



International Journal of Advanced Academic Studies

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

الصراع التنظيمي وانعكاسه على التغيير التنظيمي

ريناس ابايكر شاكر

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

المخلص

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في كافة المنظمات، ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة والتي تشكل عبئاً كبيراً على المديرين حيث يصرفون معظم وقتهم في إدارة هذه الصراعات، وقد أصبح التغيير التنظيمي جزءاً هاماً في حياة المنظمات وأصبح لازماً عليها أن تكيف نفسها بما ينسجم مع التغييرات الخارجية، حيث سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على " الصراع التنظيمي وانعكاسه على التغيير التنظيمي استطلاع لآراء القيادات الادارية في جامعة زاخو - إقليم كردستان العراق، ولتناول الموضوع بصورة متكاملة فقد تم عرض الإطار النظري الخاص بتغيرات الدراسة، حيث تناولنا مفهوم الصراع التنظيمي واستراتيجياته في جامعة زاخو من جانب، ومن جانب آخر تطرقنا إلى أبعاد التغيير التنظيمي من جانب آخر. وفي الجانب الميداني فقد تم تطوير نموذج افتراضي لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتبنى النموذج العلاقة باتجاه واحد. واستندت الدراسة على مجموعة من الفروض التي اختبرت ميدانياً على جامعة، ووضعت عدداً من الاسئلة الأساسية تمت الاجابة عليها من قبل (38) قائداً إدارياً. ولأغراض جمع بيانات الإطار الميداني صممت استمارة 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 - 0000) 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) مجتمعاً على المستوى الكلي للجامعة المبحوثة، وجود تأثير غير معنوي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي في أبعاد التغيير التنظيمي وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة. ووضعت الدراسة عدداً من المقترحات التي تخص الجامعة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، استراتيجيات الصراع التنظيمي، التغيير التنظيمي، أبعاد 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 لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباين 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 ضمنى، بغية تحقيق هدف معين، حيث أنه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل تمكنها من تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الشماع، 2009: 287).

Corresponding Author:

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

لقد كانت المنظمات دائماً في حالة توسع ونمو وانكماش وانحسار وتعيش حالة متغيرة. ولكن المنظمات في وقتنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية متسارعة لم تشهدا من قبل، سواء من حيث الكم والنوع والسرعة فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة، والتغيير يحيط بالمنظمات من كل حذب وصوب وموجود 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 ونموها، في ظل القوى والمؤثرات العديدة التي تحيط بها (حريم، 2009: 277).

1. منهجية الدراسة

1.1 مشكلة الدراسة

تتكون 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 يستثنى من ذلك الجامعات التي لم تعد بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في بقائها واستمرارها، إذ أصبحت قضية التغيير فيها أكثر أهمية وحيوية من ذي قبل ولأسباب عديدة ومعروفة.

وبالتالي تتجه دراستنا للبحث الى معرفة اتجاهات القيادات الادارية بوجه خاص بوصفهم قادة عملية التغيير في منظماتهم؛ سواء جاء هذا التغيير بفعل عوامل خارجية ام داخلية. بناءً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

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

1.2 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً في معالجتها موضوعاً يعد من أحد أكثر المواضيع أهمية في بيئة المنظمات، خاصة وأنه يجمع بين متغيرين رئيسيين هما الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي، وهذه المفاهيم أخذت أهمية كبيرة من قبل الكتاب والباحثين. وتتجسد أهمية الدراسة على مستوى الميدان المبحوث وهي جامعة زاخو في إقليم كردستان-العراق في إمكانية الاستفادة من الدراسة والاعتماد بما يمكن ان تتوصل إليها من استنتاجات و توصيات.

1.3 اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى 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 والتأثير بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي.
3. تقديم بعض المقترحات والاستنتاجات في ضوء النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

1.4 فرضيات الدراسة

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

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات الصراع التنظيمي في ابعاد التغيير التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

5.1 حدود الدراسة:

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

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:** تمتد الحدود الزمانية للدراسة ما بين بداية تشرين الثاني 2018 ونهاية نيسان 2019.

3. **الحدود المكانية:** تمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة جامعة زاخو.

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

2. المبحث الأول

2.1 مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته:

1. مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع لغة: هو النزاع والخيصام 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 مدركين 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 (فقعاوي، ميسون، 2017: 13).

أما بالنسبة لمفهوم لصراع التنظيمي يعبر الصراع التنظيمي عن الخصومة أو العداوى التي تحدث عندما يسعى شخص لاحتباط 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 (شلابي، زهير بو جمعة، 2011، 15) هو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه ارباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، منتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد الى اعاقه أهداف او مصالح الآخرين لاسباب قد تتعلق بمحدودية المواد او بغموض الصلاحيات 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 إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها، ويرى (العبيدي، 2008، 3-4) أهمية الصراع التنظيمي تتمثل بما يلي:

1- الصراعات أداء للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراعات في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير لتتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف 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 لكي يحمله بوصفه مجرد شر.

3- الصراع أداة للإبداع: تحت ظروف الصراع المحدود والمسيطر 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 سلباً في الأداء وبالتالي يؤثر في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: لكونه سبباً 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 وتوعدت إستراتيجيات الصراع التنظيمي حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتندرج 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. الأستراتيجية 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 أستراتيجية حازمة وغير تعاونية، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لأستراتيجية القوة إلا أنه يعتبر مفيداً في بعض الأحيان في الاوقات التي تتطلب حلولاً سريعاً (كحالات الطوارئ والازمات)، حيث يتم التعرف من خلال الأستراتيجية على مصادر الصراع، إلا أن الهدف منه هو مهالجة الموقف بأسرع ما يمكن (المومني، 2002، م: 36-37).

2-أستراتيجية التعاون:

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

- تبادل وجهات النظر
- التركيز هلى هدف أستراتيجي
- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة

3- أستراتيجية التسوية:

تسمى الأستراتيجية بمنصف الطريق وهو تنازل كل طرف عن بعض مطالبه وقد يفضل استخدام الأستراتيجية 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 الأطراف المتصارعة تمتلك قوة متناسبة في حين يسعى الاثنان على تحقيق هدف مشترك وتسمى الأستراتيجية بمنصف الطريق. ويمكن استخدامها كما أشار إليه (قريوتي، 2000، م: 259) في كل من:

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

4- أستراتيجية التجنب:

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

- 1- الإهمال: بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلية 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 الأتجاهات الرسمية وفرق العمل. وحيث لا يمكنه تحقيق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع ولا يتفاعل معه إلا يكون مفيدا في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.

3. المبحث الثاني

3.1. مفهوم التغيير التنظيمي:

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

التغيير لغة : التغيير أسم مشتق من الفعل "غير" بمعنى جعل الشيء على غير ماكان عليه وحوله وبدله. والتغيير بالمعنى العام هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين أساسيين : الهوية هو عملية التحول التي تسمح للشيء بالانتقال إلى حالة أخرى غير التي هو عليه الآن. (نبيل، سوفي، 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 طويل المدى يسعى الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد نفسها من خلال إدارة مشتركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم (شهاب، فادية، 2012: 17).

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

ويعرف أيضا "في كونه عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات والهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمي، أو التكنولوجيا الأداء والأجراءات وظروف العمل وغيرها، لغرض الموائمة والتكيف مع التغييرات 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: 30-31):

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.
4. 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 والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المؤسسة.
7. تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا 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 أساليب المواجهة وطرق حل المشاكل بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لأتخاذ قرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

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

خ- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة والأعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكملة لها.

ه- إيجاد علاقات تبادلية ومتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد فاعلية الجماعات.

3.3. خصائص التغيير التنظيمي

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

1. التغيير عملية مستمرة : فهو يعد من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمنظمات دون استثناء، ويجب على الإداريين أن يتوقعوا التغيير، وأن يجعلوا تنظيمهم أكثر مرونة بحيث يستوعب ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة، فحداث التغييرات في المنظمات على نطاق كبير لا يمكن اعتباره حداثا وحدا بل هو عملية مستمرة لأن التغيير من حولنا مستمر، وهو يرتبط من خلاله بعنصر الزمن، ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

2. التغيير عمل مخطط : لكي يحقق التغيير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملا منظما يقوم على أساس التخطيط المسبق حيث يسعى لمواجهة حاجات معينة ولتحقيق الأهداف المحددة، حيث يميزه عن التغيير التلقائي، ومن جانب آخر يعتبر التغيير عملية استثمارية تحتاج إلى إنفاق أو التوسع في الخدمات الحالية وتحسين نوعيتها مما يتطلب زيادة الأنفاق.

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

4. التغيير عملية شاملة : أن اعتبار التغيير عملية شاملة يجعله متمشيا مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظر الكلية والشمولية للشيء، ويتعامل التغيير التنظيمي مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا. والتغيير التنظيمي هو عبارة عن أستراتيجية تسير المنظمة بأكملها لإحداث تغييرات في أساليب العمل، والعلاقات التنظيمية وسلوك الأفراد، والأستفادة من التقنية الحديثة واستيعابها.

3.4. أبعاد التغيير التنظيمي

قدم الباحثون العديد من الأبعاد للتغيير التنظيمي، وتباينوا فيما بينهم بخصوص تحديدها فضلاً عن تسميتها - إذ يسميها بعض الباحثين مؤثرات التغيير التنظيمي، ويعرفها البعض الآخر بأبعاد 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 فإن تعني الدافعية. غير أن الاغلبية تستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، ان ليس هناك ما يبرر مسألة الفصل بينهم. اي ان الحاجة التي تعبر عن حالة عدم التوازن البيولوجي أو النفسي هي المحرك للسلوك الانساني بحثا 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 لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيسياً في حياته " (حريم، حسين، 2010 : 94) و تناول بعض الدراسات مفهوم الإلتزام التنظيمي بشكل عام دون البحث في أنواعه المختلفة، هناك عدة أنواع للإلتزام التنظيمي كما موضح في الأتي (نبيل، سوفي، 2011 : 98) :

أ الإلتزام العاطفي :

يتأثر الإلتزام العاطفي بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة الأستقلال، وأهميته والمهارات المطلوبة. كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية تتيح له فرصة تطوير مهاراته وقدرته. 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 لقناعته بأن تكلفة تركه العمل تفوق بكثير تكلفة بقائه. اي أنه يفضل بين القيمة التي يحققها لو أستمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر تركه.

ج- الإلتزام الأخلاقي :

يشير الإلتزام الأخلاقي للموظف بالبقاء في المنظمة، وهو ينتج عن شعوره بأن المنظمة أحسنت إليه، فهو مدين لها بالعمل معها، وغالباً ما تعزز المنظمة الشعور من خلال السماح لموظفيها بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط كيفية الإجراءات 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 تعريفها 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 أختلافات بين أنتاجيات 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 أختلاط بين المختصين وغير المختصين من العاملين، أن الرضا يميل إلى التزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر، هناك علاقة طردية و إيجابية 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 الإنتاجية، ولكن يوجد باستمرار لدى الشخص المتزوج غايات أقل، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير متزوجين، يواجه المتزوج التزايد في المسؤوليات مما يجعل الاستقرار في العمل أكثر أهمية. ج. مدة الخدمة : وتعرف 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 الاداء الى درجة تحقيق و أنجاز هدف أو اهداف المنظمة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة و المهام الموكلة اليه. كما يقصد بالأداء : " المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، و هو مفهوم يعكس كلا من الاهداف و الوسائل اللازمة 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 المتشابهة و التي يصعب تحديدها و تمييزها. و تكاد لاتوجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء. ولقد توصل الباحثون الى تقسيم مبسط لاهم محددات الاداء 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 وعينتها، ووصف الأفراد المبحوثين وفيما يأتي توضيح لذلك:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة:

وقد تم اختيار الباحثة على جامعة زاخو، وقد تم اختيار عدد من القيادات الادارية كعينة للبحث الحالي اذ بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة (40) وكانت (38) من الاستمارات المسترجعة صالحة للدراسة والتحليل.

ثانياً: وصف استمارة 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 صيغتها النهائية ثلاثة أجزاء رئيسية كما موضح في الملحق (1) وكالاتي:

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

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

الجزء الثالث: فيما يتعلق بهذا الجزء من الاستمارة فقد ركز على المعايير الخاصة بأبعاد التغيير التنظيمي وشمل الفقرات (y1-y40) ، إذ تم تقسيم فقرات هذا الجزء الى أربع أقسام رئيسية تضمن القسم الأول الفقرات الخاصة ببعد الدافعية وشملت الفقرات (y1-y21)، أما القسم الثاني فقد تضمن الفقرات الخاصة ببعد الالتزام التنظيمي وشملت الفقرات (y22-y30)، وشمل القسم الثالث الفقرات الخاصة ببعد الرضا الوظيفي وشملت الفقرات (y31-y35)، وشمل القسم الرابع والأخير الفقرات الخاصة ببعد 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 تتدرج من (1،2،3،4،5) على التوالي.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

وفيما يأتي وصف لخصائص الأفراد المبحوثين وبموجب البيانات التي تم استقائها من استمارة 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 نعزو ذلك الى أن نسبة حاملي الشهادات العليا من الذكور أكثر من حاملي الشهادات العليا من الإناث فضلاً عن عدم تمكن بعض الإناث تحمل الصعوبات الادارية 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 الاستبانة.

ب. العمر

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

جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

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

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الاستبانة.

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 بأستطاعتهم التعامل مع معطيات استمارة الاستبانة.

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 الاستبانة.

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 سنوات فأكثر) سنة، أما الأفراد من فئة (5 أقل من 10) فجاءت في المرتبة الاخيرة بنسبة بلغت

(32.7%)، و هذه المعدلات تشير الى طبيعة تبني المناصب الإدارية والعلمية تقتضي تبني المنصب لدورة واحدة (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 أقل من 10
34.2	13	10 سنوات فأكثر
100%	38	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبانة.

المبحث الثاني

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الصراع التنظيمي

يتناول هذا المحور وصف وتشخيص متغيرات الصراع التنظيمي واستراتيجياته المتمثلة في (القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب) ويظهر الجداول (5-8) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية وقيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في الجامعة المبحوثة، ومن خلال تحليل معطيات الجداول أتضح الآتي:

1. القوة والسيطرة

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X₅ - X₁) التي تمثل العبارات الخاصة بالقوة والسيطرة، إذ يلاحظ وجود اتفاق على بعد القوة والسيطرة في الجامعة المبحوثة بنسبة (44.2%) من تلك الإجابات، وبوسط حسابي مقداره (3.162) وانحراف معياري مقداره (1.052)، وان نسبة (21.04%) اتخذوا موقفاً محايداً من ذلك، أما نسبة عدم الإتفاق على مؤشرات هذا البعد فقد بلغت (34.76%).

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

البعد	الرمز	مقياس الإيجابية									
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
القوة والسيطرة	X1	18.4	7	57.9	22	7.9	3	15.8	6	2.6	1
	X2	7.9	3	15.8	6	28.9	11	44.7	17	2.6	1
	X3	2.6	1	21.1	8	23.7	9	39.5	15	13.2	5
	X4	10.5	4	26.3	10	26.3	10	31.6	12	5.3	2
	X5	21.1	8	39.5	15	18.4	7	15.8	6	5.3	2
المعدل		12.04		32.21		21.04		29.48		5.28	
المجموع			44.2				21.04			34.76	

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

2. التعاون
تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة حول هذا البعد من خلال مؤشرات (X₁₀ - X₆) التي تمثل العبارات الخاصة بالتعاون، إذ تشير النسب الى أن (70%) من الافراد المبحوثين متفقون على

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

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

البعد	الرمز	مقياس الإيجابية									
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
التعاون	X ₆	21.1	8	39.5	15	13.2	5	26.3	10	2.6	1
	X ₇	26.3	10	50.0	19	15.8	6	5.3	2	2.6	1
	X ₈	18.4	7	50.0	19	18.4	7	10.5	4	2.6	1
	X ₉	23.7	9	50.0	19	13.2	5	10.5	4	2.6	1
	X ₁₀	18.4	7	52.6	20	10.5	4	15.8	6	2.6	1
المعدل		21.58		48.52		14.22		13.68		2.08	
المجموع			70				14.2			15.8	

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

3. التسوية
يبين الجدول (7) إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي للجامعة المبحوثة بخصوص بعد التسوية من خلال مؤشرات (X₁₅ - X₁₁)، إذ تشير النسب الى أن (67.9%) من الافراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (15.8%) غير متفقين مع فقرات

هذا البعد، 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 البعد في الجامعة المبحوثة.

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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										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	التجانب
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 الاحصائية (spss).

4. التجنب

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

فقرات هذا البعد، 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 البعد في الجامعة المبحوثة.

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

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										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	التجانب
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 الاحصائية (spss).

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات التغيير التنظيمي

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 الاتي:

1. الدافعية

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (y₂₅ - y₃₀) التي تمثل العبارات الخاصة ببعد الدافعية، إذ تشير النسب إلى أن (50.54%) من الافراد المبحوثين متفقون على هذه الفقرات مقابل (17.36%) غير متفقين مع فقرات هذا البعد، 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 الإيجابية										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	الدافعية
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 الاحصائية (spss).

2. الالتزام التنظيمي

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ($y_{35} - y_{31}$) التي تمثل العبارات الخاصة ببعيد الالتزام التنظيمي،

إذ تشير النسب إلى أن (67.4%) ومن الافراد 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 الإيجابية										الرمز	الالتزام التنظيمي
		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 ($y_{40} - y_{36}$) التي تمثل العبارات الخاصة ببعيد الرضا، إذ تشير

النسب إلى أن (60%) من الافراد 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 في الجامعة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإيجابية										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	
1.132	3.473	5.3	2	15.8	6	23.7	9	36.8	14	18.4	7	Y ₃₂	
1.003	3.578	2.6	1	13.2	5	23.7	9	44.7	17	15.8	6	Y ₃₃	
0.637	3.842	-	-	-	-	28.9	11	57.9	22	13.2	5	Y ₃₄	
0.769	3.947	-	-	2.6	1	23.7	9	50.0	19	23.7	9	Y ₃₅	
0.963	3.541	5.26		11.06		23.68		44.2		15.8		المعدل	
		16.32				23.68		60					

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 ($y_{45} - y_{41}$) التي تمثل العبارات الخاصة ببعيد تحسين اداء العاملين، إذ تشير النسب إلى أن (75.3%) ومن الافراد

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 الإيجابية										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	
0.733	3.947	-	-	5.3	2	13.2	5	63.2	24	18.4	7	Y ₃₇	
0.727	3.894	-	-	5.3	2	15.8	6	63.2	24	15.8	6	Y ₃₈	
0.741	3.868	-	-	5.3	2	18.4	7	60.5	23	15.8	6	Y ₃₉	
0.664	3.868	-	-	2.6	1	21.1	8	63.2	24	13.2	5	Y ₄₀	
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 نموذج الدراسة من عدمه، ويتحقق ذلك عبر سير علاقات الارتباط والأثر وبيان تباين تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة من خلال محورين وكالاتي:

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 وأبعاد 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).

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

جدول 13: العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي وأبعاد التغيير التنظيمي

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

الجدول من اعداد 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.

يتعلق 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:
أتشير نتائج التحليل في الجدول (14) إلى وجود تأثير غير معنوي للمتغير المستقل والمتمثل استراتيجيات الصراع التنظيمي في المتغير التابع والمتمثل بأبعاد التغيير التنظيمي وعلى مستوى المؤشر الكلي لها، إذ بلغت قيمة معامل (p-value) المحسوبة (0.347) وهي أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمده الدراسة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (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 (B_0) والبالغة (0.184) أن التغيير التنظيمي تظهر من خلال أبعادها بمقدار (0.184) عندما تكون قيمة استراتيجيات الصراع التنظيمي مساوية للصفر وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن استراتيجيات الصراع التنظيمي تتحقق في الجامعة المبحوثة في حالة توافر ابعاد التغيير التنظيمي.

ت. اما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.157) وهي دلالة على ان اي تغييراً مقداره (1) في متغير الصراع التنظيمي سيؤدي بالتبعية الى تغير مقداره (0.157) في التغيير التنظيمي وهو تغير جيد يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التآثيرية بين متغيري الدراسة الرئيسيين.

ث. تظهر نتائج التحليل في الجدول () أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (2.5%) وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) يمكنه تفسير التأثير الذي يطرأ على المتغير التابع (التغيير التنظيمي) بنحو (2.5%) والباقي (97.5%) يعود إلى عوامل أخرى قد تكون خارج انموذج الدراسة الحالية. بناء على ما سبق يمكن القول: أن النتائج السابقة جاءت عكس لفرضية 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)

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

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجة الاحصائية (spss).

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

5. الاستنتاجات والمقترحات

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

المبحث الأول**الاستنتاجات**

توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات خاصة بالجانب النظري والميداني وكالاتي :

أولاً: الاستنتاجات:

1. يعد 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 اغلب الكتاب والباحثين في الفكر الإداري على أن أبعاد التغيير التنظيمي تعد من الأبعاد المهمة والتي تؤثر في أداء المنظمات خاصة في البيئة الحالية ويتعلق بقدرة المنظمة على

التعلم والتحصين 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 الاتفاق في الجامعة المبحوثة.

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

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

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

2. إتاحة الفرصة للقادة الإداريين وبكافة مستوياتهم الوظيفية للتعرف على متطلبات الاستشعار البيئي وأبعاد المنظمة الذكية من خلال تنظيم دورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية للقيادات والموظفين، فضلاً عن تنظيم لقاءات ثنائية منتظمة وفعالة بين القيادات الإدارية 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 اللازمة والقيام بدورات تكوينية في بداية العمل مما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في العمل.

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

تجنب التغيير في المواقع التي ستؤدي إلى ظهور صراعات أو ردود فعل غير ايجابية إزاء التغيير المطلوب.

7. التوسع في البحث الحالي من خلال القيام بدراسات مستقبلية تشمل أبعاد أخرى لم تشمل في البحث الحالي

6. المراجع

6.2. المراجع العربية:

1. أبو عساكر، 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.
2. بن ساحة، عفاف، (2013)، أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعية غرداية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
3. حسين، رحيم، (2015)، التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال دوافعه وأهدافه ومدخله، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة.
4. حويحي، مروان، (2008)، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
5. فقعاوي، ميسون، (2017)، الأداء الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
6. صبري، هشام محمد، (1994)، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثره على رضا العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
7. نبيل، سوفي، (2011)، دراسة تحليلية لأتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة فتوري - قسنطينة.
8. نور الهدى، قرون، (2016)، القيم التنظيمية وأبعادها على مقاومة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة.
9. أدریس، ومورسي، (2004)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.
10. الشماع، خليل محمود، وحمود، (2009)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
11. الدوري، ونجم العزاوي، والأخزون، (2009)، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
12. العميان، محمود سلمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
13. 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. سبزلافي، والوس، (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)، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
21. نظير، هنادي، (2019)، استراتيجيات المدير الناجح، ط الاولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان.
22. قريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان_الأردن.
23. قريوتي، 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 المهدي، (2013)، إدارة المنظمات : منظور الكلي، ط الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان_الأردن.
27. الرحيم، أياد محمود، (2007)، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، مجلة التقني، مجلد العشرون، العدد (2).
28. الديب، مدحت محمد، (1987)، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، منظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الحادي عشر، العدد (3)، عمان_الأردن.
29. العبيدي، أمل، (2008)، استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (69).

6.2. المراجع الاجنبية:

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 Confecting in Organizations, 3rd ED, West, Port, Green Wood Publishing, Group, London; c2001.