

العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين

الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

**The Relationship between Organizational Climate and Organizational
Conflict with the Administrative staff at Palestinian University in the
Gaza Strip.**

ا. إياد إبراهيم المدهون

جامعة الأزهر - غزة

د. خليل جعفر حجاج

جامعة الأزهر - غزة

العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية
بقطاع غزة

The Relationship between Organizational Climate and Organizational Conflict with the Administrative staff at Palestinian University in the Gaza Strip.

ا. إباد إبراهيم المدهون
جامعة الأزهر- غزة

د. خليل جعفر حجاج
جامعة الأزهر- غزة

Hajjaj.10@hotmail.com

المُلخَص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتي بلغ عددها (٣٠٠) موظف تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية من بين (٩٧١) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

- توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي إيجابية متوسطة.
- تدني مستوى الحوافز المقدمة للعاملين، وأن الحوافز لا تتم بشكل يتناسب مع ما يقدمه العاملون من إنجازات، والتركيز على جانب العقوبات أكثر من جانب المكافآت.
- توجهات الموظفين الإداريين إيجابية نحو محور(الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات)، وحيادية نحو محور (العدالة التنظيمية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات).
- وجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائياً بين كل من (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات) والصراع التنظيمي.
- وجود علاقة عكسية قوية دالة إحصائياً بين كل من (العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي.
- يوجد علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي.
- إن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان "الحوافز"، وكلما زادت بمقدار درجة واحدة إنخفض الصراع بمقدار ٠,٦٣ من الدرجة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي بكل أبعاده لما له من دور فعال في تحقيق الجامعات الفلسطينية أهدافها وتأثيره المباشر في مستوى الصراع، وتقييمه تقييماً جامعياً من وقت لآخر، وإعادة النظر في سياسة التحفيز المتبعة في الجامعات، وتفعيلها على أن تكون مبنية على أسس موضوعية وفق مبدأ الجدارة والكفاءة والجهد المبذول، واستخدام مبدأ الثواب والعقاب، ووضع نظام عادل للترقية يتيح فرص التقدم الوظيفي.

Abstract

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational climate and organizational conflict with the administrative staff at Palestinian universities in the Gaza Strip, and to identify the orientation of employees towards the prevailing organizational climate, and to achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire Poll of the study sample, consisting of administrative employees at Palestinian universities in the Gaza Strip of (300) employees have been selected in a stratified random from among (971) employees which is the total study population.

The study concluded the following results:

- The orientations of administrative employees toward organizational climate overall positive medium.
- Low level of incentives for workers, and that incentives are not fit the achievements of workers, and focus more on the side of disciplinary actions rather than e rewards.
- The orientations of Administrative employees is Positive towards "organizational structure, systems and work procedures, leadership style, communication style", and neutral towards (organizational justice, and participation of workers in decision-making).
- The existence of versus relationship medium statistically significant between each of the (organizational structure, systems and procedures, leadership style, communication style) and organizational conflict.
- The presence of a strong inverse relationship statistically significant between each of the (organizational justice, incentives, participation of workers in decision-making) and organizational conflict.

There is a strong inverse relationship between organizational climate and organizational conflict.

The most effective variable in the organizational conflict was found to be "motivation", One degree increase was relevant to 0.63 degree decrease in the conflict.

The study provides the following recommendations:

The need to increase interest in organizational climate in all its dimensions because of its effective role in achieving the Palestinian universities objectives and its direct impact on the level of conflict, and evaluative assessment of a university from time to time, and to review the policy stimulus in place in universities, and activation to be based on objective grounds in accordance with the principle of merit, efficiency, effort, and the use of the principle of reward and punishment, and to develop a fair upgrading system to provides opportunities for job advancement.

مقدمة

لا يظل التنظيم في سكون دائم، فهو وإن كان نسقاً موحهاً نحو تحقيق أهداف محددة، إلا أن هذا النسق لا يفلت من التغيير ولا يستطيع أن يتجنب صراعات حتمية لابد أن يشهدها خلال تحقيقه لأهدافه، تلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل من أهميتها. (محمود، ٢٠١١: ٤٨٩)

فيعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أم اقتصادية، أم اجتماعية، وذلك من خلال العلاقات بين البشر، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضاً وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى، فلا بد من حصول تعارض بين هذه الأدوار، وهذا نوع من أنواع الصراع. (القریوتی، ٢٠٠٣: ٢٤٠). لذا فالعلاقات المختلفة بين الأفراد أو الموظفين لا يمكن أن تستمر في مناخ دائم من الوفاق دون أن يكون هناك خلاف أو تناقض.

فالأفراد يعيشون في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تسهم في تشكيل اتجاهاتهم وانماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فانهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي. أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك يشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم. (اللويزي، ١٩٩٩: ١١٨)

فالمناخ التنظيمي الإيجابي يستطيع المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارها والنهوض بها، فهو يمثل بيئة العمل الداخلية، حيث يلعب دوراً في ترصين السلوك الأخلاقي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ويمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للإفراد من

شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم بالإسهام في رسم السياسات والخطط وعلى المشاركة في اتخاذ القرار ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد . (حمود، ٢٠٠٢: ١٦٦) لذا تعمل المنظمات على أن توفر لمواردها مناخاً تنظيمياً إيجابياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه. (المغربي، ٢٠٠٧: ١١)

وإن ذلك المناخ يمر بتغيرات لما له من تأثير على الوضع النفسي للموظفين في اتجاهاتهم ومشاعرهم اتجاه المنظمة التي يعملون فيها، فبعض الموظفين يشعرون براحة في عملهم ويرفضون الانتقال منها لقاء أجر أعلى، وذلك بسبب أن المناخ الذي يعمل به الموظفون مريح، كما أن هناك موظفين آخرين يسعون جاهدين إلى تغيير ذلك المناخ رغم أنهم يتلقون أجوراً عالية لا توفرها المنظمات الأخرى. (همشري، ١٩٩٩، ص ١٨٧) لذا يعتبر المناخ التنظيمي لما له من تأثير على العنصر البشري من العوامل المهمة التي تعمل على تحقيق المنظمة لأهدافها ويؤثر بذلك على العلاقات السائدة بين الموظفين سلباً أم إيجاباً وعلى مستوى الرضى والأداء الوظيفي والصراع التنظيمي، والمؤسسات الأكاديمية ما هي الا جزء من المنظمات الإنسانية ، فتوفير مناخ مناسب أصبح ضرورة للنهوض بها والعمل على تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة

الصراع وجد مع وجود الإنسان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية هو الوجه الجديد للصراع. ويعود هذا الاهتمام إلى استحواذ الإداريين على ما يقارب من ٢٠% من وقتهم بسبب الصراعات، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات؛ لأنها مضرّة على المنظمة وتعمل على تراجع أدائها وعلى إحباط العنصر البشري الفاعل لديها، وإن إحدى جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى وتصفية جو المؤسسة منها، إلا أنه كثيراً ما يصعب القضاء عليها ولذا تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع. (المغربي، ١٩٩٥: ٣٠٩)

وقد أشارت نتائج دراسة المطيري (٢٠٠٥) إلى أن هناك صراعاً بين الموظفين داخل جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية.

كما أشارت نتائج دراسة Standey & Algert (٢٠٠٧) إلى أن الصراع موجود في الحياة الأكاديمية للجامعة وهو متأصل بها وأن القادة يقضون أكثر من ٤٠% من وقتهم في إدارة الصراع، وأن رؤساء الأقسام يواجهون صراعاً مع المرؤوسين.

وقد أشارت نتائج دراسة حمدونة (٢٠١١) إلى أن غالبية الباحثين بينوا أن هناك صراعات شخصية لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ومن خلال عمل الباحثان في المجال الأكاديمي والإداري في إحدى الجامعات الفلسطينية، قد لاحظا وجود الصراع لدى الموظفين حول غموض وتوزيع المهام الوظيفية، والتطوير التنظيمي، ونظام الترقيات المتبع، والذي كان له تأثيراً على التعاون الجماعي، والثقة بين الأفراد، وإضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي كان له تأثيراً سلبياً على مستوى الإنجاز.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :
"ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في
الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"
فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى :

■ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين المناخ التنظيمي والصراع
التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الهيكل التنظيمي والصراع
التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين نظم وإجراءات العمل والصراع
التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين نمط القيادة والصراع التنظيمي
لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين نمط الاتصال والصراع
التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين العدالة التنظيمية والصراع
التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الحوافز والصراع التنظيمي
لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين مشاركة العاملين في اتخاذ
القرارات والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الفرضية الثانية :

■ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل،
نمط القيادة، نمط الاتصالات، العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) على
الصراع التنظيمي.

متغيرات الدراسة

المتغير التابع : الصراع التنظيمي

المتغير المستقل : ويتمثل بمتغير المناخ التنظيمي بمجالاته الآتية:

(الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصال، العدالة التنظيمية،
الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، حيث تم تحديدها من خلال الدراسات السابقة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:-

1. التعرف إلى توجهات الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة نحو كل من المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي السائد .
2. تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
3. معرفة أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
4. تقديم توصيات تساعد إدارة الجامعات الفلسطينية في التعامل مع المناخ التنظيمي وعلاقته بالصراع التنظيمي.

أهمية الدراسة

1. تعتبر من الدراسات الأولى في البيئة الفلسطينية والتي تقوم بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي حسب علم الباحثان.
2. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية.
3. تأتي هذه الدراسة للتعرف على الدور المهم لكل من المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي على اعتبار أن هذين المتغيرين من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات.
4. تتعامل هذه الدراسة مع المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لما لهما من أهمية في تحقيق الجامعات أهدافها بكفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة طبقاً للنقاط التالية :

- الحدود البشرية:تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- الحدود التطبيقية : تم تطبيق هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى).
- الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة على سبعة أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، نظم واجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصال، العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)؛ وذلك رغبة من الباحثان في عدم تشتيت الموضوع، كما قد قصد الباحثان بالصراع التنظيمي/ مستوى الصراع.

الدراسات السابقة

قام الباحثان بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً : الدراسات العربية

- دراسة (ابراهيم، ٢٠٠٣) " نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي:دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين "

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

قد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

١. الموظفون العاملون في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة.

٢. الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها).

- دراسة (السكران، ٢٠٠٤) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسيحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على توجهات قوات الأمن نحو المناخ التنظيمي، ومستوى الأداء الوظيفي، وطبيعة العلاقة بين توجهات الضباط ومستوى الأداء الوظيفي. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (٢٧٥) ضابط.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. وجود توجهات إيجابية مرتفعة نحو محاور المناخ التالية (الاتصالات ، نظم وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي).

٢. وجود توجهات محايدة نحو محاور المناخ التالية(الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) والمناخ التنظيمي الكلي.

٣. وجود توجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي.

- دراسة (المطيري، ٢٠٠٥) "علاقة الرضى الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الرضى الوظيفي بالصراع التنظيمي. وطبقت الدراسة على عينة بلغ تعدادها (٣٨٣) مفردة.

قد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. أن أفراد عينة الدراسة غير راضون عن عنصر الحوافز والترقية وعنصر العناية الاجتماعية في الجامعة.

٢. أكدت عينة الدراسة وجود الصراع ولكن غير متأكدين من تحديد مستوى الصراع بينهم.

٣. أكدت عينة الدراسة أن عامل تفاوت الأعمار والمؤهلات من أسباب الصراع التنظيمي عند الموظفين في جامعة الملك سعود، وتعتبر الحوافز من مصادر الصراع التنظيمي في العمل.

- دراسة (ملحم، ٢٠٠٦) "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة : شركة الاتصال الأردنية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

١. وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي بصورة عامة، وكل من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.

٢. وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية ومستوى الرضا لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

- دراسة (الخرب، ٢٠٠٦) "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية وأسبابها وانعكاساتها على الأمن الوظيفي. وتمثل الإستبانة الأداة الرئيسية، حيث طبقت على كل مجتمع الدراسة البالغ (٣٣٩) موظفاً.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. أن هناك سبباً واحداً يؤثر بدرجة كبيرة جداً على نشوء الصراعات الشخصية وهو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.

٢. هناك أسباب تؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية وهي كالتالي : تفضيل المصلحة المادية لطرف دون آخر، وعدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، وغموض المهام الموكلة، والمسؤوليات المعطاه للأفراد غير واضحة، وتفضيل إدارة دون أخرى، والمحاباة، وعدم العدالة في إتاحة فرص الترقية، ومنح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، وتهديد المرؤوسين.

- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٦) "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها-دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الصراع التنظيمي وأسبابه وأساليب التعامل معه من وجهة نظر الضباط في المديرية العامة للجوازات. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (٢٧٠) ضابطاً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. أن مستوى الصراع التنظيمي متوسط.

٢. أهم أسباب الصراع التنظيمي بالترتيب هي محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات ، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف.

- دراسة (الزعيبي والعزب، ٢٠٠٧) " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"
- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (٤٠٩) موظفاً.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها :
١. أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً .
 ٢. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فأقل بين أبعاد لمناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي.
- دراسة (فرج، ٢٠٠٧) بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس (دراسة تحليلية)".
- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الصراع على أداء العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس ، وطبقت على عينة بلغ عددها ١٥٦ مفردة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :
١. عندما يزيد الصراع عن الحد المناسب فإنه يؤثر على كفاءة الأداء الكلي، وأن هناك علاقة بين الصراع والأداء.
 ٢. غموض الأهداف وتضاربها يُعدّ من أخطر مظاهر الخلل التنظيمي حيث يترتب على ذلك صراعات بين الإدارات وبين المديرين.
- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض"
- هدفت الدراسة التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات الإداريات. وطبقت على عينة بلغ عددها (٤٦٩) مديرة ومشرفة.
- توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :
١. إن أبرز أسباب الصراعات التنظيمية هو عدم وجود صلاحيات لدى المديرة في مواجهة احتياجات المدرسة، تليها الإتكالية في انجاز الأعمال والمهام بين العاملات بالمدرسة، ثم ضعف فعالية أجهزة الاتصال والعلاقات الإنسانية في نظام التعليم.
 ٢. إن أبرز الأسباب الشخصية للصراع كانت التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين بالمدرسة، يليه عدم الشعور بالرضا الوظيفي ، ثم تباين المستوى الثقافي والعلمي بين الأفراد.
- دراسة (الرفاعي، ٢٠٠٧) "أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"
- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط المناخية في درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة . وطبقت على عينة بلغ تعدادها (٣٥٢) مفردة.

توصلت الدراسة الى نتائج، من أهمها:

١. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة التعليمية في جميع أبعاد المناخ التنظيمي.
٢. هناك نظرة إيجابية متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس في جميع مجالات المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

- دراسة (القطب والخشالي، ٢٠٠٨) "العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجامعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين خصائص إدارة المعرفة والصراع داخل الجماعات العاملة في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. وطبقت على عينة بلغ عددها ٢٢٨ عاملاً.
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

١. وجود مستوى متوسط من الصراع بين أفراد الجماعة في هذه الشركات، كما بينت الدراسة ان جميع انواع الصراع كانت في الحدود الطبيعية.
٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الصراع داخل الجماعة.

- دراسة (السعود والسلطان ، ٢٠٠٩) "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"

هدفت الدراسة التعرف على مستوى العدالة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. وطبقت الدراسة على عينة مكونة (٤٥٠) عضو هيئة تدريس.
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة.
٢. وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

- دراسة (الفهيدى، ٢٠٠٩) "أنماط السلوك القيادي الساندة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام. وقد طبقت الدراسة على عينة تعدادها ٢٥٠ رئيس قسم.
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. الأنماط القيادية الساندة في إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز كانت بدرجة متوسطة.
٢. يقيم رؤساء الأقسام مستوى المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة.
٣. توجد علاقة سالبة بين النمط الأتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل.

- دراسة (الخشروم، ٢٠١٠) "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي)"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور. وطبقت الدراسة على عينة تعدادها ١٨٠ عنصر تمريض.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات وصراع الدور.

٢. إن مدركات العاملين لضغوط صراع الدور تزيد إلى حد ما على الدرجة المتوسطة.

- دراسة (صليحة، ٢٠١٠) "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة (أمحمد بوقرة) بومرداس"

هدفت هذه الدراسة معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. وقد استخدم الباحث المقابلة والاستبانة في جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ الآتية (التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، وإيجابية نحو المحاور (العمل الجماعي، نمط القيادة، الاتصال).

٢. وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي الآتية (الحوافز، المشاركة في صنع القرارات)،

٣. وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

- دراسة (حمدونة، ٢٠١٠) "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين العاملين بمجمع الشفاء الطبي. وطبقت على عينة بلغت ٢٧٩ مفردة.

قدمت الدراسة عدة نتائج أهمها :

١. توجهات أفراد العينة بشكل عام نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشفاء الطبي سلبية.

٢. تأثير عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، التكنولوجيا، الاتصالات، اتخاذ القرارات) على إبداع الموظفين كان ضعيف.

- دراسة (أبو تاية وآخرون، ٢٠١٢) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، حيث شملت عينة الدراسة ٢٥٩ موظفاً.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. أن المناخ التنظيمي مناخ جيد وملئم، حيث كانت جميع الأبعاد فوق المتوسط.

٢. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

ثالثاً : الدراسات الأجنبية

- دراسة (Rahim & Others,2000) "هل تصورات العدالة تؤثر على أساليب إدارة الصراع لدى المشرفين :ما هي تصورات العدالة على وجه التحديد"

هدفت هذه الدراسة معرفة تصورات الموظفين للعدالة التنظيمية والأساليب التي يستخدمونها لإدارة الصراع. وطبقت على عينة من الطلاب الجامعيين بلغ تعدادها (٢٠٢) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

١. أن عدالة التوزيع والإجراءات، والتفاعلات ذات علاقة إيجابية بأسلوب التعاون في إدارة الصراع.

٢. ارتفاع العدالة التفاعلية تعمل على زيادة استخدام أسلوب التكامل عندما تكون عدالة التوزيع منخفضة والعدالة الإجرائية مرتفعة.

٣. يوجد علاقة موجبة بين عدالة التوزيع وأسلوب التجنب في إدارة الصراع.

- دراسة (Kangis&Williams,2000) "المناخ التنظيمي وأداء الشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات، وبلغت حجم العينة ٣٤٠ موظف بدرجة مدير في عدة شركات بريطانية، وكانت منها ١٧١ من الشركات ذات الأداء المتوسط، و١٦٩ من الشركات ذات الأداء المتميز.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

١. وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات.

٢. الشركات ذات الأداء العالي تمتلك مفهوم عالٍ لأبعاد المناخ التنظيمي أكثر من الشركات ذات الأداء المتوسط.

٣. وجود علاقة سببية بين المناخ التنظيمي والأداء في هذه الشركات.

- دراسة (Gratto,2001) "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والألات، في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم إجراء عملية مسح ل٦٠٢ مديراً من خلال تطبيق استبانة أعدت لهذا الغرض.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

١. اكتشاف جميع عوامل المناخ التنظيمي في المؤسسات التي أجري عليها البحث، وهذه العوامل هي (الاتصالات الداخلية - الهيكل التنظيمي - المناخ السياسي - فرص التنمية المهنية - الحوافز).

٢. أعلى ثلاث نسب للرضا الوظيفي فيما يتعلق بعوامل المناخ التنظيمي هي الاعتبارات الشخصية وفرص التنمية المهنية والاتصالات الداخلية.

٣. جميع أبعاد المناخ التنظيمي موضع الدراسة مؤثرة في الرضا الوظيفي.

- دراسة (Gutierrez, 2001) الصراع التنظيمي لدى العاملين في أقسام الأطفال والخدمات العائلية في ولاية لوس أنجلوس.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مستوى الصراع التنظيمي عند ٦٠ من العاملين في مكاتب خدمة حماية الأطفال في ولاية لوس أنجلوس.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

١. هناك مستويات معتدلة من الصراع التنظيمي بين الأفراد وداخل الجماعات وبين الجماعات.

٢. ثلثي الباحثين أجابوا بأن أسباب الصراع التنظيمي ناتجة عن السياسات والإجراءات وضعف الدعم وقلة الاحترام والاختلافات الشخصية.

٣. ثلثي الباحثين أجابوا بأن الصراع التنظيمي لا ينتج عن الاختلافات الثقافية أو العرقية.

- دراسة (Davidson, 2003) بعنوان " المناخ التنظيمي و جودة الخدمة الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين لأبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات التي يعملون بها وتأثير الفروق الشخصية على إدراكات العاملين في قطاع الخدمات الفندقية لأبعاد المناخ التنظيمي السائد فيها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

١. وجود مستوى عالٍ من الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الخدمي الفندقي.

٢. وجود علاقة إيجابية بين مستوى الإدراك لأبعاد المناخ التنظيمي ومستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

- دراسة (Livers, 2003) "العلاقة بين أبعاد وطرق حل الصراع التنظيمي وبين الإحترق الوظيفي لدى مدراء برامج التعليم الخاص في ولاية فرجينيا"

هدفت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين طرق حل الصراع التنظيمي وبين أبعاد الإحترق الوظيفي لدى مدراء برامج التعليم الخاص في ولاية فرجينيا. وطبقت الدراسة على ١٣٩ مدير.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها :

١. أن ٦٩% من مدراء التعليم الخاص في ولاية فرجينيا يعانون من الإجهاد الوظيفي.

٢. هناك نسبة قليلة من المدراء يعانون من تبيد الشخصية.

٣. هناك نسبة عالية من المدراء يتمتعون بدرجة عالية من الإنجاز الشخصي.

٤. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب تجنب الصراع التنظيمي وبين الأبعاد الثلاثة للإحترق الوظيفي.

- دراسة (Hanges & Others, 2005) "المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات بجامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال أربع سنوات، منذ عام ٢٠٠٠م.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. إن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال..
٢. إن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
٣. جزء من الموظفين يرى أن المناخ التعليمي يفرض عليهم أن يتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

- دراسة (Suliman, 2005) "تحو أداء عالي : كيفية إدارة المناخ التنظيمي وإدارة الصراع"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير بعض الفروقات الشخصية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في المؤسسة ومدى مساهمته في إدارة الصراع. وبلغت حجم العينة ٦٠٠ عامل وعاملة من ذوي المناصب الإدارية المتوسطة، والدنيا في تلك المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. يوجد تأثير قوي للمناخ التنظيمي على مستوى إدراك العاملين لطبيعة الصراع الفردي والخاص بالأهداف الشخصية للعاملين في تلك المؤسسات.
٢. وجود علاقة سلبية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي ودرجة انزعاج العاملين فكلما زاد مستوى انزعاج العاملين، قل مستوى إدراكهم للمناخ التنظيمي.

- دراسة (Ikeda & Others, 2005) بعنوان "الصراعات التنظيمية كما يدرکها تنفيذيو التسويق"

تفحص هذه الدراسة بعض الاستراتيجيات من أجل التغلب على ظاهرة الصراع التنظيمي . لقد تمت مناقشة المفاهيم، وتم توظيفها في تطوير مسح ميداني استكشافي تم تنفيذه مع تنفيذيين تسويقيين برازيليين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

١. إن الصراع واضح في مناطق التسويق، وفي مناطق محيطها، وفي مناطق قريبة منها.
٢. يعتبر الاتصال المصدر الرئيسي للصراع، ويليه الهيكل التنظيمي.
٣. أكد ٥٠% من المبحوثين أن الصراع في مؤسساتهم كان صحياً، في حين يرى النصف الآخر أنه كان صحياً أحياناً.

- دراسة (Chen , 2006) بعنوان "العلاقة بين مفاهيم العدالة التنظيمية المدرسية والصراع

التنظيمي الرأسي"

جاءت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين مفهوم المعلمين للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي الرأسي مع الموظفين الإداريين. وطبقت على عينة بلغ عددها ٧٨٦ مفردة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. وجود علاقة وثيقة جداً بين مفهوم المعلمين للعدالة التنظيمية وبين الصراع التنظيمي الرأسي.
2. جاءت تصورات المعلمين للعدالة الكلية، وعدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات، سلبية ولها علاقة بالصراع مع الموظفين الإداريين.
3. هناك علاقة عكسية في تصورات المدرسين للعدالة التنظيمية وبين الصراع التنظيمي.

- دراسة (Stanley & Algert, 2007) بعنوان "دراسة استطلاعية لأنماط إدارة الصراع لدى رؤساء الأقسام في مركز للبحوث للجامعة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع في مركز للبحوث للجامعة، وكيف يؤثر ذلك على التطوير الوظيفي. وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) رئيساً من رؤساء الأقسام في مختلف التخصصات وبمستويات متباينة من الخبرة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

1. أن الصراع متأصل في الحياة الأكاديمية للجامعة.
2. القادة يقضون أكثر من ٤٠% من وقتهم في إدارة الصراع.
3. رؤساء الأقسام يواجهون صراعاً مع المرؤسين، ومع الرؤساء الذين يقدمون لهم التقارير مثل العميد.

- دراسة (Henry, 2009) بعنوان الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء المنظمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصراع التنظيمي وأسبابه وأنواعه وآثاره والاستراتيجيات حول كيفية إدارة الصراع في المنظمات بشكل فعال من أجل تعزيز الأداء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من ١٣٠ من المدراء في الدوائر الحكومية وشبه الحكومية وشركات القطاع الخاص.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

1. إن السبب الرئيسي للصراع التنظيمي هو محدودية الموارد.
2. أكد ٩٤% من المدراء المبحوثين مشاركة العاملين في الصراع بشكل أو بآخر، وهذا يعكس مشاركة كافة العاملين في الصراع.
3. أكد ٥٥% من المبحوثين وجود صراعات شخصية وأخرى جماعية بين جماعات أو وحدات العمل.

- دراسة (Hotepo & Others, 2010) بعنوان "دراسة تجريبية لتأثير الصراع على الأداء التنظيمي في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي. وتم تناول هذا الموضوع عن طريق التحقق من أسباب وأنواع واستراتيجيات إدارة الصراع في بعض المؤسسات الخدمائية في نيجيريا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. أن نقص الموارد ومشاكل الاتصال هي الأعلى نسبة في الصراع.
٢. الصراعات لديها تأثير إيجابي وسلبي على المنظمات، وعند إدارتها بشكل مناسب فإن التأثير الإيجابي يمكن ان يستخدم في تشجيع الإبداع التنظيمي، وبناء التعاون الوظيفي.

- دراسة (Ahmed & Others,2010) "المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع الصيدلة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى رضا مدراء الإدارة الوسطى عن المناخ التنظيمي السائد في قطاع الصيدلة في باكستان، وقد شملت الدراسة (٢٤٦) مديراً في الإدارة الوسطى يعملون في (٦٦) منظمة محلية ودولية في صناعة الصيدلة في باكستان.

توصلت الدراسة إلى نتيجة، وهي أن :

١. غالبية المدراء كانوا راضين عن المناخ التنظيمي المتمثل بالآتي:
(الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، السياسات، فرص التقدم الوظيفي، التقييم والترقية، احترام الاهتمامات الشخصية).

- دراسة (Eshraghi & Salehi ,2010) "أثر نظام الاتصال والتواصل التنظيمي على الصراع

الشخصي الداخلي في دوائر التعليم الفيزيائي في مقاطعة أصفهان في إيران"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الاتصال والتواصل التنظيمي على الصراع الشخصي الداخلي في دوائر التعليم الفيزيائي في مقاطعة أصفهان في إيران، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين كافة وعددهم ٢٣٦ موظف.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. أن الاتصال والتواصل كان العامل الأكبر لأي قضية لتتحول إلى صراع شخصي داخلي.
٢. ظهرت علاقة قوية جداً بين الصراع الشخصي الداخلي وبعض عناصر الاتصال والتواصل.
٣. أظهرت النتائج أن هناك نقصاً في الاتصال والتواصل المناسب فيما بين الموظفين والروؤساء، ومن ناحية أخرى ما بين الموظفين ومروؤسهم بشكل عام.

- دراسة (Pangil & Others,2011) " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي- دراسة

حالة في إحدى مؤسسات الحكومة الماليزية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي إحدى مؤسسات الحكومة الماليزية، وقد شملت الدراسة ١٠٢٠ موظف في ١٧ موقع، حيث تم توزيع ٦٠ استبانة في كل موقع، واستردادها جميعاً.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

١. توفر مناخ التنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي بمعنى أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة؛ وذلك لأنه يعبر من وجهة نظرهم عبء عال عليهم.

٢. انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

- دراسة (Alzawahreh & Khasawneh,2011) "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء الأردنيين من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصناعية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المدراء من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الصناعية. وطبقت على عينة بلغت ٤٥٧ موظف.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها :

١. المدراء يستخدمون أسلوب التكامل، ويليهِ أسلوب السيطرة، ويليهِ أسلوب الحل الوسط الذي يستخدم بشكل معتدل.

٢. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الديموغرافية لدى المدراء الأردنيين.

- دراسة (Hassan& Others,2011) "العلاقة بين مناخ الاتصال الإداري وطرق حل الصراع التنظيمي لدى الأفراد"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري وطرق حل الصراع التنظيمي لدى الأفراد. وطبقت على عينة بلغ تعدادها ١٦٠ موظف.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها :

١. هناك علاقة موجبة بين جميع أبعاد الاتصال الإداري وبين طرق حل الصراع التنظيمي.

٢. هناك علاقة بين أسلوب التكامل والالتزام والحل الوسط في إدارة الصراع وبين مناخ الاتصال الداعم.

٣. هناك علاقة بين أسلوب السيطرة والتجنب في إدارة الصراع وبين مناخ الاتصال الدفاعي.

٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مناخ الاتصال تعزى لمتغير العمر.

- دراسة (Ozgan,2011) " العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة والالتزام وبين تقييم وإدراك المدير لطرق حل الصراع"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة والالتزام وبين تقييم وإدراك المدير لطرق حل الصراع. وطبقت على عينة مكونة من ٢١٢ معلم في المدارس الثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى الآتي :

هناك علاقة بين المتوسطة والقوية بين (إدراك المدير للتقييم وطرق حل الصراع والثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي) وبين تقييم المدير للمعلمين في المدارس الثانوية.

- دراسة (Mukhtar & Others,2011) "إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين الصراع التنظيمي والكفاءة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين الصراع التنظيمي والكفاءة التنظيمية في جامعات باكستان الحكومية. وطبقت على عينة بلغ تعدادها (٣٧١) مفردة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها :

١. هناك علاقة موجبة بين الصراع التنظيمي الإيجابي وبين الكفاءة التنظيمية.
٢. هناك دور لإدارة الموارد البشرية في تحويل الصراع السلبي إلى صراع إيجابي.
٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين الكفاءة التنظيمية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، واختيار منهج الدراسة.
- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.
- استفاد الباحثان من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت.

الدراسات السابقة وميزة هذه الدراسة:

- تتوافق هذه الدراسة والدراسات السابقة بإعتبار المناخ التنظيمي السبب الرئيسي في نجاح أي منظمة.
- تعتبر هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحثان التي تدرس العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى).

منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على البيانات اللازمة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

ثانياً: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مصنفة كالتالي:

جدول (١) يوضح عدد الموظفين حسب اسم الجامعة

م	اسم الجامعة	عدد الموظفين الإداريين
١	جامعة الأزهر	٢٢٤
٢	الجامعة الإسلامية	٤٥٧
٣	جامعة الأقصى	٢٩٠
	المجموع	٩٧١

المصدر : (شؤون الموظفين، الجامعات الفلسطينية، ٢٠١٢)

ثالثاً: عينة الدراسة :

قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية من الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ولتحديد حجم العينة فقد استخدم الباحثان المعادلة التالية:

$$S = \frac{X^2 NR(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$$

Source (Krejcie, R., Morgan, D.,1970,P.607)

X الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦

P نسبة توافر الخاصية وهي ٠,٥٠

N حجم مجتمع الدراسة

D نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥

وبالتعويض في المعادلة السابقة تبين أنه ينبغي اختيار عينة مكونة من (٢٧٦) فرداً، ولتحقيق مزيد من الدقة بشكل أكبر فإنه تم زيادة حجم العينة لتصبح (٣٠٠) مفردة موزعة على الجامعات الثلاث وفق المعادلة التالية :

$$X \text{ حجم العينة} = \frac{\text{عدد الموظفين في الجامعة المبحوثة}}{\text{مجتمع الدراسة}}$$

وبالتعويض في المعادلة فقد تم تحديد حجم العينة المطلوبة لكل جامعة موضحة في الجدول التالي :

جدول (٢) حجم العينة لكل جامعة

م	اسم الجامعة	عدد الموظفين الإداريين
١	جامعة الأزهر	٦٩
٢	الجامعة الإسلامية	٢٤١
٣	جامعة الأقصى	٩٠
	المجموع	٣٠٠

مع العلم أنه تم توزيع الاستبانات الخاصة بكل جامعة بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وتم تقسيم عينة الدراسة إلى نوعين هما :

أ. العينة الإستطلاعية :

قام الباحثان بتوزيع عينة استطلاعية حجمها ٥٠ إستبانة لإختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

ب. العينة الكلية :

قام الباحثان بتوزيع ٣٠٠ استبانة، واسترداد ٢٧٥ منها، واستبعاد استبانتين لعدم مطابقتها لشروط التحليل، ليصبح العدد الذي تم تحليله إحصائياً ٢٧٣ استبانة.

رابعاً- أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي "، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المستجيب، وقد استعان الباحثان في محور المناخ التنظيمي بدراسة كل من ملحم (٢٠٠٦) ودراسة الشربيني (١٩٨٧) ودراسة المعشر (٢٠٠١) ودراسة Niehoff&Moorman (١٩٩٣) ودراسة Ogbonna&Harris (٢٠٠٠)، أما بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي فقد استعان بدراسة العتيبي (٢٠٠٦)، مع إدخال تعديلات عليها لجعلها أكثر ملائمة لمجال التطبيق.

صدق الاستبانة وثباتها

▪ صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين:

عرض الباحثان الاستبانة على مجموعة من المحكمين وقد تألفت من (١٠) أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية المتخصصة في الإدارة والإحصاء والتربية، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

نتائج الاتساق الداخلي:

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول "الهيكل التنظيمي":

تبين من النتائج أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٥ - ٠,٧٧) وهذا يدل على أن المجال الأول وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني "تظم و إجراءات العمل":

تبين من النتائج أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤١ - ٠,٧٥) وهذا يدل على أن المجال الثاني وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث "تمط القيادة":

تبين من النتائج أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٦ - ٠,٩٠) وهذا يدل على أن المجال الثالث وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع "تمط الاتصالات":

تبين من النتائج أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٥ - ٠,٨٠) وهذا يدل على أن المجال الرابع وفقراءه يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال الخامس "العدالة التنظيمية":

تبين من النتائج أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٢ - ٠,٧٩) وهذا يدل على أن المجال الخامس وفقراءه يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال السادس "الحوافز":

تبين من النتائج أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٨ - ٠,٨٣) وهذا يدل على أن المجال السادس وفقراءه يتمتع بمعامل صدق عالٍ. أما الفقرة رقم ٣٨ فقد تبين أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥، بمعامل ارتباط يساوي ٠,٢٧ ولهذا وجب حذفها من المقياس.

▪ نتائج الاتساق الداخلي للمجال السابع "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات":

تبين أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٠ - ٠,٨٨) وهذا يدل على أن المجال السابع وفقراءه يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

▪ نتائج الاتساق الداخلي لفقرات "الصراع التنظيمي":

تبين من النتائج أن معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٨ - ٠,٨٠) وهذا يدل على أن الصراع التنظيمي وفقراءه يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

الصدق البنائي Structure Validity:

تبين من النتائج أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٥ - ٠,٨٧)، وهذا يدل على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق تجعل الباحثان مطمئنان إلى صلاحية تطبيق الاختبار على عينة الدراسة.

- ثبات الاستبانة Reliability:

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أولاً: الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha :

تبين النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية يساوي ٠,٩٤٦ وهذا دليل كاف على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وبما أن الاستبانة لديها ثمانية أبعاد، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول (الهيكل التنظيمي) يساوي ٠,٦٣، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني (نظم وإجراءات

العمل) يساوي ٠٠,٦٧، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث (نمط القيادة) يساوي ٠٠,٩٣، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الرابع (نمط الاتصالات) يساوي ٠٠,٨٢، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الخامس (العدالة التنظيمية) يساوي ٠٠,٨٦، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد السادس (الحوافز) يساوي ٠٠,٦٨، والبعد السابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) معامل كرونباخ ألفا يساوي ٠٠,٨٩، والبعد الثامن (الصراع التنظيمي) يساوي ٠٠,٨٨، وهذا دليل كافٍ على أن الأبعاد بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات عالٍ.

ثانياً: الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split_half methods :

تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود الاستبانة إلى نصفين وكذلك بنود كل بعد إلى قسمين، حيث تم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للاستبانة وكذلك لكل بعد على حده، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون لدرجات الاستبانة الكلية بهذه الطريقة (٠,٧٧)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٨٧)، ويدل هذا على أن الاستبانة لديها درجات ثبات مرتفعة.

وبما أن الاستبانة لديها ثمانية أبعاد، فقد بلغ معامل الارتباط للبعد الأول (الهيكل التنظيمي) يساوي ٠٠,٣٩، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٥٦)، معامل الارتباط للبعد الثاني (نظم وإجراءات العمل) يساوي ٠,٥٣، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٦٩)، ومعامل الارتباط للبعد الثالث (نمط القيادة) يساوي ٠٠,٧٤، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٨٥)، ومعامل الارتباط للبعد الرابع (نمط الاتصالات) يساوي ٠٠,٥٩، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٧٤)، ومعامل الارتباط للبعد الخامس (العدالة التنظيمية) يساوي ٠٠,٧٤، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٨٥)، ومعامل الارتباط للبعد السادس (الحوافز) يساوي ٠٠,٥١، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٦٧)، ومعامل الارتباط للبعد السابع (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) يساوي ٠٠,٧٥٧، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٨٦)، ومعامل الارتباط للبعد الثامن (الصراع التنظيمي) يساوي ٠٠,٧٥٢، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - براون المعدلة أصبح معامل الثبات (٠,٨٥) وهذا دليل كافي على أن الأبعاد بفقراتها تتمتع بمعامل ثبات عالٍ.

- تحليل فقرات الدراسة.

المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للتعرف على توجهات الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حول المناخ التنظيمي، فقد قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للبعد، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٣) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

للمناخ التنظيمي و أبعاده

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	الأبعاد
٤	٦٢,٨٢	٠,٧٦	٣,١٤	٦	الهيكل التنظيمي
٢	٦٤,٦٣	٠,٨٤	٣,٢٣	٥	نظم و إجراءات العمل
٣	٦٤,٢٥	٠,٨٩	٣,٢١	٨	نمط القيادة
١	٦٥,١٤	٠,٩٤	٣,٢٦	٦	نمط الاتصالات
٥	٥٩,٥٨	٠,٨٧	٢,٩٨	٨	العدالة التنظيمية
٧	٥٢,٧٣	٠,٩٢	٢,٦٤	٤	الحوافز
٦	٥٩,٥٤	٠,٩٣	٢,٩٨	٥	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
-	٦١,٥٧	٠,٧٤	٣,٠٨	٤٢	المناخ التنظيمي الكلي

نتبين من خلال الجدول (٣) أن بعد نمط الاتصالات قد احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي ٦٥,١٤%، ومتوسط حسابي يساوي ٣,٢٦، وانحراف معياري ٠,٩٤، في حين احتل بعد نظم وإجراءات العمل المرتبة الثانية وبوزن نسبي ٦٤,٦٣%، في حين احتل بعد نمط القيادة المرتبة الثالثة وبوزن نسبي ٦٤,٢٥%، واحتل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الرابعة وبوزن نسبي ٦٢,٨٢%، في حين لوحظ أن بعد العدالة التنظيمية قد احتل المرتبة الخامسة وبنسبة ٥٩,٥٨%، وفي المرتبة السادسة احتل بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بوزن نسبي ٥٩,٥٤% وأخيراً بعد الحوافز في المرتبة السابعة بوزن نسبي ٥٢,٧٣%.

▪ بالنسبة لبعد المناخ التنظيمي الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد ٣,٠٨ والانحراف المعياري ٠,٧٤، درجة والوزن النسبي يساوي ٦١,٥٧%، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لديهم توجهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي الكلي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرفاعي، ٢٠٠٧) والتي بينت نظرة أعضاء الهيئات التدريسية للمناخ التنظيمي في الجامعات الخاصة كانت نظرة إيجابية متوسطة، وأن هذا المناخ يشجع على العمل الجماعي، ويركز على البعد الإنساني، ويعزو الباحثان ذلك إلى التشابه بين الجامعات الأردنية الخاصة مع بيئة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والتقاطع في معظم الأبعاد، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (الزعبي والعزب، ٢٠٠٧) والتي بينت توجهات إيجابية نحو المناخ التنظيمي، وتتفق مع نتيجة دراسة (Davidson, 2003) والتي أظهرت مستوى عالٍ من الإدراك لدى العاملين في قطاع الخدمات الفندقية حول المناخ التنظيمي، كما تتفق مع دراسة (Hanges & Others, 2005) التي بينت أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال، وتختلف مع نتيجة دراسة (حمدونة، ٢٠١٠) والتي بينت توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي في مجمع الشفاء الطبي، ويعزو الباحثان ذلك إلى الظروف البيئية بالنسبة للمستشفيات تختلف عن الجامعات.

▪ بالنسبة لبعد الصراع التنظيمي الكلي تبين أن المتوسط الحسابي يساوي ٢,٨٨، والوزن النسبي يساوي ٥٧,٥٦%، وهذا يعني أن الموظفين الإداريين في الجامعات لديهم توجهات متوسطة ومرتفعة نسبياً بالنسبة للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة (القطب و الخشالي، ٢٠٠٨) التي بينت بأن مستوى الصراع في الحدود الطبيعية، كما تتفق مع نتيجة دراسة (العتيبي، ٢٠٠٦) التي بينت أن مستوى الصراع متوسط من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

فرضيات الدراسة

١. الفرضية الأولى :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

١,١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الهيكل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (٤) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي والصراع

التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

أبعاد المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	٠,٢٦ - **	٠,٠٠١ دالة

** P-value<0.01

* P-value<0.05

// P-value>0.05

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد الهيكل التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات بقطاع غزة ($r = -0.26$, $p\text{-value}<0.01$)، وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة وتفعيل الهيكل التنظيمي في الجامعات كلما أدى ذلك إلى انخفاض الصراع التنظيمي والعكس صحيح، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Ikeda & Others,2005) التي بينت أن الهيكل التنظيمي أحد مصادر للصراع.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد الهيكل التنظيمي وضوحاً من حيث الانسجام والتعاون بين مختلف التقسيمات الإدارية، وتقسيم العمل والتخصص بما يضمن إنسان مهام ومسؤوليات محددة للفرد، وامتاز بالبساطة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيرات والمستجدات أدى ذلك إلى خفض الصراع، والعكس صحيح.

١,٢ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين نظم وإجراءات العمل والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى نظم وإجراءات العمل والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (٥) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين بعد نظم وإجراءات العمل والصراع

التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظم وإجراءات العمل	-0.٣٠**	٠,٠٠١ دالة

** P-value<0.01

* P-value<0.05

// P-value>0.05

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد نظم وإجراءات العمل والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكانت ($r = -0.30, p\text{-value} < 0.01$) ، وهذا يدل على أنه كلما كان هناك تحديد واضح في نظم وإجراءات العمل في الجامعات أدى ذلك إلى انخفاض الصراع التنظيمي والعكس صحيح، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة (القطب والخشالي، ٢٠٠٨) والتي بينت أنه عندما تكون إجراءات العمل وطرق تنفيذها واضحة ومفهومة للعاملين فإن ذلك يقلل من احتمالية حدوث الصراع. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه كلما كان هناك مقدرة للإدارة على وضع نظم وإجراءات محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال، والالتزام بإنجاز المهام اليومية من خلال الالتزام بمواعيد الدوام وتقنين نسبة الغياب والتي تكون موضحة بالنظم والإجراءات الخاصة بكل منظمة، وآلية لتسلسل الخطوات التي تمر بها المعاملات والأشخاص المطلوب إشراكهم في إنجازها بما يضمن تبسيطها واختصارها يؤدي ذلك كله إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخفض الصراع، والعكس صحيح.

١,٣ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين نمط القيادة والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

للإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين نمط القيادة والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (٦) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين نمط القيادة والصراع

التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نمط القيادة	-٠,٢٣**	٠,٠٠١ دالة

** P-value<0.01

* P-value<0.05

// P-value>0.05

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد نمط القيادة لدى الموظفين الإداريين والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية وكانت ($r = -0.22, p\text{-value} < 0.01$)، وهذا يدل على أنه كلما تم تفعيل نمط القيادة في الجامعات أدى ذلك إلى انخفاض في الصراع التنظيمي والعكس صحيح، وتتفق مع دراسة (حمدونة، ٢٠١٠) التي بينت أن التوجه السلبي تجاه عنصر القيادة كان له انعكاس سلبي على إبداع العاملين وكان ذلك عبر وجود صراع بين الرؤساء أنفسهم والمرؤوسين.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة لدى الموظفين الإداريين له علاقة كبيرة بزيادة أو خفض الصراع داخل المنظمة. فكلما كان نمط القيادة يستخدم أسلوب المشاركة وتوضيح للخطوط العريضة لآليات العمل والمهام الموكلة للموظفين وإعطاء المساحة الكافية لإبداء الآراء ومناقشة الإقتراحات كان هناك انخفاض في الصراع، حيث ينبع هذا الانخفاض من خلال شعور الموظف بأهميته ومكانته داخل المنظمة، إضافة إلى أن كثيراً من مهامه وواجباته وخطته يكون الموظف قد أسهم في وضعها وتتولد لديه القناعة الكاملة بوجود تحقيقها. والعكس صحيح.

١,٤ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين نمط الاتصال والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين نمط الاتصالات والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (٧) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين نمط الاتصالات والصراع التنظيمي

لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نمط الاتصالات	- ٠,٢٣ **	دالة ٠,٠٠١

** P-value < 0.01 * P-value < 0.05 // P-value > 0.05

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد نمط الاتصالات والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكانت ($r = -0.23, p\text{-value} < 0.01$)، وهذا يدل على أنه كلما تم زيادة وتفعيل نمط الاتصالات في الجامعات أدى ذلك إلى انخفاض الصراع التنظيمي والعكس صحيح، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (العنبي، ٢٠٠٧) والتي بينت أن ضعف فعالية أجهزة الاتصال والعلاقات في نظام التعليم من أبرز أسباب الصراعات التنظيمية، ومع دراسة (Eshraghi & Salehi, 2010) التي بينت أن الاتصال والتواصل كان العامل الأكبر لأي قضية لتتحول إلى صراع شخصي داخلي، كما تتفق مع دراسة (Hotebo & Others, 2010) التي بينت أن نقص الموارد ومشاكل الإتصال هي الأعلى نسبة في الصراع، وتتفق مع نتيجة دراسة (Ikeda & Others, 2005) التي بينت أن الاتصال المصدر الرئيسي للصراع.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه كلما كان نمط الاتصال يتسم بالمرونة في نقل الأفكار، والأوامر والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، واستخدام الوسائل الحديثة لنقل المعلومات، وبذل الإدارة جهودها لإزالة معوقات الاتصال ساعد ذلك في تحقيق المنظمة لأهدافها وأدى إلى خفض مستوى الصراع، والعكس صحيح.

١.٥ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. للإجابة عن هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مستوى وجود العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (٨) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي

لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
٠.٠٠١ دالة	** -0.٣٣	العدالة التنظيمية

** P-value<0.01

• P-value<0.05

// P-value>0.05

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التنظيمية والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكانت (r=-0.33, p-value<0.01)، وهذا يدل على أنه كلما وجدت عدالة تنظيمية أكثر أدى ذلك إلى انخفاض الصراع التنظيمي والعكس صحيح، وتتفق مع نتيجة دراسة (الخراب، ٢٠٠٦) التي بينت أن من أسباب الصراع عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت هناك عدالة تستخدم في التعامل مع العاملين، ونظام واضح لتقييم الأداء يركز على الجدارة والاستحقاق في الترقية، وإجراءات عادلة لملاحقة التجاوزات، وتكريس لروح التعاون والثقة بين العاملين أدى ذلك إلى خفض الصراع لدى العاملين، والعكس صحيح.

١.٦ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الحوافز والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين وجود الحوافز والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (٩) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز والصراع التنظيمي لدى

الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
٠,٠٠١ دالة	**-0.٣٩	الحوافز

** P-value<0.01 * P-value<0.05 // P-value>0.05

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الحوافز والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكانت $(r = -0.39, p\text{-value} < 0.01)$ ، وهذا يدل على أنه كلما وجدت حوافز أكثر أدى ذلك إلى انخفاض الصراع التنظيمي والعكس صحيح، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (المطيري، ٢٠٠٥) والتي بينت أن الحوافز والترقية من مصادر الصراع التنظيمي، وتتفق مع نتيجة دراسة (ابراهيم، ٢٠٠٣) والتي بينت أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين زملاء وزيادة حدة الصراع داخل الجامعة)، كما تتفق مع دراسة (الفرج، ٢٠٠٧) والتي بينت افتقار العاملين إلى التقسة والاطمئنان من خلال أمور عديدة منها عدم العدالة في توزيع المكافآت.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه كلما ازداد إدراك الإدارة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يزداد إنتاجهم، وينخفض مستوى الصراع لديهم، أما إذا كانت تطبق بصورة غير عادلة، فينتاب العاملين شعورًا بالإحباط والقهر، والذي ينعكس سلباً على إنتاجهم، ويؤدي ذلك إلى زيادة الخلافات بين العاملين وارتفاع حدة الصراع.

١.٧ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥ بين مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

للإجابة على هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والنتائج المتعلقة بهذه الفرضية موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠) يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

المستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
٠,٠٠١ دالة	**-0.٣٢	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

** P-value<0.01 * P-value<0.05 // P-value>0.05

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق وجود علاقة عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وكانت $(r = -0.32, p\text{-value} < 0.01)$ ، وهذا يدل على أنه كلما زادت مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى انخفاض الصراع التنظيمي، والعكس صحيح.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه كلما كانت هناك مشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات يكون هناك انخفاض في الصراع داخل المنظمة وهذا نتيجة عاملين أساسيين أولهما شعور الموظف بأهميته في مؤسسته وارتباطه نفسياً بلقمة مديره ومؤسسته به وبعمله أما العامل الثاني عند مشاركة الموظف في قرارات سيقوم بتنفيذها هو شخصياً فتكون قناعته بها أكثر ونسبة تحقيقها ونجاحها أكبر لأنه وضع شيئاً يناسبه ويناسب إمكانياته وإمكانيات مؤسسته من خلال اطلاعه على كل جوانب العمل.

وبناء على النتائج الفرعية السابقة (١,١، ١,٢، ١,٣، ١,٤، ١,٥، ١,٦، ١,٧) يتضح وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه كلما كان المناخ التنظيمي مناسباً من حيث أبعادها وقدرة الإدارة على تطويره، والإهتمام بمشاركة العاملين نحو الإرتقاء به أدى ذلك إلى خفض الصراع، والعكس صحيح.

٢. الفرضية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، العدالة التنظيمية، الحوافز، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) على الصراع التنظيمي. للإجابة على هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالطريقة العادية للتعرف على أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) التي يمكنها التنبؤ بدلالة إحصائية على المتغير التابع (الصراع التنظيمي) لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالطريقة العادية Enter لأبعاد المناخ التنظيمي وهي المتغيرات المستقلة على الصراع التنظيمي (المتغير التابع)

النموذج	المعاملات الغير معيارية		معامل التباين	قيمة ت:	مستوى الدلالة
	الخطأ المعياري	معامل التباين			
الثابت	٤٠,٨١١	٢,٢٩٠		١٧,٨٢١	**٠,٠٠٠
الهيكل التنظيمي	-٠,٠٥٣	٠,١٧٢		-٠,٢٨	//٠,٧٥٨
نظم وإجراءات العمل	-٠,٣٥٤	٠,١٩٧		-١,٧٩٩	//٠,٧٣
نمط القيادة	٠,٠٧٥	٠,١١٢		٠,٦٦٣	//٠,٥٠٨
نمط الاتصالات	٠,١٩١	٠,١٥٩		١,١٩٩	//٠,٢٢٢
العدالة التنظيمية	-٠,١٣١	٠,١٥٦		-٠,٨٣٥	//٠,٤٠٤
الحوافز	-٠,٦٣٤	٠,٢١٦		-٢,٩٣٦	**٠,٠٠٤
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	-٠,٠٨٧	٠,١٨١		-٠,٤٨١	//٠,٦٣١
قيمة (ف)	٧,٥٢٠٠				
معامل الارتباط المتعدد	٠,١٧				

** P-value<0.01

* P-value<0.05

// P-value>0.05

تبيين من خلال النتائج في الجدول السابق ما يلي:

❖ لوحظ عدم وجود علاقة ذو تأثير دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة التالية (الهيكل التنظيمي، ونظم وإجراءات العمل، نمط القيادة، نمط الاتصالات، العدالة التنظيمية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) على الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا يدل على أن

المتغيرات المستقلة السابقة ليس لها أثر جوهري على الصراع التنظيمي.

❖ لوحظ وجود تأثير جوهري ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز عند الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على الصراع التنظيمي ($t=-2.9, P\text{-value}<0.01$)، وهذا يدل أن بعد الحوافز له تأثير عكسي على الصراع التنظيمي، فقد فسر بعد الحوافز نسبة ١٧% من التباين الكلي في الصراع التنظيمي، والنسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى وهي ٨٣%، وقد بلغ معامل التحديد للنموذج ١٧%، ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أن معامل نموذج الانحدار ذات دلالة إحصائية لبعده الحوافز، ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي التي توضح تنبؤ درجات الصراع التنظيمي بمعنوية درجات بعد الحوافز في الصورة التالية :

$$\text{الصراع التنظيمي} = ٤٠.٨ - ٠.٦٣ \cdot (\text{الحوافز})$$

من المعادلة السابقة تبين أنه كلما زادت الحوافز درجة واحدة كلما أدى ذلك إلى انخفاض الصراع التنظيمي بمقدار ٠.٦٣ درجة والعكس صحيح، وتتفق مع نتيجة دراسة (ابراهيم، ٢٠٠٣) والتي أشارت إلى أن الحرمان من الحوافز يؤثر على مستوى الصراع التنظيمي لدى الموظفين في كلية التجارة بجامعة النيلين، ويعتبر الباحثان هذه النتيجة منطقية حيث أن زيادة الحوافز المادية والمعنوية تقلل من مستوى الصراع التنظيمي.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحثان بالاتي:-

١. أن تعمل إدارة الجامعات على تقييم المناخ التنظيمي تقيماً جامعياً من وقت لآخر؛ وذلك بهدف تطوير الإيجابيات والتغلب على السلبيات.
٢. ضرورة قيام إدارة الجامعات بتطوير الهياكل التنظيمية على أن تتسم بالمرونة وعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات بين وحدات العمل، ووضع وصف وظيفي يحدد بوضوح مسؤوليات الموظفين وواجباتهم.
٣. أن تعمل إدارة الجامعات على تحسين نظم وإجراءات العمل وذلك من خلال النظر في آلية انتقال المعاملات بين الأقسام والإدارات وإجراء عملية المراجعة المستمرة لها بهدف تطويرها.
٤. أن تعمل إدارة الجامعات على تحسين مستوى العدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بوضع نظام لتقييم الأداء يركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية، واعتماد إجراءات عادلة لملاحقة التجاوزات، وتطبيق القرارات على الموظفين دون استثناء.
٥. أن تعمل إدارة الجامعات على إعادة النظر في سياسة التحفيز المتبعة في الجامعات، وضرورة تفعيلها على أن تكون مبنية على أسس موضوعية وفق مبدأ الجدارة والكفاءة والجهد المبذول، واستخدام مبدأ الثواب والعقاب، ووضع نظام عادل للترقية يتيح فرص التقدم الوظيفي.
٦. زيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بتطوير أدائهم.
٧. أن تعمل إدارة الجامعات على اتخاذ القرارات استناداً إلى معلومات كافية ودقيقة.
٨. زيادة مشاركة المرؤسين في مناقشة المشكلات ووضع الحلول لها.

٩. أن تعتمد إدارة الجامعات آلية تقوم على أسس علمية وعملية لنقل الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار خبراتهم وتأهيلهم العلمي والعملية بما يضمن الإستقرار الوظيفي.

مقترحات لدراسات مستقبلية

إجراء المزيد من الدراسات المشابهة في منظمات وأبعاد أخرى مثل:

١. العلاقة بين المناخ التنظيمي وصراع الدور.
٢. العلاقة بين العدالة التنظيمية وصراع الدور.
٣. العلاقة بين المناخ التنظيمي و. الولاء التنظيمي.
٤. العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد عثمان (٢٠٠٣). نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي:دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير غير منشورة، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا:كلية الدراسات التجارية.
- أبو تاية وآخرون (٢٠١٢م).العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م٢٠٠٣، ع١، ١٥٩-١٨٨.
- الخرب، محمد بن عبدالله (٢٠٠٦). الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي-دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الخشروم، محمد (٢٠١٠). دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور (دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م٢٦، ع٢، ٣٠٧-٣٢٩.
- الرفاعي، جاسر (٢٠٠٧). أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، م٣، ع٣، إربد: جامعة اليرموك، ٢٧٣-٢٨٦.
- الزعبي، خالد والعزب، حسين (٢٠٠٧). قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد. مجلة المنارة، م١٣، ع٢، ٦٦-١١١.
- السعود، راتب والسلطان،سوزان (٢٠٠٩) "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"،مجلة جامعة دمشق،المجلد ٢٥،العدد٢١،ص ١٩١.
- الشربيني، عبدالفتاح (١٩٨٧). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العربية الإدارية، م١١، ع٣، ٢٠-٥٦.
- العتيبي، طارق بن موسى (٢٠٠٦). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها-دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، منيرة بنت نايف (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية التربية-قسم الإدارة التربوية.
- النهدي، عبدالله (٢٠٠٩). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير غير منشورة،عمان: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني، الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الطبعة الرابعة، عمان: دار الشروق.
- القطب، محى الدين والخشالي، شاكر جارا الله (٢٠٠٨). العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجامعة: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م١١، ع٢، ٢٢٥-٢٤٥.
- اللوزي، موسى (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الثانية، عمان دار وائل للنشر.
- المطيري، نجاه بنت مشعل (٢٠٠٥). علاقة الرضى الوظيفي بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
- المعشر، زياد يوسف (٢٠٠١). المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد. مجلة جامعة دمشق، م١٧، ع١، ٢٩٩-٣٣٧.
- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٧). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى، المنصورة: المكتبة المصرية للنشر والتوزيع.
- المغربي، كامل (١٩٩٥). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجامعة في التنظيم. الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر.
- حمدونة، رأفت حامد (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- حمدونة، علاء (٢٠١١). معوقات تطبيق إدارة الوقت لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: جامعة الأزهر.
- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي. الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صليحة، شامي (٢٠١٠) "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة (أحمد بوقرة) بومرداس". رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- فرج، سيدة محمد (٢٠٠٧). أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس (دراسة تحليلية). رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- محمود، علاء الدين (٢٠١١). إدارة المنظمات. الطبعة الأولى، عمان: داه صفاء للنشر والتوزيع.
- ملحم، يحيى (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة : شركة الاتصال الأردنية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، م٢٦، ع٣٤، ٣٨-٢٣٨.
- همشري، عمر أحمد. (١٩٩٩). المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. دراسات، العلوم التربوية، م٢٦، ع١، ١٨٧-٢٠١.

- Ahmad, Z. and Others (2010). Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector. **International Journal of Business and Management** ,Vol.5,No. 10,214-222.
- Alzawahreh, A. Khasawneh, S. (2011). Conflict Management Strategies Adopted by Jordanian Managers Based on Employees perception : case for the Manufacturing Industry. **Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3,Issue 7,147-166.
- Chen, P. (2006). Relationship Between the Perceptions of School's Organizational Justice and the Organizational Vertical Conflict. **Master's Thesis**, Graduate Institute of Education Entrepreneurship and Management,China.
- Davidson, M. (2003). Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel. **The International Journal of Contemporary Hospitality management**.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Eshraghi,H. and Salehi,L.(2010). The Effect of Organizational Communications System on Interpersonal Conflict in Physical Education Offices of Isfahan Province, IRAN. **World Academy of Science, Engineering and Technology**,66, 683-688.
- Gratto, F. (2001). The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants. <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Gutierrez, M.(2001). Organizational conflict in the Los Angeles County Department of Children and family service An exploratory study. **Dissertation abstract**. California State University.
- Hanges, Panl, and Others (2005). The university of Maryland Libraries Organizational Climate and Culture Survey.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Hassan, B. and Others (2011). Relationship Between Organization Communication Climate And Interpersonal Conflict Management Styles. **Pakistan Journal of Psychology**, Vol. 42,Issue.2.
- Henry,O. (2009). Organizational Conflict And its Effects on Organizational Performance. **Research Journal of Business Management**, Vol.2,No.1,16-24.
- Hotepo,O. and Others (2010). Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria. **Business and Economics Journal**, VOL.2010:BEJ-15.
- Ikeda,A. and Others (2005). Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives. **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol.10,No.1, 22-28.

- Kangis, P. and Williams,D. (2000). Organizational Climate and Corporate Performance:anEmpiricalInvestigation.
<http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- Krejcie, R., Morgan, D.(1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**,30, 607–610.
- Livers, A. (2003). A correlation study of dimensions of organizational conflict, management styles, and burnout among directors of special education in Virginia. **Dissertation abstract**. The College of William and Mary.
- Mukhtar, U. and Others (2011). Role of HRM in Organizational Conflict and impact on Organizational Effectiveness: Empirical Evidence of Pakistan Public Universities. **International Journal of Business Management & Economic Research**, Vol. 2 , Issue 6,391–403.
- Niehoff,B. and Moorman,R. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. **Academy of Management Journal**, Vol.36,No.3,527–556.
- Ogbonna, E. and Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **International Journal of Human Resource Management**, Vol.11,No.4, 766–788.
- Ozgan , H. (2011). The Relationships between Organizational Justice, Confidence, Commitment, Evaluating the Manager and the perceptions of Conflict Management at the Context of Organizational Behavior. **Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri**, Vol. 11, Issue 1, 241–247.
- Pangil,F and Others (2011).The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction:The Case of a Government Agency in Malaysia. **International Journal of Humanities and Social Science**,Vol.1 No.12,152–160.
- Rahim, M and Others (2000). Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely. **International Journal of Conflict Management**, Vol. 11,Issue 1,9–31
- Stanley,C. and Algert, N. (2007). An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University. **Innovative higher Education**, Vol. 32, No. 1 , 49–65.
- Suliman, A. M. (2005). Towards a high–performance workplace: managing corporate climate and conflict. <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.

ملحق الدراسة
أداة الاستبانة في صورتها النهائية

الأخ الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" فيرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة قراءة متأنية ووضع علامة (X) التي تعبر عن مدى التوافق معها وذلك حسب الواقع الذي تعملون فيه. نأمل منكم الإجابة عن العبارات كافة بكل دقة، كما أن المعلومات الواردة ستكون في منتهى السرية، وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

ا. إياد إبراهيم المدهون

د. خليل جعفر حجاج

جامعة الأزهر- غزة

جامعة الأزهر- غزة

أولاً : المناخ التنظيمي
الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات الآتية، ثم ضع (X) أمام العبارة التي توافق عليها

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة	م
					لديك القدر الكافي من السلطة يمكنك من أداء عملك بالطريقة المناسبة.	1
					يتم تفويض اتخاذ القرارات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة الدنيا.	2
					تتسم وحدات العمل بعدم التداخل في الاختصاصات والمسؤوليات.	3
					الروتين في الجامعة في أدنى مستوى ممكن.	4
					هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.	5
					يوجد في الجامعة وصف وظيفي محدد فيه بوضوح مسؤولياتك واجباتك.	6
					إجراءات العمل غير طويلة.	7
					يوجد التزام لدى الموظفين في الدائرة ببداية الدوام ونهايته.	8
					يوجد دليل للأنظمة يحدد قواعد العمل وإجراءاته بشكل واضح.	9
					يوجد سرعة في انتقال المعاملات بين الإدارات والأقسام المختلفة وفقاً للإجراءات النظامية والتعليمات الصادرة.	10
					تتم عملية تنظيم إجراءات العمل في الجامعة للمراجعة المستمرة بهدف تطويرها.	11
					يعمل مسنوك المباشر على مشورتك قبل اتخاذ القرار.	12
					يشجعك مسنوك المباشر على إبداء وجه نظرك واقتراحاتك.	13
					علاقتك مع مسنوك المباشر تسودها الثقة والتعاون.	14
					يساعدك مسنوك المباشر في تنفيذ مهام العمل.	15
					يهتم مسنوك المباشر بقضاياك الشخصية.	16
					يعاملك مسنوك المباشر بعدل ومساواة.	17
					يقوم مسنوك المباشر بشرح وتوضيح طريقة تنفيذ مهامك.	18
					يساعدك مسنوك المباشر على جدولة مهامك.	19
					يمكنك الاتصال بالمسؤولين والبحث معهم في حل المشاكل التي تواجهك.	20
					نظام الاتصال المعمول به في الجامعة يسمح بالاتصال بين العاملين كافة من جميع المستويات وفي الاتجاهات كافة.	21
					يشجعك رئيسك المباشر على التقدم بأراء جديدة لتحسين أسلوب العمل.	22
					تعتمد إدارة الجامعة الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات (بريد الكتروني .. الخ)	23
					تبذل إدارة الجامعة جهودها لإزالة معوقات الاتصال.	24
					توصف المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال المستخدمة بأنها دقيقة.	25

م	العبارة	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	وافق	أوافق بشدة
26	نظام تقييم الأداء في الجامعة يركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.					
27	أشعر بأن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة.					
28	يشرح مسنولي المباشرة القرارات المتعلقة بعملتي.					
29	مسنولي المباشرة يكافئني بإنصاف حينما أنجز عملي على أكمل وجه.					
30	يتم تطبيق جميع القرارات على كل العاملين بدون استثناء.					
31	هناك إجراءات عادلة في الجامعة لملاحقة التجاوزات.					
32	أشعر بأن سلوك المسنول المباشرة يتسم بالإنصاف والعدالة.					
33	يحرص المسنول المباشرة على تكريس روح التعاون والثقة في العمل.					
34	تشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي داخل الجامعة.					
35	تتم مكافأة الموظفين بشكل يتناسب مع إنجازاتهم.					
36	يتم التركيز في الجامعة على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبات.					
37	هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظام عادل للترقية.					
38	إن الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع عملي المبدول.					
39	يتم اتخاذ القرارات في الجامعة استناداً إلى معلومات كافية ودقيقة.					
40	تتمتع بالحرية الكاملة لاتخاذ القرارات المرتبطة بمسئولياتك.					
41	تشارك في مناقشة المشكلات ووضع الحلول لها.					
42	تشارك في وضع الأهداف التي تتعلق بوحدات العمل.					
43	تشارك في وضع معايير تطوير الأداء المتعلقة بوظيفتك.					
ثالثاً : الصراع التنظيمي						
44	يسود مشاعر الغيرة والحسد بين الموظفين.					
45	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.					
46	أشعر بالتعارض في الأدوار التي أقوم بها وبموضوعها.					
47	يسود التوتر في العلاقات بين العاملين داخل الجامعة بسبب خلافاتهم حول العمل.					
48	يتم تثقل الموظفين وعدم استقرارهم في وظيفية محددة.					
49	يسود التوتر بين العاملين بسبب مقاومة التغيير والتطوير في بناء الجامعة.					
50	تتازم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل.					
51	يختلف العاملون حول كيفية أداء المهام الوظيفية.					
52	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمؤسسين داخل الدوائر.					
53	تتازم العلاقات لعدم قدرة العاملين على تحسين أدائهم.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم،