذا الصراع؟... وغيرها من الأسئلة، ولذا إتجه العلماء إلى دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية لها آثار سلبية وإيجابية.

فالصراع هو نتيجة حتمية وطبيعية للاختلاف في الذاتية البشرية، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لا بد من التفاعل والاتصال لإتمام مهام عمله، وتحقيق الإشباع لحاجته، وهذا يدفعه إلى تكوين جماعات صغيرة، تحدد لها أهداف وأولويات بشكل خاص، وبالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات، تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها، إذن طبيعيا هناك صراع، فكل جماعة تريد تحقيق أهدافه قبل الجماعات الأخرى.

II-1- مفهوم الصراع التنظيمي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الصراع وذلك راجع إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين فبعضهم يعرفه من وجهة نظر الفرد والبعض الآخر من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة، ولقد تأثرت هذه التعاريف بخلفيات أصحابها النظرية والإيديولوجية. وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الصراع التنظيمي وذلك من خلال تقديم مفهوم الصراع، تعريف الصراع التنظيمي، إضافة إلى إبراز خصائص الصراع التنظيمي.

II-1-1- تعريف الصراع

من خلال هذا المطلب سنحاول تعريف الصراع لغة واصطلاحا.

أولا- تعريف الصراع لغة

حسب القاموس فإن الصراع: "من الفعل صارع- صرعا ومصارعة- صرع وهو: تصادم، خلاف، نزاع، تضارب(أراء)".⁽¹⁾

الصراع هو: النزاع والخصام أو الخلاف⁽²⁾.

(1) ثمار لامي، قاموس ريدرز(مزدوج)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص:51.

(2) أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، العراق، 2008، ص:80.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

مصطلح الصراع مأخوذ من: "الكلمة اللاتينية **conflictus** التي تعني المطاحن معا باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، بهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مما يؤدي إلى آثار تمزقية"⁽¹⁾.

ثانيا- تعريف الصراع اصطلاحا

لم يتفق العلماء على تعريف موحد له لتباين مدارسهم وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

يعرف سميت **Smith** الصراع بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه، بشكل أساسي، الظروف والممارسات والأهداف المختلفة"⁽²⁾، ينظر سميت إلى الصراع من زاوية تعارض الذي يحدث نتيجة الظروف، الممارسات والأهداف.

أما ليكرت **Likert** فقد عرف الصراع على أنه: "نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداة"⁽³⁾، نلاحظ أن تعريف ليكرت ركز على وجود أسباب لبروز الصراع، وذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعا بينهما.

أما وارنر **Wargne** على أنه: "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة"⁽⁴⁾، يلاحظ أن هذا التعريف يركز على مستويات الصراع التنظيمي.

(1) محمد الصربي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص: 371.

(2) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص: 259.

(3) بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2000، ص: 143.

(4) بورغدة حسين إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005، ص: 147.

II-1-2- تعريف الصراع التنظيمي

من بين أهم التعاريف الصراع التنظيمي نذكر ما يلي:

يعرف الصراع التنظيمي على أنه: "ظاهرة سلوكية تنجم عن العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو الكسب المادي أو المعنوي"⁽¹⁾، يركز هذا التعريف على الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية تحدث في جميع المستويات الإدارية، تحدث نتيجة تفاعل العنصر البشري، وهي لا تقتصر على الفرد ذاته وإنما تشمل أفرادا وجماعات ومنظمات.

يعرفه **Duncan** على أنه: "حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، فهو صورة من صور العداة أو الرغبة في الإضرار"⁽²⁾، يركز هذا التعريف على أن الصراع هو حالة من المنافسة بين مخلف الأطراف في المنظمة.

كما عرف **مارش وساميون Martch and Simon** الصراع على أنه: "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل"⁽³⁾، يركز هذا التعريف على الجانب السلبي للصراع التنظيمي ويربطه بعملية اتخاذ القرار، حيث أن الصراع يصعب اختيار البديل الأفضل نتيجة التعطيل والاضطراب اللذان يحدثهما.

أما **بولدينك Boulding** فيعرف الصراع بأنه: "موقف يتصف بالمنافسة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، حيث يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"⁽⁴⁾، ما يلاحظ من خلال هذا التعريف أن **بولدينك** اعتبر الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو أكثر، أهدافهم متعارضة وأطراف الصراع على علم بالتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب كل طرف في الحصول على المركز والقوة، بما يتعارض مع الطرف الآخر.

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الرياض، 1993، ص: 343.

(2) John A, Wargner, John R, Hollenbeck, **Organizational Behavior, Security competitive advantage**, New Jersey, prentice Hall international, INC, 1998, pp: 245-246

(3) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 287.

(4) Sekiou, Blodin, Fabri, Bayed et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2eme ed., Ed de Boeck, Universitie Québec, Canada, 2001, p: 796.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

في حين عرف كوزر **Coser** الصراع بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم"⁽¹⁾، يركز هذا التعريف على إبراز أهم مصادر الصراع التنظيمي وسعي كل طرف من أطراف الصراع الحصول عليها، وذلك من خلال إبعاد خصومه والقضاء عليهم إن أمكن ذلك.

مما سبق يمكن استخلاص تعريف شامل للصراع التنظيمي على أنه: موقف تفاعل متبادل تتعارض فيه الأفكار، الظروف، الممارسات، المصالح والأهداف المتخلفة بين الطرفين فما أكثر، على علاقة مرتبطة بمحيط العمل حيث يدرك أطراف الصراع أن هناك تعارض بينهم فيعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه.

II-1-3- خصائص الصراع التنظيمي

مما تقدم يمكن توضيح الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي فيما يلي:⁽²⁾

- 1- الصراع التنظيمي أمر حتمي لأن المنظمة عبارة عن تجمع إنساني هادف، تتباين فيه الأفكار، القيم، الاتجاهات و الأهداف.
- 2- أطراف الصراع تعي وتدرك أن هناك تعارض بينها ناتج عن اختلاف الأهداف، الأفكار والمصالح.
- 3- موقف الصراع عبارة عن تفاعل متبادل يتضمن طرفين (شخصيين أو مجموعتين) متنازعين أو أكثر.
- 4- يهدف كل أطراف الصراع إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر والإضرار به.
- 5- تتنوع وتتداخل الأسباب والظروف التي تؤدي إلى حدوث الصراع.
- 6- الصراع سلوك صريح ومتعمد، نتائجه تكون غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
- 7- ينجر عن الصراع العديد من النتائج قد تكون ايجابية أو سلبية.

(1) واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 42.

(2) محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة المنظمات، جامعة مسيلة، 2011، ص: 05.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

II-2- النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

حضي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا ما تصبب المنظمات أو الجماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية لا بد التخلص من أضرارها وتأثيرها السلبية على المؤسسة، ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما تعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل⁽¹⁾.

II-2-1- النظرية التقليدية

يرى أصحاب وجهة النظر التقليدية حول الصراع، أنه ظاهرة سلبية وأن الإداري الناجح هو ذلك لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصال من المنظمة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يخلق الضرر بالمنظمة وبالتالي لا بد من التعامل معه على هذا الأساس ومن أهم فرضيات هذه النظرية ما يلي⁽²⁾:

1- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها، فهو مؤشر لوجود خطأ ما في المنظمة يؤدي إلى ضياع الموارد.

2- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين هم محدثو الاضطرابات.

3- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.

4- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن لا تكثر الحديث عنه وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

ويمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين، والأنظمة والإجراءات⁽³⁾.

II-2-2- النظرية السلوكية

(1) زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 65

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2000، ص: 242.

(3) أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص: 133.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

رأت النظرية السلوكية أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبيا على المنظمة فيوتر علاقات أصحابها، ويربك برامجها أحيانا إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل المنظمة⁽¹⁾، ومن بين أهم الافتراضات هذه النظرية ما يلي⁽²⁾:

1- الصراع أمر حتمي وطبيعي.

2-أسباب الصراع التنظيمي متعددة ويمكن التعرف عليها من خلال دراسة الموقف ككل.

3- الصراع قد يكون في صالح المنظمة.

4- الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير في المنظمة.

ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام، حيث قالت بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام و الفاعلية.

II-2-3- النظرية الحديثة (التفاعلية)

رأت النظرية التفاعلية أن الصراع ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أن يخلقها أن لم توجد حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى الحيوية في المنظمة، وتفعيل عملها، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

1- الصراع حالة يمكن تجنبها.

2- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.

3- الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري.

(1) نفس المرجع السابق، ص: 133.

(2) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 375.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

ويمكن ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم والتي رأت الصراع ضروري حيث إنه يخلق الإحباط الأمر الذي يتطلب عملاً، وهو ما يمكن أن يؤثر في حيوية وتجديد في المنظمة.

ولعل من الواضح هنا أن المدير الفعال هو ذلك الذي يؤمن بالنظرية التفاعلية التي تنظر إلى الصراع نظرة بناءة، تستفيد من الصراع وتوظفه للارتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ولمزيد من التوضيح لما سبق عرضه من آراء وأفكار الباحثين في مختلف المدارس الإدارية لموضوع الصراع التنظيمي، فلقد تم تلخيص هذه الآراء والأفكار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (II-1): يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة التفاعلية
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي/داخل في ترتيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل جد قطبية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطور
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: ابتسام يوسف محمد مرزوق، إستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 24.

(1) أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص: 133، 134.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

II-3- أسباب الصراع التنظيمي

لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي فإنه لا بد من معرفة الأسباب التي تؤدي وتسهم ولادته، وفي هذا السياق أشار كاتز وآخرون **katz et autres** إلى نوعين من الأسباب عقلانية تنشأ عن اختلاف والتباين الحاصل في الأهداف، وأخرى غير عقلانية تنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات.

أما هوج وأنتوني **Huj et Anthony** فإنهما يريان أن الأسباب تكون في التغييرات التي تحصل في الصلاحيات، المراكز والأدوار.

كما ذكر مارش وسايون **Marth et Simon** أن الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي، تكمن صعوبة اتخاذ القرار سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، أو نتيجة الاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو بين الجماعات⁽¹⁾.

والصراع في المنظمات يحدث بسبب مجموعة من الأحداث والظروف، يمكن تصنيفها إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

II-3-1- الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي

هي تلك الأسباب التي تخلق الصراع وتعزى للظروف التنظيمية، وتمثل فيما يلي:

1- محدودية الموارد : إن محدودية وندرة الموارد سواء كانت مادية، مالية وبشرية، يخلق جوا من التنافس والصراع بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات للحصول عليها، مما يجعل الأمر تتطور ليلعب درجة الصراع بين مختلف الأطراف، لأن كل طرف يرى بأن أهداف ووظيفته أكثر من أهداف ووظائف باقي الأطراف تتطلب حصص كبيرة من هذه الموارد، وبالتالي له الأولوية في الحصول عليها⁽²⁾.

2- عدم وضوح الصلاحيات: تكون الصلاحيات محل اهتمام الأفراد داخل التنظيم، ما يجعل وجود الصراع بسببها أمر دائم الحدوث، فالمرؤوسين عادة ما يسعون للحصول على صلاحيات أوسع تمكنهم من

(1) عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص:165.

(2) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، ص:363.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

أداء أعمالهم بمرونة وسهولة، كما تدعم مكانتهم وسلطتهم داخل التنظيم وتزيد من قدراتهم الإبداعية، فإن الرؤساء يتشبثون بالسلطة لعدم ثقتهم في المرؤوسين أو الحد من نفوذهم وسيطرتهم⁽¹⁾.

3- تعدد المستويات الإدارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات. وتكون فرصة تغيير أهداف عملية الاتصالات تكون أكبر، بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة، كما أن تعتمد بعض الجهات أو العاملين إخفاء المعلومات بهدف الأفراد بالنفوذ والسلطة والتي تعتبر المعلومات واحدة منها، يؤدي لبروز الصراعات⁽²⁾.

4- عدم وضوح المسؤوليات: تعبر المسؤوليات عن الالتزام أو التعهد من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقاً للصيغ القانونية والأخلاقية، حيث عادة ما يؤدي سوء أو عدم تحديد المسؤوليات بدقة إلى فتح الباب أمام مشكل تهرب بعض الجهات من مسؤوليتها، خاصة في أوقات الفشل وانخفاض مستويات الأداء، مما يجعل الصراع أمراً واقعياً، فالصراع قد يتأرجح بحجة أن الطرف الأول قد دفع بأعمال ليست من اختصاص ولا من مسؤوليات الطرف الثاني، ما يجعل هذا الأخير تحت عبء كبير⁽³⁾.

5- الاعتمادية المتبادلة: تعرف على أنها "مدى اعتماد الوحدات التنظيمية في عملها على بعضها البعض للحصول على المساعدة أو المعلومات أو الامتثال أو أعمال تنسيقية لتتمكن من إنجاز أعمالها الخاصة بفعالية"⁽⁴⁾، كما يمكن إضافة اعتماد الأفراد على بعضهم في أداء مهامهم ليكون مفهوم الاعتمادية المتبادلة أوسع واشمل.

فالأعمال عادة تتم على مراحل وبخطوات متتابعة، حيث لا يستطيع الفرد أو الوحدة الإدارية أداء أعمالهم إلا بعد أداء عمال أو وحدات أخرى لجزء من العمل الكلي، فالصراع في هذه الحالة يكون نتيجة الإخلال بالشروط الأساسية للعمل كالتعاون، التنسيق، اختلاف سرعة ودقة أداء المهام، كما قد يحدث الصراع في

(1) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص: 249

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009، ص: 269

(3) طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 42.

(4) حسين محمود حريم، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص: 325

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

حالة انفراد بعض الوحدات الإدارية أو العمال بإنجاز الأعمال دون الاعتماد على وحدات أخرى⁽¹⁾، فيزداد الصراع حدة وتكون نتائجه أكثر خطورة كلما زادت وتشعبت العلاقات الاعتمادية خاصة في اتجاه واحد.

6- عدم فعالية نظام الاتصال: إنّ عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أنّ المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعاً من التناقض ونوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة، وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراع⁽²⁾.

7- ضعف البناء التنظيمي: يقصد به غياب الهياكل التنظيمية أو ضعفها، فتكون عاجزة عن توضيح السلطات، الاختصاصات والمسؤوليات الممنوحة لكل وظيفة والتأقلم مع متغيرات البيئة، سواء كانت داخلية أو خارجية، ما يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار وحدوث اختلاف في المستويات والارتباطات التنظيمية على الرغم من تماثل الدرجات⁽³⁾، فالهيكل التنظيمي الموضوع بصفة غير سليمة يجعل الأفراد والجماعات يعملون ضد بعضهم البعض، مما يخلق عدم الاستقرار داخل المنظمة ويؤدي إلى حالة عدم التأكد عند اتخاذها قراراتها الإدارية، فعلى إدارة المنظمة إعادة النظر في هيكلها وتحمل مسؤولية تصوّر هيكل تنظيمي ملائم⁽⁴⁾.

II-3-2- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي

قد لا تكون الأسباب التنظيمية مسؤولة دائماً عن ظهور الصراعات، ولكن الأسباب تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاههم، ومن تلك الأسباب ما يلي:

1- اختلاف القيم والاتجاهات: تمثل القيم التي تعطي المنظمة أو الفرد المعنى والنوعية والخصوصية المتميزة، ونظراً لأهميتها فإنه يمكن القول بأن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود إلى الاختلاف حول القيم، وخاصة القيم العقائدية أو الإيديولوجية، أو القيم الاجتماعية السائدة، ومرد هذا الصراع أن القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية، وبالتالي فإنها لا تقبل المساومة، وكلما كان التمسك بهذه القيم قويا كلما زادت احتمالات الصراع.

(3) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص: 362.

(2) رقام ليندة، التسيير بالمشاركة وصراعات العمل من وجهة نظر عمال مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1999، ص: 76.

(3) موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2003، ص: 251.

(4) رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

2- الفروق الفردية: إن التفاوت بين الصفات الشخصية موروثه كانت أو مكتسبة من البيئة مثل: الفجوة العمرية، الجنس، اللون والخبرة قد تكون مبرر لظهور الصراعات أو زيادة حدتها⁽¹⁾

3- الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله (الإهمال) أو إلى تغيبه⁽²⁾.

4- البحث عن النفوذ: من أهم الظواهر السلبية التي تنتشى بين العمال داخل أي منظمة، البحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين واحتياجاتهم، عن طريق الوشاية، التملق، المديح والهدايا⁽³⁾ ما قد يجعل الأشخاص الذين يمتنون مثل هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال ويعجل بنشوء الصراع، كما قد يكون نتيجة التنافس بين طرفين يسعيان لكسب ود المسؤولين في الإدارة العليا، ومن الملاحظ ليس كل بحث عن النفوذ محاولة لتحقيق المآرب الشخصية فبعض الأفراد أو الوحدات يسعون للحصول على النفوذ والسلطة من أجل أداء مهامهم بشكل مريح وفعالية.

5- صراع الدور: يعتمد على حدة أو شدة الصراع الدور وعلى الضغوط والقوة المستخدمة، عن طريق مرسل الدور هو المدير، وأيضا على مدى رغبة الفرد هو المرؤوس في قبول توقعات ومتطلبات المدير ومن أشكاله :

-صراع الدور الناتج عن تعدد الأوامر الصادرة من مدير داخل المنظمة.

-صراع الدور الناتج عن تضارب الأوامر الصادرة عن أحد المرؤوسين⁽⁴⁾.

(3) كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس-سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2004، ص:311.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص:270، 271.

(3) عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص ص:249، 250.

(4) محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم إدارية متقدمة، الجامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص: 443.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

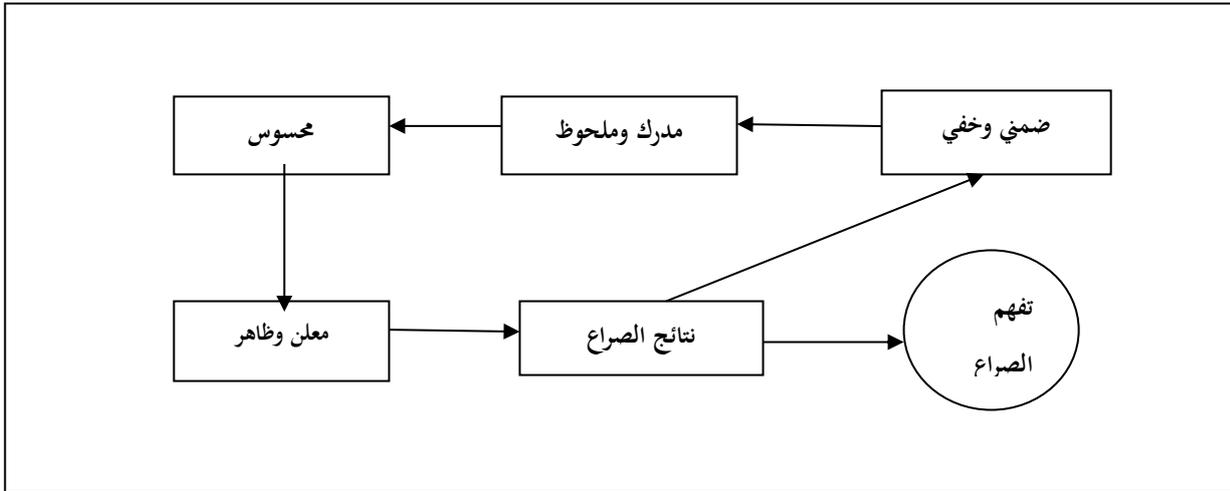
II-4- مراحل ومستويات الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي مراحل مختلفة، وتزايد درجته باختلاف المراحل، إضافة إلى ذلك فإنه يقسم إلى عدة مستويات.

II-4-1- مراحل الصراع التنظيمي

تمر الصراعات في المنظمات غالباً بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً وقبولاً في هذا المجال، هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي **Louis Bondy** الذي حدد مراحل الصراع التنظيمي والشكل التالي يجسد هذه المراحل على النحو التالي: (1)

الشكل رقم (II-1): مراحل الصراع عند لويس بوندي **Louis Bondy**



المصدر: هاني بن ناصر الراجحي، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف العلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 60.

1-مرحلة الصراع الضمني(الخفي): هذه المرحلة تتضمن الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما يتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تساهم في خلق الصراع بشكل ضمني، وغير معلن، يحتمل أن يتطور إلى مدرک.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص: 181، 180.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

2- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث يبدأ الطرفين في الملاحظة وإدراك حقيقة وجود الصراع بينهما لكن لا يؤدي إلى الشعور بالتوتر، هنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر القنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3- مرحلة الشعور بالصراع: تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد في هذه المرحلة أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عن الصراع، وبخاصة الخوف والقلق⁽¹⁾.

4- مرحلة الصراع العلني: يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع، أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الممارس بأساليب مختلفة، مثل: العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى كالامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي عن العصبان.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: من خلال هذه المرحلة تظهر بوضوح نتائج الصراع حيث يمكن أن يكون وظيفي، فالصراع في هذه الحالة ايجابي ويساعد على الإبداع والابتكار، كما يمكن أن تكون هذه النتائج غير وظيفية في حالة الصراع السلبي، وبالتالي تؤدي إلى تفكيك المنظمة، والإضرار بها وبأهدافها المسطرة و ربما إلى إزالتها نهائيا، نقص التماسك داخل المنظمة نتيجة تخريب الروابط بين الأفراد والجماعات. ومرحلة ما بعد الصراع قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حل مرضٍ للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع⁽²⁾.

II-4-2- مستويات الصراع التنظيمي

إن العلاقات داخل المنظمات تتعدد وتتشابك نتيجة توفرها على العديد من الوحدات، فالمنظمة الواحدة يمكن تقسيمها إلى وظائف وأنشطة، وبدورها هذه الوظائف تقسم إلى أقسام تحتوي هي الأخرى على جماعات وفرق عمل يشكلها تجمع الأفراد، كما يمكن أن نميز داخل المنظمة تنظيمات رسمية وأخرى غير

(1) حسين حرم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص: 244

(2) حسين حرم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 181

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

رسمية، كل هذه الوحدات تتفاعل مع بعضها البعض نتيجة ظروف العمل على نفس المستوى أو بين مستويات مختلفة، ما يجعل حدوث الصراعات التنظيمية على مستويات عدة أمر طبيعي.

وسيتيم اعتماد التقسيم التالي للصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها داخل المنظمة الصراع على مستوى الفرد ويطلق عليه كذلك الصراع الذاتي، الصراع بين الأفراد والصراع بين الجماعات.

أولاً: الصراع على المستوى الفردي

يسمى أيضا الصراع الفردي، ويتمثل في التناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة والمحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون بسبب الإحباطات والمثبطات التي يتواجد الفرد في حياته وعمله أثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقا بين الأفراد وتحقيق أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل: الانسحاب، أو التطرف أو قبول حل وسيط أو بديل آخر⁽¹⁾.

ثانياً: الصراع على مستوى المنظمة

في هذا المستوى يحصل الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة عدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو قبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدركاته العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد والجماعات⁽²⁾، أما أهم أنواع الصراع في هذه الحالة فهي كما يلي:

1- الصراع بين الأفراد: يحدث بسبب اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية، الثقافية، الاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد، وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دورا كبيرا في تعميق أو تقليص حدة الصراع بين الأفراد.

2- صراع الجماعات في المنظمة: يؤدي الاختلاف بين أفراد المنظمة إلى تكوين مجموعات تتصارع فيما بينها، لسوء تفاهم أو لبسط النفوذ السلطة، وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يضع أهداف نفسها التي يحددها التنظيم الرسمي أو تختلف عنها، مما يبعث الصراع غير الرسمي و التنظيم الرسمي كما قد يكون

(1) العديلي محمد ناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 346.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 304.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

الاختلاف بين الجماعات نتيجة الجماعات تنافسها وتضارب أهدافها، إذ هناك في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم⁽¹⁾.

ثالثا: الصراع على مستوى المنظمات

يظهر هذا الصراع بين المنظمات والتي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صيغة اعتمادية أو تبادلية، إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل: حجم الأسواق، هيكل العرض والطلب والأسعار... وغيرها من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمة⁽²⁾.

إنّ عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمات في بيئة التي تحيط بالمنظمة. يكسب هذا النوع من الصراع المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة⁽³⁾.

II-5- أنواع وأثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي أنواع مختلفة، تختلف باختلاف الباحثين والكتاب، إضافة إلى ذلك فإنه يؤثر بشكل ايجابي وسلبي على المنظمة ككل.

II-5-1- أنواع الصراع التنظيمي

لقد تعددت واختلفت وجهات النظر اتجاه الصراع التنظيمي، وهذا التباين أدى إلى تعدد أنواعه، و يمكن التمييز بين ست أنواع رئيسية وهي أهم ما اتفق عليه الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الصراع التنظيمي وتتمثل في:

(1) بوفلجة غياث، مرجع سبق ذكره، ص: 146

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 307

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 374

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

أولاً: أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه:

لقد قسم علماء الإدارة الصراع على أساس درجة التنظيم إلى قسمين هما⁽¹⁾: الصراع المنظم والصراع غير المنظم.

1- **الصراع المنظم**: هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي انتفاضات جماعية، ومثال هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2- **الصراع غير المنظم**: هو صراع ليس مخطط له، أي تلقائي غير منظم، تستخدم فيه الرسائل فردية لتعبير عن الصراع مثل: الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل والغياب عنه أو تركه.

ثانياً- أنواع الصراع التنظيمي تبعاً لمصدره:

اختلف الكتاب و الباحثين في تقسيم الصراع التنظيمي تبعاً لمصدره، وذهب كل واحد لتقسيم حسب معايير معينة، وستناول تقسيم كل من العتيبي، رويتر وشيرمن هورن

1- **تقسيم الصراع التنظيمي تبعاً لمصدره حسب العتيبي**: حيث أشار طارق بن موسى العتيبي إلى أنه يمكن تقسيم الصراع وفقاً لمصادره كما يلي:⁽²⁾

أ- **الصراع الانفعالي**: يحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتهما غير متطابقة.

ب- **الصراع من أجل القيم**: ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو مسؤولان أو أكثر حول إقامة حفل لحساب العمال لتحفيزهم واعترافاً بجهودهم أو على منح بدلات للموظفين... الخ.

⁽¹⁾ إبتسام يوسف محمد مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

⁽²⁾ محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

ج- **صراع الهدف**: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابق، أو عندما تتناقض أهداف الأطراف المختلفة.

د- **صراع حول الضرورة**: يظهر هذا من الصراع في حالة عدم الاتفاق بين الأطراف حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء المهمة أو العمل.

هـ- **الصراع من أجل الموارد أو المصادر**: يحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل موارد نادرة أو محدودة، سواء كانت هذه المصادر مادية أو معنوية، كأن يتصارع قسم التسويق وقسم الإنتاج على مبنى جديد، أو كان يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

و- **الصراع الفكري**: يبدأ الصراع بين الأطراف خاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات، وذلك عندما تشعر الأطراف أن طريقة التفكير تختلف والإدراكات غير المتوقعة.

2- **تقسيم الصراع التنظيمي تبعاً لمصدره حسب "روبتر"**: أما روبتر فقد أشار إلى هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره وهي: (1)

أ- **صراع المهمات**: مصدر هذا النوع من الصراع هو اختلاف أفراد الجماعة بخصوص قرارات الجماعة، وكذلك يمكن أن يحصل بسبب تعارضهم في الآراء والأفكار في تحديد أهداف الجماعة.

ب- **صراع العمليات**: يتعلق هذا النوع من الصراع باختلاف أفراد الجماعة بخصوص تحديد إجراءات عمل الجماعة، وكيفية توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ ما يكلفون به من مهام، فضلاً عن اختلافهم حول الطريقة المناسبة لتنفيذ العمل.

ج- **صراع العلاقات**: هو الصراع ينتج عن الاختلاف والتنافر والانزعاج الشخصي الذي يؤدي إلى العداء بين أفراد الجماعة، وينتج عن ذلك توقف أفراد الجماعة عن تبادل المعلومات، وعدم التزامهم بقرارات الجماعة.

(1) محي الدين القطب، شاعر جار الله الحشالي، العلاقة بين خصائص المعرفة التنظيمية والصراع بين أفراد الجماعة-دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2008، ص:231.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

3- تقسيم الصراع التنظيمي تبعاً لمصدره حسب شيرمن هورن: قسم شيرمن هورن أنماط الصراع وفق نمطين هما: (1)

أ- الصراع الجوهرى: هو الصراع المتعلق باتفاق جوهرى حول الأهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

ب- الصراع الوجداني: وهو الصراع المرتبط بخلق العسير للأفراد، الذي يتولد عن أحاسيس مختلفة مثل: عدم الثقة، الغضب، الخوف وعدم الإعجاب.

ثالثاً- الصراع التنظيمي وفقاً للوظيفة:

يمكن التمييز بين نوعين من الصراع حسب الطبيعة الوظيفية: الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي.

أ- الصراع الوظيفي: عادة يكون مقصود، وهو الصراع الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية إذ يدعم أهداف الجماعة ويؤثر إيجاباً في المنظمة، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، فتتطابق أهداف الأطراف وتتجانس وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة.

ب- الصراع غير الوظيفي: هو صراع عفوي غير مقصود وغير مخطط له، ينتج ويتطور لظروف والأوضاع مثل: الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي، وهو الذي يؤثر سلباً على أداء الجماعة، ويتميز الصراع الوظيفي عن الصراع غير الوظيفي من حيث شكل الصراع، وهناك ثلاث أنواع للصراع: المهمة، العلاقات والعملية، حيث يرتبط صراع المهمة بمحتوى وأهداف العمل، صراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الأفراد، أما صراع العملية فإنه يرتبط بكيفية إنجاز العمل (2).

(1) أحمد يوسف أحمد للوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات مقارنة نظر العاملين رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2008، ص ص: 23، 24.

(2) محمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 11

رابعاً: الصراع التنظيمي حسب مستوياته:

لقد اعتمد أغلب الكتاب إلى تقسيم الصراع التنظيمي حسب محتوياته إلى عدة مستويات، أحدها متعلق بالصراع داخل الفرد، وأخرى بالصراع داخل الجماعة، سواء تعلق بالصراع بين الأفراد أو بين الجماعات، والأخيرة تمثلت في الصراعات الخارجية، ويمكن توضيح لماهية الصراع على كل مستوى فيما يلي:⁽¹⁾

1- الصراع داخل الفرد نفسه: يحدث هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته، وينعكس بتأثيره على سلوك وعلاقته بالعمل وتحقيقه للأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، ويحدث الصراع الفردي عادة عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل تحتم عليه أن يختار أحدها يحدث أحدها بحيث أنه لا يمكن تحقيقها معاً، وعدم قدرته على تحديد أولويات لأهدافه.

2- الصراع داخل المنظمات: وينقسم إلى نوعين صراع بين الأفراد وصراع بين الجماعات.

أ- الصراع بين الأفراد: يمثل هذا النمط ذلك الصراع الذي يقع بين الفرد وبين زملائه أو رؤسائه داخل المنظمة، يأخذ شكلاً ظاهراً ملموساً، يتراوح بين الاعتراض السلمي، وبين استخدام القوة والعنف، وهناك عدة متغيرات تؤثر في هذا النوع من الصراع مثل: المتغيرات المعرفية أو الفكرية أو الإدراكية، باختلاف الإدراك يؤدي إلى اختلاف التفكير والموقف.

ب- الصراع بين الجماعات: يحدث داخل المنظمة بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية والمجموعات داخل المنظمة بسبب تعارض الأهداف الفرعية، التنافس على الموارد المحدودة، عدم وضوح المهام، تداخل العلاقات.

3- الصراعات الخارجية (الصراع بين المؤسسات): مما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، حيث تحدث بين المنظمة ومختلف الجهات الخارجية التي تتعامل معها كالحكومة، الموردون والمستهلكون ويكون نتيجة مباشرة لاختلاف أهداف ومصالح كل طرف.

⁽¹⁾ محمود خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص: 317، 323.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

خامسا- الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته:

حسب هذا الاتجاه يمكن التمييز بين نوعين من أنواع الصراع التنظيمي هما⁽¹⁾: الصراع التنظيمي الأفقي والصراع التنظيمي الرأسي.

1-الصراع التنظيمي الأفقي: يقع الصراع التنظيمي حسب هذا الاتجاه بين الأطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات تنظيمية مختلفة، تقع في المستوى تنظيمي واحد، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك، ومن أمثلة هذا النوع من الصراعات، الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

2- الصراع التنظيمي الرأسي: يحدث الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حيث تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويخص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار، كالصراع بين الإدارة العليا والدنيا أو الوسطى.

سادسا-أنواع الصراع التنظيمي وفقا لأثاره:

وفقا لآثار الصراع التنظيمي نميز بين نوعين هما⁽²⁾: الصراع السلبي والصراع الايجابي.

1-الصراع السلبي: هو أي مواجهة بين الأفراد أو الجماعات تحدث أضرارا للتنظيم، في هذا النوع من الصراعات على الإدارة أن تتدخل بسرعة وبطريقة حاسمة لحله، وذلك بالقضاء على أسباب وجوده وبقائه، لأن تبعياته خطيرة فهو يضيع الوقت ويعطل تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، كما يساعد على زيادة الحقد والضغينة والسلوكيات العدوانية.

2- الصراع الايجابي: يكون مواجهة بين فردين، جماعتين أو أكثر، جوهر الخلاف فيه حول الوسائل المناسبة لأداء الوظيفة على أكمل وجه، حيث أهداف أطراف الصراع متجانسة ومتقاربة، نتيجة حل هذا النوع من الصراعات تقود إلى تحقيق الهدف، ويساعد على ابتكار وسائل وسبل جديدة لحل المعضلات التي تواجه المنظمة، فهو يسمح بتجاوز الركود والتراخي ويوفر الدافع للتغيير والتطوير.

(1) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38، 39.

(2) أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

II-5-2- آثار الصراع التنظيمي

إنّ الاعتقاد القائل بالسلبية المطلقة للصراع اثبت خطأه، لأن الدراسات والأبحاث الحديثة تؤكد أن الصراع التنظيمي يملك وجهان، فقد يكون ضار ومحبط ونتائجه سلبية للأفراد وللمنظمة، كما يمكن أن يعود بالفائدة والنفع على الجميع داخل التنظيم، فالصراع إذن لديه جوانب وأثار ايجابية وأخر سلبية تختلف باختلاف شدته وطرق إدارته.

أولاً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

إنّ أصحاب الفكر الإداري الحديث يرون أن الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه لأنه نتيجة حتمية للتفاعلات والظروف التي تسود داخل المنظمة، قد تنجر عنه آثار ايجابية تساعد على نمو واستمرار المنظمة في أداء الوظيفة التي خلقت من أجلها، فحسب المقاربة الوظيفية فإن الصراع ينشط ويحفز ويساعد على التكيف والتجديد واتخاذ القرارات المناسبة، أما نفسياً فإنه يسمح بزيادة الحماس وإفراغ المكبوتات، أما اجتماعياً فيشجع المعارضة ويدفع إلى التغيير الاجتماعي، كما قد يشكل قاعدة للديمقراطية والتعددية واحترام الاختلاف⁽¹⁾.

يمكن إيجاز الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي في النقاط التالية:⁽²⁾

- 1- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي نتائج أفضل.
- 2- يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها.
- 3- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
- 4- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة.
- 5- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة⁽³⁾.
- 6- الصراع يكوّن خبرة تعليمية للأفراد العاملين.

⁽¹⁾Hatch. M. J, *Théorie des organisations*, Traduction par: Delhay. C, Ed De Boeck Université, Paris, Bruxelles , 2000, P: 319.

⁽²⁾حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص:276.

⁽³⁾محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص:378.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

7- باعتبار الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا عديدة من حيث التغييرات داخل الجماعة الواحدة.

9- الصراع يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.

10- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى وأفضل دور بحيث يكون شعار "لا وقت للتراخي أو التبيد".

11- وأخيرا قد يستخدم الصراع كأداة فعالة لرقابة، بحيث أصبح جانبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع، مثل: ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع الفردي لفرد العامل ما بين الحصول على مبتغاة والنجاة من العقاب⁽¹⁾.

ثانيا: الآثار السلبية لصراع التنظيمي

يرى الباحثون أنّ الصراع التنظيمي يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطابا في الإدراك والسلوك داخل المنظمة، والصراع التنظيمي مهما كان مصدره، فغالبا يكون ذو أثر سلبي، ويمثل اختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي⁽²⁾:

1- قد يدفع كل طرف من أطراف إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة

2- يحول الأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

4- يستقطب الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام، والتي تتمثل في إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

(1) زويلف مهدي، العضالية علي، إدارة المنظمات نظريات وسلوك، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996، ص: 198.

(2) إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009ص: 37

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

5- التوتر النفسي، القلق، عدم احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.

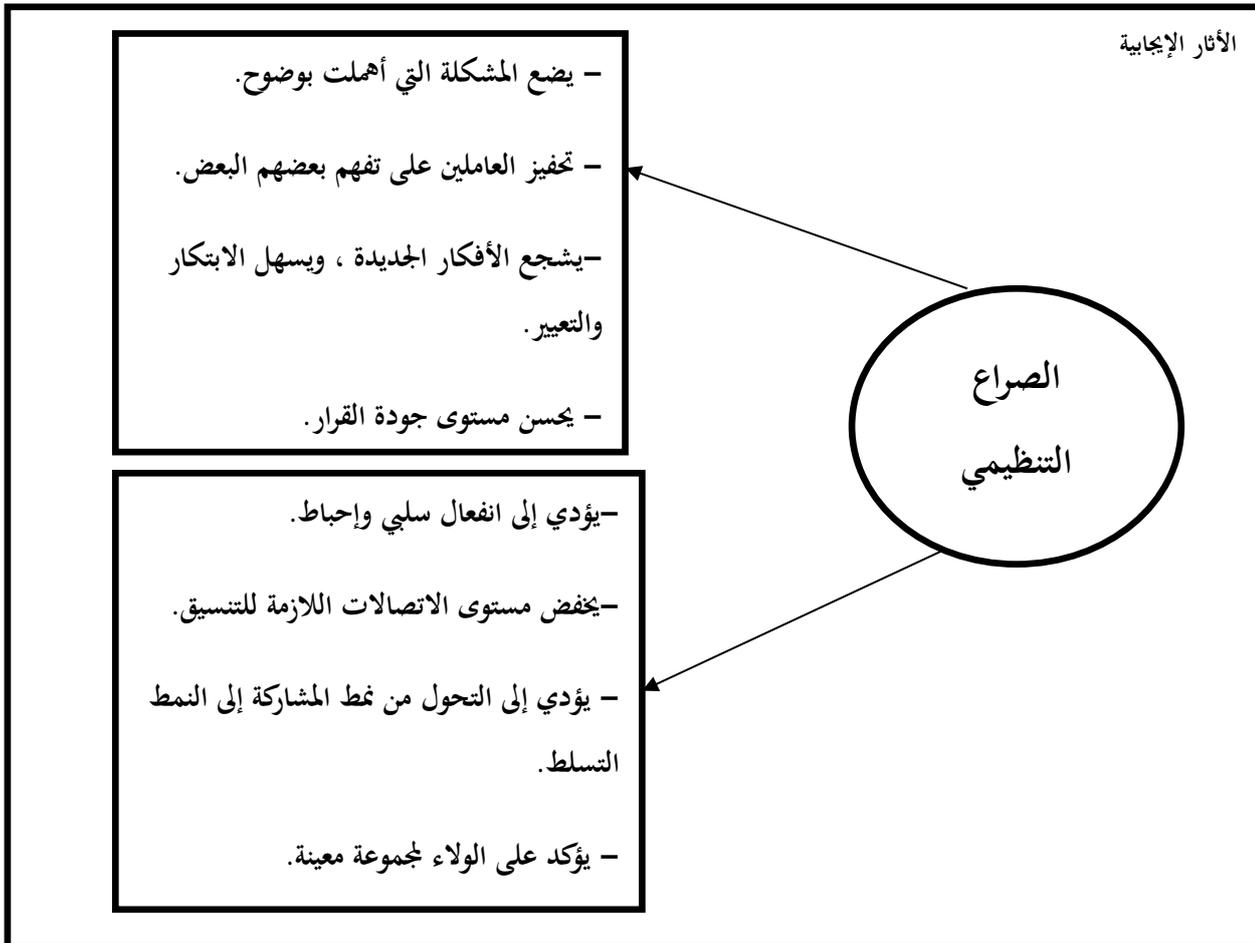
6- خلق الشعور بعدم الرضا لدى العاملين المعنيين.

7- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية بحيث تنظر الجماعات المتنافسة لبعضها نظرة العداء وتركز على السلبيات ونقاط الضعف.

8- في الأخير إن معرفة أهم الأسباب والمصادر التي تقف وراء حدوث الصراع وزيادة شدته، بالإضافة إلى الإحاطة بمراحل هو الآثار المترتبة عنه، يساعد إدارة المنظمة على تبني الإستراتيجية التي تراها مناسبة لإدارة الصراع والاستفادة منه، بحيث يتحول إلى مصدر للإبداع والتنافس من أجل الأداء الأفضل ما يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمة⁽¹⁾.

ويمكن تلخيص الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-2): يوضح الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي



II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

المصدر: زهير بوجمة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2011، ص:120

II-6- علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بالصراع التنظيمي

من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة يتضح بأنه توجد علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة والصراع التنظيمي.

II-6-1- علاقة الهيكل التنظيمي بالصراع التنظيمي

يمكن توضيح علاقة الهيكل التنظيمي بالصراع التنظيمي من خلال توضيح العلاقة بين مختلف المتغيرات التنظيمية مثل التعقد، الرسمية، المركزية والصراع التنظيمي وذلك على النحو التالي⁽¹⁾.

أولاً: التعقيد

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

ثانياً: 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

⁽¹⁾ سيد هارون جمعه، الصراع، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الاسكندرية، 2002، ص:15. نقلا عن:

www.t1t.net/download/179.do LE 30/05/2015 à 16 :00^h.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

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 Mary 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 التسميط الرسمية من جانبي البيروقراطيين على المهنيين سيؤدي الى الصراع بينهما، اذن هناك علاقة ايجابية بين الرسمية والصراع ايضا وجد كراون Crown أن الرسمية تؤدي الى الصراع على الرغم من أنها تزيد من التنسيق في المنظمة.

II-6-2- علاقة نمط القيادة بالصراع التنظيمي

يرتكز دور القيادة من منظور مدخل السلوك التنظيمي في تحويل اتجاهات، وسلوكات 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 عاملا أكثر انضباطا والتزاما بالسلوك التنظيمي، وإن حل الصراع يتمثل بالتخلص ممن يسببونه، إن استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، قد يؤدي إلى كبت الصراع وظهوره بعد مدة بشكل آخر، في حين نجد تعامل القيادة الفعالة مع الصراع التنظيمي يتم على أساس المعلومات التي يتم الحصول عليها من الأفراد بواسطة التفاوض والتشاور، حيث يتم الحصول على

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

المعلومات الضرورية وتبادل الأفكار بشأن الصراع القائم ومن ثم الخروج بقرار بعد استشارة المرؤوسين في البدائل المحددة⁽¹⁾.

II-6-3- علاقة نمط الإتصال بالصراع التنظيمي

تكمن علاقة نمط الإتصال بالصراع التنظيمي في كون معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الإتصال و قنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود إتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم كما قد تسبب الإتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معمة 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 نج الفروقات بين الأفراد ، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفاروق المستوى العملي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، كذلك نجد 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⁽²⁾.

(1) نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص: 57.

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2003، ص: 84 - 85.

II-6-4- 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 الزملاء في العمل⁽¹⁾. فكلما زاد التطور التكنولوجي كلما أصبح الاعتماد على المكين 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 معاناة الأفراد العاملين الناتجة عن السلبيات التي انبثقت من التطور التكنولوجي العالي هذه السلبيات متمثلة فيما يلي:

- غالباً 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 في أو من قبل الآلات المتطورة.
- عدم تناسب 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 تجاه المكين المتطورة من حيث كيفية إدارتها وصيانتها وما قد يحصل من متغيرات تؤثر على مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامها.

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:522.

II- أساسيات حول الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به

II-6-5- 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 لا بد 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

انطلاقاً مما سبق نجد أن الصراع التنظيمي ضروري ويوجد في مختلف المنظمات وحتى بين مختلف المنظمات، وهو لم يظهر حديثاً، وإنما هو نتيجة تراكمات أو بالأحرى نتيجة الإحتكاك وتزايد المعاملات، وقد خص الصراع التنظيمي بالدراسة من قبل الباحثين والمفكرين منذ القديم، وتناولته مختلف وجهات النظر والمدرس حتى القديمة الكلاسيكية منها، إلا أنه لم يكن يحظى بالإهتمام الذي أولى إليه حديثاً، ومحاوله معرفة مسببات هذه الصراعات ومحاربتها لجعلها إيجابية ومفيدة بدل السلبية والضرر الذي تسببه.

تؤثر أبعاد المناخ بصفة عامة على مستوى الصراعات التنظيمية بغض النظر عن نوعا الصراع وهذا ما تم الوقوف عليه من خلال الدراسات النادرة التي تم إيرادها في المقدمة العامة، أو تلك التي تم ذكرها باختصار في هذا الفصل وشكلت الأساس لمعرفة إثبات طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

III-دراسة تأثير المناخ التنظيمي على

الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز

لإنتاج الكهرباء بجيجل

بعد تناول مفاهيم أساسية حول المناخ التنظيمي في الفصل الأول، خصص الفصل الثاني للوقوف على أساسيات الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي به، أما في هذا الفصل الميداني سيتم التطرق إلى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في الشركة الجزائرية، وذلك باختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة خاصة تلك المتعلقة بشركة توليد الكهرباء سونلغاز بجيجل.

كما سيتم اكتشاف مدى التطابق بين الجانب النظري والميداني للدراسة وذلك بعرض البيانات الميدانية التي تم تحليلها ومن ثم استخلاص النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات ونتائج الدراسات السابقة، وتقديم الإقتراحات المناسبة لتعزيز النقاط الإيجابية وتفادي الظواهر السلبية في بيئة الشركة.

تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

III-1- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

III-2- عرض وتحليل البيانات الميدانية

III-3- إختبار فرضيات الدراسة

III-4- مناقشة نتائج الدراسة

III-1- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل، حيث من خلالها يمكن الوقوف على واقع تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي، في هذا السياق تم التطرق للإطار المنهجي للدراسة الذي يسمح برسم مسار الجانب التطبيقي للدراسة حتى يتم إنجازها وفق مخطط مسبق التحضير وعلى مراحل متناسقة.

III-1-1- مبررات إختيار والتعريف بالشركة محل الدراسة

كل دراسة ميدانية تحتاج إلى مجموعة أو تنظيم أو مجتمع لتطبق عليه واختيار هذا المجتمع أو آخر يجب أن يكون مبررا، لذا سنقوم بتقديم الشركة محل الدراسة، تحليل هيكلها التنظيمي، وفي الأخير توضيح المنهج والأدوات المستعملة في الدراسة.

أولاً: مبررات إختيار الشركة

لقد وقع الاختيار على شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء لإجراء الدراسة الميدانية لاعتبارات عدة أهمها:

- 1- تعتبر شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء من أهم الشركات في مجال إنتاج الكهرباء على المستوى الوطني، ما يؤهلها لتكون ميدان دراسي مهم.
- 2- ممارسة الشركة لنشاط إنتاجي مستمر ولفترة طويلة، ما جعلها تعاني مجموعة من المشاكل التنظيمية، ففي هذا الاتجاه يصب موضوع دراستنا.
- 3- الاهتمام المتزايد للقائمين على الشركة بالبحوث العلمية وتشجيعهم للطلبة والباحثين على المساعدة في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الشركة.

ثانياً: لمحة تاريخية عن شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

يعود تأسيس شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل إلى سنة 1984 حيث أمضي فيها عقد الشراكة مع الشركة الروسية Techno Export المختصة في نفس المجال، حيث بدأت هذه الأخيرة أشغال التعمير والبناء في سنة 1985، وتم ادخال التجهيزات الخاصة بالإنتاج في سنة 1988 وبدأت المجموعة الأولى من

ورشات الإنتاج في العمل سنة 1992 تبعتها المجموعة الثانية في سنة 1993، ثم المجموعة الثالثة سنة 1994 حيث تم استلام المؤسسة، بدأت الإنتاج باستعمال 100% من القدرات المتوفرة، وبلغت تكلفة إنجازها 317500000 دج منها 48% بالعملة الصعبة، تبلغ الطاقة الإنتاجية الإجمالية للشركة 630 ميغاواط والشركة خاضعة لسلطة المديرية العامة لشركة سونلغاز بالجزائر العاصمة، والتي أصبحت تسمى الآن "بمجمع سونلغاز"، والذي يتضمن عدة فروع متخصصة في أنشطة معينة تمثلها مديريات عامة وذلك في إطار الإصلاحات التي شهدتها الشركة منذ سنة 1999، وهذا ما يتجلى على الشركة قيد الدراسة والتي كانت تحت اسم "محطة توليد الكهرباء" ليتحول اسمها إلى "شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء فرع جيجل" سنة 2005، وذلك بعد استقلال فرع الإنتاج لوحده.

تعتبر شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل من بين الشركات (مراكز الإنتاج) التابعة لمجمع سونلغاز التي لم تطرح بعد أسهمها في السوق بعد أن تحولت "سونلغاز" إلى شركة ذات أسهم في فيفري 2002 حيث قامت كل من مراكز سكيكدة، شرشال وأم البواقي بطرح أسهمها في السوق على أن يتم توسيع البقية في المستقبل.

وتعتبر شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - فرع جيجل - من أهم الفروع السادسة عشر المتواجدة عبر القطر الجزائري ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها بنسبة 16% من الإنتاج الوطني.

تنشط الشركة في مجال توليد الكهرباء انطلاقا من تحليه مياه البحر أو استعمال الغاز الطبيعي، وقد عرف حجم الإنتاج الكلي للشركة تطورا مستمرا منذ انشائها مما سمح لها بتغطية جزء كبير من السوق الوطنية، بالإضافة إلى كونها تصدر إنتاجها.

كما تبرز الأهمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تمويل الخزينة العمومية بالعملة الصعبة والوطنية، والحد من نسبة البطالة على المستوى المحلي بتوظيفها للأفراد في مختلف مستوياتها الإدارية والتنفيذية، وتبرز هذه الأهمية أثر من خلال نوعية المنتج الذي تقدمه، والذي لا يمكن لباقي المؤسسات العمومية والخاصة الاستغناء عنه.

أما الأهمية الاجتماعية للشركة، فتبرز من خلال ضمانها لأهم مظاهر الحياة الحضارية في وقتنا الحالي كما تعتبر الشركة فضاء للتكوين والتربصات التطبيقية للطلبة الجامعيين ومختلف معاهد التكوين المهني والتمهين.

ثالثا: المجال الجغرافي

تقع شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - فرع جيجل- على بعد 15 كلم شرق مدينة جيجل بمحاذاة البحر والطريق الوطني رقم 43 يحدها من الشرق ميناء جن جن، كما تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 60 هكتار، 28 منها مغطاة تضم بناية إدارية وورشات الإنتاج والعمل وحظيرة السيارات ومحطة تحليه مياه البحر والمطعم، والباقي عبارة عن مساحة مفتوحة تضم حظيرة للعتاد القديم وطرق داخلية تربط أجزاء المحطة⁽¹⁾.

رابعا: المجال البشري

أما في المجال البشري فإن العمال يتوزعون على ثلاث فئات، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم(III-1): يوضح توزيع عمال الشركة وفق المستوى الوظيفي.

سنة 2015	المستوى الوظيفي
54	الإطارات
150	أعوان التحكم
86	أعوان التنفيذ
290	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

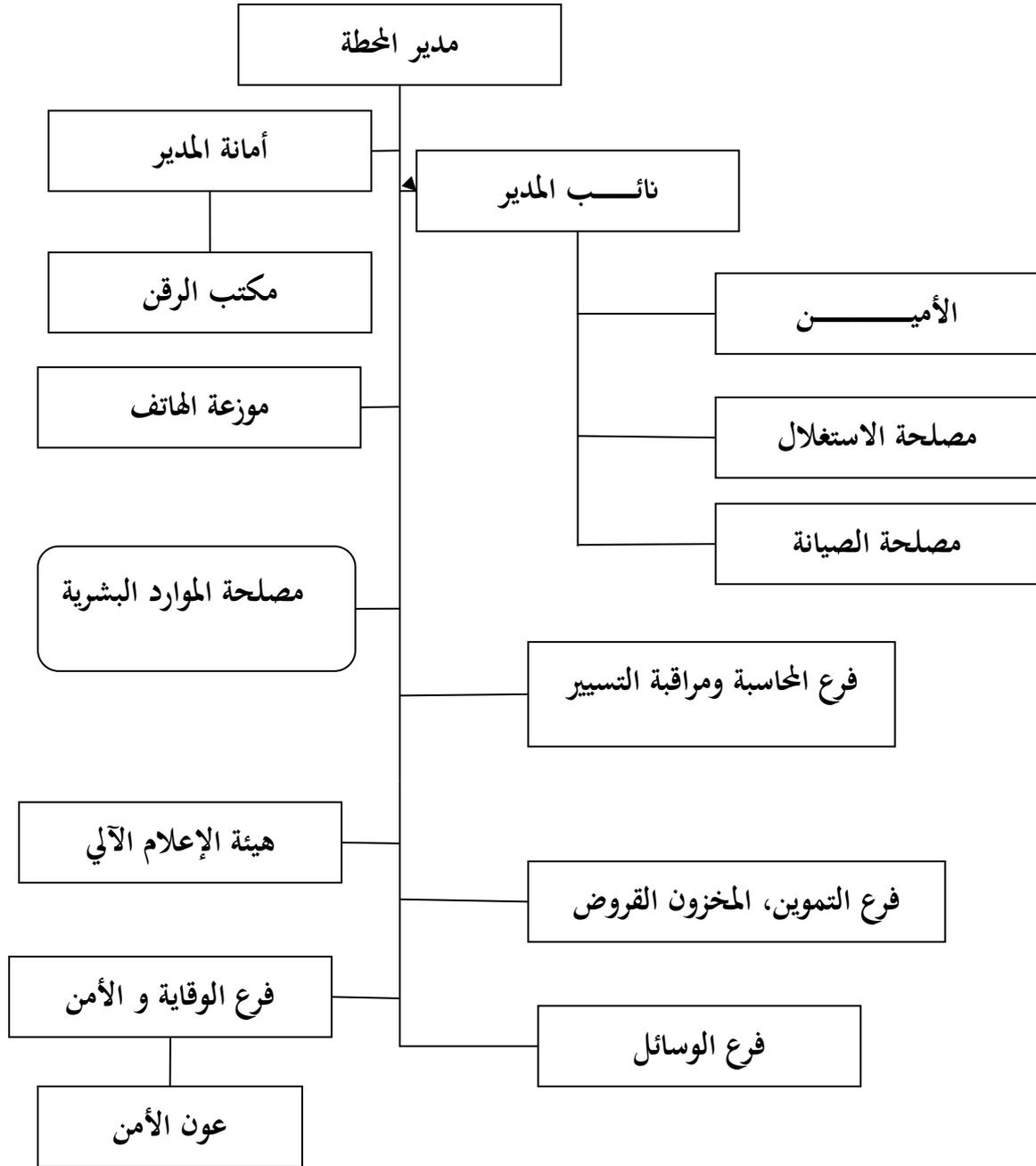
III-1-2- عرض وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة

أولا: عرض الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي هو وسيلة لخدمة أهداف الشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل يتكون من مجموعة المصالح والفروع الأخرى التي سنوضحها في الشكل التالي:

⁽¹⁾ مصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

الشكل رقم (III-1) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل لسنة 2015.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

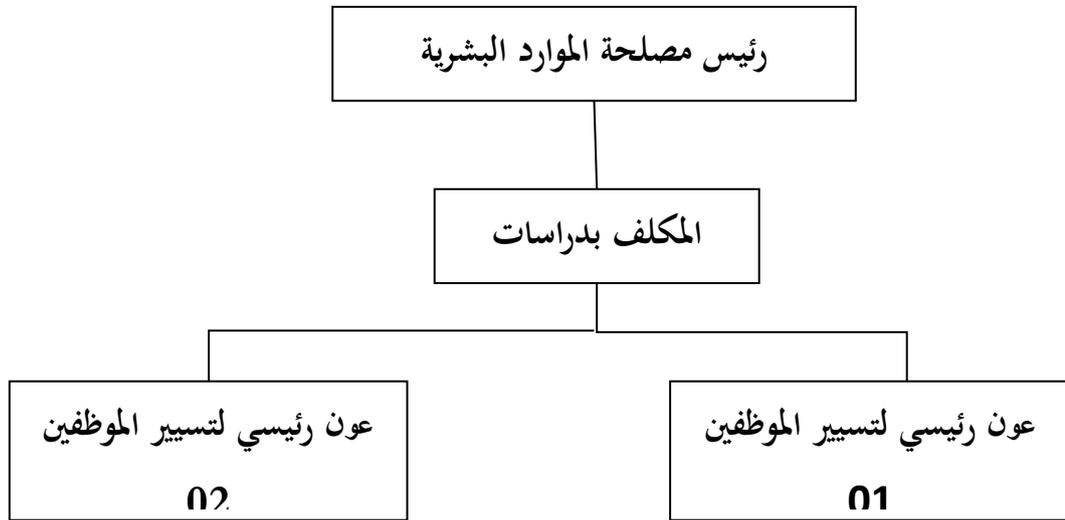
ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي

سنحاول فيما يلي شرح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل بنوع من التفصيل.

- ✓ **المديرية العامة:** وتشمل كل من المدير، الأمانة العامة، موزعة الهاتف، ونائب المدير.
- ✓ **المدير:** بصفته مديرا تنفيذيا يقوم بتنفيذ الاستراتيجية المحددة من طرف المديرية العامة، كما يشرف على تنسيق أعمال التسيير التقنية والإدارية والمالية للشركة، وهو مسؤول عن نوعية النتائج المحققة داخل الشركة.
- ✓ **الأمانة العامة:** تقوم بتسجيل المراسلات من وإلى الشركة وهي تحتفظ بنسخة من كل مستندات البريد الوارد أو الصادر، كما تقوم السكرتيرة بإعداد محاضر الاجتماعات وتحرير الاستدعاءات الخاصة بها.
- ✓ **نائب المدير:** إن أول مهمة يقوم بها هي تولي وظيفة المدير في غياب هذا الأخير، كما يقوم بمساعدته في أداء مهامه حيث يستشار عند الحاجة في المسائل التي تخص التسيير داخل الوحدة وهو المشرف المباشر على مصلحتي الاستغلال والصيانة من حيث تنفيذ البرامج في هذا المجال.
- ✓ **موزعة الهاتف:** لها دور بالغ الأهمية في الشركة من خلال تحقيق وتسهيل عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة ومختلف المصالح وورشات العمل حيث يتمكن كل طرف في الشركة الاتصال بغيره من خلال بث نداء عبر الهاتف الداخلي (Interphone).
- ✓ **مصلحة الاستغلال:** تختص هذه المصلحة بإدارة ومراقبة منشأة الإنتاج والإشراف عليها، وكذا تحضير برامج التجارب والتحليل ومراقبة التجهيزات لتحسين أدائها، وكذلك دراسة تقارير الاستغلال اليومية، وتحليل الإختلالات وإعداد التقارير النهائية لنشاط الاستغلال.
- ✓ **مصلحة الصيانة:** تتكفل هذه المصلحة أساسا بالإشراف على جميع النشاطات التي تختص بعملية الإنجاز والدراسات في مجال الصيانة والتنسيق بين هذه الأنشطة، وإعداد البرامج السنوية للأشغال وتحضير الأشغال الكبرى للإشراف عليها.

- **مصلحة الموارد البشرية:** وهي المصلحة المعنية بموضوع دراستنا ومكان تربصنا التطبيقي، تقوم بإعداد تقارير شهرية فصلية وسنوية حول نشاط الموارد البشرية داخل الشركة وتقييم أدائها ووضع مخططات التدريب لها، كما تسهر على خلق جو مناسب للعمل ومعالجة حالات المنازعات الإدارية الموجودة داخل الشركة وهي التي تتكفل أيضا بالعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين وإعداد الأجور الخاصة بالعمال، كما تشمل المصلحة حسب الهيكل التنظيمي للشركة على فرع مكلف بالدراسات، يمكن توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز كما يلي:

الشكل (III-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل لسنة 2015.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

كما يشمل الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل عدة فروع إدارية أخرى هي:

- ✓ **فرع المحاسبة ومراقبة التسيير:** ومن مهام هذا الفرع مسك حسابات الشركة وبالتالي فهو أمين سرها واستلام الفواتير من وحدة التموين وفحصها، وتلخيصها وكذلك إعداد الجداول المالية التي تحتوي على مداخيل ومصاريف الشركة ومتابعة وضعيتها المالية.
- ✓ **فرع التموين والمخزون والقروض:** يختص هذا الفرع بتموين الشركة بجميع المستلزمات الضرورية لمختلف نشاطاتها (الأدوات المكتبية، قطع الغيار...) وتقديم طلبات الشراء في الداخل والخارج كما تحفظ الملفات الخاصة بالموردين ومتابعة الطلبات حتى تحقيقها وإبرام العقود مع المتعاملين الوطنيين والأجانب.

- ✓ فرع الوسائل: ويختص هذا النوع بتسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة الضرورية لضمان السير الحسن لنشاط الشركة كما يقوم بوضع عتاد النقل تحت تصرف مستعمليه.
- ✓ هيئة الإعلام الآلي: تختص بإعداد الدراسات في مجال الإعلام والقيام بعمليات البرمجة المختلفة كما تقوم بمساعدة مختلف المصالح والفروع في حالة وجود مشاكل في أجهزة الكمبيوتر أو البرامج التي يعملون بها.
- ✓ فرع الوقاية والأمن: ويختص هذا الفرع بالسهر على أمن وسلامة العمل وحماية تجهيزات الشركة من التلف وكذلك السهر على تجنب حوادث العمل والوقاية منها.

III-1-3- منهج وأدوات الدراسة

تتطلب أي دراسة ميدانية إجراءات منهجية للوصول إلى نتائج علمية إيجابية تعكس الإجابة عن الإشكالية المطروحة، سنناقش في هذا المبحث منهج الدراسة، وكيفية اختيار العينة وكذا الإجراءات المتبعة وتحديد الوسائل المستخدمة فيجمع البيانات والمعلومات الضرورية لإتمام هذا الموضوع.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج على أنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"⁽¹⁾، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، ويرتبط كذلك بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ففي دراسة موضوع أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي.

ويعرف على أنه: "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"⁽²⁾.

استخدم المنهج الوصفي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفاً وكماً، من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة ومن ثم صياغة توصيات مفيدة.

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، 2008، ص: 176.

(2) رشيد زرواتي: منهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عين مليلة، 2007، ص: 87.

ثانيا: أدوات الدراسة

إن الأدوات التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة تمثلت في المقابلة، الوثائق والسجلات الإدارية والاستمارة، كما استعنا بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

1- المقابلة: تعتبر "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث ليعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"⁽¹⁾، واستخدمت المقابلة في هذه الدراسة قصد الحصول على البيانات التي تتطلبها إتمام الدراسة وغير متوفرة في الوثائق والسجلات الممنوحة من طرف مصالح الشركة، كما اعتمدت المقابلة الشخصية للحصول على إجابات لأسئلة الاستمارة مع العمال الذين يملكون مستوى تعليمي منخفض، بغرض تجنب اللبس والغموض وحرصا على تحصيل بيانات دقيقة تعكس واقع الشركة.

2- الوثائق والسجلات الإدارية: تعرف على أنها "تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لتسيير المؤسسة الاجتماعية كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها"⁽²⁾، وتم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية خاصة قوائم العمال والإداريين والتي تخص الجانب البشري، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بعدد العمال وتوزيعهم على الوحدات الإنتاجية والتعرف على تسلسل السلطة والمسؤولية على الإدارات ومختلف أقسامها، كما تم الاعتماد عليها لاستخلاص البيانات الخاصة بتاريخ الشركة، تطورها، طبيعة منتجاتها وأهم زبائنها.

3- الاستمارة: وتعرف على أنها " نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، حيث يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"⁽³⁾

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص: 55

(2) رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 182.

وتستخدم الاستمارة بكثرة في البحوث الإنسانية والاجتماعية لجمع البيانات الميدانية التي يصعب جمعها عن طريق الأدوات الأخرى ولأجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي تم إتباع المراحل التالية:

أ- مرحلة إعداد الاستمارة: تمت صياغة أسئلة الاستمارة بالاعتماد على الإشكالية المطروحة وبمراعاة فرضيات الدراسة وبعد الإطلاع على أدبيات كلا من موضوع المناخ التنظيمي وموضوع الصراع التنظيمي والدراسات السابقة صممت الاستمارة في جزئين، الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية للعمال بالشركة محل الدراسة، والجزء الثاني خاص بمتغيرات الدراسة والمقسم إلى محورين، المحور الأول خاص بالمناخ التنظيمي أما المحور الثاني للتعرف على مدى وجود الصراع التنظيمي بالشركة.

ب- مرحلة تجريب الاستمارة: تم تصميم الاستمارة في صيغتها الأولية واحتوت على العديد من الأسئلة، كما لوحظ غياب بعض العبارات التي تعالج عناصر هامة في بعض المحاور وطول وغموض أخرى.

ولقد تمت مناقشة ما ورد في الاستمارة مع المشرف وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين يقدرون بثلاث أساتذة مختصين في تسيير الموارد البشرية (أنظر الملحق رقم 02) والتحليل الإحصائي لتحكيمها والتأكد من صدقها، فبعد أخذ جميع الملاحظات بعين الاعتبار تم ضبط الاستمارة في شكلها النهائي واشتملت على ما يلي:

القسم الأول وقد احتوى على البيانات الأولية المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية واشتمل على خمس عناصر هي: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، اسم الوظيفة)

أما القسم الثاني فاحتوى محورين من محاور الدراسة:

- **المحور الأول:** ويدرس المناخ التنظيمي من خلال ستة أبعاد (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الإتصال، طبيعة العمل، مشاركة العاملين في صنع القرار، التكنولوجيا)، ويحتوي على 27 عبارة.

- **المحور الثاني:** ويبحث في وجود صراع التنظيمي من خلال ثلاث أنواع (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية) وقد تضمن 12 عبارة .

اعتمد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، باستثناء العناصر الآتية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، واسم الوظيفة (منصب العمل) والتي تخص القسم الأول من الاستمارة، كما استخدم مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس درجة الموافقة على العبارات كالتالي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، (أنظر الملحق رقم 01).

تم احتساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) من خلال حساب المدى على النحو الآتي: $(4=1-5)$ وتم قسمته على عدد فئات المقياس، للحصول على طول الفئة الصحيح أي $0.8=5/4$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك قصد تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

من 1 إلى 1.8 منخفض جدا (ضعيف جدا).

من 1.81 إلى 2.6 منخفض (ضعيف).

من 2.61 إلى 3.4 متوسط (معتدل).

من 3.41 إلى 4.2 عالي (مرتفع).

من 4.21 إلى 5 عالي جدا (مرتفع جدا).

ثالثا: المقاييس الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي

تم الاعتماد في معالجة الموضوع على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج *SPSS*، من خلال إدخال جميع إجابات المستجوبين من واقع كل استمارة على حدى في جهاز الحاسوب، ثم طبق عليها بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج *SPSS* والتي تتماشى ومتطلبات الدراسة، فيما يلي مجموعة من الأساليب التي قام الباحث باستخدامها:

- 1- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.
- 2- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة والتحقق من إجاباتهم على عبارات الاستمارة.
- 3- المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاور الاستمارة ولترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- 4- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية للاستمارة عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- 5- معامل الارتباط "بيرسون": وهو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الإرتباطية الخطية بين متغيرين كميين، أي إمكانية قياسها كميًا⁽¹⁾، يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين متغيرين، ويستخدم أيضا لاختبار صحة الفرضيات.
- 6- الإنحدار الخطي البسيط: لمعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، وذلك من خلال استخدام معامل التحديد R^2 (R Square).

رابعا: المجال البشري للدراسة

تم تحديد المجال البشري للدراسة من خلال التعرف على مجتمع الدراسة من وثائق الشركة وتحديد حجم العينة حسابيا.

(1) حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 164.

1- **مجتمع الدراسة:** يقصد بالمجتمع "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات"⁽¹⁾ وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من جمع العاملين بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء وتم معرفة العدد الكلي للعاملين من خلال مديرية الموارد البشرية، حيث يشتغل بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء 290 عاملا، كما تم توضيحه سابقا حسب الجدول رقم (III-1) الذي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.

2- **عينة الدراسة:** تعرف العينة على أنها: "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي"⁽²⁾.

وقد استخدمنا من خلال هذا الموضوع عينة عشوائية من مجتمع الدراسة.

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي سنجع من خلاله المعطيات باعتبار مجتمع الدراسة كبير نوعا ما والذي يقدر عدد أفراد ب 290 عامل قمنا بتوزيع الاستمارات عشوائيا على مختلف العاملين من فئات مختلفة بأخذ نسبة معينة تقدر ب بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي. وتم احتساب حجمها من خلال ما يلي:³

$$خ = 2(1,96) * \left[\frac{ل(ل-1)}{ن} * \frac{ح-ن}{1-ح} \right] \dots\dots\dots (01)$$

حيث:

ح: ترمز إلى حجم المجتمع الكلي.

ن: ترمز إلى حجم العينة.

ل: ترمز إلى نسبة المفردات التي تتوفر فيها الخصائص محل الدراسة.

⁽²⁾ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في المنهج البحث العلمي، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص: 161.

⁽³⁾ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

⁽³⁾ محمد صادق بازعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، نقلا عن: عماد الدين اسماعيل مصطفى نجم ظاهرة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2002، ص: 144.

خ: ترمز إلى نسبة الخطأ المعياري.

(1,96) هي القيمة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة 95%، وهي مستخرجة من جدول التوزيع الطبيعي ومنه فإن حجم العينة يساوي:

$$n = \frac{c(1,96)^2(l-1)}{x^2(1,96)^2 + (1-c)^2}$$

وبافتراض أن النسبة ل = 0,5 (لنحصل على أكبر حجم عينة)

وأن الخطأ المعياري للنسبة ل = 0,1

وبالتعويض في المعادلة رقم (02) نجد حجم العينة

$$n = \frac{290 \cdot 0,5^2 (1,96)^2}{289 \cdot (0,1)^2 + (0,5)^2}$$

$n \approx 73$

$290 \times 25\% = 73$ عامل، تم توزيع 73 استثماراً وتم استرجاع 73 استثماراً بنسبة استرجاع كلية بلغت 100%.

خامساً: قياس ثبات الإستثمار

بغرض التحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة، بحيث كانت النتائج كما هو موضح الموالي:

الجدول رقم (III-2) يوضح معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود
أبعاد المناخ التنظيمي	0,940	27
صراع المهمة	0,732	04
صراع العلاقة	0,829	04
صراع العملية	0,810	04

المصدر: : من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات أكبر من 0,6، حيث بلغ ألفا كرونباخ لأبعاد المناخ التنظيمي 0,94، وبالنسبة لصراع المهمة فقد بلغ ألفا كرونباخ 0,73، أما بالنسبة لصراع العلاقة فقد بلغ ألفا كرونباخ 0,82، وبالنسبة لصراع العملية فقد بلغ ألفا كرونباخ 0,81، وعليه يمكن التأكيد على وجود اتساق داخلي بين أسئلة الاستمارة وعلى صلاحيتها للاستخدام.

III-2- عرض وتحليل البيانات الميدانية

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال الاستمارة.

III-2-1- تفرغ وتحليل بيانات المحور الأول (الخصائص الشخصية لعينة الدراسة)

سننظر فيما يلي إلى تصنيف عينة الدراسة التي تقدر ب 73 عاملا وذلك حسب الخصائص (السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة العمل بالمؤسسة، اسم الوظيفة) .

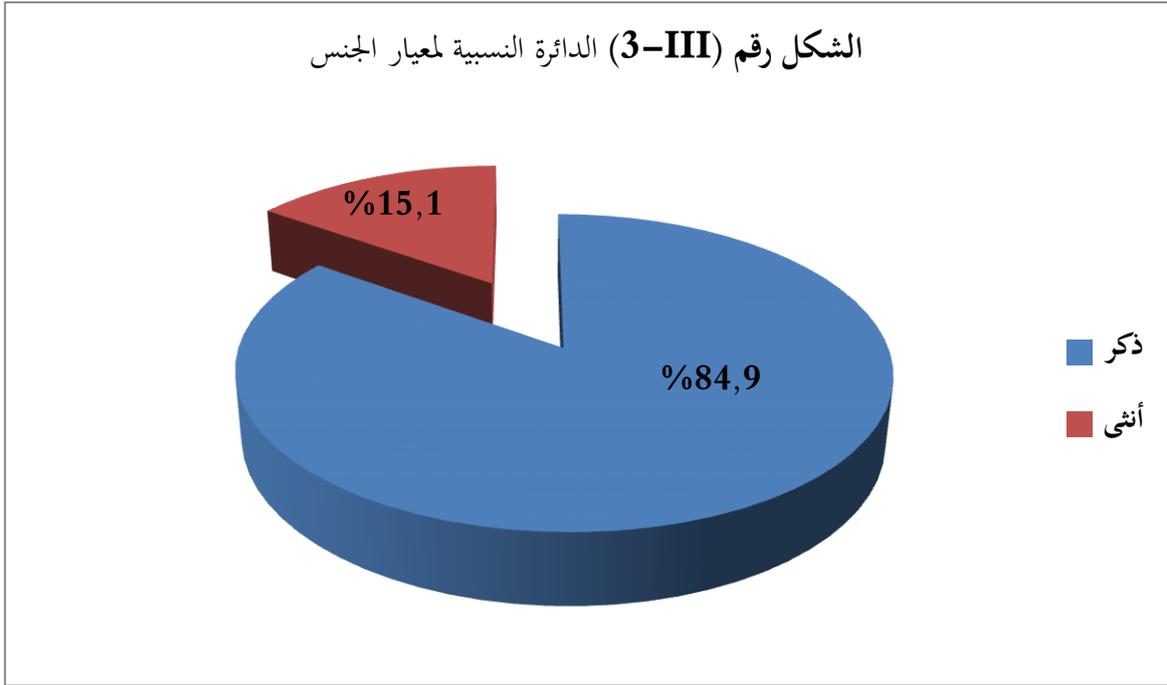
1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (III-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
84,9	62	ذكر
15,1	11	أنثى
100	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (III-3) أن نسبة (84,9%) من أفراد العينة المدروسة من جنس ذكور و الباقي إناث (15.1%) ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بهذه المؤسسة الإنتاجية (إنتاج الكهرباء)، حيث يتطلب بدل جهد عضلي كبير يتناسب والبنية الفزيولوجية للذكور أكثر من الإناث خاصة في ورشات الإنتاج.

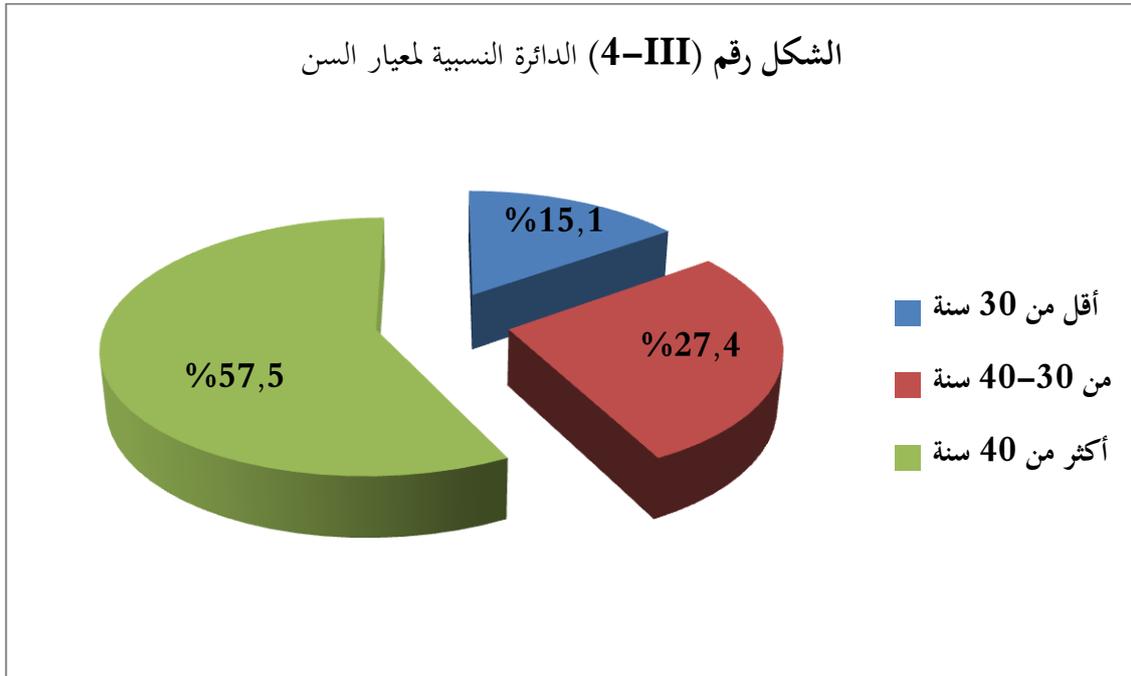
2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب السن من خلال التكرارات و النسب المئوية.

الجدول رقم (III-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة %	التكرار	فئات السن
15,1	11	أقل من 30 سنة
27,4	20	30 - 40 سنة
57,5	42	أكثر من 40 سنة
100	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (III-4) أن أغلبية أفراد الدراسة تفوق أعمارهم 40 سنة بنسبة (57,5%) تليها نسبة (27,4%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة ثم نسبة (15,1%) من أفراد الدراسة تفوق أعمارهم بين 40 سنة.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

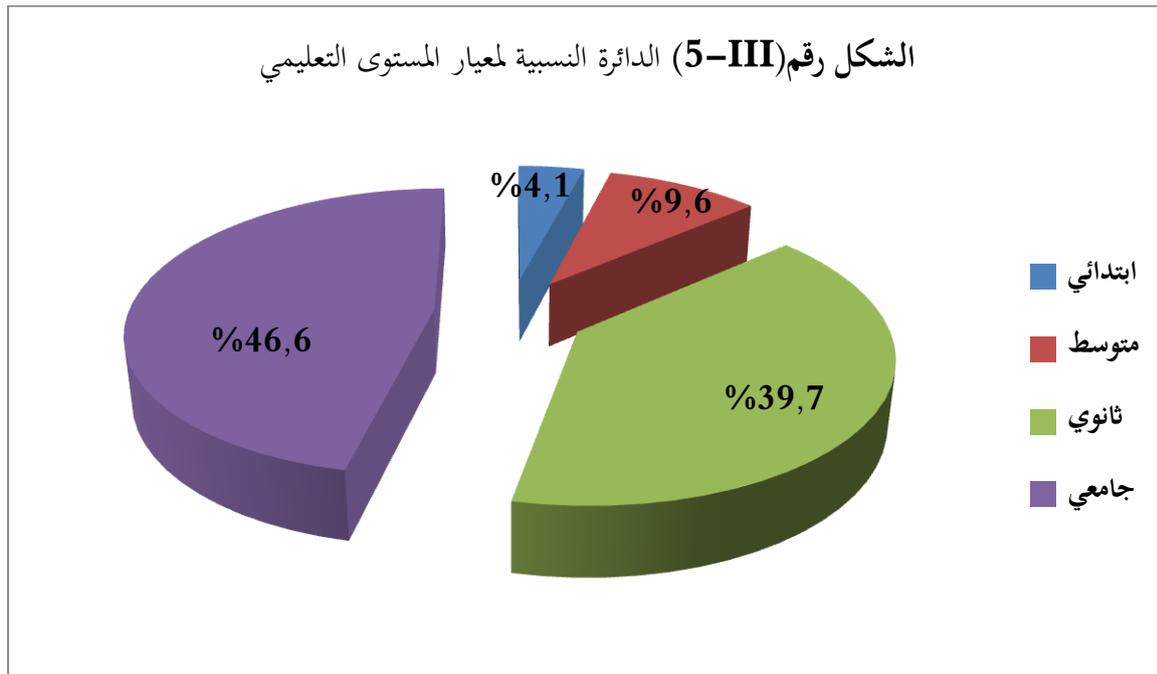
يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال التكرار و النسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (III-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4,1	3	ابتدائي
9,6	7	متوسط

39,7	29	ثانوي
46,6	34	جامعي
100	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss



المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول (III-5) أن نسبة كبيرة من أفراد العينة ذو المستوى جامعي (46,6%) تليهم نسبة (39,7%) من أفراد العينة ذو المستوى المتوسط تليهم نسبة (9,6%) من أفراد العينة ذو المستوى ثانوي، و أخيرا نسبة (4,1%) ذو المستوى الابتدائي، ويرجع ذلك إلى أن أغلب الأفراد يعملون في الورشات الإنتاجية الشيء الذي يتطلب مؤهلات علمية كبيرة بقدر ما يتطلب مهارات فنية و خبرات تقنية.

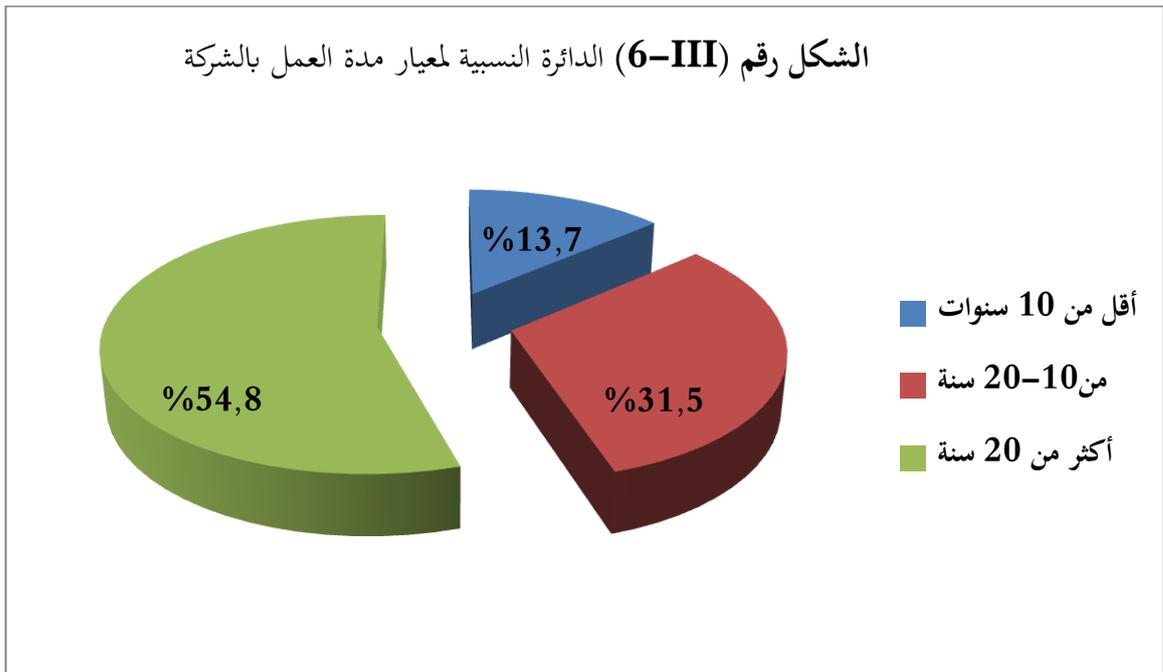
4- توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل بالشركة

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة من خلال التكرارات و النسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (III-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل بالشركة.

النسبة %	التكرار	مدة العمل بالمؤسسة
13,7	10	أقل من 10 سنوات
31,5	23	من 10-20 سنة
54,8	40	أكثر من 20 سنة
100	73	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

التعليق: يتضح من خلال الجدول رقم (III-6) يتبين أن نسبة (54,8%) من أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تفوق 20 سنة أما نسبة (31,5%) يملكون خبرة تتراوح بين 10 و 20 سنة، وأخيرا نسبة (13,7%) من أفراد العينة الذين تقل سنوات الخبرة عن 10 سنوات.

5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

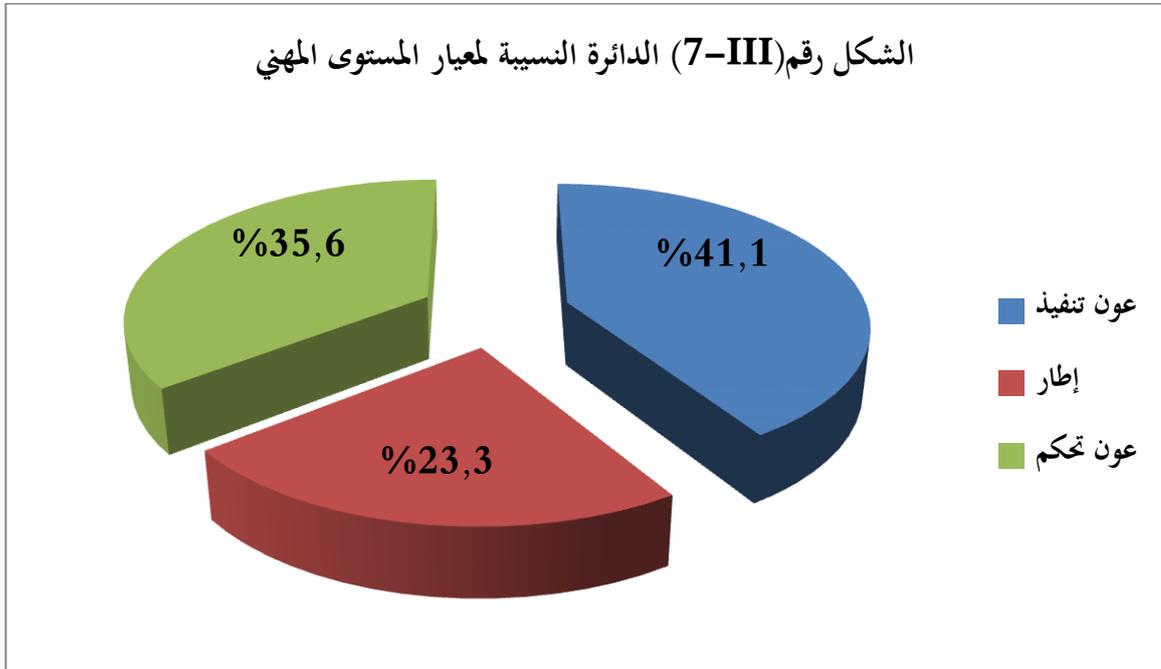
III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بيجبل

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني من خلال التكرارات و النسب المئوية الموافقة لكل تكرار.

الجدول رقم (III-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني.

اسم الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	30	41,1
إطار	17	23,3
عون تحكم	26	35,6
المجموع	73	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

التعليق: من خلال الجدول رقم (III-7) نلاحظ أن (41,1%) من أفراد عينة الدراسة عبارة عن أعوان تنفيذ تليها نسبة (35,6%) هم أعوان تحكم، وهم يعملون في الورشات الإنتاجية، ونسبة (23,3%) هم الإطارات يشغلون المناصب الإدارية.

III-2-2- تفرغ وتحليل بيانات المحور الثاني (أبعاد المناخ التنظيمي)

من أجل التعرف على واقع أبعاد المناخ التنظيمي في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، وقصد تحقيق ذلك سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- عرض وتحليل بيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي في الشركة

الجدول رقم (III-8): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالهيكل التنظيمي.

الترتيبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	0,7632	4,0274	1	3	5	48	16	ك	1- يساعد تقسيم العمل في الشركة على تحقيق أهدافها.
			1,4	4,1	6,8	65,8	21,9	%	
5	1,1622	2,6164	11	32	07	20	03	ك	2- هناك تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف*.
			15,1	43,8	9,6	27,4	4,1	%	
2	1,0070	3,3699	5	10	14	41	3	ك	3- تتناسب الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة.
			6,8	13,7	19,2	56,2	4,1	%	
4	1,1176	2,9726	8	17	22	21	5	ك	4- هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية.
			11	23,3	30,1	28,8	6,8	%	
3	0,9570	3,027	4	18	25	24	2	ك	5- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.
			5,5	24,7	34,2	32,9	2,7	%	
المتوسط و الانحراف المعياري			0,5958	3,2027					

*العبرة المؤشرة سلبية لذا تم عكس أوزانها أثناء المعالجة الإحصائية لتصبح ايجابية لمعالجة البيانات بشكل موحد.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-8) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعء الهيكل التنظيمي بلغ (3,2027, درجة) بانحراف معياري بلغ (0,595, درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 2,61 إلى 3,4) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطات الهيكل التنظيمي بين (2,6164 و 4,0274).

1- جاءت العبارة رقم (1) الخاصة بتقسيم العمل في الشركة وهي (يساعد تقسيم العمل في الشركة على تحقيق أهدافها) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (4,0274, درجة) بانحراف معياري بلغ (0,7632, درجة) وكانت نسبة العمال الموافقون (درجة الموافقة هي: أوافق بشدة وأوافق) هي $21,9 + 65,8 = 87,7\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (3) الخاصة بتناسب الوظائف مع الهيكل التنظيمي وهي (تناسب الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,3699, درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0070, درجة) وكانت نسبة العمال الموافقون هي $4,1 + 56,2 = 60,3\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (5) الخاصة بمرونة الهيكل التنظيمي وهي (يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,027, درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9570, درجة) وكانت نسبة العمال الموافقون هي $2,7 + 32,9 = 35,6\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (4) الخاصة بالسلطة الرسمية وهي (هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

(2,9726 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1176 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 6,8 + 28,8 = 35,6 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاءت العبارة السلبية رقم (2) الخاصة بالتداخل في الأعمال والوظائف وهي (هناك تداخل وازدواجية في الأعمال والوظائف) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها بعد عكس أوزانها، حيث أصبحت العبارة إيجابية وصيغتها (لا يوجد التداخل والإزدواجية في الأعمال والوظائف) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6164 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1622 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 4,1 + 27,4 = 31,5 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- عرض وتحليل بيانات الخاصة بالقيادة في الشركة

الجدول رقم (III-9): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بالقيادة

الترتيبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
4	1,0136	2,4384	14	26	21	11	1	ك	6- يفتح المدير المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.
			19,2	35,6	28,8	15,1	1,4	%	
3	1,1053	2,5616	16	19	19	17	00	ك	7- يشجع المدير العاملين على إبداء وجهة نظرهم وتقديم اقتراحاتهم.
			21,9	26	26	26	00	%	
1	1,0785	2,6849	15	11	30	16	1	ك	8- هناك ثقة بين المدير والعاملين.
			20,5	15,1	41,1	21,9	1,4	%	
2	1,1754	2,6027	17	16	22	15	3	ك	9- يهتم مدير الشركة بتحفيز العاملين.
			23,3	21,9	30,1	20,5	4,1	%	
		0,9542	2,5719	المتوسط و الانحراف المعياري					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-9) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعده القيادة بلغ (2,5719 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9542 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.6) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة ضعيفة (منخفضة) حيث تراوحت متوسطات القيادة بين (2,4384 و 2,6849).

1- جاءت العبارة رقم (8) الخاصة بوجود الثقة بين المدير والعاملين وهي (هناك ثقة بين المدير والعاملين) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6849 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0785 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $21,9 + 1,4 = 23,3\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (9) الخاصة بتحفيز العاملين وهي (يهتم مدير الشركة بتحفيز العاملين) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6027 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1754 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $20,5 + 4,1 = 24,6\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (7) الخاصة بتقديم الإقتراحات وهي (يشجع المدير العاملين على إبداء وجهة نظرهم وتقديم اقتراحاتهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,5616 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1053 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $26 + 00 = 26\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (6) الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار وهي (يفتح المدير المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,4384 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0136 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $15,1 + 1,4 = 16,5\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

3- عرض وتحليل بيانات الخاصة بنمط الإتصال في الشركة

الجدول رقم (III-10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط الإتصال.

الترتيبات	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
3	1,1692	2,6575	14	22	14	21	2	ك 10- تتم عملية الإتصال بين المدراء والموظفين بسرعة كبيرة.
			19,2	30,1	19,2	28,8	2,7	
2	1,1457	2,7260	14	18	15	26	00	ك 11- قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية).
			19,2	24,7	20,5	35,6	00	
4	1,2513	2,6438	16	23	08	23	3	ك 12- تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات (الأنترن، الأنترنات، الإكسترانت).
			21,9	31,5	11	31,5	4,1	
1	1,1889	2,9452	10	18	16	24	5	ك 13- يساهم نظام الإتصال بالشركة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
			13,7	24,7	21,9	32,9	6,8	
1	1,1290	2,9452	11	13	20	27	02	ك 14- يساهم نظام الإتصال بالشركة في تحقيق أهدافها.
			15,1	17,8	27,4	37	2,7	
			المتوسط و الانحراف المعياري					
		0,9206	2,7836					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-10) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعء نمط الإتصال بلغ (2,7836 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9206 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 2,61 إلى 3,4) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة متوسطة (معتدلة) حيث تراوحت متوسطات نمط الإتصال بين (2,6438 و 2,9452).

1- جاءت العبارتين رقم (13)، (14) وهما (يساهم نظام الإتصال بالشركة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات)، (يساهم نظام الإتصال بالشركة في تحقيق أهدافها) على الترتيب، في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواهما، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة للعبارتين (2,9452 درجة)، أما الإنحراف المعياري للعبارة رقم (13) بلغ (1,1889 درجة) في حين بلغ الإنحراف المعياري للعبارة رقم (14) (1,1290 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على العبارة رقم (13) هي 6,8 + 32,9 = 39,7 % من مجموع العمال المستجوبين، في حين كانت نسبة العمال الموافقين على العبارة رقم (14) هي 2,7 + 37 = 39,7 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (11) الخاصة قنوات الإتصال وهي (قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية)) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,7260 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1457 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 00 + 35,6 = 35,6 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (10) الخاصة بعملية الإتصال وهي (تتم عملية الإتصال بين المدراء والموظفين بسرعة كبيرة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6575 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1692 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 2,7 + 28,8 = 31,5 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (12) الخاصة بوسائل الإتصال الحديثة وهي (تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات (الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت)) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6438 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,2513 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 4,1 + 31,5 = 35,6 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- عرض وتحليل بيانات الخاصة بطبيعة العمل في الشركة

الجدول رقم (III-11): يوضح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاصة بطبيعة العمل.

الترتيبات	الانحراف	المتوسط	درجة الموافقة	العبارات
-----------	----------	---------	---------------	----------

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

	المعياري	الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
5	1,0475	2,6301	10	27	17	18	01	ك	15- معظم الأعمال التي يقوم بها العاملون هي أعمال غير روتينية.
			13,7	37	23,3	24,7	1,4	%	
2	1,2175	3,3562	07	12	14	28	12	ك	16- طبيعة الوظيفة تمنح التقدير والإحترام للعاملين في الشركة.
			9,6	16,4	19,2	38,4	16,4	%	
4	1,1039	2,6849	10	26	17	17	03	ك	17- تمنح الوظيفة للعاملين فرص عديدة للتجديد والإبتكار.
			13,7	35,6	23,3	23,3	4,1	%	
1	1,0530	3,4247	06	09	10	44	04	ك	18- ساعات العمل ومواعيد الدوام ملائمة.
			8,2	12,3	13,7	60,3	5,5	%	
3	1,2354	3,1233	11	12	13	31	06	ك	19- يحرص المدير على توفير وسائل الأمن والسلامة.
			15,1	16,4	17,8	42,5	8,2	%	
		0,7327	3,0438	المتوسط و الانحراف المعياري					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-11) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعده طبيعة العمل بلغ (3,0438 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,7327 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 2,61 إلى 3,4) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة متوسطة (معتدلة) حيث تراوحت متوسطات بين (2,6301 و 3,4247).

1- جاءت العبارة رقم (18) الخاصة بساعات ومواعيد العمل وهي (ساعات العمل ومواعيد الدوام ملائمة) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,4247 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0530 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 5,5 + 60,3 = 65,8 % من مجموع العمال المستجوبين.

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

2- جاءت العبارة رقم(16) الخاصة بطبيعة الوظيفة وهي(طبيعة الوظيفة تمنح التقدير والإحترام للعاملين في الشركة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,3562 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,2175 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقون هي 16,4+38,4 = 54,8 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم(19) الخاصة وهي(يحرص المدير على توفير وسائل الأمن والسلامة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,1233 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,2354 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقون هي 42,5+8,2 = 50,7 % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم(17) الخاصة بالتجديد والإبتكار وهي(تمنح الوظيفة للعاملين فرص عديدة للتجديد والإبتكار) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6849 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1039 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقون هي 23,3+ 4,1 = 27,4 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم(15) الخاصة بالأعمال غير الروتينية وهي(معظم الأعمال التي يقوم بها العاملون هي أعمال غير روتينية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6301 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0475 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقون هي 24,7+ 1,4 = 26,1 % من مجموع العمال المستجوبين.

5- عرض وتحليل بيانات الخاصة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار

الجدول رقم (III-12): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

الترتيبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
2	1,0279	2,4521	14	26	20	12	01	ك	20- يشارك العاملون في صنع

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

			19,2	35,6	27,4	16,4	1,4	%	القرارات التي تتعلق بوحدة العمل.
3	1,0007	2,3288	16	28	19	09	01	ك	21- يعقد المدير اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالتحاور دون قيود.
			21,9	38,4	26	12,3	1,4	%	
3	0,9436	2,3288	15	28	21	09	00	ك	22- يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.
			20,5	38,4	28,8	12,3	00	%	
1	0,9357	2,7671	07	21	27	18	00	ك	23- يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.
			9,6	28,8	37	24,7	00	%	
		0,7545	2,4692	المتوسط و الانحراف المعياري					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-12) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بلغ (2,4692 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,7545 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.6) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة ضعيفة (منخفضة) حيث تراوحت متوسطات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بين (2,3288 و 2,7671).

1- جاءت العبارة رقم (23) الخاصة بحل المشكلات وهي (يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,7671 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9357 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $24,7 + 00 = 24,7\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (20) الخاصة بمشاركة العاملين في صنع القرار وهي (يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدة العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,4521 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0279 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $16,4 + 1,4 = 17,8\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

3- جاءت العبارتين رقم (21)، (22) وهما (يعقد المدير اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالتحاور دون قيود)، (يمتلك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها) على الترتيب، في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواهما، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة للعبارتين (2,3288 درجة)، أما الانحراف المعياري للعبارتين (21) بلغ (1,0007 درجة) في حين بلغ الانحراف المعياري للعبارتين رقم (22) (0,9436 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين على العبارتين رقم (21) هي $13,7 = 12,3 + 1,4$ % من مجموع العمال المستجوبين، في حين كانت نسبة العمال الموافقين على العبارتين رقم (22) هي $12,3 = 12,3 + 0,0$ % من مجموع العمال المستجوبين.

6- عرض وتحليل بيانات الخاصة بالتكنولوجيا

الجدول رقم (III-13): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بالتكنولوجيا.

الترتيبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
4	1,0848	2,6438	12	23	18	18	01	ك	24- تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.
			16,4	31,5	24,7	26	1,4	%	
2	1,0657	3,0548	06	18	18	28	03	ك	25- توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين مختلف الوحدات.
			8,2	24,7	24,7	38,4	4,1	%	
1	1,0834	3,0685	07	15	21	26	04	ك	26- تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة العمل.
			9,6	20,5	28,8	35,6	5,5	%	
3	1,1117	2,9863	08	18	17	27	03	ك	27- تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل.
			11	24,7	23,3	37	4,1	%	
			0,9117	2,9084	المتوسط و الانحراف المعياري				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-13) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد التكنولوجيا بلغ (2,9084 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9117 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 2,61 إلى 3,4) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة متوسطة (معتدلة) حيث تراوحت متوسطات بين (2,6438 و 3,0685).

1- جاءت العبارة رقم (26) الخاصة بانسجام التكنولوجيا مع العمل وهي (تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,0685 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0834 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $41,1 = 35,6 + 5,5$ % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (25) الخاصة بالربط بين الوحدات وهي (توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين مختلف الوحدات) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,0548 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0657 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $42,5 = 38,4 + 4,1$ % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (27) الخاصة بمساهمة التكنولوجيا في العمل وهي (تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,9863 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1117 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $41,1 = 37 + 4,1$ % من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (24) الخاصة بمواكبة التطورات التكنولوجية وهي (تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,6438 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0848 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $27,4 = 26 + 1,4$ % من مجموع العمال المستجوبين.

III-2-3- تفرغ وتحليل بيانات المحور الثالث (الصراع التنظيمي) (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية)

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

من أجل التعرف على واقع الصراع التنظيمي (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية) في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء، وقصد تحقيق ذلك سيتم استخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

1- عرض وتحليل بيانات الخاصة بصراع المهمة

الجدول رقم (III-14): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بصراع المهمة.

الترتيبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
3	0,8934	3,3973	00	16	16	37	04	ك	28- يوجد تعارض بين مختلف الأفكار بخصوص طبيعة العمل.
			00	21,9	21,9	50,7	5,5	%	
1	0,9184	3,6438	01	10	12	41	09	ك	29- يوجد اختلاف في الآراء بين العاملين حول محتوى المهام.
			1,4	13,7	16,4	56,2	12,3	%	
2	0,8806	3,5753	01	08	20	36	08	ك	30- عادة ما يوجد توتر بين العاملين أثناء تأدية المهام.
			1,4	11	27,4	49,3	11	%	
4	0,9842	3,3251	02	16	17	33	05	ك	31- يوجد تعبير عن المعارضة أثناء تأدية المهام.
			2,7	21,9	23,3	45,2	6,8	%	
			المتوسط و الانحراف المعياري						
			0,6843	3,4931					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-14) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعده صراع المهمة بلغ (3,4931 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,6843 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة مرتفعة (عالية) حيث تراوحت متوسطات صراع المهمة بين (3,3251 و 3,3251).

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

1- جاءت العبارة رقم(29) الخاصة بالإختلاف في الآراء وهي(يوجد اختلاف في الآراء بين العاملين حول محتوى المهام) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,6438 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9184 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $56,2 + 12,3 = 68,5\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم(30) الخاصة بوجود التوتر أثناء العمل وهي(عادة ما يوجد توتر بين العاملين أثناء تأدية المهام) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,5753 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,8806 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $49,3 + 11 = 60,3\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم(28) الخاصة بالتعارض والإختلاف في الأفكار وهي(يوجد تعارض بين مختلف الأفكار بخصوص طبيعة العمل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,3973 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,8934 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $50,7 + 5,5 = 56,2\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم(31) الخاصة بالمعارضة أثناء العمل وهي(يوجد تعبير عن المعارضة أثناء تأدية المهام) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,3251 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9842 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $45,2 + 6,8 = 52\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

2- عرض وتحليل بيانات الخاصة بصراع العلاقة

الجدول رقم(III-15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بصراع العلاقة.

الترتيبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
2	1,0419	3,5342	04	06	22	29	12	ك
			5,5	8,2	30,1	39,7	16,4	%

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

1	1,0406	3,5616	04	08	14	37	10	ك	33- يوجد احتكاك شخصي بين العاملين.
			5,5	11	19,2	50,7	13,7	%	
4	1,1178	3,4384	04	11	20	25	13	ك	34- هناك تنافر في العلاقات الشخصية بين العاملين.
			5,5	15,1	27,4	34,2	17,8	%	
3	1,0551	3,4658	04	10	16	34	09	ك	35- هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين العاملين.
			5,5	13,7	21,9	46,6	12,3	%	
		0,8650	3,500	المتوسط و الانحراف المعياري					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-14) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعث صراع العلاقة بلغ (3,500 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,8650 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 3.41 إلى 4.2) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعث كانت بدرجة مرتفعة (عالية) حيث تراوحت متوسطات صراع العلاقة بين (3,4384 و 3,5616).

1- جاءت العبارة رقم (33) الخاصة بالإحتكاك الشخصي وهي (يوجد احتكاك شخصي بين العاملين) في المرتبة الأولى حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,5616 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0406 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 13,7 + 50,7 = 64,4 % من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (32) الخاصة بالحق والإنزعاج بين العاملين وهي (عادة ما يوجد حقد وانزعاج متبادل بين العاملين في الشركة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,5342 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0419 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي 16,4 + 39,7 = 56,1 % من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (35) الخاصة بالمعلومات المتداولة بين العاملين وهي (هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين العاملين) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها،

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,4658 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0551 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $58,9\% = 46,6 + 12,3$ من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (34) الخاصة بالعلاقات الشخصية وهي (هناك تنافر في العلاقات الشخصية بين العاملين) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,4384 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,1178 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $52\% = 34,2 + 17,8$ من مجموع العمال المستجوبين.

3- عرض وتحليل بيانات الخاصة بصراع العملية

الجدول رقم (III-16): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بصراع العملية.

الترتيبات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
2	1,0167	3,3425	03	13	20	30	07	ك	36- هناك تضارب بين العاملين بخصوص دور كل فرد.
			4,1	17,8	27,4	41,1	9,6	%	
3	1,0203	3,2877	04	13	19	32	05	ك	37- يوجد اختلاف بين العاملين حول تحديد إجراءات العمل المكلفين به.
			5,5	17,8	26	43,8	6,8	%	
1	0,9790	3,3699	03	13	15	38	04	ك	38- تحصل اختلافات بين العاملين بخصوص الأساليب المتبعة في تنفيذ الأعمال.
			4,1	17,8	20,5	52,1	5,5	%	
4	0,9568	3,2055	04	12	25	29	03	ك	39- هناك اختلاف بين العاملين بخصوص توزيع الموارد المخصصة لإنجاز مهامهم.
			5,5	16,4	34,2	39,7	4,1	%	
		0,6846	2,8349	المتوسط و الانحراف المعياري					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-16) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعده صراع العملية بلغ (2,8349 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,6846 درجة)، إذ يدخل ضمن الفئة (من 2,61 إلى 3,4) مما يدل على درجة موافقة العمال بهذه الشركة على هذا البعد كانت بدرجة متوسطة (معتدلة) حيث تراوحت متوسطات صراع العملية بين (3,2055 و 3,3699).

1- جاءت العبارة رقم (38) الخاصة بأساليب تنفيذ الأعمال وهي (تحصل اختلافات بين العاملين بخصوص الأساليب المتبعة في تنفيذ الأعمال) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,3699 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9790 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $52,1 + 5,5 = 57,6\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (36) الخاصة بالتضارب في الأدوار وهي (هناك تضارب بين العاملين بخصوص دور كل فرد) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,3425 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0167 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $41,1 + 9,6 = 50,7\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (37) الخاصة بإجراءات العمل وهي (يوجد اختلاف بين العاملين حول تحديد إجراءات العمل المكلفين به) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,2877 درجة) بانحراف معياري بلغ (1,0203 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $43,8 + 6,8 = 50,6\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (39) الخاصة وهي (هناك اختلاف بين العاملين بخصوص توزيع الموارد المخصصة لإنجاز مهامهم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة العمال بشركة سونلغاز على محتواها، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3,2055 درجة) بانحراف معياري بلغ (0,9568 درجة) وكانت نسبة العمال الموافقين هي $43,8 = 39,7 + 4,1\%$ من مجموع العمال المستجوبين.

III-3- اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار الفرضيات الدراسة قمنا باستخدام مصفوفة الارتباط، كما قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط .

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

أولاً: مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

تم استخدام مصفوفة الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية لطبيعة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية)، حيث من خلال هذا الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إثبات أو عدم إثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، وعن طريق استخدام نظام الإحصائي الـ Spss، ثم حساب معامل الارتباط لهذه العلاقة في شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (III- 8) يوضح مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الجنس	السن	المستوى التعليمي	مدة العمل بالمؤسسة	اسم الوظيفة	المناخ التنظيمي	صراع المهمة	صراع العلاقة	صراع العملية
1-الجنس	1								
2- السن	*- 0,294	1							
3- المستوى التعليمي	-0,08	0,025	1						
4- مدة العمل بالشركة	*0,292	*0,292	0,104	1					
5-اسم الوظيفة	0,137	0,137	0,018	0,018	1				
6- المناخ التنظيمي	0,198	-0,126	0,016	-0,160	0,145	1			
7- صراع المهمة	0,104	0,154	-0,003	0,084	0,028	** -0,346	1		
8- صراع العلاقة	0,067	-0,059	-0,179	0,105	-0,105	** -0,361	**0,533	1	
9- صراع العملية	0,033	0,015	-0,061	0,199	-0,037	** -0,470	**0,579	**0,682	1

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05.

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات ال Spss

من خلال مصفوفة الارتباط يظهر أن هناك علاقة سلبية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومختلف أنواع الصراع التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط $r = -0,34$ بين المناخ التنظيمي و صراع المهمة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 وهو ارتباط متوسط يدخل ضمن المجال 0,3- إلى -0,49، كما بلغ معامل الارتباط $r = -0,36$ بين المناخ التنظيمي وصراع العلاقة وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 وهو ارتباط متوسط لأن يدخل ضمن المجال -0,1 إلى -0,5، كما بلغ معامل -0,470 بين المناخ التنظيمي وصراع العملية وهو دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 و 0,05 وهو ارتباط متوسط يدخل ضمن المجال 0,3- إلى -0,49.

III-3-1- إختبار صدق الفرضية الأولى

تفيد الفرضية الأولى: "يوثر المناخ التنظيمي سلبا على صراع المهمة"، ولإثبات صدق هذه الفرضية من عدمه قمنا بتحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) مع المتغير التابع (صراع المهمة). وينتج من هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي صراع المهمة أو تقدير قيمة المتغير التابع (صراع المهمة) عند معرفة المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ويمكن صياغة العلاقة الإحصائية بالنموذج التالي: $Y_i = b_0 + b_1 X_i$

علما أن:

X_i : المتغير المستقل

Y_i : المتغير التابع

b_0 : هي قيمة ثابتة تعبر عن قيمة Y_i عندما تكون قيمة X_i تساوي الصفر

b_1 : تعبر عن ميل الخط المستقيم الذي يوضح العلاقة.

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

بعد كتابة المعادلة الإحصائية يتم اختبار معالم النموذج أي اختبار فرضيات مقطع خط الانحدار وفرضيات ميل خط الانحدار.

قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بإتباع عدة خطوات عبر برنامج ال Spss فتحصلنا على الجداول التالية:

الجدول رقم (III-17): يوضح الانحدار البسيط بين المناخ التنظيمي وصراع المهمة

النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2
المناخ التنظيمي وصراع المهمة	-0,346	0,120

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-17) يتضح أن قيمة معامل الارتباط $r = -0,346$ وهو منخفض لكن في الإتجاه السلبي، أما معامل التحديد $r^2 = 0,120$ فيفيد بأن 12% تمثل مقدار التباين في صراع المهمة الذي يفسره النموذج المتمثل في المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (III-18) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحدار	مجموع مربعات البواقي	مجموع مربعات الكلي	تحليل التباين F	مستوى الدلالة	درجة الحرية
صراع المهمة	3,981	29,265	33,247	9,523	0,03	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

الجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار للبيانات، كما يشير إلى إحصائية $F = 9,523$ وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,03.

الجدول رقم (III-19) يوضح نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين المناخ التنظيمي لصراع المهمة

المتغيرات	درجة التأثير	قيمة T
	B	
الثوابت	4,471	13,721
المناخ التنظيمي	-0,346	-3,086

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

بين هذا الجدول يقدم نتائج قيم الميل ومقطع خط الانحدار بالإضافة أنه يجب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

(2)..... $b_0 = 4,471$ أي $4,471$ طول مقطع خط الانحدار يساوي

(3)..... $b_1 = -0,346$ أي $-0,346$ ميل خط الانحدار يساوي

من خلال العلاقة (2) و(3) وبالتعويض في العلاقة الإحصائية (1) نتحصل على معادلة خط الانحدار

$$Y = 4,471 - 0,346X$$
 وهي:

1- التحقق من فرضيات مقطع خط الانحدار

$H_0: B_0 = 0$: مقطع خط الانحدار مساوي للصفر H_0

$H_a: B_0 \neq 0$: ميل خط الانحدار مختلف عن الصفر H_a

يتبين من الجدول أن قيمة اختبار T هي 13,721 ومستوى دلالة الاختبار هي 0,03 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية $\alpha = 0,05$ أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية أي أقل من قيمة صفرية وتكون قيمة مقطع خط الانحدار 4,471 هي دالة إحصائية.

2- التحقق من فرضيات ميل خط الانحدار

$H_0: B_1 = 0$: ميل خط الانحدار مساوي للصفر H_0

$H_a: B_1 \neq 0$: ميل خط الانحدار مختلف عن الصفر H_a

يتبين أن قيمة اختبار T هي -3,086 ومستوى دلالة الاختبار 0,03 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتكون قيمة ميل خط الانحدار -0,346 هي دالة إحصائية.

وهذا ما يثبت صدق الفرضية الأولى والتي تفيد "بالتأثير السلبي للمناخ التنظيمي على صراع المهمة".

III-3-2- اختبار صدق الفرضية الثانية

تفيد الفرضية الثانية: "يوثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة سلبا على صراع العلاقة"، وإثبات صدق هذه الفرضية من عدمه قمنا بتحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك بتقدير العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) مع المتغير التابع (صراع العلاقة). وينتج من هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي صراع العلاقة أو تقدير قيمة المتغير التابع (صراع العلاقة) عند معرفة المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ويمكن صياغة العلاقة الإحصائية بالنموذج التالي:

$$Y_i = b_0 + b_1 X_i \dots \dots \dots (1)$$

وتحصلنا على الجداول التالية:

الجدول رقم (III-20): يوضح الانحدار البسيط بين المناخ التنظيمي وصراع العلاقة

المتغيرات	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2
المناخ التنظيمي وصراع العلاقة	-0,361	0,130

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-20) يتضح أن قيمة معامل الارتباط $r = -0,361$ وهو منخفض لكن في الاتجاه السلبي، أما معامل التحديد $r^2 = 0,130$ فيفيد بأن 13% تمثل مقدار التباين في صراع العلاقة الذي يفسره النموذج المتمثل في المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (III-21) تحليل تباين خط الانحدار

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

مصدر التباين	مجموع مربعات الإنحدار	مجموع مربعات البواقي	مجموع مربعات الكلي	تحليل التباين F	مستوى الدلالة	درجة الحرية
صراع العلاقة	7,022	46,853	53,875	10,641	0,02	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

الجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الإنحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الإنحدار للبيانات، كما يشير إلى إحصائية $F = 10,641$ وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,02.

الجدول رقم (III-22) يوضح نتائج الإنحدار البسيط لعلاقة بين المناخ التنظيمي لصراع العلاقة

قيمة T	درجة التأثير	النموذج
	B	
11,757	4,793	الثوابت
-3,262	-0,456	المناخ التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

بين هذا الجدول يقدم نتائج قيم الميل ومقطع خط الإنحدار بالإضافة أنه يجب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الإنحدار.

طول مقطع خط الإنحدار يساوي أي $b_0 = 4,793$(2)

ميل خط الإنحدار يساوي $-0,456$ أي $b_1 = -0,456$(3)

من خلال العلاقة (2) و(3) وبالتعويض في العلاقة الإحصائية (1) نتحصل على معادلة خط الإنحدار

وهي: $Y = 4,793 - 0,456 X$

1- التحقق من فرضيات مقطع خط الإنحدار

$H_0: B_0=0$: مقطع خط الانحدار مساوي للصفر H_0

$H_a: B_0 \neq 0$: ميل خط الانحدار مختلف عن الصفر H_a

يتبين من الجدول أن قيمة اختبار T هي 11,757 ومستوى دلالة الإختبار هي 0,02 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ الفرضية الصفرية أي أقل من قيمة صفرية وتكون قيمة مقطع خط الانحراف 4,793 هي دالة إحصائية.

2-التحقق من لفرضيات ميل خط الانحدار

$H_0: B_1=0$: ميل خط الانحدار مساوي للصفر H_0

$H_a: B_1 \neq 0$: ميل خط الانحدار مختلف عن الصفر H_a

يتبين أن قيمة اختبار T هي -3,086 ومستوى دلالة الاختبار 0,02 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتكون قيمة ميل خط الانحدار -0,456 هي دالة إحصائية.

وهذا ما يثبت صدق الفرضية الثانية والتي تفيد "بالتأثير السلبي للمناخ التنظيمي على صراع العلاقة".

III-3-3- إختبار صدق الفرضية الثالثة

تفيد الفرضية الثالثة: "يوثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة سلبا على صراع العملية"، ولإثبات صدق هذه الفرضية من عدمه قمنا بتحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وذلك بتقدير العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) مع المتغير التابع (صراع العملية). وينتج من هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المناخ التنظيمي صراع العملية أو تقدير قيمة المتغير التابع (صراع العملية) عند معرفة المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) ويمكن صياغة العلاقة الإحصائية بالنموذج التالي:

$$Y_i = b_0 + b_1 X_i \dots \dots \dots (1)$$

وتحصلنا على الجداول التالية:

III- دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل

الجدول رقم (III-23): يوضح الإنحدار البسيط بين المناخ التنظيمي وصراع العملية

معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	النموذج
0,221	-0,470	المناخ التنظيمي وصراع العلاقة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

من خلال الجدول رقم (III-23) يتضح أن قيمة معامل الارتباط $r = -0,470$ وهو منخفض جدا لكن في الإتجاه السلبي، أما معامل التحديد $r^2 = 0,221$ فيفيد بأن 221 % تمثل مقدار التباين في صراع العملية الذي يفسره النموذج المتمثل في المناخ التنظيمي.

الجدول رقم (III-24) تحليل تباين خط الإنحدار

مصدر التباين	مجموع مربعات الإنحدار	مجموع مربعات البواقي	مجموع مربعات الكلي	تحليل التباين F	مستوى الدلالة	درجة الحرية
صراع العملية	10,00	35,245	45,245	20,145	0,00	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

الجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الإنحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الإنحدار للبيانات، كما يشير إلى $F = 20,145$ وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,02

الجدول رقم (III-25) يوضح نتائج الإنحدار البسيط لعلاقة بين المناخ التنظيمي لصراع العملية

قيمة T	درجة التأثير	النموذج
	B	
13,702	4,845	الثوابت
-4,488	-0,544	المناخ التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال Spss

بين هذا الجدول يقدم نتائج قيم الميل ومقطع خط الانحدار بالإضافة أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

طول مقطع خط الانحدار يساوي أي $b_0 = 4,845$(2)

ميل خط الانحدار يساوي $-0,456$ أي $b_1 = -0,544$(3)

من خلال العلاقة (2) و(3) وبالتعويض في العلاقة الإحصائية (1) نتحصل على معادلة خط الانحدار

$$Y = 4,845 - 0,544X$$
 وهي:

1- التحقق من فرضيات مقطع خط الانحدار

$H_0: B_0 = 0$: مقطع خط الانحدار مساوي للصفر H_0

$H_a: B_0 \neq 0$: ميل خط الانحدار مختلف عن الصفر H_a

يتبين من الجدول أن قيمة اختبار T هي 13,702 ومستوى دلالة الإختبار هي 0,00 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0,05$ الفرضية الصفرية أي أقل من قيمة صفرية وتكون قيمة مقطع خط الانحدار هي 4,845 دالة إحصائية.

2-التحقق من لفرضيات ميل خط الانحدار

$H_0: B_1 = 0$: ميل خط الانحدار مساوي للصفر H_0

$H_a: B_1 \neq 0$: ميل خط الانحدار مختلف عن الصفر H_a

يتبين أن قيمة اختبار T هي -4,488 ومستوى دلالة الاختبار 00,0 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية وتكون قيمة ميل خط الانحدار -0,544 هي دالة إحصائية.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تفيد "بالتأثير السلبي للمناخ التنظيمي على صراع العلاقة العملية".

III-4- مناقشة نتائج الدراسة

سيتم مناقشة مدى اتفاق نتائج الدراسة مع الفرضيات التي تم تقديمها في المقدمة والبحث في مدى صحة الفرضيات.

III-4-1- نتائج اختبار الفرضية الأولى: تشير هذه الفرضية إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على صراع المهمة.

انطلاقا من عرض وتحليل بنود الاستمارة ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن عمال شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل يقرون بأن المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على صراع المهمة. وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الأولى القائلة: يؤثر المناخ التنظيمي سلبا على صراع المهمة بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

III-4-2- نتائج اختبار الفرضية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على صراع العلاقة.

انطلاقا من عرض وتحليل بنود الاستمارة ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن عمال شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل يقرون بأن المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على صراع العلاقة. وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الثانية القائلة: يؤثر المناخ التنظيمي سلبا على صراع العلاقة بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

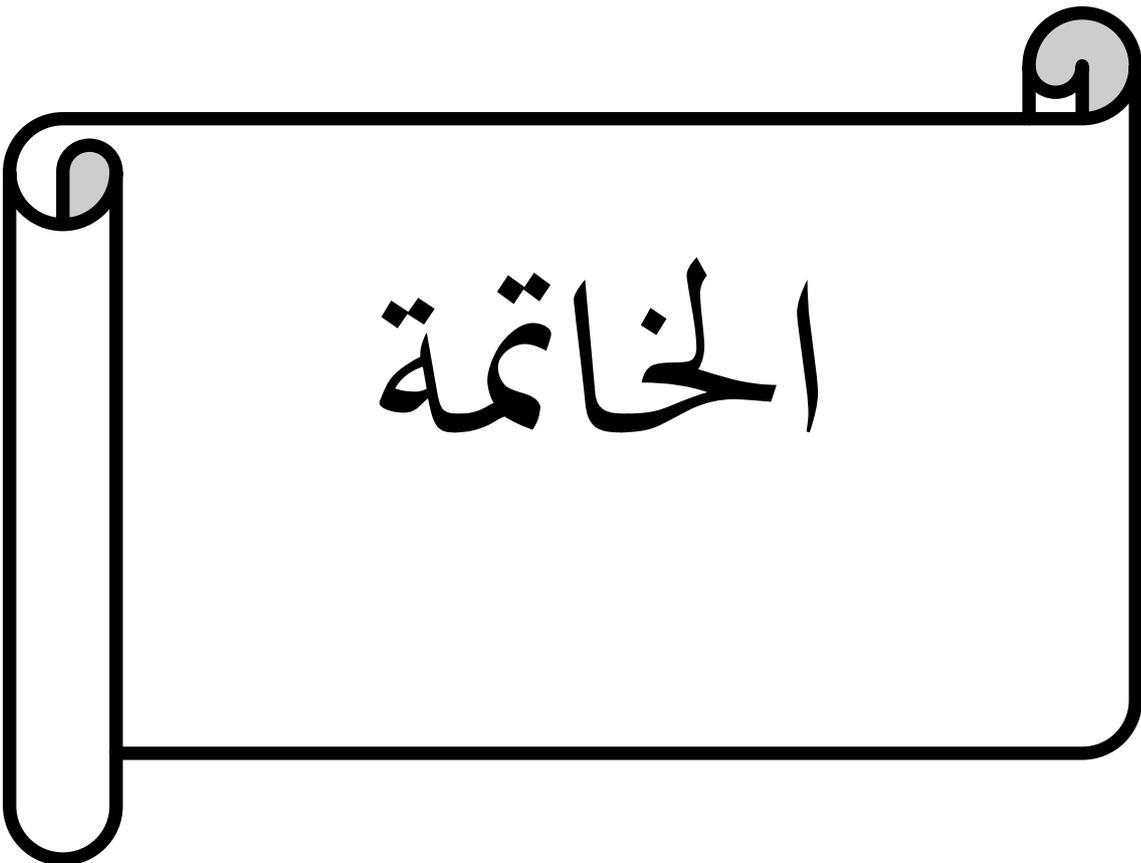
III-4-3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: تشير هذه الفرضية إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على صراع العملية.

انطلاقا من عرض وتحليل بنود الاستمارة ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي، تبين أن عمال شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل يقرون بأن المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على صراع العملية. وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الثالثة القائلة: يؤثر المناخ التنظيمي سلبا على صراع العملية بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل.

من خلال الفرضيات السابقة يتضح أن المناخ التنظيمي يؤثر بشكل سلبي على كل من صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية، وتتفق النتائج المتوصل إليها في دراستنا مع دراسة إياد إبراهيم خليل المدهون في وجود علاقة عكسية (سلبية) بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا إجراء دراسة ميدانية تطبيقا لما جاء في الفصلين السابقين، حيث تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية، إضافة إلى تحديد العينة المدروسة، تم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان وهذا عن طريق تفرغ وتحليل مختلف محاور الإستثمار الموزعة على عمال شركة سونلغاز للإنتاج الكهرباء بجيجل، وبعدها تم إختبار صدق الفرضيات، واتضح أنّ عمال الشركة يقرون بوجود مناخ تنظيمي ايجابي، كما تم التوصل إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر سلبا على مختلف أنواع الصراع التنظيمي (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية).



الخاتمة

إنّ نجاح المنظمات في الوقت الراهن يتوقف على مدى قدرة الإدارة على خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يساهم في تخفيف حدة الصراعات الموجودة داخلها، والذي يعمل على توحيد الجهود وتقليل المشاكل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي بشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بيججل، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات.

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

1- النتائج النظرية

- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة وهو يعبر عن الجو العام داخلها.
- المناخ التنظيمي هو حصيلة تفاعل العوامل أو العناصر الشخصية مع المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة.
- يتم تحسين المناخ التنظيمي من خلال الإهتمام بالهيكل التنظيمي، السياسات، الإهتمام بتدريب العاملين، تحسي الإتصال تحقيق العدالة.
- وجود الصراع أمر حتمي وطبيعي لديه أسباب متعددة ونتائج متباينة، حيث لا تخلو منه أي منظمة من المنظمات فهو موجود على كل المستويات وان اختلفت شدته، فالصراع قد يوجد على مستوى الفرد، بين الأفراد وبين الجماعات.
- للصراع التنظيمي آثار سلبية وأخرى إيجابية، تختلف باختلاف مستوى الصراع ودرجته، حيث أن المستوى المرتفع للصراع ينتج عنه آثار سلبية، إذ يجب المحافظة على مستوى مرغوب من الصراع لاستثمار آثاره بالطريقة الإيجابية.

2- النتائج التطبيقية

- يسود شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل مناخ تنظيمي إيجابي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي (2,83 درجة).
- تعرف شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل مستويات متوسطة من الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لصراع المهمة (3,49 درجة)، المتوسط الحسابي الكلي لصراع العلاقة (3,50 درجة)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لصراع العلاقة (3,30 درجة).
- يسود شركة لإنتاج الكهرباء بجيجل مناخ تنظيمي إيجابي يؤثر سلبا على صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية.

ثانيا: الإقتراحات والتوصيات

- على النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض الإقتراحات التي نأمل أن تساعد الشركة محل الدراسة على تحسين المناخ التنظيمي والتخفيف من مستوى الصراعات التنظيمية السائدة في الشركة.
- تشجيع المناخ التنظيمي الإيجابي السائد بالشركة والحفاظ عليه.
 - تفعيل الإتصال بين عمال الشركة والإدارة وفتح طرق وآفاق جديدة له.
 - على الشركة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وجعله أكثر مرونة، وذلك بالقيام بالإجراءات التي من شأنها منع التداخل في الإختصاصات والمسؤوليات بين وحدات العمل.
 - مواصلة إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ووضع الحلول للمشاكل التي تواجه الشركة.
 - إعطاء استقلالية أكبر للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
 - العمل على تحسين نظم وإجراءات العمل بالشركة، قصد ضمان سلامة العاملين .
 - ينبغي على إدارة الشركة أن تولي أهمية قصوى لموضوع الصراع، وذلك قصد الإستفادة منه عندما يكون في المستوى المقبول وتجنب أضراره عندما يكون في المستوى العالي.

ثالثا: المواضيع التي تثيرها الدراسة

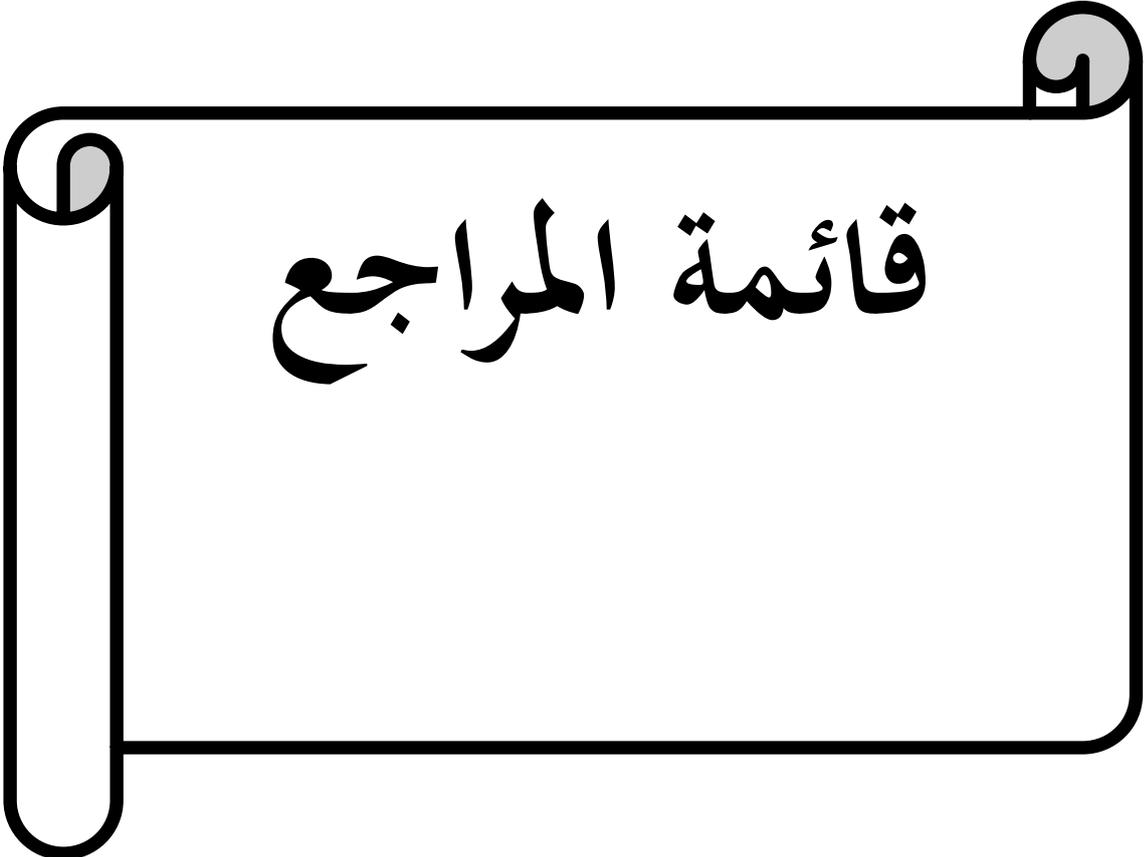
من خلال الإطلاع على موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الصراع التنظيمي فإننا نقترح جملة من

المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في الدراسات المستقبلية، ومن بينها ما يلي:

● علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع بالجامعة الجزائرية تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة.

● دراسة أثر القيم التنظيمية على الصراع التنظيمي.

● دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وصراع الدور.



قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- جاد الرب، التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.
- 4- واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 5- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 6- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 7- زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 8- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة المشرق الثقافي، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 9- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
- 10- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 12- حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، أساليب الإحصاء التطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 13- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة - الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل - دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2006.

- 14- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس - سلوك الفرد والجماعة في التنظيم - دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2004.
- 15- زويلف مهدي، العضالية علي، إدارة المنظمات نظريات وسلوك ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
- 16- موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2003.
- 17- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 19- محمد الصرقي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007 .
- 20- محمد جاب الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم إدارية متقدمة، الجامعة قناة السويس، مصر، 2005.
- 21- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008 .
- 22- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004.
- 23- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات - دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 1999.
- 24- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2000.
- 25- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل لنشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009.

- 26- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، عمان، 2008.
- 27- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الرياض، 1993.
- 28- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008.
- 29- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 30- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 31- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 32- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- 33- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2009.
- 34- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- 35- فاروق عبده فلية، عبد الحميد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 36- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في المنهج البحث العلمي، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

- 37- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، قسنطينة، 2008.
- 38- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عين مليلة، 2007.
- 39- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 40- ثمار لامي، قاموس ريدرز (مزدوج)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.
- 41- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 42- خضير حمود كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 43- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2000.

الرسائل الجامعية:

- 1- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- 2- إبتسام يوسف محمد مرزوق، إستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 3- أحمد يوسف أحمد للوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات مقارنة نظر العاملين رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2008.

- 4- إياد ابراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2012.
- 5- البار الرميساء، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 6- بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة وتسيير تربوي، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 7- هاني بن ناصر الراجحي، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008 .
- 8- طارق بن موسى العتيبي، الصراعات التنظيمية و أسلوب التعامل معها، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- 9- ليندة رقام، التسيير بالمشاركة و صراعات العمل من وجهة نظر عمال مؤسسة صناعة الكوابل، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1999.
- 10- محمد بن سليم عطية المطرقي، المناخ التنظيمي ودوره في إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012.
- 11- محمد سلامنة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة المنظمات، جامعة مسيلة، 2011.
- 12- محمد صادق بازعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، نقلا عن عماد الدين إسماعيل مصطفى نجم، ظاهرة الفساد الداري في الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير، غير منشورة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2002.

13- سامي عوض الله جاد الله رباح، دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم و سبل تطويره، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

14- عبد الملك الشريف طلال ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

15- صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.

16- خالد وصل الله راضي الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص الإدارة الرياضية، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.

المجلات والمقالات:

1- أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 69، 2008.

2- حسين بورغدة ، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005.

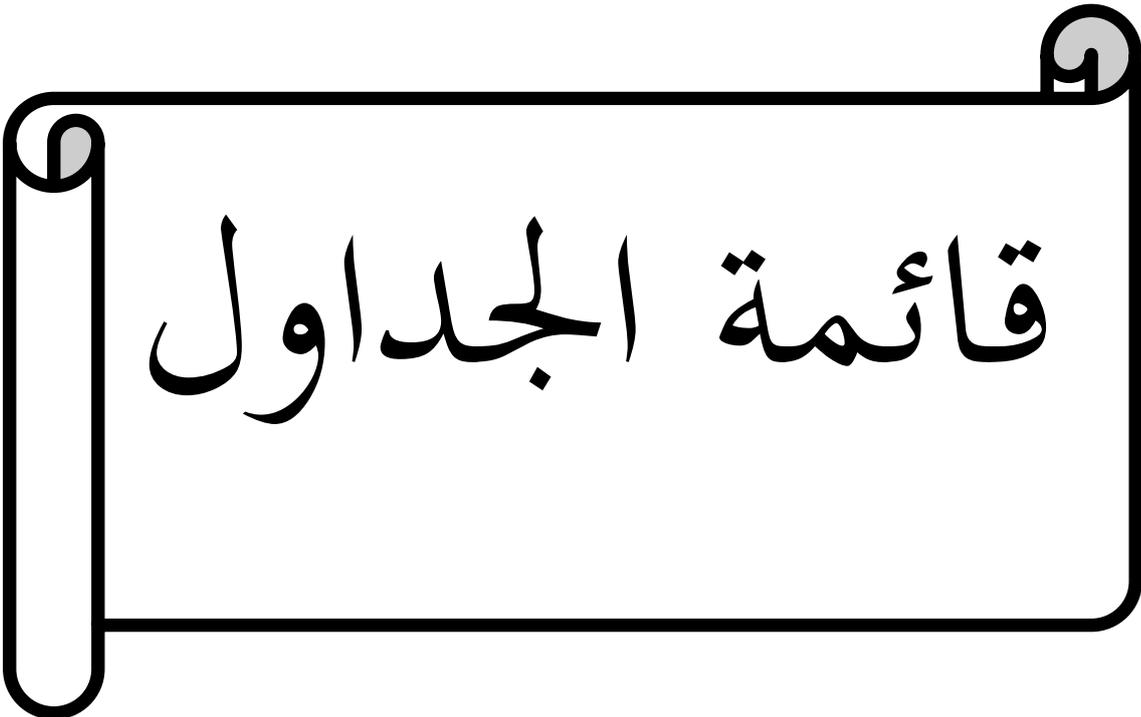
3- محي الدين القطب، شاكر جار الله الخشالي، العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجماعة-دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد 2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2008.

4- سيد هارون جمعه، مقال حول الصراع، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الإسكندرية، ص:15، نقلا عن: www.t1t.net/download/179.do

5- سعد عبد عابرة، مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في القطاع الحكومي، العدد 27، بغداد، نقلا عن، <http://www.onefd.edu.dz>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Hatch. M. J, Théorie des organisations, Traduction par: Delhaye. C, Ed De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 2000.
- 2- Henry Mintzberg, Structure et dynamique de l'organisation, Paris, Edition d'organisation, 18^{ème} édition, 2005.
- 3-John A, Wargner, John R, Hollenbeck, **Organisationnel Behavior, Security compétitive avantage**, New Jersey, prentice Hall international, INC, 1998.
- 4-Pelin Kanten and Funda Er Ulker, the effet of organisationnel climats on contreproductive behaviors, Mehmet Akif Ersoy Université, Turkey, 2013.
- 5-Sekiou, Blodin, Fabri, Bayed et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2eme ed., Ed de Boeck, Universitie Québec, Canada, 2001.



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	يوضح أبعاد المناخ التنظيمي حسب بعض الباحثين	(I-1)
31	يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	(II-1)
57	يوضح توزيع عمال الشركة وفق المستوى الوظيفي	(III-1)
67	يوضح معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	(III-2)
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(III-3)
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	(III-4)
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(III-5)
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل بالشركة	(III-6)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني	(III-7)
74	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بالهيكل التنظيمي	(III-8)
76	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بالقيادة	(9-III)
78	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنمط الإتصال	(10-III)
79	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بطبيعة العمل	(III-11)
81	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار	(III-12)
83	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بالتكنولوجيا	(III-13)
85	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بصراع المهمة	(III-14)
86	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بصراع العلاقة	(III-15)
88	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بصراع العملية	(III-16)
92	يوضح الإنحدار البسيط بين المناخ التنظيمي وصراع المهمة	(III-17)
92	يوضح تحليل تباين خط الإنحدار	(III-18)

92	يوضح نتائج الإنحدار البسيط لعلاقة بين المناخ التنظيمي لصراع المهمة	(III-19)
94	يوضح الإنحدار البسيط بين المناخ التنظيمي وصراع العلاقة	(III-20)
94	يوضح تحليل تباين خط الإنحدار	(III-21)
95	يوضح نتائج الإنحدار البسيط لعلاقة بين المناخ التنظيمي لصراع العلاقة	(III-22)
96	يوضح الإنحدار البسيط بين المناخ التنظيمي وصراع العملية	(III-23)
97	يوضح تحليل تباين خط الإنحدار	(III-24)
97	يوضح نتائج الإنحدار البسيط لعلاقة بين المناخ التنظيمي لصراع العملية	(III-25)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	يوضح نموذج الدراسة	(1)
13	يوضح أبعاد المناخ التنظيمي	(1-I)
36	مراحل الصراع عند لويس بوندي Louis Bondy	(1-II)
46	يوضح الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي	(2-II)
58	يوضح الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بيججل لسنة 2015.	(1-III)
60	يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية لشركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بيججل لسنة 2015	(2-III)
69	يوضح الدائرة النسبية لمعيار الجنس	(3-III)
70	يوضح الدائرة النسبية لمعيار السن	(4-III)
71	يوضح الدائرة النسبية لمعيار المستوى التعليمي	(5-III)
72	يوضح الدائرة النسبية لمعيار مدة العمل بشركة	(6-III)
73	يوضح الدائرة النسبية لمعيار المستوى المهني	(7-III)
90	يوضح مصفوفة الارتباط لمتغيرات الدراسة	(8-III)

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية

استمارة

أخي (ة) العامل(ة)...

في إطار إنجاز مذكرة ماستر بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي" دراسة حالة بشركة توليد الكهرباء سونلغاز-أشواط- بجيجل-، يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي، كما آمل من سيادتكم التعاون من خلال قراءة كل محور وعباراته ووضع علامة (x) على الرقم الموافق للخانة التي ترونها مناسبة مع الالتزام بقدر عالٍ من الدقة والصدق، ونتعهد لسيادتكم ونؤكد بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا

إشراف الأستاذ:

محمد سلامة

إعداد الطالبتان:

نظيرة باي

سهام بربير

السنة الجامعية 2014-2015

أسئلة الاستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر 1 أنثى 22- السن:

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي 1 متوسط 2 ثانوي 3 جامعي 44- مدة العمل بالمؤسسة: 5- إسم الوظيفة أو منصب العمل: عون تنفيذ 1 إطار 2 عون تحكم 3

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس المناخ التنظيمي في الشركة التي تعمل بها، نرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) على الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي	01	يساعد تقسيم العمل في الشركة على تحقيق أهدافها.	5	4	3	2	1
	02	هناك تداخل و إزدواجية في الأعمال والوظائف.	5	4	3	2	1
	03	تناسب الوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة.	5	4	3	2	1
	04	هناك وضوح في خطوط السلطة الرسمية.	5	4	3	2	1
	05	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة.	5	4	3	2	1
القيادة	06	يفتح المدير المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.	5	4	3	2	1
	07	يشجع المدير العاملين على ابداء وجهة نظرهم وتقديم اقتراحاتهم.	5	4	3	2	1
	08	هناك ثقة بين المدير والعاملين.	5	4	3	2	1

1	2	3	4	5	يهتم مدير الشركة بتحفيز العاملين.	09	
1	2	3	4	5	تتم عملية الإتصال بين المدراء والموظفين بسرعة كبيرة.	10	نقط الإتصال
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	
1	2	3	4	5	قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية).	11	
1	2	3	4	5	تعتمد الشركة على استخدام وسائل حديثة ومتطورة في الاتصالات (الأنترنت، الأنترانت، الإكسترانت).	12	
1	2	3	4	5	يساهم نظام الإتصال بالشركة في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	13	
1	2	3	4	5	يساهم نظام الإتصال بالشركة في تحقيق أهدافها.	14	
1	2	3	4	5	معظم الأعمال التي يقوم بها العاملون هي أعمال غير روتينية.	15	
1	2	3	4	5	طبيعة الوظيفة تمنح التقدير والإحترام للعاملين في الشركة.	16	طبيعة العمل
1	2	3	4	5	تمنح الوظيفة للعاملين فرص عديدة للتجديد والإبتكار.	17	
1	2	3	4	5	ساعات العمل ومواعيد الدوام ملائمة.	18	
1	2	3	4	5	يحرص المدير على توفير وسائل الأمن والسلامة.	19	
1	2	3	4	5	يشارك العاملون في صنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.	20	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
1	2	3	4	5	يعقد المدير اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالتحاور دون قيود.	21	
1	2	3	4	5	يملك العاملون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها.	22	
1	2	3	4	5	يتم حل المشكلات التي تواجه وحدات العمل بشكل جماعي.	23	
1	2	3	4	5	تحرص الشركة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	24	التكنولوجيا
1	2	3	4	5	توفر الشركة الوسائل التقنية المناسبة للربط بين مختلف الوحدات.	25	

1	2	3	4	5	26	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع طبيعة العمل.
1	2	3	4	5	27	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل.

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالصراع التنظيمي (صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية): فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الصراع التنظيمي في الشركة التي تعمل بها، نرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) على الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	نوع الصراع
1	2	3	4	5	يوجد تعارض بين مختلف الأفكار بخصوص طبيعة العمل.	28	صراع المهمة
1	2	3	4	5	يوجد اختلاف في الآراء بين العاملين حول محتوى المهام.	29	
1	2	3	4	5	عادة ما يوجد توتر بين العاملين أثناء تأدية المهام.	30	
1	2	3	4	5	يوجد تعبير عن المعارضة أثناء تأدية المهام.	31	
1	2	3	4	5	عادة ما يوجد حقد وانزعاج متبادل بين العاملين في الشركة.	32	صراع العلاقة
1	2	3	4	5	يوجد احتكاك شخصي بين العاملين.	33	
1	2	3	4	5	هناك تنافر في العلاقات الشخصية بين العاملين.	34	
1	2	3	4	5	هناك انخفاض في حجم المعلومات المتبادلة بين العاملين.	35	
1	2	3	4	5	هناك تضارب بين العاملين بخصوص دور كل فرد.	36	صراع العملية
1	2	3	4	5	يوجد اختلاف بين العاملين حول تحديد اجراءات العمل المكلفين به.	37	
1	2	3	4	5	تحصل اختلافات بين العاملين بخصوص الأساليب المتبعة في تنفيذ الأعمال.	38	
1	2	3	4	5	هناك اختلاف بين العاملين بخصوص توزيع الموارد المخصصة لإنجاز مهامهم.	39	

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للإستمارة

الكلية والجامعة	اسم الأستاذ(ة)
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -	نجيمي عيسى
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -	كرامش بلال
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل -	عزيزي و داد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لذا فقد تم اختيار شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء كميدان للدراسة، وذلك قصد تحديد أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي.

يبلغ عدد عمال شركة سونلغاز 290 عامل، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 73 عامل، حيث قمنا بإعداد استمارة مكونة من 39 سؤال، ومن خلال توزيع الاستمارات تبين أن كل الاستمارات الموزعة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم استخدام المنهج الوصفي، و تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل نتائج الدراسة، وتفيد نتائج هذه الدراسة أنّ شركة سونلغاز للإنتاج الكهرباء بجيجل يسودها مناخ تنظيمي ايجابي.

بالإضافة إلى هذا تم التوصل إلى أنّ المناخ التنظيمي بشركة سونلغاز يؤثر بشكل سلبي على كل من صراع المهمة، صراع العلاقة، صراع العملية.

Résumé:

Cette recherche consiste à étudier l'influence du climat organisationnel sur le conflit organisationnel dans l'entreprise économique algérienne, pour cela, nous avons choisi la société nationale pour la production d'électricité Sonelgaz-JIJEL comme champ d'étude, afin de déterminer l'influence du climat organisationnel sur le conflit organisationnel dans cette société.

Le nombre des travailleurs dans la société est de 290 travailleurs, la raison pour laquelle nous avons choisi un échantillon aléatoire de 73 travailleurs pour entamer notre étude.

Nous avons utilisé l'approche descriptive en préparant un formulaire qui se compose de 39 questions. De manière à atteindre les objectifs de l'étude, nous avons également utilisé des logiciels statistiques des sciences sociales Spss, pour analyser les résultats de l'étude.

Les résultats de cette étude dénotent que le climat organisationnel positif se propage dans la société nationale pour la production d'électricité Sonalgaz-JIJEL.

En addition aux résultats précédents, nous avons constaté que dans la société Sonalgaz-JIJEL, le climat organisationnel a une influence négative sur les différents types du climat organisationnel dont, le conflit de tâche, le conflit de relation et le conflit de processus.