مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين
اسم الكاتب: محمد مظهر مزعل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3793
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 01:35 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

The Impact of Organizational Climate on Reducing Organizational Conflict / A Field Study in the General Company for Iraqi Grain Trade / Salah Al-Din Branch

Mohammed M. Mezaal
Al-Imam University College / Balad

Corresponding author: Mohammed M. Mezaal, Al-Imam University College / Balad

dr_mohammed_m@alimamunc.edu.iq

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 41, No. 135
Sep. 2022

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: **Mezaal, Mohammed M.,**(2022)."The Impact of Organizational Climate on Reducing Organizational Conflict / A Field Study in the General Company for Iraqi Grain Trade / Salah Al-Din Branch". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 41 (*135*), 200 -226, https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175537

Article History: *Received*: 12/1/2022; *Revised*: 28/1/2022; *Accepted*: 10/2/2022; *Published*: 1/9/2022.

Abstract

The study aimed to clarify the impact of the organizational climate in managing the organizational conflict in the General Company for Iraqi Grain Trade / Salah al-Din Branch, and what are the problems or obstacles that face the provision of an appropriate climate through which to reduce conflict within the company, which can be understood from the point of view of managers and employees Or for frequent customers in the Iraqi General Company for Grain Trade, and the study problem was represented by: Is there an impact of the organizational climate represented by (administrative leaders, organizational structure, reward) on the organizational conflict in the General Company for Iraqi Grain Trade, the study community is represented by the General Company for Grain Trade, Salah Branch Debt, where the number of employees in the company reached 200 (employees) and the study included a random sample of different administrative levels equal to 132). The study concluded that there is an impact of the organizational climate represented by (administrative leaders, organizational structure, and reward) on the organizational conflict in the General Company for Trade Iraqi grain, the study recommended the need to strengthen teamwork and encourage cooperation as well as the involvement of workers in the development of plans and programs to confront the conflict.

Key words:
organizational climate, administrative leaders, organizational structure, reward organizational conflict

ورقة بحثية

أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانيه في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين

محمد مظهر مزعل

كلية الامام الجامعة/بلد

المؤلف المراسل: محمد مظهر مزعل ، كلية الامام الجامعة/بلد.

dr_mohammed_m@alimamunc.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2022.175537

تاريخ المقالة: *الاستلام*:٢٠٢٢/١/١٢؛ *التعديل والتنقيح*:٢٠٢٢/١/٢٨؛ *القبول*:٢٠٢٢/٢/١٠؛ *النشر*: ٢٠٢٢/٩/١.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين ، وما المشاكل أو العقبات التي تواجه توفير المناخ الملائم الذي من خلاله يقل الصراع داخل الشركة والذي من الممكن أن تعيا في تبنيها من وجهة نظر المديرين والموظفين او الزبائن المتكررين في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية ، وتمثلت مشكلة الدراسة بـ(هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي المتمثل بـ (القيادات الادارية، الهيكل التنظيمي ، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية، ،و تمثل مجتمع الدراسة بالشركة العامة لتجارة الحبوب فرع صلاح الدين حيث بلغ عدد العاملين في الشركة (200) موظف وشملت الدراسة عينة عشوائية من مختلف المستويات الادارية تساوي (132) و توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للمناخ التنظيمي والمتمثل ب(القيادات الادارية، الهيكل التنظيمي، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية ، اوصت الدراسة بضرورة تعزيز العمل الجماعي وتشجيع التعاون وكذلك اشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع .

الكلمات الرئيسة

المناخ التنظيمي القيادات الادارية، الهيكل التنظيمي، المكافأة، الصراع التنظيمي

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤١)، العدد (١٣٥))،
ايلول٢٠٢٢

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: مزعل، محمد مظهر (٢٠٢٢). "أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانيه في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين" ***تنمية الرافدين***، ٤١ (١٣٥)، ٢٠٠-٢٢٦،
https://doi.org/10.33899/tanra.2020.165650

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تعد الموارد البشرية في بيئة الأعمال التنافسية في عالمنا اليوم واحد من أكثر الأصول أهمية وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تركز على الخدمات ،ونتيجة لذلك فإن التحدي الذي يواجه معظم المنظمات هو الاحتفاظ بموردها البشري واشباعها، مما يؤثر على القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف المرسومة، حيث اصبحت معنويات الموظفين لا تقدر بثمن للحفاظ على الأداء التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي لا أن هناك العديد من المعوقات التي قد تؤثر على أداء الموظفين ورضاهم والتزامهم ومن هذه المعوقات هو الصراع في مكان العمل (Shawabka,p٢,٢٠١٩).

قد يؤدي المناخ التنظيمي دورًا مهمًا فيما يتعلق بسلوك الأعضاء ومستويات التحفيز ، والالتزام التنظيمي يمكن يحقق المناخ من خلال الجهود الداخلية للمؤسسات للحد من ضغوط العمل وايضاً المناخ التنظيمي التعاوني والودي بين الأعضاء قد يخفف من الظروف السلبية مثل التنافر العاطفي أو التنافر في المقابل ، قد يؤدي عدد أقل من الحالات السلبية إلى انخفاض في مخاطر (Jeung Chang,p2,2021).

يؤثر الأداء الوظيفي للعاملين من خلال اخذ أبعاد المناخ التنظيمي بعيّن الاهتمام والمتمثل بـ (الهيّكل التنظيمي، القيادة الادارّية ، نظام المكافآت والحوافز ، المشاركة فَي اتخاذ القرارات والاتصالات) الاهتمام بحوافز العمل من خلال التأكّد على الحوافز المادّية التَي تتناسب مع مستوى المعّيشة ، فضلا عن الحوافز المعنوّية، وتوفّر الفرص لتحسّن المهارات واكتساب العاملّين مهارات جدّدة وتطوّرها .(٢٠١٨، p177، habib, ghali)

ويحدث الصراع في مكان العمل نتيجة عدم وجود علاقة جيدة ذلك بسبب الاحتياجات أو الأهداف أو الاهتمامات أو القيم الفعلية أو المتصورة من مختلف الأعضاء لا يتفقون وهناك إحباط مثلاً يحاول كل منهم تقديم مساهمته الخاصة في تحقيق أهداف الشركة، ولا بد من أن تحدث النزاعات التنظيمية بشكل خاص، لأن الشركة لديها أفراد مختلفون، ويمكن للعلاقة اليومية أن تؤدي إلى خلافات مع الآخرين في الشركة، (Mwaniki ،p183,2021)

والهدف الرئيس لهذه الدراسة هو توضيح أثر المناخ التنظيمي في تخفيض حدة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين ، وما المشاكل أو العقبات التي تواجه توفير المناخ الملائم الذي من خلاله تقليل الصراع داخل الشركة والتي من الممكن أن تعيا في تبنيها من وجهة نظر المديرين والموظفين او الزبائن المتكررين في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية.

المبحث الاول

منهجيه الدراسة

اولاً : مشكلة الدراسة :

إن المنظمات اياً كان نشاطها وحجمها ومسمياتها أصبح ينظر إليها على أنها مركز او موقع يتنافس فيه العاملين ويحكم فيه الأقوياء وتستغل الفرص وتصطنع المواقف وتتصارع الافكار وتتناقض المصالح وتشن فيها المؤامرات وترسم لأجلها الخطط، وهذه النظرة الجديدة لم يدركها التقليديون الذين افترضوا الرشد والعقلانية في المنظمات، ولم يتوصل اليها السلوكيون الذين ركزوا على الفرد وتعاملوا مع المنظمات على أنها أعضاء في جسد واحد ،(alrashidi،p٤ ،٢٠١٢)

تعد ظاهرة الصراع داخل المنظمات من أهم معوقات العمل التي يواجهها المديرون، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، فضلاً عن أنها تنعكس سلبًا على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف.

لهذا يتطلب الأمر الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في الشركة ومراجعة اسلوب إدارة الصراع في الشركة من قبل القيادات الإدارية ، ومن ثم القيام بتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالمناخ التنظيمي الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب ، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي :

هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي المتمثل ب (القيادات الادارية ، الهيكل التنظيمي ، المكافأة) في تخفيض حدة الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية/ فرع صلاح الدين ؟

ثانياً : أهداف الدراسة :

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرها الباحثون في مجال المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي، وهكذا فان الدراسة الحالية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية وهي:

١. التعرف على أثر المناخ التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية/ فرع صلاح الدين .
٢. تسليط الضوء على أثر المناخ التنظيمي في تخفيض الصراع التنظيمي في الشركة المبحوثة.
٣. الكشف عن مستوى الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية/ فرع صلاح الدين.
٤. من خلال النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يأمل الباحث في تقديم الحلول لتطبيق المناخ التنظيمي بما له من تأثير في تخفيض الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية/ فرع صلاح الدين.

ثالثاً : أهمية الدراسة

تبرز اهمية الدراسة في النقاط التالية:

أ- الأهمية العلمية:

أهمية المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري، إذ لم تتطرق إليها الدراسات العراقية التي حاولت إن تربط ما بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية/ فرع صلاح الدين .

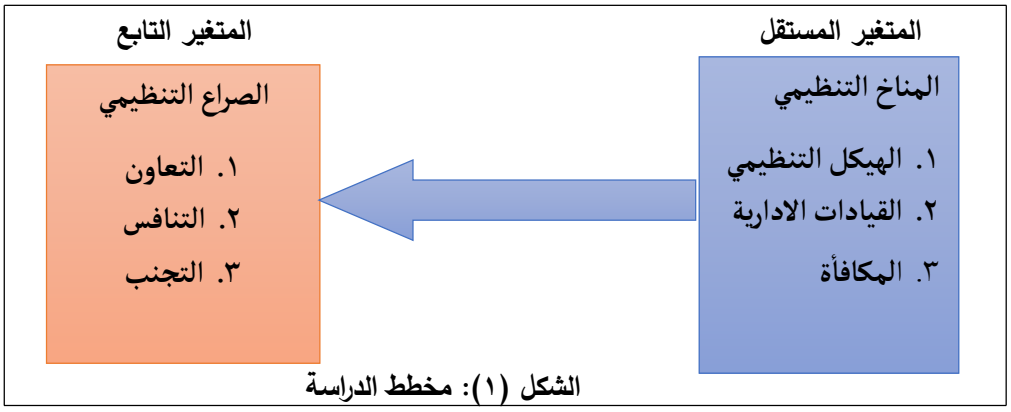
١. ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه، أنواعه، وأساليب التعامل معه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه .

ب- الأهمية التطبيقية

١. إن التغطية البحثية لموضوع المناخ التنظيمي في العراق ما زالت تحتاج إلى مزيد من الجهود الاكاديمية.
٢. مساعدة الإدارة والعاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب للمشاركة والاطلاع على نتائج الدراسة التي ستساعدهم في التعرف على المناخ التنظيمي وأثره في تخفيض حدة الصراع التنظيمي.

رابعاً : مخطط الدراسة

طور هذا المخطط من قبل الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها حيث تم اعتماد هذه العوامل بناء على تكرارها في أغلب الدراسات السابقة ، وفيما يأتي الدراسات التي تم الاعتماد عليها تطوير هذا المخطط:



الشكل (١): مخطط الدراسة

المصدر : إعداد الباحثين

خامساً : فرضيات الدراسة

أفصح مخطط الدراسة عن مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ، وتم بناء هذه الفرضيات استنادا إلى عدد من الدراسات كدراسة (Abdel Razzaq, Mahmoud ، p٩ ،٢٠٢١، ٢٠٢٠، p٢٥٠ ،Abbas, Hassan، كريم ٢٠١٧، p١٣ ,Karim، Zaman, Nawaz,p5,2021، Lab,220,2021)، وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة : لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي والمتمثل بـ (الهيكل التنظيمي، القيادات الادارية ، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، ويتفرع منها :

١. لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) .
٢. لا يوجد أثر للقيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) .
٣. لا يوجد أثر للمكافأة في إدارة الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) .

سادساً : منهج البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًا، كما لا يكتفي هذا النهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح، بحيث يزيدها رصد المعرفة الموضوعية ، وقد تم الاعتماد على أسلوب المصادر الثانوية والمصادر الأولية لتحقيق أهداف الدراسة كما يتضح على النحو الآتي:

١. **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجلات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة ؛ وأي جانب من جوانبه.
٢. **المصادر الأولية** : من خلال تصميم استبانة تتألف من 20 بنداً تعالج بعدين، هما المناخ التنظيمي ويحتوي على (10) بنود ،و الصراع التنظيمي (10) بنود، وتم توزيع الدرجات على بنود الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم استخدام برنامج spss للتحليل الاحصائي وتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وفقاً للآتي:

الجدول (١) اختبار ثبات اداة الدراسة

اختبار ثبات الاستبانة	N of ltems	Cronbchs Alpha
معامل الثبات لجميع العبارات الاستبانة معا	20	.844
معامل الثبات لبنود المحور الاول	10	762.
معامل الثبات لبنود لمحور الثاني	10	.763

المصدر: برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن قيم معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة معاً، ولكل محور من محاور الاستبانة تتراوح بين (762. – 763.) وهي معاملات ثبات مقبولة .

وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الاساليب الاحصائية الآتية :

- الاحصائيات الوصفية وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل بالشركة العامة لتجارة الحبوب فرع صلاح الدين، حيث بلغ عدد العاملين في الشركة (200) موظف، وشملت الدراسة عينة عشوائية من مختلف المستويات الادارية تساوي (132) عنده مستوى الدقة 5% ومستوى الدلالة 0.05 المقابلة للقيمة الجدولية Z=1.69 والمحسوبة وفقا للقانون الآتي :

حساب حجم العينة في المعادلة:(Moore ,D., McCabe,2003)

$$N=\left(\frac{Z}{2M}\right)^2 \qquad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (مثلاً:1.96= Z لمستوى دلالة 0.05 ≥a).

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: 0.05±) .

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$N = \frac{n\,N}{N + n_1} \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05}\right)^2 \cong 384$$

وحيث إن مجتمع البحث 300، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 200}{200 + 384 - 1} \cong 132$$

وبذلك فأن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي ١٣٢ تقريباً، حيث بلغت الاستمارات المستردة القابلة إلى التحليل ١٢٠ استبانة بنسبة استجابة ٩٠%

ثامناً: حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لدراسة الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين .

الحدود البشرية : الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل بالعاملين بالشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية / فرع صلاح الدين.

الحدود الزمنية : من ١/ ٦/ ٢٠٢١ لغاية ٣٠/ ١١/ ٢٠٢١

المبحث الثاني

الاطار النظري للدراسة

المطلب الأول

المناخ التنظيمي

اولاً : مفهوم المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي كشفت عنها الدراسات الكثيرة التي أجراها الباحثون في تخصص الإدارة منذ نهاية الستينيات إلى بداية السبعينيات من القرن المنصرم، ونتيجة لما افرزته هذه الدراسات والبحوث، فقد قامت المنظمات بإعادة النظر في البيئة النفسية والوظيفية للموظفين سعيا لترسيخ العلاقات الانسانية بين جميعً الموظفين ، ولنشر روح المساعدة الامان والاستقرار بين صفوف الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة،(٢٠٢٠، ٢٦٤p،Majed)

وللباحثين آراء متعددة في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، ويختلف تحديده من منظمة إلى أخرى، إضافة إلى أن كل موظف يرى المناخ التنظيمي من وجهة نظر محدده أو موقف خاص، كذلك فان هذه الرؤية تختلف من موظف إلى أخر، وهذا التصور أو الرؤية ستؤثر على سلوكيات ودوافع كل موظف على حدة (Madhukar٢٨٠,٢٠١٧)

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه "المعنى المشترك الذي يربط أعضاء المنظمة بالأحداث والسياسات والممارسات والإجراءات التي يواجهونها والسلوكيات التي يرون أنها تكافأ وتدعم وتتوقع" ،(Powell, Mettert ,3,2021)

وقد عرف المناخ التنظيمي بتغير على مستوى المنظمة ، ويتم الحصول على قيمة قياسه من خلال تكامل السلامة النفسية للموظفين الأفراد.(Chen, Zhao,p6,2021)

ومن خلال العرض السابق لمفهوم المناخ التنظيمي يمكن تعريفه بأنه يؤثر في سلوك الأفراد العاملين ويعتبر مصدراً لظهور الولاء التنظيمي لدى العاملين .

ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الادارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأداء أعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غاياتها المنشودة .(Abbas Hasan،p٢٥١, ٢٠٢٠،)

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في عدة نقاط، وذلك وجهة نظر كل من (Shawabka،p٤٠ ،٢٠١٩ ، ٢٠٢٠، Majed ،p٢٦٥)

١. يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في جميع نشاطات المنظمة، سواء كانت المرتبطة بتحقيق أهدافها أو التي لها علاقة بالبيئة المحيطة لها.
٢. المناخ الجيد يعمل على توفير بيئة مناسبة الابتكار، من خلال تكاتف الموظفين وإشراكهم في جميع الأعمال بواسطة نظام اتصال المنظمة.
٣. يؤثر في حالة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين من خلال التأثير في سلوكياتهم وتوقعاتهم، وهذا ينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة.
٤. يسهم في إجراء التحسين والتغيير لمواكبة التطورات التنظيمية.
٥. المناخ الجيد يزيد من الالتزام التنظيمي للعاملين والعكس صحيح .
٦. المناخ التنظيمي الايجابي يعتبر حالة تحفيزية غير مادية تعمل على دفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم من طاقات وأفكار تخص العمل .
٧. المناخ التنظيمي الصحي يشجع الموظفين على التعاون فيما بينهم وتشارك أفكار العمل الجديدة.

ثالثا: خصائص المناخ التنظيمي :

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائص والسمات وهي :(Abdel Razzaq Mahmoud,p6,2012)

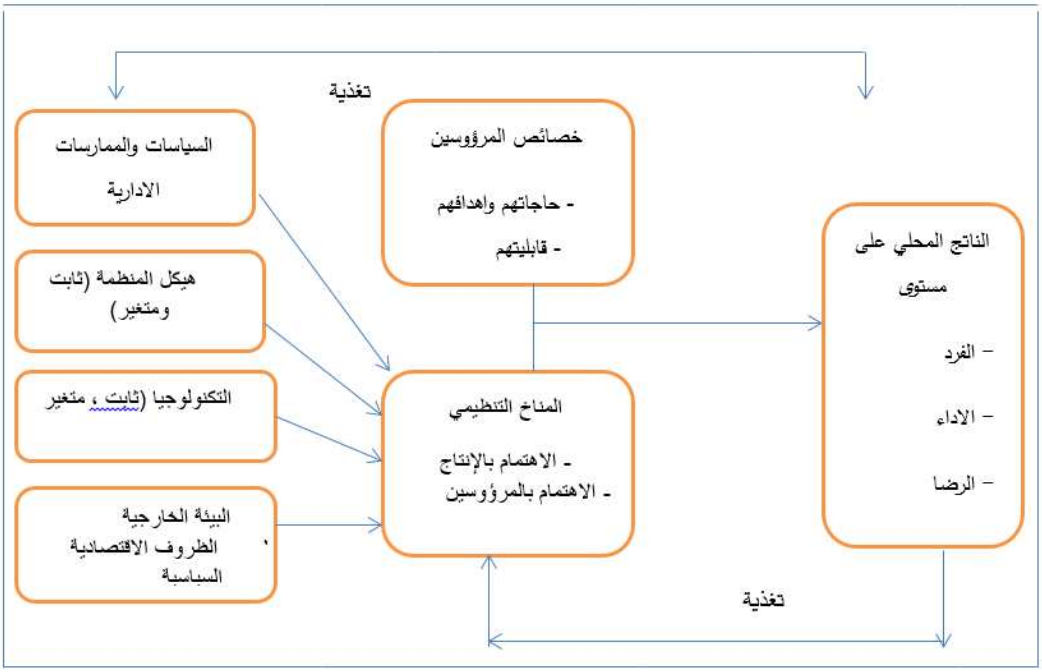
١. إن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاص، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا" ، أي إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
٢. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة .
٣. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

٤. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحاً أضيق من مصطلح المناخ التنظيمي.
٥. المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية
٦. المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية
٧. العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويتها كما دائما

رابعاً : عناصر المناخ التنظيمي

اهناك عوامل عديدة تؤثر في أداء العاملين ورضاهم عن العمل ، من خلال استخدام قائمة تقويم الأداء المقننة ، إذ يعد التقويم عملية مستمرة وضرورية لاعتماد الاسس الموضوعية لتقويم الأداء وليس العاملين فقط (Abraham،p٤٤١ ،٢٠١٩) فقد قدم (steers) وأنموذجاً أكثر واقعية لاعتماد نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية خلال عقد الثمانينيات، وهو يظهر في الوقت ذاته العناصر أو المتغيرات الاساسية الاكثر شيوعاً في الوقت الحالي وخاصة المناخ التنظيمي ونتائجها الرئيسة على مستوى الفرد، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (٢):

الشكل (٢): العناصر الاساسية في بناء أنموذج المناخ التنظيمي



Source : Ibrahim, Ghufran Hussein, The organizational climate in primary schools from the teachers' point of view, Naseeq Magazine, 442p., Issue 23, 2019

خامساً:أبعاد المناخ التنظيمي

يتمثل المناخ التنظيمي بمجموعة من الأبعاد(القيادات الادارية ، الهيكل التنظيمي ، المكافأة) واتفق عدد من الباحثين على هذه الأبعاد (habib , ghali،٢٠١٨ ، sadiq,٢٠١٨، Abbas, Hassan،٢٠٢٠ ، alhadaad، ٢٠١٧ ،Powell Mettert ,Jeung, Chang,2021, Melati, Moeins,2021)وسيتم فيما يأتي شرح كل واحدة من هذه الأبعاد على حدة :

أ- القيادة الادارية

تمثل القيادة الادارية وأنماطها القاعدة الاساسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي و ذات تأثير مباشر على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.(Abbas, Hassan ، p،٢٢٥,٢٠٢٠)

ولقد اهتم الكثير من الكتاب والباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ومصادر القوة ووسائل التأثير التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم هذه المصادر والأدوات ما يأتي:

١. **القوة المشروعة:** تتمثل في استخدام السلطة الرسمية المخولة لمن يشغل الوظيفة في السلم الهرمي للمنظمة
٢. **قوة المكافأة:** تتمثل في استخدام وسيلة الحوافز الإيجابية المعنوية أو المادية مثل منح زيادة في الراتب أو ترقية أو امتياز في العمل.
٣. **قوة الإكراه أو العقاب:** تتمثل في قيام الرئيس بفرض عقوبة على المرؤوس في حالة عدم التزامه بأوأمر الرئيس أو استخدام الحوافز السلبية مثل الخصومات المالية أو الإنذار بالفصل أو غيرها.
٤. **قوة الاقتداء أو الإعجاب:** تتمثل في ما يمتلكه المدير من قوة تأثير على أتباعه وما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية .
٥. **قوة الخبرة:** تتمثل في ما يتمتع به المدير من خبرة ومهارة وكفاءة ومقدرة فنية و إدارية وسلوكياته حيث يدرك الجميع علمه وفعله، مما يزيد احترام وامتثال المرؤوسين له ويرفع الروح المعنوية لديهم.(، karim،p١١٨,٢٠١٧).

ب- الهيكل التنظيمي:

إن خلق بيئة عمل جيدة ومريحة ومتوازنة ، ومناخ تنظيمي صحي يتطلب على المنظمات تصميم هياكل أكثر مرونة وتوزيع المسؤوليات بين العاملين بالمنظمة ، إذ إن ذلك يخلق جواً من العمل الجماعي والتعاون، وفي هذه الحال تكون المنظمات أكثر دعما لموظفيها، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى توافق بين الموظفين والمنظمة، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى نتائج عمل إيجابية.(alshawabika، p٤٥,٢٠١٩)

وٌيقصد بالهٌيكل التنظيمي "البناء أو الشكل الذيٌ يحدد التركيب الداخل للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئٌيسٌة والفرعٌية التي تضطلع بمختلف الأعمال والانشطة التي يتطلبها تحقيق إهداف المنظمة (. Al-Shamaa, Hammoud،p١٦٦ ،٢٠٠٧).

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن البناء أو الشكل الذي يتم من خلاله توزيع الأفراد بطرائق شتى بين الوظائف الإدارية، ويحدد نظاماً للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية والذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.(sadiq، p١٥٣,٢٠١٨).

ج. المكافأة :

وبقصد بنظام المكافآت "الشعور بأن هناك نظاماً يلائم روح الابداع في العمل، فاعتماد الإدارة في منحها العلاوات الاضافية، والترقية ، والمكافأة على الأداء الوظيفي يولد شعوراً الأفراد العاملين بالمنظمة بوجود نظام مكافئات عادل من خلال عدم التحيّز فَي توزّيعها على الأفراد والتركّز على مبدا الثواب اكثر من العقاب فّها، واشعارهم بانها مرتبطة بالأداء الجّيد شرط أن تُراعى العدالة والانصاف عند منحها."(habib , ghali،p١٨٥,٢٠١٨)

ويمكن أن يعبر عن المكافأة وهي مدى شعور الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل من خلال عدم التحيز أو المحاباة في توزيعها على الأفراد واشعارهم بأنها مرتبطة بالأداء الجيد والنتائج مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب فيها.(Abdul Razzaq, Mahmoud، p١٠,٢٠١٢)

المطلب الثاني

الصراع التنظيمي

اولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتعدد المؤشرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر به الأفراد وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم ، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فبما ببنهم. فالتحديد إلاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة هو النزاع والخصام أو الخالف والشقاق أما كلمة Conflict) (فتعني العراك أو الخصام والصدام، والصراع اشتقاقا يعني التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف.(، ٢٠٢١، Wali, Mohammed،p١٩٦)

إن الصراع شيء طبيعي وظاهرة صحية، بل هو دليل على حيوية المنظمة، ويقوم على افتراضات رئيسة هي: (Kaddouri, Mahmoud، p٤١,٢٠١٩)

١. الصراع حالة يمكن تجنبها.
٢. .الصراع انعكاس طبيعي للتجديد .
٣. إن إدارة الصراع ممكنة
٤. يعتبر الحد الأدنى من الصراع أمر طبيعي وضروري.

يعرف الصراع داخل المنظمات كشكل من أشكال التنافر الناتج عن ديناميكيات التفاعلات الاجتماعية داخل منظمة ، والتي لها أبعاد المكان والزمان والتحكم، وهي مستمدة من أنموذج الصراع الطارئ، وقد تكون هذه ذات صلة بالخصائص الشخصية مثل الجنس أو العمر أو الشخصية.(Samuel,127,2018)

ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل الأداء متدنياً والسلبية تغلب على الايجابية بين العاملين، وثبت جل هم العاملين تعطيل أهداف الآخرين، وتظهر اهمية الصراع من خلال المزايا التالية: (، ٢٠١٩ ،p٧٠ Al-Khaqani, Al-Shahmani)،(AL- Rousan,Al-Kenani,65,2018)

١. تحفز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر .
٢. ايجاد فرص للتغيير والتحسين .
٣. اكتشاف مسببات الصراع حيث تسهل معالجتها .
٤. اشاعة الايجابية والتنافس ببن الأفراد وفرص العمل .
٥. ظهور واكتشاف المواهب والقدرات الابداعية
٦. زيادة العلاقات الافقية بين الوحدات الادارية وخلق فرص التنافس .
٧. تعيين موظفين جدد أصحاب مهارات وخبرات وقيم تكون مدخلات للتنافس.
٨. إن المديرين غالباً ما يتم تقييم أدائهم ومكافأتهم وفقاً لقدراتهم على مواجهة الصراع .

ثالثاً: أسباب الصراع : (Zaman, Nawaz ,p21,2021)

١. اختلال وظيفي تنظيمي يزيد من مستوى التوتر لدى الفرد.
٢. تعارض في العلاقات والمهام.
٣. لا دور والقيم والتوقعات والتصورات والسلوكيات.
٤. ردود الفعل العاطفية السلبية كالعصبية والخوف وعدم الثقة والغضب.

رابعاً: أساليب إدارة الصراع

ثلاثة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي وهي: (blood،p٢٧٢,٢٠١٥)

١. **التعاون:** مفتاح هذ الاسلوب العمل الجماعي أكثر منه عمل فردي والتعاون يساعد على تعميق الافكار ومبني على مبدأ أن الجميع (تكسب)، وهذا الاسلوب انعكاس لما يبذله رئيس المنظمة بغية تدعيم اعتقاد المرؤوسين أن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة، وتوظف الصراع لمصلحة الاطراف المختلفة .
٢. **التنافس:** مفتاح هذا الاسلوب تنازل أحد الاطراف عن شيء للحصول على شيء آخر، ويبنى على مبدأ تحقيق الفرد مصلحة ذاتية او نظرية (يكسب ويخسر)، وهو انعكاس لإجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظر الرئيس ومقترحاته .

٣. **التجنب:** مفتاحه تجاهل مسببات الصراع مع السماح باستمرار حدوثه تحت ظروف مبنية على مبدأ (الكسب القليل مع طول أجل الاستثمار) من خلال إعطاء فرصة للتروي والعقلانية وإعادة النظر في الامور التي أدت إلى حدوث الصراع، وهو انعكاس لمحاولة الرئيس الحد من الخلافات الموجودة داخل منظمته.

سادساً: أنواع الصراع

يمكن تصنيف الصراع في الأنواع الأربعة الآتية: (Jokanovi, Tomi, Duak,p442,2017)

١. **الصراع بين الأفراد:** يمثل الصراع بين فردين أو الزملاء والموظفين والمديرين ، أو بين الإدارة ، وهي حالة طبيعية يمكن أن تساعد في النهاية على النمو الشخصي أو تطوير العلاقات مع الآخرين، وعندما ينشب الخلاف بين الأشخاص نتائجه مدمرة للغاية ، من هنا فإن استدعاء وسيط من شأنه أن يساعد حتى يتم حلها.

٢. **الصراع الشخصي :** يمكن أن يحدث الصراع الشخصي عندما يجد الموظف أنه يتعين عليه أداء مهمة من أجله وهو ليس مؤهلاً بما فيه الكفاية.

٣. **الصراع بين المجموعات** : يحدث الصراع بين مجموعات الأفراد داخل الفريق. نتيجة سوء الفهم بين الأفراد ويؤدي إلى صراع داخل المجموعة ، ينشأ من الخلافات الشخصية .

المبحث الثاني

الجانب العملي

المقدمة:

من خلال البيانات الشخصية التي تم جمعها عن مجتمع الدراسة بواسطة القسم الأول من الاستبانة، وباستخدام التكرارات الإحصائية التي تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمعها، من حيث التركيبة العلمية والعملية والاجتماعية، وفيما يأتي توزيع عينة الدراسة تبعا"

أولاً : المتغيرات الديمغرافية :

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية

ت	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30سنة	20	%17
		من 30– 40سنة	45	%37
		من 40 - 50سنة	40	%33
		من 50-60سنة	15	%13
المجموع			120	%100

ت	المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
2	الجنس	ذكر	90	%75
		أنثى	30	%25
	المجموع		120	%100
3	المؤهل العلمي	إعدادية	40	%33
		بكالوريوس	73	%61
		ماجستير	5	%4
		دكتوراه	2	%2
		المجموع	120	%100
4	سنوات الخدمة	من 5 سنوات فأقل	10	%8
		من 6-10 سنوات	40	%33
		من 11-20 سنوات	50	%41
		من 21 سنوات فأكثر	22	%18
	المجموع		120	%100
5	المستوى الاداري	الإدارة العليا	5	%4
		الإدارة الوسطى	15	%13
		الإدارة الدنيا	100	%83
	المجموع		120	%100

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الاحصائي

من الجدول يتضح أن نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم أقل من ٣٠ سنة بلغت17% والأشخاص الذين تبلغ أعمارهم من ٣١ الي ٤٠ سنة بلغت نسبتهم ٧٣% وهي النسبة الكبرى عند مجتمع الدراسة، و الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من ٤٠ الي ٥٠ سنة بلغت 33% والأفراد الذين تتراوح أعمارهم من ٥٠ الي ٦٠ سنة بلغت نسبتهم ١٣%، أما نسبة الذكور 75% فهي النسبة الكبرى عند مجتمع الدراسة مقارنة مع نسبة الإناث التي بلغت ٢٥%، أما عدد الأشخاص الذين يحملون شهادة الدكتوراه فبلغت نسبتهم ٢% و الأشخاص الذين يحملون شهادة الماجستير بلغت نسبتهم ٤% والأشخاص الذين يحملون شهادة بكالوريوس بلغت نسبتهم ٦١% وهي النسبة الكبرى بين مجتمع الدراسة، والأشخاص الذين لديهم شهادات إعدادية بلغت نسبتهم ٣٣%، وأن عدد الأشخاص الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات بلغت ٨% و الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم من ٦-١٠ سنوات بلغت ٣٣% و الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم ١١-٢٠ بلغت نسبتهم ٤١% و الأشخاص الذين

كانت خبرتهم عن ٢١ فأكثر بلغت نسبتهم ١٨%، ان الإدارة العليا بلغت نسبتهم ٤% ، والإدارة الوسطى بلغت نسبتهم ١٣%، والإدارة الدنيا بلغت ٨٣%.

ثانياً: وصف متغير الدراسة للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي):

تهدف هذه الفقرة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان مدى درجة الأهمية وترتيب الفقرات عند المتوسطات الحسابية واختبار (T) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي.

١. **الهيكل التنظيمي:**

يبين الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على الهيكل التنظيمي والذي تم قياسه اعتمادا على (٥) فقرات:

الجدول (٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الهيكل التنظيمي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
1	تفوض إدارة الشركة بعض من صلاحياتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل	4.310	0.64601	16.617	0.000	1
2	تعدل إدارة الشركة هيكلها التنظيمي بما يتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة	4.303	0.67861	15.251	0.000	2
3	تسمح الاتصالات بين المستويات الإدارية بانسياب المعلومات بسهولة	4.005	0.72243	14.423	0.000	3
4	توزع إدارة الشركة سلطة اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية في الشركة	4.002	0.75551	14.124	0.000	4
5	تتسم طبّعة العلاقة بّن الرؤساء والمرؤوسين بدرجة كبيرة من الوضوح	4.000	0.76254	13.223	0.000	5
	المجموع	4.222	0.64234			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99) تم حساب قيمة(t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ(3) .

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين4.310-4.000 بمتوسط كلي مقداره 4.235 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع لإجابات عينة الدراسة نحو الهيكل التنظيمي.

تبين من النتائج في الجدول (٣) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (١) والتي تنص " تفوض الشركة بعض صلاحياتها للمستويات الادارية بما يتناسب مع متطلبات العمل بانحراف معياري مقداره (0.64601) في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (٥) والتي تتسم طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بدرجة كبيرة من الوضوح بانحراف معياري مقداره(0.76254) .

٢. القيادة الإدارية :

يبين الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على القيادة الإدارية والذي تم قياسه اعتمادا على (٥) فقرات:

الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على القيادة الإدارية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
1	يتيح المسؤول المباشر المجال للموظفّين المشاركة فّي اتخاذ القرار	4.001	0.61452	15.726	0.000	٣
2	تتسم معاملة المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون تميز بينهم	3.821	0.71732	13.624	0.000	5
3	تستجيب الشركة لمطالب حاجات موظفيها لزيادة الابداع كالتميز في الأداء	4.002	0.73265	14.521	0.000	٢
4	تعمل إدارة الشركة على تحفيز الموظفين وتشجعهم على التميز والابتكار فّي العمل	4.022	0.66411	15.123	0.000	١
5	يعقد المديرون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين في الشركة يسمح لهم بالحوار دون قيود	4.000	0.71234	13.212	0.000	4
	المجموع	4.025	0.61325			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05≥α≥ 1.99) تم حساب قيمة(t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3) .

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة والمتعلقة بالقيادة الادارية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.022-3.821 بمتوسط كلي مقداره 4.025 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط لإجابات عينة الدراسة نحو القيادة الإدارية.

تبين من النتائج في الجدول رقم (٤) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٤) والتي تنص تعمل إدارة الشركة على تحفيز الموظفين وتشجعهم على التميز والابتكار في العمل بانحراف معياري مقداره (0.66411) بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (2) والتي تنص تتسم معاملة المسؤول المباشر للموظفّين بالعدالة والمساواة دون تميز بينهم بانحراف معياري مقداره (0.71732) .

٣. المكافأة :

يبين الجدول رقم (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على المكافأة والذي تم قياسه اعتمادا على (٥) فقرات:

الجدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المكافأة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
1	تقدم إدارة الشركة مكافآت عادلة لقاء الأداء المتميز	4.381	0.61216	14.826	0.000	2
2	تستخدم إدارة الشركة المكافآت لزيادة نشاط العاملين في الشركة	4.051	0.75281	13.321	0.000	3
3	تعزز المكافآت الممنوحة من رفاهية العاملين في الشركة	4.391	0.67255	14.372	0.000	1
4	تحفز المكافآت من عزيمة العاملين بالشركة في تحقيق أهداف الشركة	3.721	0.75141	15.609	0.000	5
5	يشعر العاملون بالشركة بالرضا حول قرارات منح المكافآت	4.002	0.78041	14.312	0.000	4
	المجموع	4.219	0.69534			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.99) تم حساب قيمة(t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ(3) .

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة والمتعلقة بالمكافآت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين٤.٣٩١ –3.721 بمتوسط كلي مقداره 4.219 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع لإجابات عينة الدراسة نحو المكافآت.

تبين من النتائج في الجدول رقم (٥) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٣) والتي تنص تعزز المكافآت الممنوحة من رفاهية العاملين في الشركة بانحراف معياري مقداره(0.67255) بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (4) والتي تنص تحفز المكافآت من عزيمة العاملين بالشركة في تحقيق أهداف الشركة بانحراف معياري مقداره(0.75141) .

ثالثاً: وصف متغير الدراسة للمتغير التابع (الصراع التنظيمي):

يهدف إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان مدى درجة الأهمية وترتيب الفقرات عند المتوسطات الحسابية واختبار (T) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها لوصف اتجاهات عينة الدراسة نحو الصراع التنظيمي.

١. التعاون:

يبين الجدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على التعاون والذي تم قياسه اعتمادا على (٥) فقرات:

الجدول (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على التعاون

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
1	عند نشؤء أي صراع بينك وبين زملائك في العمل تحاول التعاون معهم من أجل فهم حقيقة المشكلة.	4.314	0.64345	14.317	0.000	2
2	إن فريق العمل يصل إلى أفضل الحلول مقارنة بالحلول التي يصلها أي شخص يعمل بمفرده	4.312	0.66251	13.153	0.000	3
3	التفاهم المشرك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول مرضية	4.331	0.65145	14.242	0.000	1
4	نحاول تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منك ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة	3.723	0.73162	15.362	0.000	5

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
5	نفضل أن نسمع رأي كل واحد في المشكلة المطروحة وتسهم في تكوين رأي جماعي لحلها	3.621	0.77195	14.412	0.000	4
	المجموع	4.142	0.66236			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$,1.99) تم حساب قيمة(t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ(3) .

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة والمتعلقة بالتعاون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين3.621–4.331 بمتوسط كلي مقداره 4.142 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع لإجابات عينة الدراسة نحو التعاون.

تبين من النتائج في الجدول رقم (٦) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (٣) والتي تنص " التفاهم المشرك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المتصارعة قد يقود إلى حلول مرضية، بانحراف معياري مقداره(0.65145) بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (4) والتي تنص نحاول تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منك ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة بانحراف معياري مقداره(0.73162) .

٢. التنافس:

يبين الجدول رقم (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على التنافس والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات:

الجدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على التنافس

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
1	عند نشوء صراع بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك في العمل يستقبل افكارك	4.051	0.68433	14.017	0.000	1
2	تصر دائماً على متابعة دورك في المشكلة المطروحة وتتمسك بحل لها	4.022	0.68221	14.152	0.000	3

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
3	قدرتك في التعامل مع المعلومات تتيح لك الفرصة لا قناع الآخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل	4.011	0.68133	13.243	0.000	2
4	السلطة والنفوذ تؤهلك لترويج الافكار والقرارات التي تسعى إلى تحقيقها	3.920	0.70072	15.162	0.000	4
5	تعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق. الافكار والقرارات التي تسعى إلى لتحقيقها	3.821	0.71093	14.214	0.000	5
	المجموع	4.010	0.68536			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$ 1.99) تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3) .

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة والمتعلقة بالتنافس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.821– 4.051 بمتوسط كلي مقداره 4.010 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط لإجابات عينة الدراسة نحو التنافس.

تبين من النتائج في الجدول رقم (٧) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (١) والتي تنص عند نشوء صراع بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك في العمل يستقبل أفكارك بانحراف معياري مقداره(0.68433) بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (٥) والتي تنص تعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق بانحراف معياري مقداره(0.71093).

٣. التجنب:

يبين الجدول رقم (٨) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين على التجنب والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات:

الجدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة الدراسة على تنفيذ الابداع

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	الترتيب
1	تعمل على تجنب الصراع الذي يحدث بين العاملين في الشركة	3.812	0.66433	14.117	0.000	1
2	تحاول تجنب تبادل الامور غير السارة مع الجهات الاخرى لصراع	3.757	0.67421	14.242	0.000	3
3	تحاول تجنب اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى الصراع	3.652	0.68131	14.762	0.000	4
4	تتجنب الصراعات إذا تعارضت مع القيم السائدة في لشركة	3.825	0.71172	14.843	0.000	2
5	تتخذ إجراءات إدارية مختلفة متجنب الصراعات مثل نقل موظف من مكان إلى آخر	3.536	0.74023	14.712	0.000	5
	المجموع	3.821	0.69513			

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$ (1.99) تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3) .

يشير الجدول إلى إجابات عينة الدراسة والمتعلقة بالتجنب، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين .3.536 –3.812 بمتوسط كلي مقداره 3.821 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من لإجابات عينة الدراسة نحو بالتجنب.

تبين من النتائج في الجدول رقم (٨) أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (١) والتي تنص تعمل على تجنب الصراع الذي يحدث بين العاملين في الشركة لها بانحراف معياري مقداره (0.66433) في حين كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم (٥) والتي تنص تتخذ إجراءات إدارية مختلفة متجنباً الصراعات مثل نقل موظف من مكان إلى آخر فيها بانحراف معياري مقداره (0.74023).

رابعاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة : لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي والمتمثل بـ (الهيكل التنظيمي، القيادات الادارية ، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المناخ التنظيمي والمتمثل ب(الهيكل التنظيمي، القيادات الادارية ، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وكما موضح في الجدول الآتي :

جدول (٩): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	βمعامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الصراع التنظيمي	0.796	0.634	170.323	الانحدار	١٢	0.000	0.645	182.233	0.000
				البواقي	١٢٠				
				المجموع	١٣٢				

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول (٩) تأثير المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي، إذ أظهرت النتائج التحليل الاحصائي بوجود تأثير ذي دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي ، وبلغ معامل الارتباط (0.796)، وعند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.634) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.645)، ويوكد معنوية التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (168.326) وهي دالة عنده مستوى معنوية (0.05) كما بلغت قيمة T(170.323) وهي دالة عند مستوى (0.05) ، **تبين أنه تم رفض الفرضية العدمية**، والتي تنص لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي والمتمثل ب(الهيكل التنظيمي، القيادات الادارية ، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05). " **وقبول الفرضية البديلة**، بأن هناك أثراً للمناخ التنظيمي والمتمثل ب(الهيكل التنظيمي، القيادات الادارية، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) .

خامساً: النتائج

١. توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للمناخ التنظيمي والمتمثل ب(الهيكل التنظيمي، القيادات الادارية، المكافأة) على الصراع التنظيمي في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) أي إن الشركة العامة لتجارة الحبوب توفر مناخاً تنظيمياً ملائماً ومناسباً للعاملين بالشركة بهدف القيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وبنجاح، وذلك لتحقيق أهداف الشركة، من خلال ما اوردته دراسة (حبيب ، غالي ، ٢٠١٨، ١٩٦) التأثير الإيجابي الواضح للمناخ التنظيمي متمثلا بأبعاده مجتمعة ومنفردة الهيكل التنظيمي ، نظام المكافآت والحوافز والقيادة الإدارية ،المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد الاتصالات على الأداء الوظيفي .

٢. هناك اهتمام كبير من قبل عينة الدراسة بأن المكافآت الممنوحة للعاملين تعزز من رفاهية في الشركة هذا ما يدفع إدارة الشركة على تحفز وتشجعهم على التميز والابتكار في العمل .
٣. هناك اتفاق كبير من قبل عينة الدارسة على أن إدارة الشركة تعتمد على اشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، وتفوض بعض من صلاحياتها للمستويات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل، نتيجة هذه الدراسة تتفق مع دراسة (صادق ، ٢٠١٨، ١٦٣) والتي تنص على أن الأفراد المبحوثين يرون أن مشاركة التدريسيين في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي لهم وفي تعزيز الالتزام التنظيمي.
٤. أظهرت نتائج الدراسة أن عند نشوء صراع بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك بالعمل في فهم حقيقة المشكلة، و يستقبل افكارك و قدرتك في التعامل مع المعلومات تتيح لك الفرصة لا قناع الآخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل ، تتفق مع دراسة (خوين ، ٢٠١٥، ٣٨١) تؤثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب) في تنمية أو تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي.
التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم) وبدلالة معنوية ، ويدل ذلك على أن المديرين عينة الدراسة تدرك وتقيم أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها الفاعل في تنمية وتعزيز الأبعاد.
٥. اوضحت نتائج الدارسة أن مستوى الأهمية القيادة الإدارية والتنافس والتجنب في الشركة العامة لتجارة الحبوب العراقية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة .

سادساً: التوصيات

١. على إدارة الشركة أن توزع سلطة اتخاذذ القرارات بين المستويات الإدارية في الشركة، وان تتسم طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بدرجة عالية من الوضوح والثقة.
٢. أن تكون الاجتماعات مفتوحة مع الموظفين في الشركة يسمح لهم بالحوار دون قيود تتسم معاملة المسؤول المباشر للموظفين بالعدالة والمساواة دون تميز بينهم ضرورة تبني إدارة الشركة التوجهات الابداعية.
٣. على إدارة الشركة أن نسمع رأي كل واحد من الموظفين في المشكلة المطروحة وتسهم في تكوين رأي جماعي لحلها تحاول ان تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منك ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة.
٤. على إدارة الشركة أن تتجنب اتخاذ القرارات ادارية مختلفة تؤدي إلى الصراع مثل نقل موظف من مكان إلى آخر.
٥. على إدارة الشركة أن تعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهم وتحمي حقوق اعضاء الفريق وتنمية الافكار والقرارات التي تسعى الشركة إلى لتحقيقها .

Reference

Ibrahim, Ghufran Hussein, The organizational climate in primary schools from the teachers' point of view, Naseeq Magazine, No. 23, 2019.

.Habib, Liqa' Meri, Ghali, Batoul Abd Ali, The Impact of the Organizational Climate on Improving the Job Performance of Employees, Journal of the College of Administration, Economics and Economic Studies, Vol. 10, Issue 4, 2018.

.Al-Haddad, Hassoun Muhammad Ali, The Impact of Elements of the Organizational Innovation Climate on the Job Satisfaction of Workers in Telecommunication Companies, Journal of Baghdad College of Economic Sciences, Issue 50, 2017.

Al-Khaqani, Dargham Muhammad Shati, Al-Shahmani, Zuhair Kazem Jabr, the causal relationship between causal integrity and organizational conflict, Journal of Accounting and Financial Studies, Volume 14, Issue 48, 2019.

Khawain, Sundus Razavi, Conflict management methods and their impact on the development of organizational social capital, Journal of Baghdad College of Economic Sciences, No. 46, 2015.

Al-Rashidi, Khaled Abdullah Barikan, The Role of Internal Coalitions in Reducing Organizational Conflict, College of Business, Middle East University, Jordan, 2012.

Al-Shawabkeh, Areen Adnan, The Impact of Bullying Behaviors in the Workplace on Voluntary Work Turnover: The Organizational Climate is a Modified Variable, Master's Thesis, College of Business, Middle East University Jordan, 2019

Sadiq, Zana Majid, The Role of the Dimensions of Organizational Climate in Enhancing Organizational Commitment, Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences Volume 8, Issue 2, 2018.

Abbas, Naseem Khudair, Hassan, Ali Miri, The Effect of Organizational Climate on Work Stress, Journal of the College of Basic Education for Educational and Human Sciences, Issue 46, Volume 1, 2020

Abdul Razzaq, Aban Othman, Mahmoud, Naji Abdul Sattar, Evaluating the Organizational Climate, Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, No. 1, Volume 2, 2012.

Kaddouri, Faiq Mishaal, Mahmoud, Ola Nafeh, The Role of Organizational Conflict Management Strategies in Enhancing Work Behavior, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 51, Issue 7 4, 2019.

Karim, Khawla Sadr Al-Din, The Impact of the Organizational Climate on Workers' Satisfaction, Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences, No. 1, Volume 7, 2017

Al-Shama`a, Khalil, Hammoud Khader Kazem, "Organization Theory", Amman, Al Masirah Publishing House. And Distribution, 2007.

Majed, Zaid Sadiq, Diagnosing the Reality of the Organizational Climate in the Directorate of Agriculture in Basra Governorate, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences / Volume 16, Issue 51, 2020

Wali, Ahlam Ibrahim, Muhammad, Ghazi Yahya, The Role of Emotional Intelligence in Managing Organizational Conflict, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 71, Issue 4, 2021.

Al-Rousan Mahmoud Ali ,Al-Kenani ,Reem Abdallah, he Role of Organizational Conflict Management Strategies in Organizational Citizenship Behavior: A Field Study for Secondary Schools in Jordan , International Journal of Business and Social Science Vol. 9 • No. 7 • July 2019

Chen ,Yun Liu,1 Lingjuan Liangjie Zhao, The Interactive Effect of Organizational Identification and Organizational Climate on Employees' Taking Charge Behavior: A Complexity Perspective Complexity in Economics and Business 2021View this Special Issue

Garcia, E, , The Relationship Between Faculty Conflict Management, Emotional Intelligence, Leadership And Quality In Higher Education, University Of Phoenix, Doctor,2015.

Jeung, Da-Yee, Chang, Sei-Jin, Moderating Effects of Organizational Climate on the Relationship between Emotional Labor and Burnout among Korean Firefighters, Int J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 914. https://doi.org/10.3390/ijerph18030914

Jokanović, Bojana, Tomić, Ivana, Dudak, Ljubica , Organizational conflict resolution, XVII International Scientific Conference on Industrial System, Novi Sad, Serbia,2017.

Madhukar V, Organisational Climate: A Conceptual Perspective, International Journal of Management and Business, Vol. 7 Issue 8, 2017,https://www.researchgate.net/publication/325057614

Melati1,Berti Anggun, Moeins ,Anoesyirwan, THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK MOTIVATION WITH THE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION IN PT. CITRA ABADI SEJATI , INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL POLICY AND LAW , Vol. 02 No. 2,2021.

Moore ,D., McCabe ,G., Duckworth ,W, Sctove, S. "The practice of Business Statistics: Using data for decisions",2003

Mwaniki, Gertrude Muthoni , Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect in

Kenya, European Scientific Journal, ESJ, 17(12), 2021, https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n12p181

Powell1,Byron J , Mettert,Kayne , Dorsey, Caitlin , Measures of organizational culture,organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review, Implementation Research and Practice,Volume 2: Jan-Dec 2021

Samuel Remi, DIMENSIONALITY OF INTRA-ORGANIZATIONAL CONFLICT AND THE CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES IN NIGERIA, Journal of Competitiveness, Vol. 10, Issue 1,2018.

Subramani, A. K., Jan, N., Gaur, M., & Vinodh, N.. Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at ambattur industrial estate, .Chennai. International Journal of Applied Business and Economic Research, 13(8), 2015.

Zaman, Umer, Nawaz, Shahid, Owais Shafique ,Saba Rafique, Making of rebel talent through workplace ostracism: A moderated-mediation model involving emotional intelligence, organizational conflict and knowledge sharing behavior, Cogent Business & Management, 8,2021, https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1941586