



E-ISSN: 2706-8927
P-ISSN: 2706-8919
www.allstudyjournal.com
IJAAS 2023; 5(4): 21-32
Received: 17-01-2023
Accepted: 22-04-2023

ريناس ابوبكر شاكر
قسم العلوم الادارية، كلية إدارة
والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم
كردستان-العراق

الصراع التنظيمي وانعكاسه على التغيير التنظيمي

ريناس ابوبكر شاكر

DOI: <https://doi.org/10.33545/27068919.2023.v5.i4a.971>

الملخص

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المنظمات، ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة والتي تشكل عبأً كبيراً على المديرين حيث يصررون معظم وقتهم في إدارة هذه الصراعات، وقد أصبح التغيير التنظيمي جزءاً هاماً في حياة المنظمات وأصبح لازماً عليها أن تكفي نفسها بما ينسجم مع التغييرات الخارجية، حيث سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على "الصراع التنظيمي وانعكاسه على التغيير التنظيمي استطلاع لراء القيادات الادارية في جامعة زاخو - إقليم كوردستان العراق، ولتناول الموضوع بصورة متكاملة فقد تم عرض الإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة، حيث تناولنا مفهوم الصراع التنظيمي واستراتيجياته في جامعة زاخو من جانب، ومن جانب آخر تطرقنا إلى أبعد التغيير التنظيمي من جانب آخر. وفي الجانب الميداني فقد تم تطوير أنموذج افتراضي لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتبني الأنموذج العلاقة بإتجاه واحد. واستندت الدراسة على مجموعة من الفروض التي اختبرت ميدانياً على جامعة، ووُضعت عدداً من الاستلة الأساسية تمت الاجابة عليها من قبل (38) قائداً إدارياً. ولأغراض جمع بيانات الإطار الميداني صممت استماراة الاستبانة لتتلائم مع متطلبات الدراسة الحالية، تم تحليل البيانات باستخدام اساليب التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام البرمجة الاحصائية (SPSS). كما استخدمت الدراسة عدة أدوات إحصائية لتحليل البيانات كتحليل الارتباط لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن تحليل الانحدار لتحديد طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة وأختبار التباين الاحادي (ANOVA - 000000 - 000) للتعرف على مدى تباين متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها : وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين المتغيرات المستقلة (الصراع التنظيمي) والمتغير المعتمد (التغيير التنظيمي) مجتمعة على المستوى الكلي للجامعة المبحوثة، وجود تأثير غير معنوي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي في أبعد التغيير التنظيمي وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة. ووُضعت الدراسة عدداً من المقترنات التي تخص الجامعة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، استراتيجيات الصراع التنظيمي، التغيير التنظيمي، أبعد التغيير التنظيمي.

المقدمة

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، وانطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتنوع المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباطؤ في اتجاهاتهم وقيمهم، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم. ونظر الباحثون إلى الصراع بأنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب الحياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل، فالصراع هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين، حيث أنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل تمكنها من تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الشمام، 2009: 287).

Corresponding Author:
ريناس ابوبكر شاكر
قسم العلوم الادارية، كلية إدارة
والاقتصاد، جامعة زاخو، اقليم
كردستان-العراق

لقد كانت المنظمات دائماً في حالة توسيع ونمو وانكمash وانحسار وتعيش حالة متغيرة. ولكن المنظمات في وقتنا الحاضر تشهد تغيرات بيئية متسرعة لم تشهدها من قبل، سواءً من حيث الكم والنوع والسرعة. فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة، والتغيير يحيط بالمنظمات من كل حدب وصوب موجود دائماً، حيث يتم وضع التحديات ومتطلبات كثيرة أمام المديرين والمسؤولين في مختلف المنظمات، ربما لم يواجهوها من قبل، فكيف يستطيع المدير مواجهة التحديات، وكيف يستطيع التكيف مع هذه المتغيرات، ويحافظ على استمرارية المنظمة وازدهارها ونومها، في ظل القوى والمؤثرات العديدة التي تحيط بها (حرير 2009: 277).

1. منهجية الدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

ت تكون المنظمات من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم بعضاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف، وعدم اتفاقهم في بعض آخر، وغالباً ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث الصراع التنظيمي. وتعتبر الجامعات جزء من هذه المنظمات، والتي لا تخلو من حدوث الصراعات التنظيمية داخلها. وتواجه المنظمات ضغوطاً متزايدة من أجل التغيير وهي تعمل في ظل متطلبات البيئة الحالية من التنافس، ولا ينتهي من ذلك الجامعات التي لم تعد بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقائهما واستمرارها، إذ أصبحت قضية التغيير فيها أكثر أهمية وحبوبة من ذي قبل ولأسباب عديدة و معروفة. وبالتالي تتجه دراستنا للبحث إلى معرفة اتجاهات القيادات الادارية بوجه خاص بوصفهم قادة عملية التغيير في منظماتهم؛ سواء جاء هذا التغيير بفعل عوامل خارجية إم داخلية. بناءً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- أ. تمتلك القيادات الادارية في الجامعة المبوعة تصوره واضحة عن مفهوم الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي؟
- ب. ما مستوى توافر استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي في الجامعة المبوعة من وجهة العينة المبوعة؟
- ت. ماهي طبيعة علاقة الارتباط والتاثير بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي؟

1.2. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها اكاديمياً في معالجتها موضوعاً يعد من أحد أكثر المواضيع أهمية في بيئة المنظمات، خاصة وأنه يجمع بين متغيرين رئيسيين هما الصراع التنظيمي التغيير التنظيمي، وهذه المفاهيم أخذت أهمية كبيرة من قبل الكتاب والباحثين. وتجسد أهمية الدراسة على مستوى الميدان المبحوث وهي جامعة زاخو في أقليم كورستان-العراق في امكانية الاستفادة من الدراسة والأخذ بما يمكن ان توصل اليها من استنتاجات و توصيات.

1.3. اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاسه على التغيير التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الاهداف الفرعية الآتية:

1. تشخيص قدرة الجامعة قيد الدراسة في تحقيق استراتيجيات الصراع التنظيمي باعتمادها على أبعاد التغيير التنظيمي.

2. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي.
3. تقديم بعض المقتراحات والاستنتاجات في ضوء النتائج التي توصل إليها الدراسة.

1.4. فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاسه في تحقيق أبعاد التغيير التنظيمي في الجامعة المبوعة.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي في أبعاد التغيير التنظيمي في الجامعة المبوعة.

1.5. حدود الدراسة:

يعد تحديد حدود الدراسة احدى الخطوات الاساسية في البحث العلمي، وفي ضوء ذلك تتمثل حدود الدراسة وفق الاتي :

1. الحدود الموضوعية و تشمل:

- أ. الصراع التنظيمي والتي تتمثل استراتيجياتها في القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب.
- ب. التغيير التنظيمي والتي تتمثل ابعادها في الدافعية، الالتزام التنظيمي، رضا الوظيفي، تحسين اداء.

2. الحدود الزمانية: تمت الحدود الزمانية للدراسة ما بين بداية تشرين الثاني 2018 ونهاية نيسان 2019.

3. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة جامعة زاخو.

4. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة (رؤساء الجامعات، مساعدي رئيسى الجامعة، العمداء ،المعاونين، رؤساء الاقسام ،مسؤولي الوحدات) في الجامعة المبوعة.

2. المبحث الأول

2.1. مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته:

1. مفهوم الصراع التنظيمي
الصراع لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، وأما الصراع اصطلاحاً: حيث عرف كل من (March& Simon,1958:276) الصراع هو اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل.

كما عرف الصراع بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدرken للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (العميان، 2005: 363).

أن الصراع هي عملية الخل أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء "الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم (فقعوي، ميسون، 2017:13).

أما بالنسبة لمفهوم لصراع التنظيمي يعبر الصراع التنظيمي عن الخصومة أو العداوى التي تحدث عندما يسعى شخص لاحباط شخصاً آخر، أو أعاقته عن تحقيق هدفه.

ويعرف ايضا الصراع التنظيمي عن المجهود الذي يقوم به شخص لكي يعوق أو يحبط شخص آخر بأي صورة ما عن تحقيق أهدافه التي يرغب في الوصول إليها (محمود، علاء الدين، 2011: 495).

وكما وضحه (شلبي، زهير بو جمعة، 2011: 15) هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه ارباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، منتج عن حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى اعاقة أهداف او مصالح الآخرين لاسباب قد تتعلق بمحدودية المواد او بغموض الصالحيات أو عدم تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف قد يؤدي ضد الصراع الى نتائج ايجابية عند بحسن أدارته

2- أهمية الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج ايجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة و يؤدي إلى الجمود والركود فيها، ويرى (العبيدي، 2008: 3-4) أهمية الصراع التنظيمي تتمثل بما يلي:

1- الصراعات أداء للتكييف والبقاء : حيث أن وجود الصراعات في المنظمة واكتشافه يحتم على الأدارة مواجهته ومعالجتها مما يدفعها للتغيير لتمكن من خلاله المنظمة المواتمة والتكييف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير قدرات المعاصرة وتحفيزها : تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير الناجح المنتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكيج جماحه بوصفه مجرد شر.

3- الصراع أداة للإبداع : تحت ظروف الصراع المحدود والمسيطري عليها يمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي يؤثر في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة : لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق الأهداف بكفاءة

2.2. استراتيجيات الصراع التنظيمي

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت إستراتيجيات الصراع التنظيمي حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتدرج هذه الإستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى إستراتيجيات سلبية نسبياً كما أشار إليها كل من (قطيشات، 2010: 80)، (أبو عساكر، فوزي 2008: 36-37)، كما موضح :

1. الاستراتيجية القوة والسيطرة :

وتعني استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة أو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان على حساب الطرف الآخر باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر وهو استراتيجية حازمة وغير تعاونية، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لاستراتيجية القوة إلا أنه يعتبر مفيدا في بعض الأحيان في الأوقات التي تتطلب حلولاً سريعاً (حالات الطوارئ والازمات)، حيث يتم التعرف من خلال الاستراتيجية على مصادر الصراع ، إلا أن الهدف منه هو مهالجة الموقف بأسرع ما يمكن (المومني، 2002: 36-37).

2- استراتيجية التعاون :

يعتبر من المداخل المثالية لحل الصراع إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية ،ويسعى لحل الصراع من خلال الاهتمام بمصالح الطرفين ونجاح المدخل يحتاج تعاون الطرفين لا بد من تحقيق الرضا لدى الطرفين بحث يتطلب من كلا الطرفين الاعتراف بخبرة وكفاءة الطرف الآخر بعضهم البعض ،وفي النهاية أن التعاون يتطلب وقت طويل والتتمتع بالصبر من جميع الأشخاص المشاركين (أبو عساكر، فوزي، 2008: 37) ويحدد (قريوتى، 2000: 260) الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها ،وهي :

- تبادل وجهات النظر
- التركيز على هدف استراتيجي
- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة

3- استراتيجية التسوية :

تسمى الاستراتيجية بمتصرف الطريق وهو تنازل كل طرف عن بعض مطالبه وقد يفضل استخدام الاستراتيجية من أجل مصلحة الطرفين لقبول الخسارة بدلاً من عدم الحل على الأطلاق وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات، التسوية هي علاقة متبادلة بين الأطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر ويستخدم التسوية عندما يكون الاطراف المتصارعة تمتلك قوة متناسبة في حين يسعى الاثنان على تحقيق هدف مشترك وتسمى الاستراتيجية بمتصرف الطريق. ويمكن استخدامها كما أشار إليه (قريوتى، 2000: 259) في كل من :

- 1- التخفيف : بحيث يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف ،أي اوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، بحيث يظهر لنا مسببات الصراع بصورة متكاملة أي أن القضايا ستظهر قريباً أولاً أو عاجلاً.
- 2- التوفيق : يتم تقديم التنازل بين اطراف الصراع حت يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الاطراف المتنافسة.

4- استراتيجية التجنب :

أن محاولة تجنب الصراعات يمكن أن يكون حكيمًا عندما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد ،والتجنب التغاضي عن أسباب الصراع ،حتى يمكن السيطرة عليه لتسويتها، وقد أشار (إدريس والمرسي، 2004: 39) ثلاثة أشكال رئيسية لاستراتيجية التجنب وهي:

- 1- الإهمال : بمعنى محاولة تجاهل الموقف كليه والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.
- 2- الفصل المادي : محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل ومن ثم مسببات الصراع.

3- التفاعل المحدد : بحيث تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الأجتماعات الرسمية وفرق العمل. بحيث لا يمكنه تحقيق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه الإيكون مفيدة في مواقف معينة لأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعديد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.

3. المبحث الثاني

3.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

تتعرض المنظمة للتغيير باستمرار كونها نظاماً مرتبطة بالبيئة المحيطة بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجيا والسياسية وغيرها فهي تتأثر بأي تغيير يحصل في العوامل وبالتالي فإن التغيير هو أمر ضروري للمنظمة كي تستمر وتنكيف وتتمو ولكي لا تبقى في حالة السكون وقد أكد العديد من المعنيين على أن تطور المنظمة ونموها هو بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة المنظمة بشكل متزايد والتي تتجه نحو التعقيد. (الرحيم، أيلاد، 2007: 2-3).

التغيير لغة : التغير اسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير مكان عليه وحوله وبدله. والتغيير بالمعنى العام هو ظاهرة من الوقت تتطوّر على عنصرين أساسين : الهوية هو عملية التحول التي تسمح للشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليه الان. (نبيل سوسي ، 2011: 3).

و يعرف التغيير "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ،وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (جمال ،لينا ،2018: 9).

أما بالنسبة للتغيير التنظيمي : بأنه جهد ونشاط طويول المدى يسعى الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتتجدد نفسها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم (شهاب فلادية، 2012: 17).

كما يعرف التغيير التنظيمي "بأنه عملية التغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، وأحداث تغيير في سلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئه التنظيم الداخلية والخارجية (نظير ، هنادي .(107: 2018،

ويعرف أيضاً في كونه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادةً، وينصب على الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي، أو السلوك النظيمي، أو الثقافة التنظيمي، أن تكون رجلاً الأداء والإجراءات وظروف العمل وغيرها، لغرض المواجهة والتكييف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز (حسين، رحيم، 2015: 3).

3.2. أهداف التغيير التنظيمي

يرى أن أهداف التغيير التنظيمي تتلخص في الآتي (جمال،لينا،2018 :31-30):

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمؤسسة.

3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطور المطلوب.

٤. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة.

6. بناء جو من الثقة والافتتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.

7. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة للأهداف بدلاً من
أساليب الإدارة التقليدية.

8. مساعدة المؤسسة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

9. تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين الأفراد والمؤسسة.
10. القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المؤسسة من

خلال استخدام اساليب المواجهة وطرق لحل المشاكل بدلا من استخدام السلطة الفردية للادارة العليا لاتخاذ قرار حل الصراعات بين مجموعات العمل.

ح- زيادة فهم العمليات في الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسباب من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

خ- تعoid العاملين على ممارسة الرقابة والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملة لها.

٥- إيجاد علاقات تبادلية ومتكمالية بين العاملين كفراً وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد فاعلية الجماعات.

3.3. خصاًص التغيير التنظيمي

للتغيير التنظيمي : يشير (نور الهدى، قرون، 2016 : 56) إلى أهم وإبرز خصائص

1. التغيير عملية مستمرة : فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، ويجب على الأداريين أن يتوقفوا التغيير، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرؤنة بحيث يستوعب ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، فحداث التغيرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حدثاً واحداً بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، وهو يرتبط من خلاله بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقف في عملية التغيير.

2. التغيير عمل مخطط: لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً يقوم على أساس التخطيط المسبق حيث يسعى لمواجهة حاجات معينة وتحقيق الاهداف المحددة، حيث يميزه عن التغيير التلقائي، ومن جانب آخر يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إتفاق أو التوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الإنفاق.

3. **التغيير مسؤولية إدارية** : تعتبر التغيير من مهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة ، من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة الدنيا ، على أن الالتزام الأكبر يقع على عاتق الإدارة العليا.

4. **التغيير عملية شاملة** : أن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متماشياً مع مفهوم النظم الذي يقضى بالنظر الكلية والشمولية للشيء، ويعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاماً كاملاً. والتغيير التنظيمي هو عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها لإحداث تغيرات في أساليب العمل ، والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، والاستفادة من التقنية الحديثة واستيعابها.

3.4. أبعاد التغيير التنظيمي

قدم الباحثون العديد من الأبعاد للتغيير التنظيمي، وتبينوا فيما بينهم بخصوص تحديدتها فضلاً عن تسميتها - إذ يسميهما بعض الباحثين مؤثرات التغيير التنظيمي، ويعرّفها البعض الآخر أبعاد التغيير التنظيمي وتتمثل هذه الأبعاد بما يلي :

1. الدافعية :

حاول البعض من الباحثين التمييز بين المفهوم الدافع و مفهوم الدافعية على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو اشباع هدف معين. أما في حالة دخول الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي أو الصريح فان تعني الدافعية. غير ان الأغلبية تستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، ان ليس هناك ما يبرر مسألة الفصل بينهم. اي ان الحاجة التي تعبّر عن حالة عدم التوازن البيولوجي أو النفسي هي المحرك للسلوك الانساني بحثاً عن الاشباع الحاجة و تحقيق التوازن (نبيل، سوفي، 2011 : 82-83)

ويعرف الدافعية على أنه "هي عملية إثارة السلوك الانساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين، وهي أحد المحددات العديدة المؤثرة على الأداء." (حويحي، مروان أحمد، 2008: 17).

2. الإلتزام التنظيمي:

الإلتزام التنظيمي هو "درجة إنغماس الموظف في عمله ومقدار الجهد والوقت المكروس لهزا الغرض ، إلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته " (حرير، حسين، 2010 : 94) و تتلأل بعض الدراسات مفهوم الإلتزام التنظيمي بشكل عام دون البحث في أنواعه المختلفة ، هناك عدة أنواع للإلتزام التنظيمي كما موضح في الآتي (نبيل، سوفي، 2011 : 98) :

أ- الإلتزام العاطفي :

يتأثر الإلتزام العاطفي بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الاستقلال ، وأهميته والمهارات المطلوبة. كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية تتيح له فرصة تطوير مهاراته وقدراته. حيث يعتمد الإلتزام على الارتباط العاطفي للموظف بالمنظمة التي يعمل بها مبني على أساس المصالح المتبادلة لكلا الطرفين.

ب- الإلتزام المستمر :

ينشأ الإلتزام عند متابعة الموظف عمله بالمنظمة نفسها ، نظراً لافتاعته بأن تكفة تركه العمل تفوق بكثير تكفة بقائه. اي أنه يفضل بين القيمة التي يحققها لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيقدمه لو قرر تركه.

ج- الإلتزام الأخلاقي :

يشير الإلتزام الأخلاقي للموظف بالبقاء في المنظمة، وهو ينبع عن شعوره بأن المنظمة أحسنت إليه ، فهو مدين لها بالعمل معها ، و غالباً ما تعزز المنظمة الشعور من خلال السماح لموظفيها بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط ككيفية الأجراءات وتطبيق العمل. بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3. الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية إنفعالية وإيجابية أو ناشئة عن وظيفة الفرد أو خبرته العملية ، وينتج الرضا من أدراك الموظف إلى أي مدى توغر الوظيفة تلك الأشياء التي يعتبرها هامة (نبيل

، سوفي ، 2011 : 103) و هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي كما أشار إليه (حويحي ، مروان أحمد ، 2008 : 12-13)

أ. عوامل الشخصية : هناك العديد من العوامل الشخصية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة والتي ترجع إلى الشخص نفسه ، وتشمل المتغيرات التي يمكن تعرّيفها والحصول عليها ببساطة مثل العمر والجنس والحالة الاجتماعية.

ب. الجنس : من أكثر القضايا المثيرة للجدل هناك مستوى أداء النساء هو في نفس مستوى أداء الرجال ، لا يوجد دلائل يشير إلى أن الجنس يؤثر على رضا في العمل حيث لا يوجد اختلافات بين انتخابيات كلا الجنسين.

ت. العمر : فيما يتعلق بالعمر فقد أكد أغلب الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي حتى سن الستين على أقل ، وهناك اختلاط بين المختصين وغير المختصين من العاملين ، أن الرضا يميل إلى التزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر ، هناك علاقة طردية وإيجابية بين العمر والرضا الوظيفي أي كلما تقدم الفرد في العمر كلما زاد الرضا الوظيفي لديه ، ويعود السبب على الأرجح أنه عند بداية عمر الفرد يكون لديه طموحات كبيرة وعالية ولكن مع تقدم العمر يصبح المرء أكثر واقعي.

ث. الحالة الاجتماعية: لا توجد دراسات كافية يمكن من خلاله الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الزوجية على الانتاجية ، ولكن يوجد باستمرار لدى الشخص المتزوج غایات أقل ، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير متزوجين ، يواجه المتزوج التزايد في المسؤوليات مما يجعل الاستقرار في العمل أكثر أهمية. ج. مدة الخدمة : و تعرف مدة الخدمة على أنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين ، وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر ، أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة طردية بين رضا الوظيفي ووسنوات الخبرة اي كلما زاد الفرد في خبرته كلما أصبح أكثر تمكناً في عمله.

4. تحسين الأداء :

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و أنجاز هدف أو أهداف المنظمة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة و المهام الموكلة إليه. كما يقصد بالأداء : "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها ، و هو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل الالزمة لتحقيقها. " اي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط و بين الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، حيث من خلال الحصول على اقصى مخرجات مع ضمان تدنية المدخلات.

و يتأثر أداء الموظف بمجموعة من العوامل المختلفة و المتشابكة و التي يصعب تحديدها و تمييزها. و تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية ، أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء. ولقد توصل الباحثون إلى تقسيم مبسط لاهم محددات الأداء وهي كما يلي :

أ- العوامل الخارجية : تشمل العوامل الخارجية بيئة العمل في المنظمة ، و البيئة الخارجية العامة بما فيها من متغيرات سياسية ، اقتصادية و اجتماعية بشكل عام.

العوامل الذاتية : وهي عوامل مرتبطة بسلوك الموظف ، ومن اهمها: القدرة على العمل ، الدافعية للعمل. (نبيل، سوفي، 2011 : 108-109).

4. الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول

سيتم تخصيص هذا المبحث لوصف مجتمع الدراسة وعینتها، ووصف الأفراد المبحوثين وفيما يأتي توضيح لذلك:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

وقد تم اختيار الباحثة على جامعة راخو، وقد تم اختيار عدد من القيادات الإدارية كعينة للبحث الحالي اذ بلغ عدد استمار الاستبيان الموزعة (40) وكانت (38) من الاستمار المسترجعة صالحة للدراسة والتحليل.

ثانياً: وصف استمار الاستبيان

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، والتي تعد الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات، لذلك فقد روعي عند صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة، فضلاً عن إدراكها وفهمها للجانب النظري والرجوع الى الابحاث والدراسات السابقة.

وقد تضمنت الاستمارة في صياغتها النهائية ثلاثة أجزاء رئيسة كما موضح في الملحق (1) وكالاتي:

الجزء الأول: البيانات الخاصة بالمستجيب والمتمثلة بـ(الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة في المنصب الحالي).

الجزء الثاني: ركز على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل(الصراع التنظيمي) وقد خصص لهذا الجزء الفقرات (x20-x1) إذ تم تقسيم فقرات هذا الجزء الى اربع أجزاء رئيسية تضمن القسم الاول الفقرات الخاصة وبعد القوة والسيطرة وشملت الفقرات(x5-x1)، أما القسم الثاني فقد تضمن الفقرات الخاصة وبعد التعاون وشملت الفقرات(x6-x10)، وشمل القسم الثالث الفقرات الخاصة وبعد التسوية وتمثلت الفقرات(x15-x11)، أما القسم الرابع فقد تمثلت وبعد التجنب وشملت الفقرات(x20-x16).

الجزء الثالث : فيما يتعلق بهذا الجزء من الاستمارة فقد ركز على المعايير الخاصة بأبعد التغيير التنظيمي وشمل الفقرات (y40-y21)، إذ تم تقسيم فقرات هذا الجزء الى أربع أقسام رئيسية تضمن القسم الأول الفقرات الخاصة وبعد الدافعية وشملت الفقرات (y25-y21)، أما القسم الثاني فقد تضمن الفقرات الخاصة وبعد الالتزام التنظيمي وشملت الفقرات (y26-y30)، وشمل القسم الثالث الفقرات الخاصة وبعد الرضا الوظيفي وشملت الفقرات (y35-y31)، وشمل القسم الرابع والأخير الفقرات الخاصة وبعد اداء العاملين وتمثلت الفقرات (y36-y40).

واستخدمت الدراسة الحالية مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق مؤشرات القياس (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) بأوزان القياس والتي تدرج من (1,2,3,4,5) على التوالي.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

ويفى يأتي وصف لخصائص الأفراد المبحوثين وبموجب البيانات التي تم استقاؤها من استمار الاستبيان والتي وزعت على أفراد العينة وكما يأتي:

أ. الجنس

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور في العينة قد بلغت (81.6%) من الأفراد المبحوثين مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت

(18.4%)، مما يشير إلى أن النسبة الكبيرة للمناصب يشغلها الذكور، ويمكن أن نعزز ذلك إلى أن نسبة حاملي الشهادات العليا من الذكور أكثر من حاملي الشهادات العليا من الإناث فضلاً عن عدم تمكן بعض الإناث تحمل الصعوبات الإدارية للمنصب بسبب وضعها الخاص.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	31	81.6
إناث	7	18.4
المجموع	38	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

ب. العمر

يتبيّن من الجدول (2) إن الفئات العمرية التي تتراوح ما بين (30-40) أقل من (40) سنة بلغت نسبتها (50%)، في حين الفئة العمرية (40-45) أقل من (50) كانت نسبتها (18.4%)، وتلت ذلك الفئة العمرية (أكبر من 50) سنة وبلغت نسبتها (18.4%)، أما الفئة العمرية (20-30) أقل من (30) فجاءت في المرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (13.2%)، وهذا يشير الى السمة الغالبة للتدريسين والقياديّن هم من الفئة بين (40-20).

جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة
30 – أقل من 20	5	13.2
40- أقل من 30	19	50
40 – أقل من 50	7	18.4
50 – أكبر من 50	7	18.4
المجموع	38	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

ج. التحصيل الدراسي

يتضح من الجدول (3) أن النسبة الغالبة من الأفراد المبحوثين يحملون شهادة الدكتوراه بالنسبة والتي بلغت (47.3%)، وجاء بعدها حملة الشهادة الماجستير وبنسبة بلغت (28.9%)، في حين كانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (23.7%)، وهذه المعطيات تشير الى أن أغلب العينة المدروسة هم من حاملي الشهادات العليا والذين بأسطاعهم التعامل مع معطيات استمارة الاستبيان.

جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

الشهادة	العدد	النسبة
بكالوريوس	9	23.7
ماجستير	11	28.9
دكتوراه	18	47.3
المجموع	38	%100

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

ث. مدة الخدمة في المنصب الحالي

يشير الجدول (4) إلى أن النسبة الأكبر والبالغة (42.1%) من الأفراد المبحوثين لديهم خبرة في المنصب الحالي ضمن الفئة (أقل من 5) سنوات، في حين أن نسبة (34.2%) من الأفراد المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم بين (10-15) سنة، أما الأفراد من فئة (5-10) فجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت

(32.7%)، و هذه المعدلات تشير الى طبيعة تبني المناصب الإدارية والعلمية تقتضي تبني المنصب لدورة واحدة امدها (4) سنوات) قابلة للتجديد مرة واحدة.

جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المنصب الحالي

النسبة	العدد	مدة الخدمة
42.1	16	أقل من 5 سنوات
23.7	9	5 اقل من
34.2	13	10 سنوات فأكثر
%100	38	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبانة.

المبحث الثاني أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الصراع التنظيمي

جدول 5: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية القوة والسيطرة في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الرمز	البعد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	t	%	t	%	t	%	t	%	t				
0.934	3.789	-	-	15.8	6	7.9	3	57.9	22	18.4	7	X1	القوى و السيطرة		
1.009	2.815	2.6	1	44.7	17	28.9	11	15.8	6	7.9	3	X2	القوى و السيطرة		
1.053	2.605	13.2	5	39.5	15	23.7	9	21.1	8	2.6	1	X3	القوى و السيطرة		
1.113	3.052	5.3	2	31.6	12	26.3	10	26.3	10	10.5	4	X4	القوى و السيطرة		
1.155	3.552	5.3	2	15.8	6	18.4	7	39.5	15	21.1	8	X5	القوى و السيطرة		
1.052	3.162	5.28		29.48		21.04		32.21		12.04		المعدل			
		34.76		21.04		44.2		المجموع							

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (spss).

2. التعاون
تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة حول هذا بعد من خلال مؤشراته ($X_6 - X_{10}$) التي تمثل العبارات الخاصة بالتعاون، إذ تشير النسب إلى أن (70%) من الأفراد المبحوثين متلقون على

هذه الفقرات، بوسط حسابي (3.736) وانحراف معياري (1.016)، مقابل (15.8%) غير متلقين مع فقرات هذا بعد، وان نسبة (14.2%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وهذا ما يشير إلى إتفاق نسبة جيدة على توفر اغلب مؤشرات هذا بعد في الجامعة المبحوثة.

جدول 6: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه التعاون في منظمات المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الرمز	البعد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	t	%	t	%	t	%	t	%	t				
1.107	3.552	-	-	26.3	10	13.2	5	39.5	15	21.1	8	X ₆	القوى و السيطرة		
0.941	3.921	2.6	1	5.3	2	15.8	6	50.0	19	26.3	10	X ₇	القوى و السيطرة		
0.983	3.710	2.6	1	10.5	4	18.4	7	50.0	19	18.4	7	X ₈	القوى و السيطرة		
1.009	3.815	2.6	1	10.5	4	13.2	5	50.0	19	23.7	9	X ₉	القوى و السيطرة		
1.042	3.684	2.6	1	15.8	6	10.5	4	52.6	20	18.4	7	X ₁₀	القوى و السيطرة		
1.016	3.736	2.08		13.68		14.22		48.52		21.58		المعدل			
		15.8		14.2		70				المجموع					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (spss).

3. التسوية
يبين الجدول (7) إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي الجامعة المبحوثة بخصوص بعد التسوية من خلال مؤشراته ($X_{11} - X_{15}$)، إذ تشير النسب إلى أن (67.9%) من الأفراد المبحوثين متلقون على هذه الفقرات مقابل (15.8%) غير متلقين مع فقرات

هذا بعد، وان نسبة (16.3%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.636) وانحراف معياري (0.936)، وهذا ما يشير إلى إتفاق بنسبة جيدة على توفر اغلب مؤشرات هذا بعد في الجامعة المبحوثة.

جدول 7: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه بعد التسوية في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الرمز	البعد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.990	3.789	2.6	1	10.5	4	13.2	5	52.6	20	21.1	8	X ₁₁	بعد المؤشرات		
0.942	3.631	2.6	1	13.2	5	13.2	5	60.5	23	10.5	4	X ₁₂			
0.945	3.605	2.6	1	13.2	5	15.8	6	57.9	22	10.5	4	X ₁₃			
0.943	3.605	-	-	18.4	7	18.4	7	47.4	18	15.8	6	X ₁₄			
0.860	3.552	-	-	15.8	6	21.1	8	55.3	21	7.9	3	X ₁₅			
0.936	3.636	1.56		14.22		16.34		54.74		13.16		المعدل			
				15.8		16.3				67.9		المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (spss).

4. التجنب

يبين الجدول (8) إجابات المبحوثين على المستوى الكلي للجامعة المبحوثة بخصوص بعد التجنب من خلال مؤشراته (X₂₀ – X₁₆)، إذ تشير النسبة إلى أن (73.16%) من الأفراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (12.14%) غير متفقين مع

فقرات هذا بعد، وان نسبة (14.7%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.799) وانحراف معياري (0.930)، وهذا ما يشير إلى إتفاق بنسبة جيدة على توفر اغلب مؤشرات هذا بعد في الجامعة المبحوثة.

جدول 8: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه بعد التجنب في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الرمز	البعد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.819	4.368	2.6	1	-	-	5.3	2	42.1	16	50.0	19	X ₁₆	بعد المؤشرات		
0.741	3.868	-	-	5.3	2	18.4	7	60.5	23	15.8	6	X ₁₇			
1.043	3.789	5.3	2	5.3	2	18.4	7	47.4	18	23.7	9	X ₁₈			
0.948	3.578	2.6	1	13.2	5	18.4	7	55.3	21	10.5	4	X ₁₉			
1.103	3.394	5.3	2	21.1	8	13.2	5	50.0	19	10.5	4	X ₂₀			
0.930	3.799	3.16		8.98		14.7		51.06		22.1		المعدل			
				12.14		14.7				73.16		المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (spss).

1. الدافعية

يعرض الجداول (9-12) اجابات المبحوثين بخصوص متغير التغيير التنظيمي وابعاده المتمثلة في الدافعية، الالتزام التنظيمي، الرضا، تحسين اداء العاملين، ومن تحليل معطيات الجداول يتضح الآتي:

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (y₂₅ – y₂₀) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الدافعية، إذ تشير النسبة إلى أن (50.54%) من الأفراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (17.36%) غير متفقين مع فقرات هذا بعد، وان نسبة (32.1%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.541) وانحراف معياري (0.896).

جدول 9: التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه الدافعية في المنظمات المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الرمز	البعد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.977	3.263	-	-	23.7	9	39.5	15	23.7	9	13.2	5	y ₂₁	بعد المؤشرات		
0.897	3.289	-	-	23.7	9	28.9	11	42.1	16	5.3	2	y ₂₂			
0.758	3.421	-	-	10.5	4	42.1	16	42.1	16	5.2	2	y ₂₃			
0.945	3.947	2.6	1	15.8	6	28.9	11	44.7	17	7.9	3	y ₂₄			
0.905	3.789	-	-	10.5	4	21.1	8	47.4	18	21.1	8	y ₂₅			
0.896	3.541	0.52		16.84		32.1		40		10.54		المعدل			
				17.36		32.1				50.54		المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية (spss).

2.الالتزام التنظيمي

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (y₃₅ – y₃₁) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الالتزام التنظيمي،

إذ تشير النسب إلى أن (67.4%) ومن الأفراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (13.1%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد، وان نسبة (19.5%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.631) وانحراف معياري (0.895).

جدول: 10 التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه متغير الالتزام التنظيمي في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الرمز	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.963	3.789	2.6	1	7.9	3	18.4	7	50.0	19	21.1	8	Y ₂₆	
0.717	3.842	2.6	1	-	-	18.4	7	68.4	26	10.5	4	Y ₂₇	
1.217	3.236	7.9	3	26.3	10	13.2	5	39.5	15	13.2	5	Y ₂₈	
0.913	3.631	2.6	1	10.5	4	18.4	7	57.9	22	10.5	4	Y ₂₉	
0.668	3.657	-	-	5.3	2	28.9	11	60.5	23	5.3	2	Y ₃₀	
0.895	3.631			3.1	10	19.5		55.26		12.12			
				13.1		19.5			67.4				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية(spss).

1. الرضا الوظيفي

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (y₄₀ – y₃₆) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الرضا، إذ تشير

النسبة إلى أن (60%) من الأفراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (16.32%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد، وان نسبة (23.68%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.541) وانحراف معياري (0.963).

جدول: 11 التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه الرضا الوظيفي الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الرمز	البعد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1.277	2.868	18.4	7	23.7	9	18.4	7	31.6	12	7.9	3	y ₃₁	ـ		
1.132	3.473	5.3	2	15.8	6	23.7	9	36.8	14	18.4	7	y ₃₂	ـ		
1.003	3.578	2.6	1	13.2	5	23.7	9	44.7	17	15.8	6	y ₃₃	ـ		
0.637	3.842	-	-	-	-	28.9	11	57.9	22	13.2	5	y ₃₄	ـ		
0.769	3.947	-	-	2.6	1	23.7	9	50.0	19	23.7	9	y ₃₅	ـ		
0.963	3.541	5.26		11.06		23.68		44.2		15.8		المعدل			
		16.32		23.68		60						المجموع			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية(spss).

4.تحسين الاداء

تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (y₄₅ – y₄₁) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد تحسين اداء العاملين، إذ تشير النسب إلى أن (75.3%) ومن الأفراد

المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (5.3%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد، وان نسبة (19.5%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.878) وانحراف معياري (0.758).

جدول: 12 التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية تجاه بعد تحسين الاداء في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										الرمز	البعد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.925	3.815	-	-	7.9	3	28.9	11	36.8	14	26.3	10	y ₃₆	ـ		
0.733	3.947	-	-	5.3	2	13.2	5	63.2	24	18.4	7	y ₃₇	ـ		
0.727	3.894	-	-	5.3	2	15.8	6	63.2	24	15.8	6	y ₃₈	ـ		
0.741	3.868	-	-	5.3	2	18.4	7	60.5	23	15.8	6	y ₃₉	ـ		
0.664	3.868	-	-	2.6	1	21.1	8	63.2	24	13.2	5	y ₄₀	ـ		
0.758	3.878			5.28		19.48		57.4		17.9		المجموع			
		5.3		19.5		75.3									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية(spss).

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى بيان العلاقات بين متغيرات الدراسة الكلية عبر اختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة من أجل الحكم على مدى سريان أنموذج الدراسة من عدمه، ويتحقق ذلك عبر سير علاقات الارتباط والأثر وبيان تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة من خلال محورين وكالآتي:

أولاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا المحور إلى التعرف على علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية بالاعتماد على قيم معامل الارتباط بينهما، ويتضمن تحليل العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعد التغيير التنظيمي في ضوء تسلسل الفرضيات ضمن إنموذج الدراسة وعلى النحو الآتي:

1. تحليل علاقة الارتباط على المستوى الكلي:

تظهر بيانات الجدول (13) قيمة معامل الارتباط بين متغيري الدراسة وعلى مستوى المؤشر الكلي (الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي). حيث تعكس تلك القيمة وجود علاقة ارتباط غير معنوية بينهما، إذ بلغت درجة قيمة الارتباط (0.157) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.01).

وتأكد هذه النتائج رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعد التغيير التنظيمي.

جدول 13: العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعد التغيير التنظيمي

التغير التنظيمي/ المؤشر الكلي	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
الصراع التنظيمي/ المؤشر الكلي		
0.157		

الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (spss).

* العلاقة معنوية عند مستوى (0,05)

** العلاقة معنوية عند مستوى (0.01) N: 38

ثانياً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

يتلخص هذا الجزء من المبحث بتحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية في ضوء تسلسل فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:-

1. تحليل علاقات التأثير على المستوى الكلي.

تشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

أ. تشير نتائج التحليل في الجدول (14) إلى وجود تأثير غير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل استراتيجيات الصراع التنظيمي في المتغير التابع والمتمثل بأبعد التغيير التنظيمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) (p-value) (0.347) وهي أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي (0.91) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (4.11) عند درجتي حرية (38,1) مما يشير إلى عدم معنوية.

ب. تبين نتائج التحليل في ضوء معادلة الانحدار قيمة الثبات (B0) والبالغة (0.184) وأن التغيير التنظيمي تظهر من خلال أبعادها بقدر (0.184) عندما تكون قيمة استراتيجيات الصراع التنظيمي مساوية الصفر وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن استراتيجيات الصراع التنظيمي تتحقق في الجامعة المبحوثة في حالة توافر أبعد التغيير التنظيمي.

ت. أما قيمة الميل الحدي (B1) فقد بلغت (0.157) وهي دلالة على أن أي تغيراً مقداره (1) في متغير الصراع التنظيمي سيؤدي بالتبعية إلى تغير مقداره (0.157) في التغيير التنظيمي وهو تغير جيد يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة الرئيسيين.

ث. تظهر نتائج التحليل في الجدول () أن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (2.5%) وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) يمكنه تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير التابع (التغيير التنظيمي) بنحو (97.5%) والباقي (%) يعود إلى عوامل أخرى قد تكون خارج إنموذج الدراسة الحالية. بناء على ما سبق يمكن القول: أن النتائج السابقة جاءت عكس فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تشير إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاسه على التغيير التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

الجدول 14: تأثير الصراع التنظيمي في التغيير التنظيمي (المؤشر الكلي)

p-value المحسوبة	F المحسوبة	R ²	الصراع التنظيمي		المتغير المستقل
			β_1	β_0	
0.347	0.91	2.5%	0.157	0.184	المتغير التابع التنظيمي

الجدول من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (spss).

قيمة f الجدولية (4.11) = $N=38 P \leq 0.05$

5. الاستنتاجات والمقررات

تركزت جهود هذه الدراسة على وصف وتحليل استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاسه على التغيير التنظيمي، وعرض لأهم الاستنتاجات المستخلصة والمقررات المقدمة انسجاماً مع أهداف الدراسة وفرضياتها وفي ضوء نتائج اختبار إنموذج الدراسة، عليه يتضمن هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات خاصة بالجانب النظري والميداني وكالآتي :

أولاً: الاستنتاجات:

1. بعد الصراع التنظيمي من المفاهيم والموضوعات الحديثة في مجال إدارة المنظمات وينظر الباحثون إلى الصراع بأنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب الحياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل.

2. اتفق أغلب الكتاب والباحثين في الفكر الإداري على أن أبعد التغيير التنظيمي تعد من الأبعاد المهمة والتي تؤثر في أداء المنظمات خاصة في البيئة الحالية ويتعلق بقدرة المنظمة على

التعلم والتحسين المستمر لغرض التكيف مع التغييرات التي تشهدها البيئة.

3. يستنتج من نتائج وصف متغيرات الدراسة على توفر متغيرات الدراسة الرئيسية المتمثلة بالصراع التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي، وهذا يعني أن الجامعة المبحوثة تسعى إلى تبني استراتيجيات الصراع التنظيمي وتحاول أن تحقق أبعاد التغيير التنظيمي بنسب مقبولة.

4. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات معظم المبحوثين كانت متفقة بنسبة جيدة على توافر جميع استراتيجيات الصراع التنظيمي والمتمثلة (القوة والسيطرة، والتعاون، التسوية، التجنب) في الجامعة المبحوثة، وجاء بعد (التجنب) في المراتب المتقدمة من استراتيجيات الصراع التنظيمي من حيث نسب الاتفاق في الجامعة المبحوثة في حين أن بعد (القوة والسيطرة) جاء في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الإتفاق في الجامعة المبحوثة.

5. يستنتج من نتائج تحليل أجابات المبحوثين أن جميعها كانت متفقة بنسبة جيدة على توافر جميع أبعاد التغيير التنظيمي (الدافعية، الالتزام التنظيمي، رضا، تحسين اداء العاملين) في الجامعة المبحوثة، وجاء بعد (تحسين اداء العاملين) في المرتبة الأولى من أبعاد التغيير التنظيمي من حيث نسبة الإتفاق، في حين أن بعد (الدافعية) جاء في المرتبة الأخيرة مقارنة مع التغيير التنظيمي الآخر من حيث نسبة الإتفاق في الجامعة المبحوثة.

6. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباط غير معنوية بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي أجمالاً على المستوى الكلي للجامعة المبحوثة، وهذا يشير إلى أنه كلما اهتمت الجامعة المبحوثة استراتيجيات الصراع التنظيمي كلما أدى اقتران ذلك مع تحقيق أبعاد التغيير التنظيمي.

7. أظهرت نتائج تحليل الإنحدار عن وجود تأثير غير معنوي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي في أبعاد التغيير التنظيمي وعلى المستوى الكلي على النحو الذي يمكن معه تبني الاستنتاج بأن التفكير في تبني أبعاد التغيير التنظيمي من قبل الجامعة المبحوثة.

المبحث الثاني

المقترحات

تاسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وفي ضوء الاستنتاجات التي ذكرت، فقد تم تقديم بعض المقترحات وكالآتي:

1. ضرورة تطوير ممارسات مديرية المنظمات حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال عقد دورات تدريبية لرفع كفاءة المديرين حول ستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

2. أئحة الفرصة للقادة الاداريين وبكافة مستوياتهم الوظيفية للتعرف على متطلبات الاستشعار البيئي وابعاد المنظمة الذكية من خلال تنظيم دورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية للقيادات والموظفين، فضلاً عن تنظيم لقاءات ثنائية منتظمة وفعالة بين القيادات الادارية والموظفين لغرض نقل آرائهم وتوقعاتهم.

3. تحسين وضعية الموظفين مادياً ومعنوياً مما يزيد في الحس بالولاء والقيام بالعمل بشكل جيد و مما يؤدي إلى زيادة وتحسين في الانتاجية وفي كل المجالات.

4. اختيار و تعيين الموظفين على اساس المؤهل الذي يسمح له بالعمل والخبرة الالازمة والقيام بدورات تكوينية في بداية العمل مما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في العمل.

5. عند التفكير بإجراء تغييرات في المنظمة يتطلب الامر القيام بدراسة للبيئة ودرجة قوة النتائج المتحققة من عملية التغيير مع

تجنب التغيير في الموضع التي ستؤدي إلى ظهور صراعات أو ردود فعل غير ايجابية ازاء التغيير المطلوب.

7. التوسيع في البحث الحالي من خلال القيام بدراسات مستقبلية تشمل ابعاد اخرى لم تشمل في البحث الحالي

6. المراجع

6.2. المراجع العربية:

- أبو عاسكر، فوزي، (2008)، *أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- بن ساحة، عفاف، (2013)، *أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعية غردية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة قاصدي مریا - ورقلة.
- حسين، رحيم، (2015)، *التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال دوافعه وأهدافه ومداخله*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة.
- حويحي، مروان، (2008)، *أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- فقاوي، ميسون، (2017)، *الأداء الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الأدارية، جامعة الأزهر - غزة.
- صبرى، هشام محمد، (1994)، *الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثره على رضا العاملين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- نبيل، سوفي، (2011)، *دراسة تحليلية لأتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي*، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة فتوري - قسنطينة.
- نور الهدى، قرون، (2016)، *القيم التنظيمية وأنعكاسها على مقاومة التغيير التنظيمي*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضرير - بسكرة.
- أدريس، ومورسي، (2004)، *السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة*، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.
- الشمام، خليل محمود، وحمود، (2009)، *نظريات المنظمة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الدوري، ونجم العزاوي، والآخرون، (2009)، *وظائف وعمليات منظمات الأعمال*، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- العميان، محمود سلمان، (2002)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العميان، محمود سلمان، (2005)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، ط الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

14. المومني، واصل، (2011)، *مناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية*، ط الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.
15. جمال، لينا، (2019)، *استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي*، ط الاولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ، عمان _الأردن.
16. حريم، حسين، (2004)، *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.
17. حريم، حسين، (2010)، *إدارة المنظمات: منظور الكلي*، ط الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.
18. سيز لافي، واللوس، (1991)، *معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية*.
19. شلابي، زهير بو جمعة، (2011)، *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*، ط الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.
20. شهاب، فادية، (2012)، *تطوير التنظيمي :القواعد النظرية والممارسات التطبيقية*، ط الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
21. نظير ،هناي، (2019)، *استراتيجيات المدير الناجح*، ط الاولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع ،عمان.
22. قريوتى، محمد قاسم، (2000)، *السلوك التنظيمي :دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*، ط الثالثة ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان _الأردن.
23. قريوتى، محمد قاسم، (2008)، *نظرية المنظمة والتنظيم*، ط الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
24. قطيشات، ليلي، (2010)، *إدارة الصراع في المؤسسات التربوية*، ط الاولى، مركز الكاتب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.
25. محمود ،علاء الدين، (2011)، *إدارة المنظمات*، ط الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.
26. مساعدة، ماجد عبد المهدى، (2013)، *إدارة المنظمات : منظور الكلي*، ط الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان _الأردن.
27. الرحيم، أيدا محمود، (2007)، *التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكييف*، مجلة التقني، مجلد العشرون، العدد (2).
28. الديب، مدحت محمد، (1987)، *جوانب في الصراع التنظيمي*، المجلة العربية للأدارة، منظمة العربية للعلوم الأدارية، المجلد الحادى عشر، العدد (3)، عمان _الأردن.
29. العبيدي، أمل، (2008)، *استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة*، مجلة الأدارة والاقتصاد، العدد (69).

6.2. المراجع الأجنبية:

1. Hodge BJ, Anthony WP. Organization theory. A Strategic Approach, 4th end, ally and Becon. INC; c1991,
2. March, J, Simon H. Organization, Wiley & Sons , New York; c1958.
3. Rahim MA. Management Conflicting in Organizations, 3rd ED, West, Port, Green Wood Publishing, Group, London; c2001.