

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ٢،١ التمهيد

يواجه العمل وخاصة العمل الحكومي اليوم تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة منها في البيئة الداخلية بالمنظمة أو الخارجية، وعلى اعتبار أن لكل منظمة مناخ تنظيمي تختص به ومن أهم عناصره الموارد البشرية لها من دور في تنظيم العمل والاتصال فيما بينها، بما تحكمه من لوائح وقوانين تضعها المنظمة أو الدولة خدمة للمنظمة أو الدولة على حد سواء، كما أنها تسعى أية منظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لموارده البشرية بهدف تحقيق أعلى معدل أداء ومن ثم تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وذلك من خلال التفاعل بين جميع مكونات المنظمة، الأمر الذي ينتج عنه سلوكيات قد تكون تنافسية أو صراعات متعددة؛ بسبب تعدد أبعادها وتداخل مسيبتها.

ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث بدراسة كافة المتغيرات الرئيسية والمتمثلة في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بإدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان، ومن هنا وفي هذا الجانب من البحث سيتم تناول الإطار النظري للمناخ التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية وكذلك نماذج وعناصر وأبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، وكذلك عرض الرضا الوظيفي من خلال مفهومه وأهميته وأبعاده، ثم سيتم تناول وعرض إدارة الصراع التنظيمي من عدة جوانب وأكثر تفصيلاً.

## ٢،٢ المناخ التنظيمي

ارتبطت الأهداف في المنظمات بمدى نجاحها فكلما تحققت تبين مقدار نجاحها، وتحتاج المنظمات إلى عوامل عدة حتى تستطيع تحقيق تلك الأهداف، أهمها المناخ التنظيمي وهو الجو السائد داخل بيئة العمل فله أثر مباشر على سلوك الفرد ثم على إنتاجيته حتى تصل المنظمة إلى أهدافها المنشودة، فيختلف الفرد عن الآلات فهو مجموعة من المشاعر والتفاعلات الاجتماعية يؤثر ويتأثر بالجو السائد في بيئة العمل أو المناخ التنظيمي السائد في المنظمة فهو يحدد نجاح المنظمة بغض النظر عما يكون فيها من أعمال وموظائف إدارية كالخطيط والتنظيم والمتابعة.

### ٢،٢،١ مفهوم المناخ التنظيمي

قد استمد علم الإدارة مصطلح المناخ التنظيمي من علم الجغرافيا، فأول ما يتبادر للذهن بأن المفهوم له أبعاد بيئية جغرافية كالبرودة والدفء، وقد استخدم هذا المصطلح إدارياً ويراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المنظمة ومقدار التفاعل والتجاسس مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثراً.

وقد تعدد مفهوم المناخ التنظيمي في الدراسات التربوية وعند الباحثين فعرّفه هلال (١٩٩٣) أنه مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد تبين طريقة العمل بصورة سلسلة متواصلة.

وعرفه العتيبي (٢٠٠٧) بأنه "المرآة العاكسة لمهارات وسلوك المديرين وكافة الظروف والخصائص المميزة لبيئة العمل، وعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل".

أما الصيرفي (٢٠٠٧) يعرفه على أنه "مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين"، وقد عرفه محارمه (١٩٩٦) بأنه جو يكون في بيئة العمل نتيجة للأسلوب المتبع والسائد في الإدارة وطريقة تعامل المديرين والموظفون مع بعضهم البعض في المنظمة.

والم تأمل لما سبق من مفاهيم يتبين أن هناك فروقات في مفهوم المناخ التنظيمي وفق تعدد الدراسات ومجالاتها، أو وفق توجه الباحث والغرض من دراسته ومع ذلك تجدها تشترك في محور واحد وهو أن المناخ التنظيمي يكون حسب مشاعر وإدراك الأفراد والتفاعل بينهم وعناصر البيئة الداخلية للمنظمة، ومن خلال متابعة التعريفات السابقة تم التواصل إلى النقاط الآتية:

- المناخ التنظيمي عن طريق خصائصه تستطيع تمييزه عن غيره من المنظمات.
  - يؤثر ويتأثر بالقوى البشرية داخل المنظمة.
  - له أثر واضح في سلوك العاملين.
- ونستنتج من ذلك أن المناخ التنظيمي له أثر واضح التأثير على المنظمة ومستوى أدائها ومدى القدرة على تحقيق أهدافها، فهو من أهم المتغيرات التي تلازم نجاح المنظمات فخصائصه وسماته تميز المنظمة عن غيرها، فلذلك يتطلب الأمر من القائمين على المنظمة الاهتمام بإيجاد مناخ تنظيمي جيد ومناسب للمنظمة والموظفين على حد سواء.

## ٢،٢،٢ أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أهمية جليلة واضحة وكبيرة وخاصة في المنظمات التربوية، ويظهر ذلك من خلال التأثير المباشر وغير المباشر على أبعاد تنظيمية مثل القيادة والسياسات التنظيمية بالمنظمة وأداء وخصائص الموظفين وطبيعة عملهم في المنظمة، فقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المناخ التنظيمي السائد يؤثر على أداء الموظفين ودافعيتهم، فكلما كان المناخ إيجابيا انعكس على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وحتى وإن أبدعت في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة، كما ربطت دراسات بين المناخ التنظيمي الإيجابي والرضا الوظيفي واستطاعة المنظمة على اتخاذ قراراتها الإيجابية في التجديد وتطوير الخدمات (فيله وعبدالمجيد، ٢٠٠٥).

والمناخ التنظيمي يلعب دوراً كبيراً وهاماً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للعاملين، فالمناخ التنظيمي الذي لا يسوده الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، وإن خلق التوازن الهادف بين السلوك العام للمنظمة والبيئة التي تعمل بها يعتبر من الضرورات التي تسعى إليها المنظمة للوصول إلى التكيف والتوازن والاستقرار (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩)، فعلى المنظمة أن تهتم ببناء مناخ تنظيمي إيجابي يؤثر على نفسية الموظف وبالتالي على رضاه الوظيفي فيسود جواً من التعاون الإيجابي يسهم في رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق أهدافها وتوضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

٢،٢،٢،١ يتكون طبيعة السلوك عند الأفراد بالمنظمات حسب المناخ السائد فيها.

٢،٢،٢،٢ يسهم المناخ التنظيمي في عملية التطوير ومن خلاله يتم قياس مستوى الرضا بالمنظمة.

٢،٢،٢،٣ يساعد المناخ التنظيمي على حل التحديات التي تواجه العمل.

٢،٢،٢،٤ له دور واضح على العاملين في المنظمة فهو يعمل على خلق توازن بين حاجات العاملين والجانب الوظيفي.

### ٢،٢،٣ أبعاد المناخ التنظيمي

تتعدد أبعاد المناخ التنظيمي وفق المدرسة المتبعة في المنظمة ووفق البيئة الفيزيائية وسلوك العاملين ومدى ثقتهم والتفاعل وروحهم المعنوية السائدة ونوع القيادة الحاكمة لهم وانفتاحهم على الخارج، وقوة علاقتهم بالمجتمع المحلي، وقد اختلف في عددها فممنهم من زاد ومنهم من أنقص ولقد جمعها أبو شيخة (٢٠٠٥) في ثلاثة عوامل وهي داخلية وتمثلت في (المركزية، التقنية، الحجم)، والخارجية تمثلت في (البيئة المادية، والبيئة الثقافية الاجتماعية)، أما العامل الثالث تمثل في الشخصية من خلال (نمط القيادة، الرقابة، التحفيز)، في حين يرى الفريجات وآخرون (٢٠٠٩) أن أبعاد المناخ التنظيمي في داخل المنظمة تتحدد في

توجيه الأداء والذي يعتبر من الوظائف الإدارية الأساسية التي يمارسها المدير على الأفراد العاملين لتحسين مستوى أدائهم، وغياب التوجيه يؤدي إلى مشاكل في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على فاعلية المنظمة والإحساس بعدم المسؤولية وقلة الانتماء والالتزام، بالإضافة إلى تنمية العنصر الإنساني والمتمثلة في تنمية العاملين وتزويدهم بالمعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم صفة المنظمات الحديثة فهي تحرص على مواكبة التغيير فبدون القوة المدركة متطورة لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

كما أن التعويض والمكافآت المالية والتي تعمل على توازن بين ما يقدمه الفرد من تضحيات وما يحصل عليه من متغيرات، فالمكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع تشجع على الاستمرارية مما يسهم بتكرار فرص النجاح وزيادة فاعلية الولاء والانتماء ومن أهم الحوافز التي تمنحها المنظمة للعاملين حوافز مادية وتكون على مستوى فردي وهي أكثرها استخداماً، وإنما تمكن الفرد من بيان العلاقة بين الأداء والمكافأة، والحوافز على مستوى الجماعة ففيها التأكيد على ضرورة التعاون والتماسك وتظافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة تصب في مصلحة الجماعة، والحوافز على مستوى المنظمة وتحتاج إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق كفاءة عالية على مستوى المنظمة ككل.

كما أن صنع القرار يعتبر بُعد من أبعاد المناخ التنظيمي في داخل المنظمة والذي من خلاله تتم معالجة المشكلات القائمة أو لمواجهة الحالات أو المواقف محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، ويعتبر التحدي الأساسي الذي يواجه المديرين، وكذلك إنجاز الأهداف بحيث لكل منظمة أهداف فمنها متوافقة مع جماعات العمل وأخرى غير ذلك، فبالتالي تحتاج المنظمة إلى العنصر البشري لإنجازها فينبغي على الإدارة توضيحها وإيصالها عبر مستوى الإدارات المختلفة حتى يتم فهم اتجاهات المنظمة وما تطمح إليه.

وبالإضافة إلى ذلك السياسات الإدارية والتي تعتبر من أهم الأمور المؤثرة على أداء العاملين وإقبالهم على العمل وعليه فإن الإدارة ينبغي أن تتبع سياسات إدارية مناسبة ومرنة للوصول إلى قمة الأداء في المنظمة،

فحين يشعر الفرد بأن له حرية التساؤل والاستفسار والإحساس بالدعم عند الحاجة من قبل المستويات الأعلى في الإدارة، وهو مؤشر على مدى تفويض السلطة وبالتالي تحرز المنظمة تقدماً عالياً، فهم يتمتعون بدرجة حرية معقولة ليقرروا التصرفات التي يرونها ضرورية لأداء أعمالهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى تشجيعهم على التفكير الإبداعي أثناء أداء أعمالهم.

ومما سبق هناك خلاف في تسمية الأبعاد أو العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، فمنهم من يطلق عليها أو يشاركها مع أبعاد المناخ التنظيمي، وآخرون يعدونها من عناصر المناخ التنظيمي، وهنا ذكرها الباحث على أنها عوامل ممثلة للمناخ التنظيمي بهذا البحث، ونجملها على النحو الآتي:

١، ٢، ٣، ٢، ٢ الهيكل التنظيمي: ويعتبر هو البناء الذي يحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار فيبين التنظيمات الفرعية من وحدات وأقسام، ويعكس طبيعة العلاقة بين الأقسام والوحدات التي تؤدي الأعمال اللازمة للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة كما خطط لها (الفريجات، وآخرون، ٢٠٠٩)، وينظر إليه أيضاً على أنه الدرجة الرسمية في الإجراءات وحرية اتخاذ القرار (الهاشمي، ومراد، ٢٠١٣).

ويرى حسونة (٢٠٠٨) أن للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد متمثلة في التعقيد، ويقصد به درجة الانتشار الجغرافي والمستويات الإدارية المختلفة والتخصص وأقسام العمل، وكذلك الرسمية ويقصد بها درجة الاعتماد على أنظمة وإجراءات وقواعد ومعايير توجيه السلوك، بالإضافة إلى المركزية والذي يبين من خلاله مكان وموقع اتخاذ القرار في المنظمة.

٢، ٢، ٣، ٢، ٢ نمط القيادة: يعتبر من أهم المحاور في الممارسات الإدارية ولها التأثير الواضح إذا ما تكاملت بقية عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة (العامري، والغالي، ٢٠٠٧)، ويعتبر النجاح حليف المنظمات التي تحظى بقائد كفء يدير شؤونها ويوجهها التوجيه الأمثل ويستثمر طاقاتها ومواردها البشرية والمادية،

ويرى البعض من مدخل نظرية السمات أن القيادة قدرة القائد في التأثير على العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة (طويلة، ٢٠٠٢).

وهنا يرى الحريري (٢٠١١) بأن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين ونمط القيادة، فالأسلوب البيروقراطي يؤدي إلى قلة الولاء من المرؤوسين ومشاعر الاستياء منه، والأسلوب الديمقراطي يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها ثم زيادة الدعم والولاء بين الرئيس ومرؤوسيه فيزداد الرضا الوظيفي عندهم.

في حين أن هناك أسلوب ثالث لنمط القيادة كما يراه (الفريجات، وآخرون، ٢٠٠٩) وهو الأسلوب غير الموجه وهو أن يترك القائد الحرية لمرؤوسيه في إنجاز العمل ويكون دوره الإرشاد والتوجيه، وأن يكون كل فرد من المنظمة قائداً بنفسه بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب حتى لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة مستمرة.

**٢،٢،٣،٣ نمط الاتصال:** يعتبر الاتصال أسلوب مهم وهو جزء أساسي من عمل القائد الذي من خلاله يتم توجيه جهود مرؤوسيه إلى تحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت فإن الاتصال لا يقل أهمية بالنسبة للمرؤوسين لتفهم العالم المحيط بهم وتحديد موقفهم (خليل، ٢٠١٧)، ويذكر حنفي (٢٠١٠) أن الاتصال تكمن أهميته في حالة الأفراد المعنوية بمختلف مستوياتهم التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم بمدى فعالية الاتصال وكفاءته، فهو يبين الواجبات والطريقة الأفضل لإنجازها والأسلوب المناسب للقيام به والعكس من ذلك يؤدي إلى تدهور المعنويات، وبالتالي تأثر الإنجاز وزيادة معدلات الحوادث والفاقد إن كان من الوقت المخصص للعمل أو المواد المستخدمة.

والاتصال الفعال هو ذو اتجاهين (الهابط والصاعد)، فيكون للعاملين فرصة إبداء الرأي والأفكار والمعلومات، وعلى عكس الاتجاه الواحد (الهابط) من أعلى إلى أسفل، فالمرؤوس يتلقى الأوامر فيكون لديه نوع من اللامبالاة والخمول في التفكير لخوفه أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها عند المسؤولين.

وتعتبر الاتصالات الجهاز المتحكم بسير المنظمة فهي كالجهاز العصبي المتحكم بجسم الانسان وعند انعدامه تصاب المنظمة بالجمود والشلل، فهي الوسيلة التي من خلالها يتم نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، ومن خلالها يتحدد المناخ الإيجابي من السلبي في المنظمة.

٢،٢،٣،٤ **طبيعة العمل:** أشار الباحثون إلى عدد من العوامل التي ترتبط بطبيعة العمل ومنها الاستقلالية بالعمل حيث إن طبيعة الأعمال الناجحة تؤمن لمن يقوم بها المرونة وتحمل المسؤولية وتأدية المهام، وذلك من خلال الاعتماد على أنفسهم في تخطيط وتنفيذ الأعمال، والمراقبة الذاتية، وتحملهم لنتائج العمل، ومن أجل أن يتحقق ذلك يجب أن تكون الرقابة بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال عدم تدخل المسؤول بكل صغيرة وكبيرة في تأديته العمل، وترك المسائلة والمحاسبة بعد إنجاز العمل وتكون هذه المسائلة على قدر ما حقق ومدى وصوله للهدف المنشود (عقيلي، ٢٠٠٥).

بالإضافة إلى ذلك تدوير العمل (تنوع العمل) بحيث تدوير أو تنوع العمل عبارة عن تنقل الموظف من عمل إلى عمل آخر، يهدف إلى تخفيف شعور الموظف بالرقابة والضغط النفسي من خلال تنوع الأعمال التي يقوم بها، وهذا الأسلوب المتبع لم يصل إلى المستوى المتوقع في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا عن العمل، كون التنقل من عمل إلى آخر في بعض الأحيان يجعل الموظف يقوم بعمل روتيني ممل متنوع بدل القيام بعمل واحد، وطبيعة العمل وصعوبته نظراً لأن اختلاف المهام والواجبات التي يقوم بها العامل وحجم العمل وتنوعه وكم المعلومات التي تكون قد ارتدت من جراء تقييم مستوى الأداء إلى

جانب عدم فهم العامل لما يقوم به من عمل ونقص المعلومات حوله، كل هذا يؤدي إلى شعور العامل بالإجهاد والضغط النفسي مما يفقد الموظف اتزانه (العميان، ٢٠١٠).

### ٢،٣ الرضا الوظيفي

الأداء الفعال للعاملين هو ما يعتمد عليه في نجاح المنظمات، بالتالي فإن حماس العاملين في عملهم ودرجة رضاهم في غاية الأهمية، وهذا يؤكد على الأثر الإيجابي للاهتمام بالعنصر البشري في استمرار المنظمات، لذلك إذا أرادت المنظمات أخذ الفائدة من الموارد البشرية العاملة فإن عليها دراسة وتحقيق الرضا الوظيفي مما في ذلك من تجسيد واقعي لما تم ذكره، بحيث يحدد السلوك الإنساني في ثلاثة عوامل هي سبب السلوك المنشئ، والسلوك الذي تصاحبه الغاية التي يسعى لها الفرد، وقوة الدفع التي تواجه هذا السلوك بعد إثارته والإسهام في توجيهه للوصول للغاية، ويعد الحافز أداة إشباع، لذلك لتطويره يجب على المنظمات المختصة بذل جهد إضافي لتطوير وتحسين أداء العاملين عن طريق الرضا الوظيفي الذي يعد عامل مهم للوصول لهذا الهدف (زويلف، ٢٠٠٣).

### ٢،٣،١ مفهوم الرضا الوظيفي

قد تباينت تعريفات الرضا بين العلماء والباحثين في علم الإدارة، ففي النصف الأول من القرن العشرين حدث تطور للإدارة عبر مرحلتين ارتبطتا بالرضا الوظيفي وهما على النحو الآتي:

٢،٣،١،١ المرحلة الأولى: قام (تايلور) والعلماء الذين جاءوا من بعده بتطوير منهج الإدارة العلمية، حيث إن هذه المرحلة بدأت بهذا المنهج، ووصفها ماكجريجور بنظرية (X)، ويرى أنها من أهم دوافع العمل أو ربما تكون الحافز الوحيد هي المكافآت المادية حسب رأي أصحاب هذا الاتجاه، بينما يعتقد (تاتلر) أن انعدام الثقة بين العاملين والإدارة ستكون نتائج لهذا النمط الإداري، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والإحساس بالإحباط والقلق، وعدم تقبل العمل.

٢،٣،١،٢ المرحلة الثانية: دراسات (هورثون) الشهيرة تم تطويرها من قبل (مايو) وزملائه الذين ساهموا

في ظهور العلاقات الإنسانية فتمثلت هذه المرحلة بذلك، حيث بدأوا البحث عن فعالية المستخدمين وظروف العمل، وقد توصلوا إلى أنه تزيد حافزيه العاملين على العمل كلما زادت المسؤولية الجماعية التي تنتج من خلال العلاقات الشخصية المتداخلة، وأن زيادة الإنتاجية لا تتعلق بالرقابة، كذلك زيادة الإنتاج ليست ناتجة من الحافز المادي من الدرجة الأولى، بل في الواقع العوامل التي تزيد من الإنتاج هن الاهتمام بشخصية ومشاكل العامل، وارتباط العاملين بمنظمتهم عن طريق العلاقات الإنسانية، وتوفير أجواء الثقة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار (السلمي، ١٩٧٠)

وبالنظر إلى المراحل السابقة يُرى أنه تم تطوير مفهوم الرضا الوظيفي من النظرية المبسطة، التي أظهرت بأن الرضا الوظيفي هو شعور يتم حمله من قبل الفرد اتجاه وظيفته أو عمله حتى وصوله إلى نظرة لها عدة جوانب فتبين العوامل المؤثرة فيه ومكوناته، التي يكثر استخدامها عند لجوء الفرد للتعبير عن مشاعره النفسية تجاه عمله، فهناك الرضا عن العمل، والروح المعنوية، وهناك أيضا الموقف النفسي تجاه العمل، فهذه هي المصطلحات التي توضح المشاعر الوجدانية المصاحبة للفرد اتجاه عمله الحالي، وقد تكون مشاعر إيجابية أو سلبية (حمادنه، وعياصرة، ٢٠١١).

لا يوجد تعريف موحد للرضا الوظيفي، بل إن الاتفاق على تعريف هو أمر صعب، نظراً لاختلاف طريقة النظر إليه، والتي ترجع لتجربة كل باحث وطريقة تعرضه للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الاختلافات في البيئة والظروف والمعتقدات والقيم وطبيعة الاتجاه المرتكز في بعض الأحيان على مشاعر وأحاسيس الفرد الشخصية، وفي بعض الأحيان على موقف بيئة العمل، وأحيانا أخرى على العمل وطبيعته (البليهد، ٢٠١٤)، وقد أدى هذا لظهور العديد من التعريفات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

فيعرف المشعان (١٩٩٣) الرضا الوظيفي بأنه الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويكون ذلك من خلال عدة عوامل بعضها خارجية كبيئة العمل، وداخلية كالعمل الذي يقوم به الفرد بنفسه والتي تؤدي إلى رضاه وتجعله راغباً فيه مقبلاً عليه دون تدمير ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية. ويرى الفرجاني (٢٠١٧) أنه حالة من الارتياح التي يتكامل الفرد مع وظيفته ويكون إيجابياً تجاه عمله الذي يقوم به ويتفاعل معه من خلال طموحه الوظيفي وانتمائه له حسب توقعه وسمات شخصيته. ولقد ربط ملحم (٢٠٠٦) الرضا الوظيفي بما يتوقعه الفرد من عمله، فيعرفه على أنه حالة من الشعور تكون في الفرد أثناء تقييمه لبيئة عمله ومقارنتها مع توقعاته، وهي تمثل مدركاته وتوقعاته ومعتقداته الداخلية إن كانت مخفية أو ضمنية، وربما تكون مستترة أو ظاهرة في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته. وبالنظر إلى التعريفات السابقة يرى الباحث أن الرضا هو ارتياح وسعادة ناتجة عن إشباع حاجات الفرد ذات القيمة، وهو رد فعل نفسي تجاه عمله الذي يقوم به، ويمكن أن يتغير وفق الظروف المحيطة بالفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، وقد تكون مخفية أو ظاهرة يمكن تلمسها في سلوكه وتصرفاته الخارجية.

### ٢،٣،٢ أهمية الرضا الوظيفي

لقد حظي الرضا باهتمام واسع عند العلماء والمفكرين في مجال علم الاجتماع وخصوصاً ما يتعلق بجانب العمل والتنظيمات، وهذا لما له من أثر واضح على العمل والعاملين وإنجازاتهم وزيادة الإنتاجية، فتكون الفائدة للمنظمة والعاملين بها، فتكون للعاملين زيادة الثقة بالنفس والطموح وإشباع حاجاتهم الشخصية والتقليل من ضغوطات المتراكمة في العمل بسبب تعقيدات الحياة.

كما دلت العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً عكسياً بدوران العمل والغياب وعكسها يسهم في الغياب وزيادة المشاكل وشكاوى العاملين، فهو له أثر في إنشاء مناخ غير صحي (الخضراء، وآخرون، ٢٠١٠)، ويعد الرضا الوظيفي واحد من أكثر المواضيع الذي لاقى اهتمام بالغ من

قبل علماء النفس، وذلك بسبب قضاء العاملين وقتاً طويلاً من حياتهم للقيام بأعمالهم، بالتالي رضاهم عن عملهم أمر مهم جداً، حيث أن الرضا الوظيفي من وجهة نظر الكثير من الباحثين يعتبر من العوامل الرئيسة الذي قد تزيد الإنتاجية، مما يعطي ردة فعل إيجابية على الموظفين والمنظمات على حد سواء (القبلان، ١٩٨١).

ويعتبر الرضا الوظيفي في المقام الأول كثمرة من الجهود التي تبديها المنظمة في هذا المجال، حيث إنه من المستطاع خفض مستوى الرضا الوظيفي بطرق بسيطة وسهلة جداً بينما يتطلب جهد كبير جداً لزيادته، في المقابل بمجرد وصول العاملين لمستوى جيد من الرضا الوظيفي يحدث انعكاس إيجابي على المنظمة وجودة منتجاتها واقتصادها مما يزيد من قدرتها التنافسية وانتشارها.

ويذكر كل من (بن زرع، ٢٠٠٩؛ البدراي، ٢٠٠٦؛ السلوم، ٢٠٠٢) أنه هناك عدة أسباب تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي متمثلة في كلما زاد الرضا الوظيفي زاد طموح الموظفين في المنظمات الأمر الذي يؤدي لانخفاض نسبة الغيابات عن العمل ويكون أكثر رضا عن الحياة بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك ارتباط مؤشرات ومستويات الرضا بالإنتاجية مما يساعد على تحديد نقاط القوة وأولويات التطوير ويجنب العاملين من حوادث العمل.

كما أن عند زيادة الأبحاث المتعلقة بالرضا الوظيفي التي تعرفنا على أحاسيس الأفراد في العمل، يكشف عن أغلب جوانب القصور بالمنظمات وبالتالي محاولة تحطيمها، ويتم معرفة المشكلات التي تمس العاملين والعمل على حلها بأفضل الطرق وللوصول إلى مؤشرات في كيفية تعامل المنظمة مع العاملين بها. فوجود الرضا الوظيفي بالمنظمات المختلفة أمر لا يمكن إغفاله، فالرضا مرتبط بالدرجة الأولى مع شعور الموظفين بالراحة النفسية وزيادة نشاطهم وأدائهم وولائهم للمنظمات التي ينتمون إليها، مما يتبعه أن

المنظمات لن تصل للإنتاج العالي ما لم تحقق الشعور بالرضا لدى منتسبيها في عملهم، وبالتالي فإن مقاييس النجاح والفشل في المنظمات متعلقة برضى العاملين عن وظائفهم (العبرية، ٢٠١٨).

### ٢،٣،٣ أبعاد الرضا الوظيفي

على اعتبار عامل الرضا الوظيفي بهذا البحث عامل أو متغير وسيط بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، فهناك عدة أبعاد أو عوامل تم الاعتماد عليها في تمثيله بهذا البحث وهي:

#### ٢،٣،٣،١ الأجر والراتب:

في الوقت الحالي يعتبر الأجر من أقوى الوسائل التي تشبع الحاجات، فهناك العديد من الدراسات التي تؤكد نتائجها وجود علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الدخل فهي علاقة طردية قوية موجبة فيما بينهما، فالزيادة في دخل الفرد تصاحبه زيادة في الرضا الوظيفي، إلا أن (هرزبرج) لديه وجهة نظر أخرى حيث يقول أن الأجور تمنع عدم الرضا ولكنها لا تؤدي إلى المستوى المطلوب من الرضا لأنها تؤدي إلى الحاجات الدنيا منه، والأفراد يختلفون عن بعضهم في تفضيلهم لهذه الحاجات، وشبه (بيتر دركر) الأجور بالفيثامينات فهي ضرورية للفرد ومن دونها سيصاب الجسم بالضعف، حيث أن الفرد بحاجة للتميز عن أقرانه فتعد الأجور وسيلة مشبعة لحاجاته المختلفة غير المتعلقة بالجانب الاقتصادي (الغريزي، ٢٠١٦).

فالنقود تعتبر من أهم الوسائل التي تضمن وتؤمن مستقبل الفرد، فهي رمز مادي عند البعض وتمثل الاحترام وتعد منبع للاعتبار عند البعض الآخر، ونظرا لتعلق مفهوم الأجور بالجوانب الاجتماعية والمعنوية فارتفاع الأجر يعتبر ظاهرة نفسية أكثر من كونها متعلقة بالجانب الاقتصادي، مما يجعلها من العناصر الأساسية للوصول للرضا (الهاشمي، ومراد، ٢٠١٣).

والمتمأمل إلى تأثير الجانب المادي على الفرد وعلى المجتمع واضح في تنمية شخصية الفرد وذلك لتعلق مفهوم الأجور بالجوانب الاجتماعية، فكلما زاد الأجر عند الفرد لمس أثره النفسي عليه لكونه جزء من

الجانب الاقتصادي المؤثر على الجانب الاجتماعي في المجتمع، فهو من العناصر الأساسية التي يحرص الفرد للوصول إليها.

## ٢،٣،٣،٢ فرص الترقية والخوافز:

الترقية والخوافز مجموعة من المؤثرات الخارجية ولها دور واضح في دوافع الفرد الداخلية، والتي بدورها توجه سلوكه الإنساني في إشباع حاجاته ورغباته، فالترقية هي نقل الموظف من مستوى وظيفي أقل إلى مستوى أعلى، حيث يتوقف أثر الترقية على مدى توقع الموظف لها، فالحصول على ترقية غير متوقعة تزيد من رضاه الوظيفي والعكس، فعند توقعه لأكثر مما حصل عليه ينتج لديه استياء أكثر بالتالي رضا وظيفي أقل (فليه وآخرون، ٢٠٠٥)، وأيضاً عندما تعطى الترقية بصورة عادلة تتفق مع التوقعات فذلك يؤدي إلى رضا العاملين عن عملهم (العجمي، ٢٠١٧)، والخوافز لها أثر على إثارة القوى الحركية للعاملين فتحرك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص، وكلما كانت متوافقة مع حاجاتهم ورغباتهم أصبح المناخ التنظيمي ملائم ومتوافق مع متطلباتهم (عيسى، ٢٠١٤).

وهناك علاقة بين الرضا عن فرص الترقيات الكبرى والرضا عن الأجور، فالحصول على ترقية تقترن بالزيادة في الأجور، وهي ناتجة عن التفاني والجهد المبذول بالعمل من قبل الفرد، وتعد اعتراف من الإدارة بذلك، كما أنها توفر الفرص لتنمية قدرات العاملين، بالتالي فالرضا الوظيفي مرتبط بمدى توفر فرص الترقية، ولكن هذا لا يعني أن جميع العاملين يجرون وراء الترقيات، فالرغبة بها تختلف من فرد لآخر، فالبعض ينتقلون بين المنظمات لإيجاد ترقيات أكثر وأكبر، وهناك من يسعون للحصول على الشعور بالأمان بالوظيفة، لكن المؤكد أن الأغلبية يسعون للحصول على الترقية (الهاشمي، ومراد، ٢٠١٣).

وفيما يتعلق بالخوافز تبرز أهميتها لما لها من دور في خلق مناخ إيجابي يساعد على زيادة الفعالية والإنتاجية في المنظمة إذا تم تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين، أما إذا كانت عكس ذلك فتدخل الرغبات

الشخصية أو لم تكن هناك معايير أو اشتراطات تربطها بتحقيق أهداف المنظمة فذلك يؤدي إلى خلق مناخ سيء تكون نتيجته ضغوطات على المجيدين والمتميزين في بيئة العمل (صالح، ٢٠١٩)..

### ٢،٣،٣،٣ الإشراف والإدارة:

أكدت العديد من الدراسات أن النمط المعتمد للإشراف من قبل الرئيس قد يؤثر على مستوى الرضا لدى مرؤوسيه، فتنمية المشرف للعلاقات الشخصية بينه وبين موظفيه، والتفهم للصعوبات التي يواجهون، والتسامح عن الأخطاء، سيزيد من ولائهم ومستوى الرضا الوظيفي، في حين أنه عندما يقوم المشرف باستخدام مرؤوسيه كوسيلة لبلوغ أهدافه الإنتاجية ذلك سيفقده ولاؤهم وسيكون ردة فعل سلبية على مستوى رضاهم عن العمل (أحمد، ٢٠١٧).

يتشابه الإشراف مع القيادة من حيث وجود تابع يتأثر بقيادة المتبع، وهناك أنماط للقيادة داخل المنظمات الفوضوية، الاستبدادية، الديمقراطية، ومن أفضل الأنماط وأكثرها تحقيقاً لرضا العاملين هو النمط الديمقراطي، ويشمل حرية الرأي، تكافؤ الفرص، العدالة، المساواة، التعاون والإخاء، ولكن من المهم معرفة شخصية التابع فهي التي تحدد نوع الإشراف الذي سيتأثر به (الهاشمي، ومراد، ٢٠١٣).

### ٢،٣،٣،٤ العلاقة مع الزملاء:

ومعناه درجة السرور والانسجام والتوافق بين العامل وزملاؤه (الغريزي، ٢٠١٦)، كما أن مستوى تفاعل الفرد مع الآخرين في محيط عمله، وحجم الاتصال بهم، وانتمائه للمجموعة هو ما يحدد مستوى رضا العاملين عن وظائفهم (الغريزي، ٢٠١٦).

هذا وبالإضافة إلى الأبعاد السابقة، يرى الهاشمي، ومراد (٢٠١٣) بأن هناك أبعاد أخرى للرضا الوظيفي تتمثل في ثلاث أبعاد رئيسية فالأول هو محتوى العمل بحيث الدراسات عن الرضا الوظيفي الحديثة نسبياً منها هي التي ركزت على فرص الإنجاز وطبيعة الأنشطة والمسؤوليات التي يحتويها العمل، بالتالي

أصبح محتوى العمل من الأبعاد التي توجّه الباحثين لها، ومن أهم المتغيرات في محتوى العمل هي درجة تنوع مهام العمل بمعنى كلما زادت درجة التنوع في المهام، كلما زاد الرضا العامل الوظيفي، وهذا التنوع يزيد اهتمام العامل وبالتالي يزيد من أدائه، ومن أهم المتغيرات أيضاً درجة السيطرة الذاتية المتاحة بحيث يرى (فروم) أنه كلما كانت للعامل فرصة أكبر لتحديد واختيار أسلوب عمله وكيفية أدائه كلما زاد رضاه عن عمله، بالإضافة للمتغيرات السابقة خبرات النجاح والفشل في العمل فكلما حقق العامل طموحاته ووصل لأهدافه وغاياته، كلما زادت مشاعر الفرح والسعادة والرضا لديه.

وفيما يتعلق بالبعد الثاني يتمثل في الظروف الفيزيائية للعمل فقد ركز (هاوثورن) في دراساته الأولى على العوامل المتعلقة بالبيئة في العمل ومنها الإضاءة والرطوبة والحرارة، وأثرها على الإنتاج، وبعدها اتجهت الدراسات إلى إجراء اختبارات لمعرفة الحالة النفسية للعاملين ودرجة رضاهم في ظل هذه العوامل، ومن نتائج هذه الدراسات أن قوة الجذب الرابطة بين الفرد وعمله تتأثر بدرجة جودة ظروف العمل المادية، فالظروف المادية الجيدة تقلل من معدل الغيابات وترك الخدمة بعكس ظروف العمل المادية السيئة.

وفيما يتعلق بالبعد الثالث لأبعاد الرضا الوظيفي فيتمثل في ساعات العمل بحيث التوزيع لأوقات العمل يؤثر على العامل ورضاه، حيث التناسب بين أوقات العمل وأوقات الراحة مهم جداً لرضا الفرد الوظيفي، لذلك يزيد الإجهاد مع طول أوقات العمل مما يؤدي إلى قل الرضا، وزيادة كثافة الجهد تكون مصحوبة بالاستياء.

#### ٢،٤ إدارة الصراع التنظيمي

ظاهرة الصراع داخل المنظمة أمر طبيعي إلا أن هذا الصراع قد يكون له تأثيرات مختلفة قد تكون إيجابية أو سلبية وفي ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الإدارة وعلم الاجتماع بشأن مفهوم

الصراع، ومن هذا المنطلق نسعى من خلال هذا البحث توضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي بما يتماشى مع ما يسعى إليه البحث.

#### ١، ٤، ٢ مفهوم الصراع التنظيمي

وجود الفرد داخل المنظمة قد يؤدي إلى التعاون والتماسك أو إلى الصراع والتعارض، ولذلك تجد المنظمات تهتم بشكل متزايد بظاهرة الصراع وذلك بسبب الازدياد في حجم المنظمات وأعداد العاملين بها وتنوع مهاراتهم ومؤهلاتهم وتباين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فيجب على الإدارة الاعتراف بالصراع التنظيمي واعتباره ظاهرة طبيعية لا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها والبحث عن الطريقة الجيدة في التعامل معه ومعالجته والاستفادة منه، ويعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة قديمة قدم الخليقة فهو لم يكن بالأمر الحديث فكان لزاما الاهتمام بالصراع من قبل علماء النفس والاجتماع.

ويزداد الاهتمام مع التطور والتقدم في المجتمعات وظهور التنظيمات الإدارية، فزاد اهتمام علماء الإدارة بهذا الجانب لما له من دور واضح في تحقيق الأهداف في المنظمات، وأكدت الدراسات الحديثة حتمية الصراع في أغلب التعاملات الإنسانية، فإن كانت إيجابية تكون معززة للمنظمة وإن كانت غير ذلك أثرت في فاعليتها وإنتاجيتها، والسبب الرئيس في ذلك اختلاف الأفراد والجماعات في التطلعات والاتجاهات والأهداف وغيرها من الأمور.

واختلفت الآراء حول مفهوم الصراع إذ لقي اهتماماً واسعاً من قبل المهتمين والباحثين في هذا المجال، فمثلاً يرى بأن الصراع يتم باستخدام الفرد كافة قدراته وإمكاناته من أجل السيطرة على شخص آخر وسلبه ما لديه، فهو يرى أولوية تحقيق أهدافه بغض النظر عن رضا الآخرين عن ذلك، أما الصيرفي (٢٠٠٨) فيرى أنها حالة من عدم التوافق تكون بين أكثر من فرد تؤدي إلى القلق والخوف والتوتر واليأس وهذا يعطل وسائل اتخاذ القرار، وكما يرى القريوتي (٢٠٠٩) أن الصراع هو تأثير سلبي من قبل أحد

الأطراف على الطرف الآخر، فهو ينظر إلى الصراع من نظرة تقليدية بتأثيره السلبي على المنظمة، بينما يرى المومني (٢٠٠٦) أن المعارضة تزيد التفاعل مما يزيد النمو والتغيير للأفضل إذا أحسنت إدارته والتعامل معه. ويعرف يسمينه (٢٠١٦) الصراع التنظيمي على أنه عبارة عن توجهات سلوكية تنشأ عن طريق اختلاف وجهات النظر والحاجات والرغبات والميول والاتجاهات أو الوصول إلى العائد المادي أو المعنوي، والملاحظ من ذلك أن هناك وجهات نظر مختلفة في مفهوم الصراع التنظيمي فينقسم إلى عدة أقسام، فتمهم من يرى الصراع بنظرة تقليدية فهو مجرد طارئ سلبي ينبغي توخيه والحذر منه، وطرف آخر يرى الصراع أنه تفاعل أو تعارض يمكن تحويله من أمر سلبي إلى إيجابي تستفيد منه المنظمة بالإدارة الجيدة.

#### ٢،٤،٢ أنواع الصراع

تتعدد مستويات الصراع في بيئة العمل فتتعدد أنواعه وانطلاقاً من ذلك يمكن تحديد أنواع الصراع كما أشار إليها (العميان، ٢٠٠٢؛ شلابي، ٢٠١٠؛ البكري، ٢٠١١؛ العامري، ٢٠١١) على النحو التالي:

٢،٤،٢،١ صراع الفرد: ويكون هذا الصراع بين الفرد وذاته فينعكس هذا الصراع على سلوكه وبالتالي يتأثر المحيط والأفراد من حوله بهذا الصراع.

٢،٤،٢،٢ صراع الهدف: ويكون ذلك عندما يضع الفرد أو المنظمة في موقف اختيار بين هدفين أو أكثر، ويأخذ عدة صور منها صراع بين هدفين إيجابيين ولا يمكن تحقيقهما معاً، وصراع بين هدفين سلبيين ولا يرغب في تحقيق أي منهما، وصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي في نفس الوقت.

٢،٤،٢،٣ صراع بين أكثر من فرد: ويكون بين أكثر من فرد من أفراد مجموعة العمل بسبب تعاملهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض وتفاوت الجانب الإدراكي واختلاف توجهاتهم وقدرات كل منهم، ويعتبر هذا الأمر أمر مقبول طبيعي وحتمي لا مناص منه.

٢،٤،٢،٤ صراع على مستوى الجماعات: وينقسم إلى قسمين فالأول الصراع الأفقي ويحدث هذا الصراع بين جماعتين أو وحدتين في نفس المستوى التنظيمي مثل الصراع بين إدارتي التسويق والإنتاج، أو الشؤون الإدارية والإعلام، والثاني الصراع الرأسي وينشأ هذا الصراع بين جماعتين أو وحدتين إداريتين تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة مثل الصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المنظمة، أو بين المديرين والموظفين.

### ٢،٤،٣ استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

نتيجة اهتمام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المتبع في الصراع وتصنيفه إلى عدد من الأساليب فقد تباينت وجهات النظر في ظاهرة الصراع التنظيمي حول أساليب التعامل معه وقد قام (العتبي، ٢٠٠٦) باستقراء مكتبي لمجموعة من الدراسات في الصراع التنظيمي بين عامي (١٩٨٢-٢٠٠٣) بهدف توضيح آراء من تناولوا أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي وحصرها في الجدول رقم (١،٢) التالي:

جدول ١، ٢ : أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي

| أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي |                    |    |                 |    |             |
|-----------------------------------|--------------------|----|-----------------|----|-------------|
| ١                                 | القوة والإكراه     | ٢  | القنازل         | ٣  | التعاون     |
| ٤                                 | الانسحاب           | ٥  | المساومة        | ٦  | التنافس     |
| ٧                                 | التلطيف والتهديئة  | ٨  | التحكيم         | ٩  | التكيف      |
| ١٠                                | التوفيق أو التسوية | ١١ | المواجهة        | ١٢ | تقبل الخلاف |
| ١٣                                | حل المشكلات        | ١٤ | التفاعل المحدود | ١٥ | التجنب      |

ونستنتج من الاستقراء السابق بأن هناك أساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي قليلة الأهمية وذلك لتكرارها لمرة واحدة فقط وعددها (٤) وهي (حل المشكلات، والتحكيم، التفاعل المحدود، وتقبل الخلاف)، وهناك أساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي ذات أهمية لتكرارها في أغلب الدراسات وهي على التوالي

التجنب، ثم التوفيق والتسوية، فالتعاون والقوة والإكراه، إلا أن أكثر الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي التي اتفقت عليها الدراسات هي (التعاون والتنافس والتجنب) (العتيبي، ٢٠٠٦).

فيتبين لنا أن هناك العديد من الأساليب المستخدمة في التعامل مع الصراع التنظيمي ومن أحدثها أسلوب (Bekert. & al) نقلاً عن (حسيب، ٢٠١٥؛ والعتيبي، ٢٠٠٦؛ والخشالي، ٢٠٠٤) واقترح الخشالي (٢٠٠٤) ثلاث استراتيجيات وهي (التعاون، التنافس، التجنب) للتعامل مع الصراع، وهذا ما أثبتته (العتيبي، ٢٠٠٦) في الاستقراء السابق وهو النموذج الذي اعتمده الباحث في بحثه الحالي، وهي على النحو التالي:

٢،٤،٣،١ التعاون: ويكون السلوك بهذا النوع من الاستراتيجيات متعاون وحازم بشكل قوي، وينطوي على الاهتمام المرتفع بالنفس وبالآخرين، ومن خلال هذا الأسلوب تسعى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد الحلول للوصول إلى رضا كافة الأطراف، ويعتبر من الحلول المؤدية إلى التقارب مع الآخرين وتغيير الاهتمام به إلى قرار جماعي عندما يكون من القضايا الأساسية التي تؤثر في أهداف وإنجاز المنظمة.

٢،٤،٣،٢ التنافس: ويعتبر من أفضل الأساليب استخداماً في الحالات الطارئة بالنسبة للمنظمة ففيه يتم خلق روح المنافسة والتجديد في العمل ومن سلبياتها تؤثر بصورة مباشرة على مبدأ العمل بروح الفريق الواحد والتعاون الجماعي، ويلجأ المدير إليه باستخدام قوة السلطة والوظيفة أو المركزية ويكون لصالح أحد الأطراف ضد الطرف الآخر، ويستخدم في ظروف حاسمة وقضايا العامة لها أثر واضح في استقرار المنظمة، وهو الأسلوب الذي يحاول به الفرد تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بغض النظر عن مصالح الآخرين.

٢،٤،٣،٣ التجنب: يعتبر من الأساليب التي لا تحقق أهداف أي طرف من الأطراف وإنما هي حالة من الانسحاب أو كبت الصراع من قبل كل طرف من الأطراف، والذي من الممكن احتمالية ظهوره مرة أخرى إذا هيئت له الظروف، وتكمن فائدة هذا الأسلوب في استغلال فترة يستفاد منها في التأني والتروي والتفكير

لإعادة النظر في موضوع الصراع، ويستخدم في حال أن القضية غير ذات أهمية وفي حالة الرغبة وتحديث الأطراف المتصارعة، فمن خلاله تنخفض درجة المواجهة لدى الطرفين المتصارعين، ويكون مناسباً عندما لا يتوقع كلا الطرفين كسب قضية الصراع بالتنافس والتعاون، ويلجأ إليها الإداريون للحفاظ على التوافق والهدوء النسبي للاختلافات الموجودة في بيئة العمل.

#### ٤، ٤، ٢ النظرية العلمية في الصراع

بدأ الصراع بوجود العالم والإنسان على هذه البسيطة، وتطور من مستوى الفرد إلى الجماعات الصغيرة ثم الأسر والجماعات الكبيرة مثل القبائل ثم تطور الصراع إلى صراع بين الطبقات الاجتماعية وهكذا حتى وصل إلى مستوى الصراع في وقتنا الحاضر، ويذكر عثمان وساري (٢٠١٠) بأنه قد خاض الكثير من علماء علم الاجتماع في الصراع ومنهم ابن خلدون، حيث يعتبر مؤسس علم الاجتماع العربي حيث يرى أن الصراع هو أحد الحتميات الفاعلة في تطور المجتمعات وأحد العناصر اللازمة لتوازن المجتمع، ويرى أن العصبية هي المفهوم المركزي المستخدم وله وجهان جانب إيجابي تقوم عليه الدولة وآخر سلبي له آثار مخرية، وتكون الصراعات عنده في المجتمعات الكبيرة كالقبائل والعشائر والبدو الخ..

فكلما كان استقراراً في النظام الاجتماعي تكون هناك علاقات بنائية تكاملية ينتج عنها حالة من التوازن والاستقرار في بيئة العمل، والتباين في البناء الاجتماعي يتضمن التناقض بين وحدات البناء سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة أو حتى المنظمة، وذلك من خلال ظهور جماعات لها مواقع وأوضاع متباينة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وبالتالي تختلف التطلعات والمصالح مما يؤدي إلى عمليات الصراع، ويرتبط بمن يملك القوة والسيطرة على الموارد الأيدلوجية السائدة في المجتمع، فيفترض أصحاب الصراع عدم المساواة وإمكانية استغلال الإنسان للإنسان (عثمان، ٢٠٠٨).

وفي الجانب المقابل كان هناك علماء أو مفكرين أوروبيين اهتموا اهتماماً واسعاً بفكرة الصراع بسبب الأزمات الصناعية في أوروبا ومنهم كما يذكر (عثمان وساري، ٢٠١٠؛ وجامع، ٢٠٠٩) ماركس (١٨١٨-١٨٨٣) ويعتبر من مؤسسي علم الاجتماع في الغرب وقد فسر تطور المجتمع الإنساني تاريخياً تفسيراً مادياً على أنه منهجاً جدلي، وجعل القاعدة المادية أساساً لتشكيل المجتمع وتطوره والوجود هو أساس الوعي، وجعل التوزيع الطبقي هو أساس عملية الصراع في التاريخ الإنساني، وأميل دور كايم (١٨٥٨-١٩٣٧) اتبع الفلسفة الوضعية فهو يرى المجتمع من خلال الوقائع الاجتماعية الموضوعية.

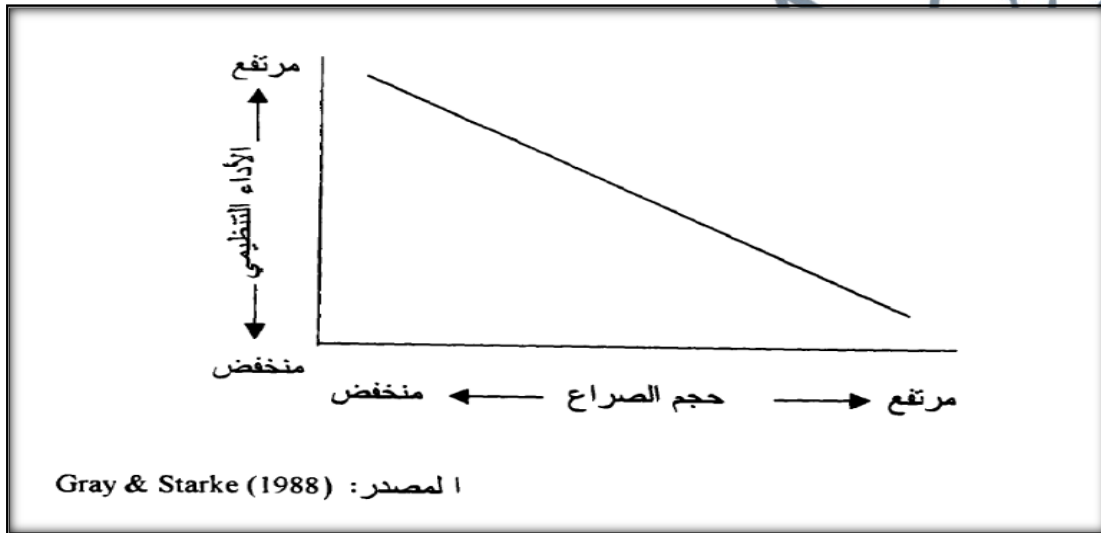
بالإضافة إلى ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠) بحيث تأثر بالفلسفة المثالية وكان له أثر في الفكر الإنساني الغربي، وفسر ظهور الرأسمالية أساساً بالقيم وتبادلها، وعدل المنظور الماركسي وطبقته الاجتماعية بما أسماه بالجماعات المكانية وهي جماعات متشابهة المصالح مثل تشابه المهن، أو المنطقة أو العلم أو الدين وغيرها من الجماعات، وهناك الكثير من المفكرين في هذا الجانب ففي إنجلترا ماكس جلاكمان وجون ركنس، وفي الولايات المتحدة الأمريكية لويس كروز ورائدال كولنز، وقد تأثر أغلبهم بالفكر الماركسي.

#### ٢،٤،٥ تطور نظريات الصراع

ويرى كل من (شلابي، ٢٠١٠؛ والصيرفي، ٢٠٠٨) أن نظرية الصراع التنظيمي تطورت في الفكر

الإداري بثلاث مراحل:

٢،٤،٥،١ النظرية التقليدية: وأصحاب هذا الفكر يرون الصراع ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، وينبغي على الإدارة القضاء عليه وتجنبه، أو تقليله إلى أدنى حد وذلك عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وقد ظهر أصحاب هذه النظرية في النصف الأول من القرن الماضي ومنهم تابلور وماكس فيبر وجوليك، وهذه النظرة موجودة في الفكر الإداري ويصعب الاستفادة منه وتحويله إلى جانب إيجابي من وجهة نظرهم، ويتلخص موقفهم بوجود علاقة عكسية بين حجم الصراع والأداء كما يظهر في الشكل رقم (١،٢) العلاقة بين الأداء التنظيمي وحجم الصراع.



الشكل ١، ٢: العلاقة بين الأداء التنظيمي وحجم الصراع وفقاً للنظرية التقليدية للصراع

٢،٤،٥،٢ المدرسة السلوكية: ويرى أصحاب هذا الفكر بأن الصراع أمر حتمي وضروري في المنظمة ولا يمكن تجنبه، والإدارة عليها تحديده وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة، وإذا كان أقل من اللازم يؤدي إلى اللامبالاة وأحياناً تدمير المنظمة.

٢،٤،٥،٣ النظرية الحديثة التفاعلية: ويرى أصحابها بأن الصراع ظاهرة طبيعية فيتم تشجيعها ويعتبرونها

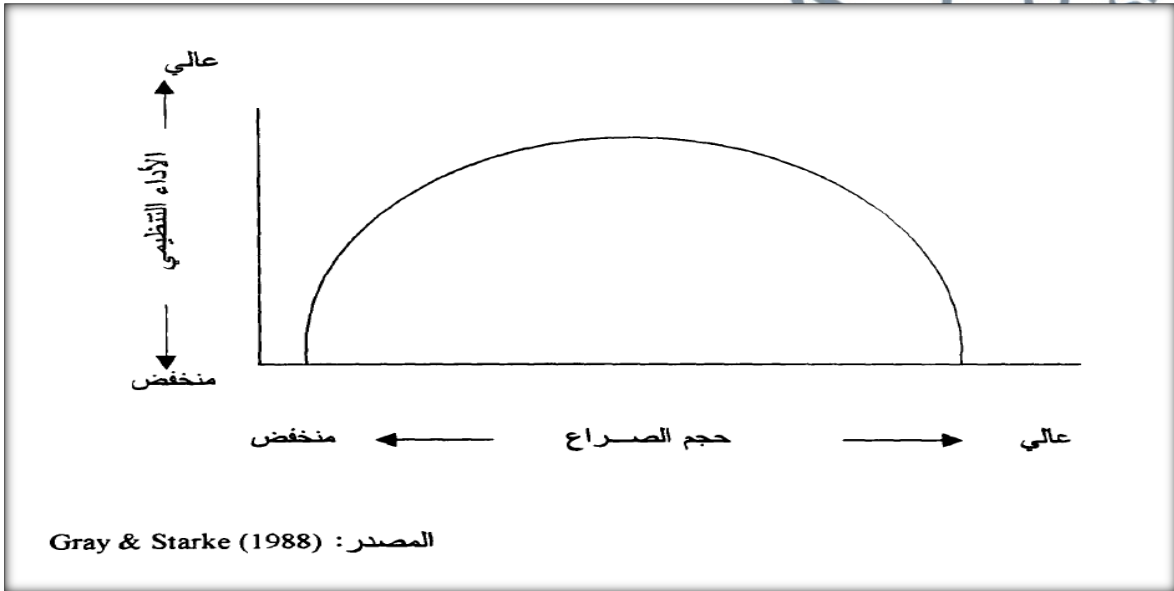
انعكاساً إيجابياً إلى الإبداع والتجديد مما يساعد على التطور والتقدم وتحقيق الأهداف، وذهب أصحاب

هذه النظرية باعتبار الصراع ظاهرة مرغوب فيها ومحرك ضروري للإبداع والتغيير، ويتفقون على أنه ظاهرة

تنظيمية بتجنب إدارتها وليس حلها، لأنهم يرون أن الحل يؤدي إلى التقليل منه والإدارة لا تتضمن التقليل

من حجمه فهو ليس خطراً في حد ذاته، وإنما مكنم الخطر في عدم القدرة على الإدارة الجيدة له، كما

يتضح من الشكل رقم (٢،٢) النظرية الحديثة التفاعلية.



الشكل ٢، ٢: العلاقة بين الأداء التنظيمي وحجم الصراع وفقاً للنظرية الحديثة التفاعلية

والنظرية الحديثة للصراع ترى بأن الصراع شرطاً ضرورياً لاستثارة المنظمة والتوجيه إلى التغيير والتطوير

فهو يخلق نوعاً من التحدي، ويحرك المياه الراكدة، وهو فرصة لإبداء الآراء والأفكار الجديدة، بشرط أن

يكون في المستويات المعقولة، فكلما ارتفع أو انخفض كان له آثار سلبية وكلما كان متوازناً مسيطراً عليه

بالإدارة الجيدة اتجه الاتجاه الإيجابي، وهذا ما يظهره الشكل رقم (٢،٢) النظرية الحديثة للصراع، وهذا ما

يتبناه الباحث في دراسته.

## ٢،٤،٦ أسباب الصراع

الصراع يحدث نتيجة أسباب متعددة منها أسباب شخصية تتعلق بالفرد وهو شعور الفرد بتقصير المنظمة تجاهه، أو أسباب تنظيمية بوجود بعض المعوقات في بيئة العمل؛ ولذلك ينقسم الصراع التنظيمي إلى قسمين رئيسيين:

٢،٤،٦،١ أسباب تنظيمية: وهي التي تخص المنظمة مع إيجاد ظروفًا تكون سببا في إيجاد الصراع مثل طريقة اتخاذ أو صناعة القرار عن طريق المشاركة فيه، فقد يكون أحد الأسباب لظهور بعض التناقضات المؤدية إلى ظهور الصراع التنظيمي لاختلاف التوجهات والأهداف عند أفراد المنظمة، بالإضافة إلى تعدد الواجبات الإدارية واختلاف مستوياتها ومهامها فهو من أسباب إمكانية ظهور التناقض المؤدي إلى ظهور الصراع، وخاصة في حالة عدم وجود تنظيم واضح في الأدوار والمهام الموكلة على أفراد المنظمة. ويتحقق ذلك جلياً في تفاوت وجود معايير تقييم أداء جيدة وصرف المكافآت بصورة غير عادلة، ويؤدي إلى التنافس على الموارد، وكل ذلك مصيره بروز الصراعات فكلما كان التوزيع عادلاً في الموارد وابتعدنا عن التقييم العام واتجهنا إلى التقييم الحقيقي المنفرد كل حسب دوره وإنجازاته تحقق الرضا الوظيفي واحتمالية تجنب الصراع في المنظمة، ومن الأسباب التنظيمية للصراع محدودية أو ندرة الموارد بالإضافة إلى الفروق الفردية الثقافية أو المهنية مع عدم توافق الأهداف والتوجهات (شلاي، ٢٠١٠).

٢،٤،٦،٢ أسباب شخصية: وتعود الأسباب الشخصية للصراع إلى شخصية وانفعالات الفرد والمركز الوظيفي له مثل شعوره بالحق والضعف بسبب التمييز بين أقرانه ببعض المزايا والصفات، مع سوء تفسيره للمواقف وإدراكه لها ودافعه تجاهها، بالإضافة إلى طريقة التواصل بينه وبين رؤوسه وزملائه، بالإضافة إلى الصفات النفسية للأفراد فيجعلهم مختلفين في ميولهم ورغباتهم ودوافعهم الأمر الذي يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة (عياصرة، ٢٠٠٨).

ويرى شلابي (٢٠١٠) أن تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين أفراد المنظمة لها دور بارز في اختلاف وجهات النظر والتوجهات مع تفاوت المستوى الوظيفي للفرد وحق الفرد في التقدم للوظائف الأعلى والحصول على فرص العمل المتاحة، ومن خلال ما تقدم فإن ذلك كله له سبب واضح في ظهور الصراعات من خلال الضغوطات وتحديات العمل وقلة الرضا الوظيفي.

وفي هذا الجانب يرى ماهر (٢٠٠٦) بأن أسباب الصراع متمثلة في جانبين الأول متعلق بالأسباب الشخصية ومتمثلة في الشعور بالحقد والضعف وتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات، وسوء إدراك الفرد لظروفه ودافعه وسوء تفسيره لبعض الأمور، بالإضافة إلى الاتصالات السيئة والعلاقات الشخصية غير الطيبة بين الفرد والآخرين، وكذلك في بعض الأحيان خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع الآخرين، والثاني متعلق بأسباب تنظيمية متمثلة في المنافسة في الحصول على موارد تتصف بالندرة أو عدم وضوح المسؤوليات وكذلك اعتماد الإدارات والأقسام على بعضها بعض في إنجاز بعض الأعمال أو المهام، بالإضافة إلى نظام التعويضات أو المرتبات، ورغبة الإدارات أو الأقسام في التميز عن غيرها.

كما يضيف عياصرة (٢٠٠٨) بأن هناك عدة أسباب للصراع التنظيمي منها أسباب إدارية كاعتماد قسم على قسم آخر، أو محدودية الموارد مالية، أو بشرية أو معدات، وأسباب تنظيمية مثل تحديد المهام والمسؤوليات، وأساليب الرقابة، وضعف قنوات الاتصال، وتعارض في أهداف المنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك هناك الأسباب الاجتماعية والمتمثلة في اختلاف العلاقات القائمة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وقلة العدالة بين الرئيس ومروؤوسيه وخاصة في أسلوبه الإداري وبالتالي يسود التنافر بين العاملين وإداراتهم، وهناك أسباب أخرى متمثلة في الأسباب السلوكية والنفسية، وهذا النوع من الأسباب يعتبر من أهم الأسباب المؤدية لظهور الصراع وهو تعارض المصالح والأهداف وخاصة مع تعدد أنماط الشخصيات المختلفة مثل العدوانية أو المتساهلة أو أحادية المزاج، ولتفاوت تلك السمات

يجعل الصراع حتمي ومستمر ومقلق في إدارة المنظمة، وفي هذا الجانب أشار العتيبي (٢٠٠٦) بأن هناك عدد كبير من الأسباب في الصراع التنظيمي تصل إلى ثلاثة وأربعين سبباً (٤٣) ذكرها بعد استقراء واستخلاص قام به للعديد من الأدبيات والدراسات وجمعها في جدول رقم (٢،٢).

جدول ٢،٢: أسباب الصراع التنظيمي

| أسباب الصراع التنظيمي                   |                      |                           |                   |
|-----------------------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------|
| طبيعة اتخاذ القرارات                    | ضعف المعلومات        | اختلاف معايير الأداء      | اختلاف القيم      |
| عدم وضوح الصلاحيات                      | الفروق الفردية       | ضعف البناء التنظيمي       | اختلاف الإدراك    |
| عدم وضوح المسؤوليات                     | تعارض الأهداف        | ضعف الرقابة الإدارية      | البحث عن الهيبة   |
| ضعف الالتزام التنظيمي                   | تغيرات البيئة        | عدم المساواة بين العاملين | البحث عن النفوذ   |
| الطلب المتزايد على المخصصين             | اختلاف الأنشطة       | اختلاف المراكز الإدارية   | الإحباط           |
| اختلاف السمات الشخصية                   | محدودية الموارد      | صراع الهدف                | تشابك العلاقات    |
| الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفياً   | الاعتمادية المتبادلة | غموض الدور                | ضعف الحوافز       |
| تفاوت خلفية العاملين ثقافياً واجتماعياً | اختلاف الاتجاهات     | ضعف الاتصال               | كبر حجم المنظمة   |
| طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين     | صراع الدور           | اختلاف المصالح            | ضعف الرضا الوظيفي |
| تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين       | النمط القيادي        | التنظيمات غير الرسمية     | الأسلوب الإشرافي  |
| التنافس في الأداء                       | ضعف التنسيق          | المستقبل الوظيفي          |                   |

ويتبين لنا من كل ما هو معروض بالجدول رقم (٢،٢) بأن هناك عدة أسباب للصراعات التنظيمية تصل إلى (٤٣) سبباً، كما أنه يوجد أسباب أقل أهمية وذلك لتكرارها مرة واحدة فقط، بالإضافة إلى وجود أسباب ذات أهمية قصوى من بينها محدودية الموارد وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وكذلك التعارض في الأهداف.

ويظهر لنا من الطرح السابق بأن هناك أسباب عديدة للصراع كما ذكر آنفاً، فهناك أسباب شخصية وغيرها جماعية أو يرجعها إلى المنظمة، ولكن كل ذلك ممكن اختصارها في عدة أسباب منها التعارض في الأهداف والاختلاف في الخصائص الفردية وكذلك ندرة أو قلة الموارد المتاحة بالمنظمة، بالإضافة إلى

العلاقات الاعتمادية في إطار الوظيفة وبين الوظائف وغموض أو انعدام الوظائف وضعف الاتصال فيما بينها.

#### ٢،٤،٧ مراحل الصراع

الصراع يمر بعدة مراحل قبل ظهوره على هيئة صراع واضح وجلي، وعلى القائد الناجح الاستفادة من هذا الأمر والتعرف على مراحل الصراع حتى يستطيع التعرف على أسبابه أو اكتشاف مراحله الأولى والتحكم به لصالح المنظمة، فقد ذكرها (المبارك، ٢٠١٧؛ والبكري، ٢٠١١؛ والعامري، ٢٠١١؛ وشلابي، ٢٠١٠؛ وهلال، ٢٠٠٠) ويمكن عرض مراحل الصراع نقلا عن نموذج (لويس بوندي) وهي على النحو التالي:

١،٢،٤،٧ مرحلة الصراع الخفي الكامن: لها دور واضح في نشوء الصراع ويكون ضمني غير معلن، فلا يدرك الفرد أو الأفراد المشكلة ولا يتعرفون عليها.

٢،٢،٤،٧ مرحلة إدراك الصراع: يبدأ أطراف الصراع في إدراكه وملاحظته وجود الصراع فيما بينهم، من خلال معلومات وتغذية صور ومدرجات حسب قنوات الاتصال المتاحة فيما بينهم.

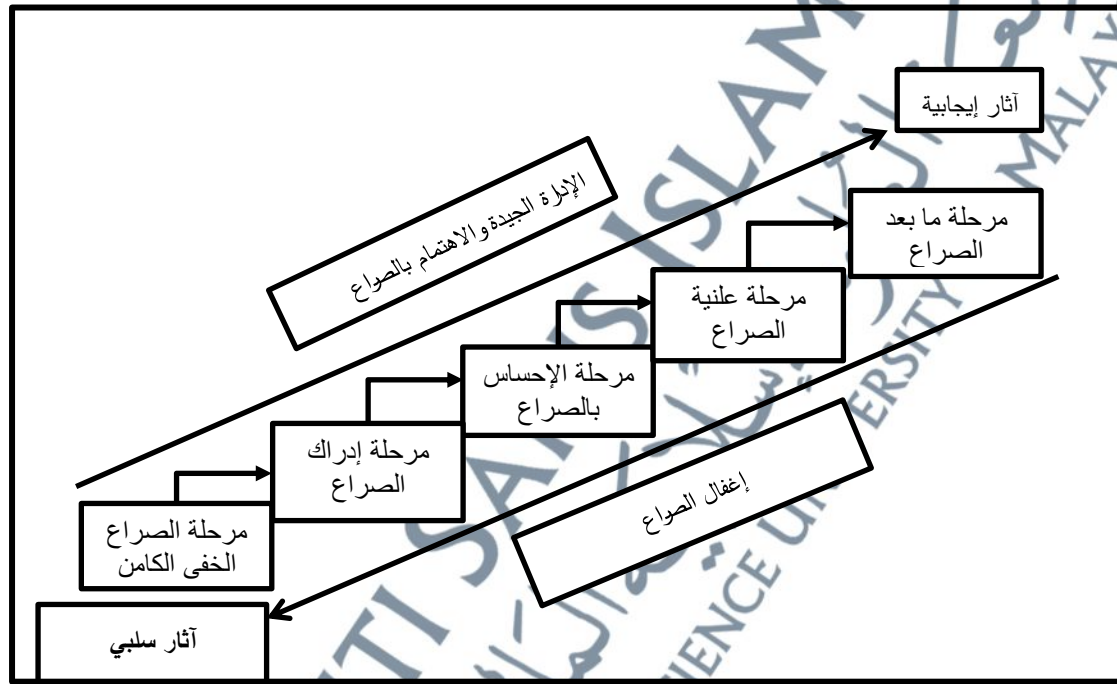
٣،٢،٤،٧ مرحلة الإحساس بالصراع: في هذه المرحلة يتم ظهور الصراع بشكل واضح، والذي ينتج عنه أشكال من التوتر الفردي أو الجماعي.

٤،٢،٤،٧ مرحلة علنية الصراع: في هذه المرحلة يقوم الفرد أو الجماعة بإظهار الصراع واتباع أسلوب العنصر الصريح الذي يمكن ملاحظته مما يدل على وجود مشكلة، ويتم التعبير عن الصراع بصور مختلفة مثل المشاحنات العلنية وغيرها من الصور.

٢،٤،٧،٥ مرحلة ما بعد الصراع: تتوقف هذه المرحلة على أسلوب إدارته، فإذا تمت معالجته بطريقة

ترضي أطراف الصراع فيدعوا ذلك إلى التعاون والتنسيق فيما بينهم، وإن كان غير ذلك انتهج أسلوب الكبت والتجنب أو إدارته بأسلوب عدم رضا أحد الأطراف.

ويتضح لنا من الشكل رقم (٢، ٣) مراحل إدارة الصراع بأن الصراع يبدأ كامناً خفياً ثم يتدرج، فإذا لقي إدارة جيدة تستخدم الأسلوب الناجع في التعامل معه استفادت منه المنظمة وحققت أهدافها، وإن لم يجد سوى الإغفال تجده يتجه إلى الجانب السلبي المؤثر على الأفراد وبالتالي على المنظمة.



الشكل ٢، ٣: مراحل إدارة الصراع

## ٢،٤،٨ الآثار الناتجة عن الصراع

يحمل الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، فعند سماعه يتبادر إلى الذهن الغضب والمواجهة وفي

الحقيقة أنه في المنظمات يعمل كآلة الحادة - سلاح ذو حدين - فمن الممكن أن يؤدي إلى الآثار سلبية

أو إيجابية اعتماداً على أسباب وجوده وكيفية ظهوره (شحادة، ١٩٨٨)، ولقد أشار إليها (الجعافرة،

٢٠١٣؛ شلابي، ٢٠١٠) أن هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية تنتج عن الصراع وهي على النحو التالي:

٢،٤،٨،١ الآثار السلبية للصراع: ويتبين من ذلك وجود آثار سلبية واضحة لا تحتاج إلى تفصيل تعرف

عن طريق الخبرة، فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي في الغالب ويكون محبطاً وإعاقة الاتصال بين الأفراد،

ويشتت الانتباه والطاقة والنشاط، وهناك آثار أخرى كتدني مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين وإنتاجيتهم

في المنظمة مع ملاحظة ارتفاع مستوى دوران العاملين مع التركيز على المصالح الشخصية وإهمال مصلحة

العمل.

هذا وقد يدفع القادة إلى ترك نمط المشاركة والاتجاه إلى النمط السلطوي في القيادة فتقل المشاركة

في اتخاذ القرار، وكل ذلك يؤثر على المنظمة في تحقيق أهدافها وتدني مستوى العلاقات الإنسانية مع ارتفاع

مستوى التوتر بين العاملين وتدني مستوى العمل بروح الفريق الواحد والروح المعنوية لدى العاملين.

٢،٤،٨،٢ الآثار الإيجابية: من منطلق أن الصراع لا يمكن تجنبه وأنه وليد ظروف وأوضاع المنظمة ويعتبر

عنصر فاعل في التغيير، فلذلك تجد له آثار إيجابية تصب في مصلحة المنظمة فمن آثاره الإيجابية تجده يولد

الطاقات لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات المخفية التي لا تظهر في الظروف العادية فيحفز الإبداع

والابتكار، ويفتح طرق جديدة للاتصال بين الأفراد ويوضح العديد من الحقائق التي بدورها تساعد في

تشخيص بعض المشاكل الفعلية بالمنظمة، ويحسن مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك كله مرهون بحسن

استغلاله وإدارته.

## ٢،٥ الدراسات السابقة

يتوفر عدد لا بأس به من الدراسات التي بحثت في موضوع إدارة الصراع التنظيمي في الدول العربية والأجنبية، حيث لقي هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة، كما إن هذه الدراسات لم يتناول موضوع البحث الحالي وخاصة بنفس مجتمع البحث وهو إدارة الصراع التنظيمي لمديري العموم بالمحافظات التعليمية بسلطنة عمان، ومن خلال إطلاع الباحث على العديد من الدراسات اختار الباحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة مع ملاحظة اغفال العامل الزمني لهذه الدراسات والأدبيات والتركيز على عوامل أو الأبعاد والمتغيرات التي لها علاقة بالبحث الحالي، من خلال مراجعتها من حيث أهدافها ومنهجيتها وأهم نتائجها، وبعد ذلك التعقيب عليها وتوضيح ما سيضيفه البحث الحالي لسد الفجوة العلمية لتلك الأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث بالإضافة إلى التي لها علاقة غير المباشرة لوجود نقاط مشتركة مع موضوع البحث الحالي.

### ٢،٥،١ عرض الدراسات السابقة:

ومن بين هذه الدراسات بحث المعشر (٢٠٠٥) بعنوان الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، هدفت التعرف على أساليب إدارة الصراع المتبعة، والمتمثلة بأساليب المجاملة والتنازل والتعاون والتجنب بالإضافة إلى التسوية ومعرفة مدى وجود فروق في رأي المرؤوسين في الإدارات الحكومية لإدارة الصراع، وتوصل البحث أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه أسلوب التسوية فأسلوب التنافس ثم التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة، ولم تظهر بشكل عام فروق إحصائية مرتبطة بالنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية.

كما قام بحر وآخرون (٢٠١٠) بحث بهدف التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي ونمط القيادة مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، وهدفت كذلك إلى معرفة على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام الاستبانة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج، والتي كانت أهمها هناك توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وهدف بحث العامري (٢٠١١) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع لدى مديري ومديرات مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان" وهدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي على عينة قوامها (١٢٠) من المديرين العاملين بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في ثلاث مناطق تعليمية، وأسفر البحث عن عدة نتائج أهمها أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متفاوتة وفق المحك الذي وضعه الباحث، حيث جاء البعد (الاجتماعي أو الإنساني) بدرجة عالية وهو من أكثر الأبعاد ممارسة، في حين جاءت الأبعاد (الإدارية، المعرفية، الثقافية) بدرجة قليلة على التوالي، وجاء أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة يليه أسلوب التجنب ثم بقية الأساليب، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزي إلى النوع أو المحافظة التعليمية.

كما أجرى البكري (٢٠١١) بحث بعنوان "واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإحصائيين الاجتماعيين في سلطنة عمان"، وهدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإحصائيين الاجتماعيين في سلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي عن طريق العينة العشوائية بلغت (٢٠٧)، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها جاء ترتيب ممارسة مديري المدارس للتعليم الأساسي من وجهة نظر الإحصائيين الاجتماعيين على النحو التالي: استراتيجية التعاون ثم المنافسة وبعدها بقية الاستراتيجيات، وأظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لمتغير النوع لصالح المديرين الذكور مقابل المديرين الإناث، وعدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين مستويات الخبرة العملية في جميع الاستراتيجيات، وأوصى البحث عمل ورش تدريبية في الصراع واستراتيجيات إدارته لتحسين الممارسات.

وقام الميرزا (٢٠١٢) ببحث دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي في الهيئات الحكومية، حيث هدف البحث التعرف على طرق إدارة الصراع التنظيمي للقياديين وتوضيح أسلوب التعامل مع حالات الصراع التنظيمي، والتعرف على أثر المتغيرات كالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والنوع على إدارة الصراع، والتعرف على نمط الأسلوب القيادي الناجح لإدارة الصراع، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث واشتملت العينة على عدد (٢٠٠) موظف، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية من مجتمع البحث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الموفقة بشدة على تنمية إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، وأن الصراع التنظيمي ينتج نتيجة ضعف تنظيم الاتصال وتداخل الاختصاصات وازدواجية المهام، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي.

في حين أن بحث أبو ناصر (٢٠١٢) بعنوان إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، هدف البحث التعرف على الأنواع والأساليب المؤدية للصراعات التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك فيصل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة البحث على (٤٣١) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية من مجتمع البحث وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصل البحث إلى أن أهم أسباب الصراع التنظيمي هو المتغيرات الشخصية بين أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة.

وأجرى الشهري (٢٠١٤) بحث بعنوان "المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين"، هدفت التعرف على المناخ التنظيمي المتبع في مدارس الطائف الثانوية كمنظومة اجتماعية وأثرها على فاعليتها، ومعرفة الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع لدى مديرو المدارس مع تحليل العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والمناخ التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، واشتملت العينة على عدد (٣٨٠) معلماً من مجتمع البحث، وأظهر البحث عدد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول الأساليب المستخدمة لدى مديرو المدارس وفقاً لمتغير المهنة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس على المعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول المناخ التنظيمي السائد لدى المديرين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وتبين أن أكثر الأساليب استخداماً من وجهة نظر مديري المدارس هما الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي بدرجة كبيرة.

هذا وقد هدف بحث حسيب (٢٠١٥) والتي تحمل عنوان "تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدعم التنظيمي على البناء التنظيمي بحث تطبيقية على قطاع الضرائب على المبيعات" إلى الكشف عن

العلاقة بين كل من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والبناء التنظيمي وتحديد الأهمية النسبية لكل من استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والدعم التنظيمي المدرك وذلك لمعرفة أكثر المصادر تأثيراً على البناء التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي بتحليل واستقراء أهم الدراسات والبحوث المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي والذي تم على أساسه وضع تصور مقترح لكيفية الربط بين البناء التنظيمي وتأثره بكل من استراتيجيات إدارة الصراع ودعم التنظيم المدرك في قطاع الضرائب بمحافضة الدقهية، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية بعدد (٢٣٤) استمارة من (٣٢٣٩)، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج كان أهمها أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقضي منهم حول أهمية دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك على البناء التنظيمي، كما يوجد انخفاض استخدام استراتيجية التعاون لحل المشكلات بشكل فعال داخل المنظمة من قبل المديرين، مع انخفاض استخدام المديرين استراتيجية الاستيعاب عند إدارة الصراع التنظيمي، مع ارتفاع الوزن النسبي والأهمية لفقرات استراتيجية التجاهل والتجنب.

بالإضافة إلى بحث القحطاني (٢٠١٥) بعنوان الصراع التنظيمي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي، وهدف البحث إلى تحديد مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين بجوازات منطقة الرياض وعلاقته بمستويات الرضا الوظيفي، وتمثل مجتمع البحث من جميع الموظفين بجوازات منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، وكان عددهم (١٠٥) موظفة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث؛ فقد لجأت الباحثة إلى أسلوب الحصر الشامل، كما قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق والمتعمق بما يحكم أهداف البحث وتحقيق النتائج المرجوة، والتي كانت من أهمها العوامل التنظيمية والعوامل الإنسانية المسببة للصراع التنظيمي متوافرة بدرجة كبيرة ومن أبرزها عدم توافر نظم عادلة لمنح الحوافز، وتتأزم العلاقات بين الموظفين

بسبب خلافات العمل، وكذلك ينشأ التوتر بين الموظفين اللاتي لديهن خلافات حول العمل، كما أظهرت نتائج البحث بأن أبعاد الرضا الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة باستثناء عامل العلاقات مع الزملاء جاء بدرجة مرتفعة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية وذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لواقع الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

أما في بحث القهوي (٢٠١٥) بعنوان "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية"، فقد هدفت إلى التعرف على مفهوم أنماط الصراع والتمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث واشتملت العينة على عدد (٩٤) مديراً، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية، بنسبة (٥٠٪) من حجم مجتمع البحث، وتوصلت البحث إلى عدد من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لأنماط الصراع المتمثلة في المنافسة والمجاملة والتعاون، وكذلك التسوية على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، كما إنه لا يوجد أثر دال إحصائياً عند المستوى المعنوي لنمط التجنب على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

وهدف بحث هال وماو (Hale and Mao, ٢٠١٥) بعنوان ربط حساسية التواصل بين الثقافات بأساليب إدارة النزاع، واستخدام التكنولوجيا، والرضا عن التواصل التنظيمي في المنظمات متعددة الجنسيات في الصين، حيث هدف هذا البحث التمحيص عن مسألة حساسية التواصل بين الثقافات بالنسبة لعوامل التواصل التنظيمية الأخرى في فروع الشركات متعددة الجنسيات في الصين، وتوصل البحث إلى وجود اختلافات طفيفة بين الموظفين الصينيين الذين خاضوا تجربة العيش في خارج بلدانهم مقابل أولئك الذين لم يسبق لهم العيش في الخارج، وذلك فيما يتعلق بحساسية التواصل بين الثقافات، وأسلوب إدارة الصراع،

واستخدام التكنولوجيا، والرضا عن التواصل التنظيمي، حيث وجد بأن الموظفين الصينيين الذين يتمتعون بمستوى أعلى من الحساسية الثقافية أكثر رضى عن تواصلهم التنظيمي، كما كانوا يميلون إلى استخدام أساليب إدارة الصراع الموجهة نحو السيطرة على الوضع وإيجاد الحلول، واستخدموا تقنيات اتصال مختلفة في محيط العمل.

وجاء في بحث شويته (٢٠١٦) والتي تحمل عنوان "الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة" التي هدفت التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بوزارة الشباب والرياضة، والتعرف على الفروق في الإبداع الإداري واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري الإدارات (المركزية، العامة، الفرعية) بوزارة الشباب والرياضة والعلاقة بينهما، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث واشتملت العينة على عدد (٨٠) من مديري الإدارات، وتوصل البحث إلى أن أعلى درجة للإبداع الإداري لدى مديري الإدارات المركزية تليها العامة وأخيراً الفرعية، كما جاءت أعلى قيم متوسطات حسابية للاستراتيجيات إدارة الصراع لدى مديري الإدارات الفرعية بالمقارنة لباقي استجابات المديرين الآخرين، كما يوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدى مديري المدارس الإدارة العامة في درجة الإبداع وكلا من استراتيجية التعاون والتسوية، ويوجد ارتباط ذات دلالة إحصائية لدى مديري الإدارة الفرعية في درجة الإبداع ككل وكل من استراتيجية التعاون والتسوية والتهدئة.

بالإضافة إلى ذلك قام كلاً من أبيالاكل وكومون (٢٠١٦, Apipalakul and Kummoon) ببحث تحت عنوان "تأثير المناخ التنظيمي على إدارة الصراع بين العاملين في المجال الصحي في منظمة ما"، وهدفت إلى البحث في تأثيرات المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع بين العاملين في المجال الصحي ببلدية كرانوان بمقاطعة خوانكين بتايلاند، وقد تم اختيار (١٥٥) موظفاً في هذه المنظمة ممن قضوا أكثر من سنة في العمل

كعينة للبحث والتي استخدم فيها المنهج الوصفي المقطعي، وأوضحت النتائج بأن مستوى إدارة الصراع لدى الفئة المختارة كان متوسطاً، إضافة إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في البنية والمسؤولية والدفء ومستوى الأداء والصراع والوحدة أظهرت علاقات إيجابية ومتوسطة لإدارة الصراع، بينما أظهرت أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (المكافأة والمخاطرة والمساندة) وجود علاقات إيجابية ولكن منخفضة لإدارة الصراع، كما كشفت النتائج أيضاً عن وجود أربعة عوامل مهمة ساهمت بنسبة ٣٣,٥٪ من التغيرات عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) وهي (الصراع والدفء والبنية والمسؤولية)، والجدير بالذكر إن هذه الأبعاد الأربعة قادرة على التنبؤ بظروف وأحوال إدارة الصراع بين موظفي بلدية كرانوان.

كما أجرى ليون روبيو وآخرون (٢٠١٦, Leon Rubio, et al) بحث بعنوان تقييم فعالية التدريب على إدارة الصراع في منظمة من القطاع الصحي استدلالاً بمؤشرات ذاتية وموضوعية، والتي هدفت مناقشة تصميم تدابير لإدارة الصراع يمكن أن تساعد في رفع مستوى سعادة الموظفين وتحسين إنتاجيتهم، وتقيماً لفعالية التدخل للتعامل مع الصراعات الشخصية في العمل، وعلى عكس النهج السائد في صناعة الرعاية الصحية، والذي يركز على وضع أنظمة رسمية لحل الصراعات، فإن تدخلنا يتمحور حول تعزيز مهارات إدارة الصراع لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية من خلال التدريب، واستخدام الباحث (تصميم المجموعة المقارنة غير المتكافئة) متضمناً اختباراً قبلياً واختباراً بعدياً، وتوصل البحث أن التدريب كان ناجحاً في تقليل عدد النزاعات وشدتها مع زملاء العمل والمرضى وأقارب المرضى، وقد أظهرت المؤشرات التنظيمية المحسوبة على أساس البيانات التي تم الحصول عليها من سجلات الموارد البشرية، وأن التدخل بالنسبة للعمال الذين خضعوا للتدريب كان فاعلاً بقدر تناقص عدد طلباتهم للتدخل من قبل طرف ثالث لأجل تسوية صراعاتهم في العمل، وكذلك بقدر الانخفاض في عدد شكاوى المرضى، والانخفاض في مستوى تغييهم عن العمل في حين أن العمال من مجموعة المقارنة لم يُظهروا أي تغييرات نظيرة مع مرور الزمن.

كما قام اريا وساني (Arya and Sainy, ٢٠١٧) ببحث تناولت تأثير المناخ التنظيمي والمتمثل في الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المعايير، الدعم، الالتزام، المكافآت، الدفء، المخاطر، الصراع على مشاركة الموظفين في القطاع المصرفي بمصرف الدولة بالهند، إندور. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من بواقع ١٠٠ موظف الذين يعملون إندور، وتوصل البحث الى وجود علاقة قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة الموظف، وأوصى البحث على تقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين عن طريق تفعيل دور الموظفين في المشاركة بأفكارهم التي قد تفيد المنظمات.

وجاء بحث المبارك (٢٠١٧) بعنوان واقع إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية، حيث هدف البحث الكشف عن واقع إدارة الصراع التنظيمي في إدارة البرامج التحضيرية بجامعة الملك سعود بن عبدالعزيز للعلوم الصحية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي واشتملت العينة على عدد (١٢٢) من (١٢٧) بنسبة ٨٩,٧٪، وأظهر البحث عدة نتائج أهمها أن استجابات أفراد البحث لبعد القوة والسيطرة بدرجة موافقة (متوسطة) أما أبعاد التعاون، والتجنب، والتنازل بموافقة (مرتفعة).

كما قام الحراحشة (٢٠١٧) ببحث تحت عنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت" وكان هدف البحث التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت، وقد تم استخدام المنهج الارتباطي عن طريق عينة عشوائية من (٥٥٤) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة وتلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة وأخيراً النمط التساهلي بدرجة منخفضة، وجاءت درجة ممارسة استراتيجيات بدرجة متوسطة لاستراتيجيات الصراع، حيث جاءت استراتيجية التعاون بالمرتبة الأولى تلتها التجنب وأخيراً الإجبار.

بالإضافة إلى ذلك بحث فان نيكرك وآخرون (Van, Niekerk, et al ٢٠١٧) الذي هدف إلى دراسة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والهناء الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (١٨٠) عضو هيئة تدريس و(٢٠١) موظفاً من العاملين بمؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي المرتبط ببيئة العمل أن أسلوب التسوية يتنبأ بمستوى منخفض بالهناء الوظيفي، كما أن العاملين استخدموا أسلوب التسوية والاجبار في إدارة الصراع التنظيمي أكثر من أعضاء هيئة التدريس.

بالإضافة إلى ذلك قام السهلي (٢٠١٨) ببحث تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الصراع التنظيمي، وكانت البحث يهدف إلى معرفة الواقع التنظيمي، والصراع التنظيمي للعاملين بإمارة منطقة الرياض حسب وجهة نظرهم، ومدى العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى الصراع التنظيمي بالإمارة، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الباحثين حول البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف البحث، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وكان مجتمع منسوبي إمارة منطقة الرياض وحجمه (٤١٠)، ومثله عينة عشوائية بلغ حجمها (٢١٧) من منسوبي إمارة منطقة الرياض (باستخدام المعادلات الإحصائية)، وكانت أهم نتائج البحث موافقة عينة البحث على واقع المناخ التنظيمي بإمارة منطقة الرياض من وجهة نظر منسوبيها بعدد متوسط حسابي بلغ (٣,٥٩ من ٥) وهو ما يشير إلى الموقف المحايد لعينة البحث من واقع الصراع التنظيمي بالإمارة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٤ من ٥)، وتكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المناخ التنظيمي ومستوى الصراع التنظيمي بإمارة منطقة الرياض، كما أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مجتمع البحث باختلاف (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، الإدارة

التابع لها، عدد الدورات التدريبية)، وأظهرت نتائج البحث بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع البحث باختلاف الوظيفة.

هذا وبالإضافة قام ريمي (Remi, ٢٠١٨) ببحث تناول أهمية تأثير الصراع بأبعاده رفض الأفكار، غموض الدور ، توقعات العمل غير معروفة، عبء العمل، عدم الرضا عن الراتب، ضعف التواصل، الاختلافات الشخصية، سوء استخدام السلطة، ضعف التعويضات على أداء المنظمات، وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على ٢٢٤ من العاملين بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في لاغوس الموجودة في جمهورية نيجيريا، وتوصلت نتائج البحث إلى أن ضعف التعويضات وعبء العمل وضعف التواصل والاختلافات الشخصية بين الموظفين هي من أبرز أبعاد الصراع التي تؤثر في أداء المنظمات، وأوصى البحث بتدريبات مهارات إدارة الصراع من خلال التدريب والاتصال المفتوح ووضع نظام تعويضات عادل لهم.

كما قام كلاً من ويو وهوي (Wu, Hui, ٢٠١٨) ببحث تحت عنوان تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، سعى البحث إلى الكشف عن تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، وتم استخدام المنهج الوصفي في البحث، وكانت أداتها الاستبانة، حيث تم تطبيقها على (٢١٣) فرداً من أفراد العينة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات لتحديد العلاقة بين الخصائص الديموغرافية موضع البحث، وبينت نتائج البحث أن مستوى العلاقة بين نمط القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وصراع الدور جاء متوسطاً.

هذا وقد قامت سعيدة (٢٠١٨) ببحث تحت عنوان المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي للموظفين، وهي دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بأم البواقي، بحيث هدف البحث إلى معرفة مدى

تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للموظفين بمديرية الأشغال العمومية بولاية أم البواقي، من خلال مساهمة نمط الإشراف اللامركزي والمشاركة في اتخاذ القرارات، ونظام الحوافز بزيادة الرضا الوظيفي للموظفين، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحكم أنه المنهج الأنسب لموضوع البحث، في حين تكونت البحث من ٤٠ موظف بمديرية الأشغال العمومية بولاية أم البواقي، والتي تمت عن طريق المسح الشامل، وتم تصميم الاستبانة لتكون في صورتها النهائية على أربعة محاور بعدما استوفت معايير الصدق والثبات، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج كان أهمها أنها تساهم وتساعد عوامل المناخ التنظيمي والمتمثلة في نمط الإشراف اللامركزي والمشاركة في اتخاذ القرار وكذلك نظام الحوافز في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

كما قام نوح ببحث (٢٠١٨) تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وهدف البحث إلى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، حيث تكونت أبعاد المناخ التنظيمي من أسلوب الإدارة والقيادة، وطبيعة العمل، والبناء التنظيمي، والحوافز والمكافآت، وتقييم الأداء، وتم جمع البيانات عن طريق استبانة وزعت على عينة قوامها (١٧٧) عضواً وعضوة ممن تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٧٠) سنة، ومن حملة درجة الدكتوراة والماجستير من مختلف الجنسيات، اختيروا من بين (١٥٧٦) عضواً وعضوة من أعضاء هيئة التدريس، وأوضحت أهم النتائج بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين إدراك المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.

## ٢،٥،٢ التعليق على البحث الحالي والدراسات السابقة

وبعد الانتهاء من عرض ما تناولته الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي وبالرجوع إلى ما جاءت به الدراسات السابقة، يتبين بأن جُل الدراسات السابقة قد اعتمدت على عدة مناهج

مختلفة إلا أن كان النصيب الأوفر في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية علمية في تحقيق أهدافها واختبار الفرضيات كما يبحث كلاً من (العامري، ٢٠١١؛ البكري، ٢٠١١؛ شويته، ٢٠١٦؛ القهوي، ٢٠١٥؛ أبو ناصر، ٢٠١٢؛ الميرزا، ٢٠١٢)، كما أن هناك منهج وصفي مقطعي كما يبحث (Apipalakul and Kummoon, ٢٠١٦)، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي المسحي وذلك يبحث كلاً من (الشهري، ٢٠١٤؛ المبارك، ٢٠١٧)، والمنهج الاستقرائي والاستنباطي كما يبحث (حسيب، ٢٠١٥)، بالإضافة إلى المنهج الارتباطي جاء في بحث كلاً من (Van, Niekerk, et al ٢٠١٧)، Arya (٢٠١٧)، (and Sainy, ٢٠١٨)، (Wu, Hui, ٢٠١٨) وبحث (الحراشة، ٢٠١٧).

في حين أن البحث الحالي اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي كما في بعض من الدراسات السابقة، إلا أن البحث الحالي اختلف معها من حيث المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من عينة البحث هذا من جهة المنهج المتبع البحث الحالي والدراسات السابقة.

ومن جهة أخرى اتفق واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة من ناحية الأبعاد أو المتغيرات محل البحث كالمستقلة والتابعة، فمن ناحية المناخ التنظيمي اتفق مع بعض من الدراسات السابقة كما يبحث (Apipalakul and Kummoon, ٢٠١٦)، (Arya and Sainy, ٢٠١٧) وبحث (العامري، ٢٠١١؛ الشهري، ٢٠١٤)، إلا أنه اختلف البحث الحالي مع هذه الدراسات من حيث دراسة المناخ التنظيمي كعامل كامن ومن خلال عدة أبعاد بعكس الدراسات السابقة.

ومن ناحية إدارة الصراع التنظيمي قامت الدراسات السابقة بدراسة هذا العامل من خلال عدة أبعاد، والتي تختلف عن البحث الحالي في البعض منها ويتفق في البعض الآخر كأبعاد ظاهرة بعكس البحث الحالي والتي تم دراستها كأبعاد كامنة كما في بحث كلاً من (القهوي، ٢٠١٥؛ الشهري، ٢٠١٤؛ المعشر، ٢٠٠٥؛ الحراشة، ٢٠١٧؛ البكري، ٢٠١١؛ السهلي، ٢٠١٨)، ومن ناحية الرضا الوظيفي اتفقت مع

بعض من الدراسات السابقة كما يبحث (القحطاني، ٢٠١٥)؛ (Pangil et al, ٢٠١١)، (Van, ) (Niekerk, et al ٢٠١٧) إلا أنه اختلف البحث الحالي مع هذه الدراسات من حيث دراسة المناخ التنظيمي كعامل كامن ومن خلال أبعاد أو عوامل بعكس الدراسات السابقة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى أو فيما يتعلق بدراسة العلاقات بين العوامل أو المتغيرات الرئيسية للبحث الحالي، فقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة من حيث التعامل مع المتغيرات كمتغيرات مستقلة كبحث (٢٠١٦، Apipalakul and Kummoon)، (Pangil et al, ٢٠١١)، وبحث (العامري، ٢٠١١؛ السهلي، ٢٠١٨؛ الشهري، ٢٠١٤؛ القحطاني، ٢٠١٥)، وبالإضافة إلى ذلك اختلف أيضاً مع البعض منها كبحث (٢٠١٥، Hale and Mao)، (٢٠١٦، Leon Rubio, et al)، (Van, Niekerk, et al ٢٠١٧) وفي هذا الجانب أيضاً اختلف مع الدراسات السابقة من حيث دراسة إدارة الصراع التنظيمي من خلال عوامل أو متغيرات لم يقوم البحث الحالي بالاعتماد عليها أو دراستها كما يبحث (المبارك، ٢٠١٧؛ شويته، ٢٠١٦؛ الحراشة ٢٠١٧)، (Remi, ٢٠١٨)، وهذا التوافق أو الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة إلا أنه هناك علاقة بينهما من حيث العوامل والأبعاد أو المتغيرات كانت جزء من متغيرات وعوامل البحث الحالي.

ومما تقدم من عرض للدراسات السابقة ومقارنتها بالبحث الحالي نجد لا يوجد اختلافاً كلياً بينهما، وإنما البحث الحالي يتشاطر ببعض الجزئيات وينفرد ببعض الجزئيات الأخرى والتي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، والبحث الحالي يقوم بدراسة إدارة الصراع التنظيمي بالمديريات التعليمية بمحافظات سلطنة عمان من خلال المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة من قبل، هذا وقد اختلفت بعض من الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث بيئة البحث والتي تعتبر بيئة خدمية، بخلاف بعض من الدراسات والتي تمثل بيئة البحث بيئة ربحية، كما أن اختلفت جميع الدراسات السابقة

عن البحث الحالي من حيث مجتمع وحجم عينة البحث، وكذلك عدد المتغيرات الرئيسية ومسمياتها من حيث المستقل والتابع والاعتماد على المتغير الوسيط بالبحث، بالإضافة إلى أسلوب المعالجة الإحصائية الذي استخدم لاختبار نموذج البحث وهو أسلوب انفرد به البحث الحالي عن الدراسات السابقة.



من خلال ما تم عرضه بهذا الجانب من البحث نتوصل إلى أنه ينبغي على كل إدارة إعطاء المناخ التنظيمي الاهتمام الكافي؛ لما له دور في بلورة الأسس التي تحدد اتجاهات وفهم دور المناخ التنظيمي وأثره على السلوك التنظيمي وعلاقته بالأبعاد التي يعتمد عليها من ناحية، والظواهر من ناحية أخرى، وكل ذلك له أثره على الرضا الوظيفي الذي يتناول مشاعر الفرد التي تحددها المؤثرات في بيئة العمل، وهذه المشاعر لها تأثير على مستوى الأداء والإنتاجية، وكذلك يساعد إدارة المنظمة بتصميم بيئة عمل مناسبة، ثم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، الأمر الذي يسهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ومن ثم تحقيق أهدافها، وفي ظل الصراع الذي يحصل بداخل أية منظمة بين العاملين كانت أو بين المستويات الإدارية فينبغي على الإدارة الحكمة الاستفادة منه، وتحويله إلى صراع إيجابي لتحقيق أهدافها، أما في حالة عدم وجود صراع داخل المنظمة -خدمة كانت أم سلعية- فهو إشارة إلى الجمود وركود النشاط بداخلها وهذا الأمر يؤدي إلى تحطم المعنويات وإنجاز الأعمال بكفاءة، ومن جهة أخرى عند وجود الصراع يجب أن تقوم الإدارة برعايته ودعمه ليكون صراعاً إيجابياً والذي بدوره يسهم في تغيير الحاجات والدوافع، الأمر الذي يزيد من دافعية العاملين تجاه توليد الأفكار الإبداعية، أو إلى حللته بعدة طرق وأساليب للوصول إلى احتوائه أو إدارته بالشكل الذي يرضي جميع أطراف الصراع تحقيقاً للأهداف المنشودة.