

## The Impact of Organizational Climate on Organizational Conflict in Almanaseer Industrial Complex

Laith Wael Tommalieh

Rashad Mohammed Al- Saed

Amman Arab University || Jordan

**Abstract:** This study aimed to measure the impact of organizational climate on organizational conflict in Almanaseer Industrial Complex. The study used descriptive and analytical methodology to deal with and classifying data, by designed and developed a questionnaire to be a study tool, in order to collect data from a study sample, then analyzed through the statistical Program Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V.23). This study reached a number of results, the most important of which are: The study found that there is an impact of organizational climate dimensions (Leadership style, Communications, Participation in Decision Making) in organizational conflict in all if its dimensions (Role Ambiguity, Poor Cooperation, Individual Differences) at Almanaseer Industrial Complex. The study propose a few recommendations for Almanaseer Industrial Complex; Develop the current organizational structure in Almanaseer Industrial Complex to be a stand- alone integrated unit among all departments, which may contribute to meet and facilitate the needs of workers in the complex.

**Keywords:** Organizational Climate, Organizational Conflict, Almanaseer Industrial Complex, Leadership style, Communications.

### أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي

ليث وائل طمليه

رشاد محمد الساعد

جامعة عمان العربية || الأردن

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى قياس أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي. واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، من خلال تصميم وتطوير استبانة أُعدت لغرض جمع البيانات من العاملين، حيث تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.23) وتم بعدها معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها تطوير الهيكل التنظيمي الحالي في مجمع المناصير الصناعي ليكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها بين جميع الدوائر، ليسهم في تلبية وتسهيل احتياجات العاملين في المجمع.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي، الصراع التنظيمي، مجمع المناصير الصناعي، نمط القيادة، الاتصالات.

## المقدمة

يعبر المناخ التنظيمي عن كل ما يوجد داخل أي منظمة من هياكل تنظيمية واتصالات بين الموظفين وأنماط القيادة الإدارية المختلفة والتي تسهل قيام الموظفين بواجباتهم وأدوارهم ومسؤولياتهم، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية المتمثلة بالعادات والتقاليد والقيم التي تعمل على تهذيب سلوكيات الموظفين. ويلعب المناخ التنظيمي دورًا مهمًا في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال خلق المنظمة جوًا مؤسسيًا صحيًا يؤثر في أداء الموظفين بشكل إيجابي عبر تحفيزهم على بذل جهودهم والالتزام في أدوارهم والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وقد يشوب أي مناخ تنظيمي الذي يتفاعل فيه الموظفون بعض الصراعات التي تتمحور حول سلطة أي طرف في اتخاذ القرارات داخله، وبالإضافة إلى الاختلافات في وجهات النظر، ووجود حالات من النزاعات والصراعات في المنظمة قد يخلق عند الموظفين حالة من عدم الرضا الذي يعبر عنها بزيادة معدلات الدوران والتغيب وانخفاض مستويات الأداء.

ولأن الدراسة تربط بين مفهومين هامين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي تم اختيار مجمع المناصير الصناعي الذي يشمل المناصير لصناعة الإسمنت والمناصير للكربونات بالإضافة إلى محطة توليد الطاقة بوصفه مجتمع للدراسة لأنه من المنظمات الرائدة في هذه القطاعات الصناعية، والحاصل على عدة جوائز محلية ودولية مثل جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز على مستوى القطاعات الصناعية الكبرى سنة 2018 (موقع المناصير الإلكتروني <https://www.manaseergroup.com>). ويحتوي مجمع المناصير الصناعي ما يقرب 650 موظفًا موزعين على هذه المصانع حسب كشوفات دائرة الموارد البشرية.

وتأتي هذه الدراسة لمعرفة أي من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) لها تأثير على الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الثقافية) في مجمع المناصير الصناعي.

### مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في أن مجمع المناصير الصناعي يواجه العديد من التحديات في السوق الأردني نتيجة للضغوط الاقتصادية التي يمر بها السوق المحلي بشكل خاص والسوق الإقليمي والدولي بشكل عام، مما يحتم على إدارته تدعيم المناخ التنظيمي من خلال نمط قيادي مرن وهيكل تنظيمي يسهل عملية الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل الحد من الصراعات السلبية التي قد تحصل في المستقبل ودعم الصراعات الإيجابية التي تزيد من ميزته التنافسية. لقد تعرف الباحثان على مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات السابقة والتي أوصت بالمزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي مثل دراسة (بن طريف، 2007) و (الناطور، 2009) وآخرون ومن مجريات الواقع الحالي في الأردن. لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي.

أسئلة الدراسة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي؟

وقد أنبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في غموض الدور في مجمع المناصير الصناعي؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في ضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في الفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي؟

#### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي.

وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على غموض الدور في مجمع المناصير الصناعي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على ضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

■ الهدف العام: التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) والصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي.

يتفرع عن الهدف العام الأهداف الآتية:

- الهدف الفرعي الأول: التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده وغموض الدور في مجمع المناصير الصناعي.
- الهدف الفرعي الثاني: التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده وضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي.
- الهدف الفرعي الثالث: التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده والفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة الحالية أهميتها من جانبين هما:

- الأهمية النظرية: تسعى هذه الدراسة إلى تقديم بعد معرفي في أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي لما لهذا من أثر على نجاح وبقاء أي منظمة، كما تسعى الدراسة إلى تعزيز المكتبة العربية بمعرفة جديدة والتي قد تحظى باهتمام الباحثين في المستقبل للانطلاق نحو المزيد من الدراسات الجديدة حول هذا الموضوع.
- الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية من خلال إبراز أثر المناخ التنظيمي في الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي، كما ستقيس مفاهيم المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي مجتمعة معاً، من المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات الدراسة مجمع المناصير الصناعي في خلق مناخ تنظيمي جيد وفعال وقد يقلل من الصراعات التنظيمية السلبية داخله.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري:

### المبحث الأول: المناخ التنظيمي وأبعاده

يعد المناخ التنظيمي الداخلي من أبرز عوامل نجاح المنظمات التي تسعى نحو الريادة والتقدم وتحقيق الميزة التنافسية في السوق المحلي والعالمي، لذا تعمل المنظمات على توفير المناخ التنظيمي المناسب والملائم في جميع جوانبه ليساعد الموظفين على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، فالمناخ التنظيمي يعبر عن كل الظروف والمتغيرات الداخلية في المنظمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء وإنتاجية وكفاءة العاملين في هذا المناخ التنظيمي.

### مفهوم المناخ التنظيمي

يقصد بالمناخ التنظيمي البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها (المغربي، 2010: 301). وعرف (الصيرفي، 2009: 6) المناخ التنظيمي بأنه هو خصائص محددة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، وبالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته. عرّف الباحثان الحالي المناخ التنظيمي بأنه هو مجموعة الخصائص والسمات المختلفة لبيئة العمل التي تميز منظمة داخلياً عن المنظمات الأخرى في نفس بيئة التنافسية، وتأتي هذه الخصائص من ثقافة وتوجهات وسياسات هذه المنظمة والتي تؤثر في أداء الأفراد داخلها بشكل كبير.

### البعد الأول: الهيكل التنظيمي

عند البدء في الحديث عن الهيكل التنظيمي لابد من التطرق إلى المعوقات التنظيمية التي قد تحصل من عدم وجود هيكل تنظيمي جيد ومرن؛ وهي عدم وضوح المسؤوليات والاختصاصات، وعدم كفاءة عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية، وعدم استقرار التنظيم بسبب الاختلالات في هيكله والسلطات داخله؛ لذلك تقوم المنظمات في العمل على بناء الهيكل التنظيمي الجيد في بداية حياته. ويعرف هيكل التنظيمي بأنه المحدد للطريقة التي تدار بها الأدوار داخل المنظمة والسلطات الموجودة داخله وكيفية تفويض المسؤوليات وتنسيقه والسيطرة عليه، بالإضافة إلى التعريف بالكيفية التي تتدفق فيها المعلومات بين المستويات الإدارية عبر أنماط الاتصال المختلفة (Renani et al, 2017).

وعرفه (Scott, 2005: 53) هو كيفية تنظيم الشركة عبر ترتيب سلسلة القيادة في شكل هرمي والتي تخطط الأعمال التي تقوم بها المنظمة وكيفية ربط كياناتها معاً وكيفية تحرك المعلومات داخلها. عرّف الباحثان الحالي الهيكل التنظيمي بأن هو البناء الذي يوضح التقسيمات والدوائر الرئيسية والفرعية في المنظمات، والذي يبين حدود السلطات وأنماط الاتصال السائدة داخلها، بالإضافة إلى توزيع المهام والوظائف بين هذه الدوائر من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها.

البعد الثاني: نمط القيادة: تعد الموارد البشرية من أعلى الموارد لدى المنظمات الريادية، نظراً لما يلعبه هذا الدور في دورة حياة المنظمة، حيث يؤثر هذا المورد في نجاح ونمو وبقاء المنظمة وتميزها عن باقي المنظمات، لكن هذا المورد يتسم بالتعقيد والمؤثرات الداخلية والخارجية؛ لأن الطبيعة البشرية تستجيب إلى جميع هذه المؤثرات بطريقة مختلفة، لذلك يحتاج المورد البشري مع الموارد الأخرى إلى نمط قيادي قادر على الاستفادة القصوى والمحافظة على هذه الموارد والمحافظة، خصوصاً في ظل عصر العولمة الذي يتسم بالتغيرات والتطورات المتسارعة في جميع المجالات، وتشكل القيادة الإدارية وأنماطها محوراً تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات (طحطوح، 2016).

فأنماط القيادة التي يستخدمها القائد تعتبر من أهم عوامل نجاح أو فشل أي منظمة، فهي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات وتصرفات العاملين فيها، والقائد الناجح قادر على تعامل مع مختلف سلوكيات العاملين لديه وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة (Gandolfi and Stone, 2018).

وعرّف (أبو النصر، 2019: 121) نمط القيادة بالتعريف التالي هو عبارة عن السلوك المستمر للقائد عبر فترات طويلة من الزمن يأتي عبر ما يتمتع به من خبرات وعلم وتدريب، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو نمطه من منظور المرؤوسين.

وعرف (Greenberg, 2016, p 518) بأنه هي العملية التي يؤثر فيها الفرد على الآخرين نحو تحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة.

عرّف الباحثان الحاليان نمط القيادة بأنه هو أساليب التوجيه التي يستخدمها المدراء في التعامل مع موظفيهم في كل دائرة من دوائر المنظمة والتي تنظم تصرفاتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه الطرق على طبيعة ونمط سلوك كل موظف.

البعد الثالث: الاتصالات: تعتبر الاتصالات عملية جوهرية في أي منظمة فهي من أهم الوظائف الإدارية لإنها الطريقة التي يتخاطب ويتحاور فيها العاملين في المنظمة، وبواسطتها يحتك ويتفاعل الموظف مع البيئة والمناخ الذي يعمل فيه، وتلعب دور بارز في بقاء ونمو المنظمة أو فشلها وركودها وذلك من خلال طبيعة التواصل والتفاعل المستخدم فيها، فقد يحصل صراعات بين الموظفين نتيجة عدم اتفاهم وتواصلهم السلبي داخلها وتضارب وجهات نظرهم، لذلك تحاول المنظمات الوصول إلى أفضل أنماط الاتصال داخلها لنقل المعلومات بين العاملين فيها دون حدوث الصراعات السلبية (Robbins and Judge, 2017, P 497).

وتعمل الاتصالات الجيدة على تسهيل عملية إصدار التعليمات والأوامر من الرؤساء إلى المرؤوسين بالطريقة التي تلقى التفهم والقبول منهم، وتسهم في فتح المجال للجميع في المناقشة والتحاور حول مختلف المواضيع والمسائل الهامة المتعلقة بتنفيذ أعمالهم، وتساعد الاتصالات الفعالة في تعريف المرؤوسين على كافة المعلومات المتعلقة في أعمالهم وتبين حدود السلطة والمسؤولية ونمط الاتصال المسموح لكل وظيفة داخل المنظمة، وتفيد في عملية التوجيه والإرشاد للمرؤوسين في المنظمة، وتهدف أيضاً إلى إحداث التأثيرات الإيجابية في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم (حریم، 2009: 249).

وأشار (Daft, 2001, p 306) على أن الاتصالات هي عملية إنتاج وتبادل للمقترحات بين الأشخاص بقصد إحداث استجابة المطلوبة.

وتعرّف (جرينبرج وبارون، 1999: 344، كتاب مترجم) الاتصالات على أنها العملية التفاعلية بين طرفين هما المرسل والمستقبل يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء بالاعتماد على مجموعة من الوسائل. عرّف الباحثان الحاليان الاتصالات بأنها هي الأنشطة الذي يتم خلاله تبادل ونقل المعلومات والمعرفة والأوامر والآراء بين الموظفين داخل أي منظمة باستخدام الكلمات أو الرسائل أو الرموز أو الصور وذلك من أجل تحقيق الهدف من هذا النشاط.

**البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتعرض جميع المنظمات المحلية والعالمية إلى مجموعة من المشاكل التي تحتاج إلى اتخاذ وصنع القرار سواء أكانت روتينية بسيطة لا تؤثر على المنظمة بشكل كبير أو صعبة ومعقدة تؤثر في بقاء وتنافسية المنظمة، وتعتبر عملية اتخاذ وصنع القرار من العملية الإدارية المستمرة على كافة المستويات الإدارية فلا يمكن القيام بأي نشاط داخل المنظمة دون تفكير وتأخذ القرار المناسب، لذلك تميل أغلب المنظمات إلى التشارك في عملية اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى القرار أكثر فعالية لحل مشاكل المنظمة وتحقيق تطلعاتها وأهدافها وأهداف العاملين فيها.

وتم تعريف المشاركة في اتخاذ القرارات (حسين، 2005: 14) على أنه "العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم".

وعرّف (Probst, 2015) المشاركة في اتخاذ القرارات بالمدى الذي يشجعه ويسمح به الرؤساء للمرؤوسين في التشارك في صنع القرارات التنظيمية.

وعرّف الباحثان الحاليان المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها هي توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم المقترحات والتوصيات والآراء من أجل تحسين نوعية القرار المتخذ وجعل القرار المتخذ أكثر قبولاً لديهم.

### المبحث الثاني: الصراع التنظيمي وأبعاده

منذ أن يعي الإنسان على الحياة يعيش في صراع دائم داخلي وخارجي، فالصراع داخلي يعبر عنه بالصراع مع ذاته لكي يثبت نفسه ووجوده بتحقيق رغباته الاجتماعية والفكرية والمالية، ومن الممكن أن يصطدم في حواجز بسبب الأهداف غير المتجانسة أو إمكاناته المحدودة أو الخيارات غير المرغوبة الإجبارية التي تحبطه وتسبب له صراعات داخلية، وصراع خارجي ينجم عن تواصله وتفاعله مع الآخرين المحيطين به، فقد يشعر في الإحباط الداخلي نتيجة شعوره بأن المحيطين به سوف يحرمه من النجاح وتحقيق أهدافه وغاياته.

### مفهوم الصراع التنظيمي

اختلفت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الصراع التنظيمي فقد عرفه (حريم، 2009: 175) بأنه حالة الناتجة عن ندرة الموارد والقوة والاختلاف في النظم القيمية والمركز الاجتماعي، التي ينتج عنها حالات غير عنيفة ومعقدة من النقد والجدال وعدم الاتفاق بين الأطراف التي تحتاج إلى حل من المدراء.

وعرفه (Robbins and Judge, 2017, P 497) بأنه عبارة عن عملية التي تبدأ عندما يشعر الطرف الأول بأن الطرف الآخر لديه مشاعر سلبية نحوه أو تأثير سلبي عليه.

عرّف الباحثان الحاليان الصراع التنظيمي بأنه هو تضارب المصالح أو الخلاف أو النزاع الذي قد ينشأ بين الموظفين داخل المنظمات بسبب الضغوط النفسية الناتجة عن الأوضاع الاقتصادية أو الاجتماعية، بالإضافة إلى الاختلافات في وجهات النظر وصراع الأدوار والرغبات، وقد تكون هذه الصراعات لها التأثير الإيجابي أو السلبي على المنظمة.

**البعد الأول: غموض الدور:** تسود في حياة الأفراد الشخصية والعملية داخل المجتمع أو المنظمة العديد من الأدوار والمهام الموكلة لهم، التي قد تكون محكومة في المؤثرات الفردية والجماعية التنظيمية، ويتفاعل الفرد مع جميع الأدوار القائم بها التي قد تتوافق أو تتعارض مع رغباته وحاجاته وأهدافه، بالإضافة إلى ذلك يتفاعل ويتواصل الفرد مع مديره وزملائه قد يؤدي ذلك إلى سوء في القيام في الأدوار المعقود عليه، ويظهر غموض الدور في عدم فهم المهام ووضوحه بالنسبة للموظف أو وجود اختلاف بين ما يتوقعه النظام منه وعما يؤديه ويدركه الموظف فعلاً.

وعرّف (Clay & Henry, 1974) غموض الدور بأنه: نقص في البيانات والمعلومات الضرورية المعطاة للموظف من أجل إنجاز الأدوار والمهام الوظيفية الموكلة له، أو عدم معرفته في المهام والأدوار الواجب تأديتها وأيضاً المسؤوليات ملقاة على عتقه والصلاحيات المعطاة له، أو كيفية التي يقيم بها أداءه قد يؤدي ذلك إلى التردد في صناعة القرارات وتركيز على التعلم بواسطة طريقة المحاولة أو الخطأ.

وأشار (عليجات، 2014: 66) إلى أن تعريف غموض الدور بأنه قلة المعلومات التي يمتلكه الموظف عن وظيفته وسلطاته وصلاحياته التي تؤدي إلى حالة من عدم التأكد والتوتر، بالإضافة أن الموظف قد لا يكون على علم تام بأهداف عمله والإجراءات المتبعة فيه وغير متأكد بالمجالات والمسؤوليات المتعلقة بعمله.

وعرّف الباحثان الحاليان غموض الدور بالتعريف التالي هو عدم توفر البيانات والمعلومات الواضحة لدى الموظفين عن الأدوار الموكلة لهم، بسبب عدم وجود وصف وظيفي واضح أو عدم وضوح القواعد والسياسات والتعليمات المنبثقة من رؤية ورسالة وأهداف داخل هذا المنظمة التي تؤدي إلى ازدواجية في الأدوار.

**البعد الثاني: ضعف التعاون:** يلعب التعاون بين فريق العمل دور أساسي في حل المشاكل وإنجاز المهام في المنظمات، بما في ذلك العلاقات الشخصية الموجودة داخل الفريق التي لها دور حاسم في فعالية الفريق، ويعكس التعاون بين أعضاء الفريق مدى قيام العضو بمساعدة باقي أعضاء وتقديم التعليقات والمعلومات التي تساعدهم في أداء أعمالهم داخل المجموعة، ويعتبر هذا التبادل بين أعضاء الفريق سلوك مفيد في تعزيز المواطنة التنظيمية لديهم وزيادة الإبداع داخل الفريق وتحقيق الرضا بين الأعضاء والرضا الوظيفي بشكل عام.

تم تعريف ضعف التعاون من قبل (Manser, 2009) بأنه عدم وجود احترام وحسن نية بين أعضاء الفريق الواحد، بالإضافة إلى سوء التنسيق بينهم مما يؤثر بشكل كبير في فعالية الفريق.

وعرّف (Johnson et al, 2001) ضعف التعاون بوجود صراعات بين أعضاء الفريق الواحد في الوصول إلى المقترحات وحل المشاكل التي تواجه المنظمة بسبب سوء التحاور والاختلافات الواضحة بينهم وتفضيل كل عضو منهم مصلحته الشخصية على الجماعية.

وقد توصل الباحثان الحاليان إلى أن ضعف التعاون هو سوء التشارك بين الموظفين في المنظمة الناتج عن تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة أو بسبب الفروقات والاختلافات بين هؤلاء الموظفين التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.

### البعد الثالث: الفروق الفردية

الفرد يتمتع في ميزات وخصائص عامة قد تختلف عن باقي الأفراد سواء أكانت في المجتمع أو في المنظمات، وذلك يرجع إلى قدراته ومزاجه واتجاهاته واهتماماته وهيكـل الشخصية الخاصة به، التي تنعكس عليه من حيث ما يجب أن يتعلم ويكتسب وكيفية التصرف في جميع المجالات المختلفة والهامة في حياته، والتي قد تسبب له بعض الصراعات مع الأفراد أصحاب القدرات والاتجاهات والاهتمامات المختلفة الناتجة عن السن ومستوى الخبرة والتعليم والنوع الاجتماعي.

تعتبر الشخصية الموجودة عند الأفراد داخل أي منظمة من القوى الخفية التي تؤثر على العديد من الجوانب، فهي تؤثر بشكل كبير على سلوكهم التنظيمي داخل المنظمة سواء بالشكل الإيجابي أو السلبي؛ فإذا كانت هناك فروق فردية كبيرة بين الأفراد ذلك يؤدي الصراعات التنظيمية السلبية وانخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات التغيب والدوران، وعكس ذلك عندما تكون الفروق التنظيمية معدومة أو قليلة يؤدي ذلك إلى خلق الالتزام لدى الأفراد في أهداف المنظمة وذلك بسبب استقرار سلوكهم المتوقع في المنظمة (جرينبرغ وبارون، 1999: 630، مترجم). وأشار (Perrenin et al, 2015) إلى أن الفروق الفردية هي الاختلاف في الأبعاد الثقافية والقيم والعادات والتقاليد التي تحدث تباين بين الأفراد في تصرفاتهم وسلوكياتهم، والتي تؤثر على المنظمة نتيجة الاختلافات القومية والأصول العاملين فيها.

وقد أشار (Shane et al, 1993) إلى أن الفروق الفردية هي التباين الحاصل نتيجة الاختلاف في الأعمار بين الموظفين في المنظمة ودرجات العلمية والمناطق التي نشأوا بها، واختلاف أيضاً في السلوكيات والممارسات وأشكال التعبير التي قد تؤثر بشكل إيجابي عبر خلق مناخ أكثر حيوية وابتكاراً أو سلبياً من خلال المشاكل الناتجة عن الصدام الثقافي.

يعرف الباحثان الحاليان الفروق الفردية بالتالي هي الاختلافات بين الموظفين في المنظمات الناتج عن الاختلاف في النوع الاجتماعي والسن ومستويات الخبرة والتعليم والذي ينتج عنه فروق في القيم والعادات والتقاليد وطريقة التفكير وفهم الأمور.

### ثانياً- الدراسات السابقة

استعان الباحثان بدراسات سابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يأتي عرضاً لأبرز هذه الدراسات:

### أولاً- الدراسات باللغة العربية

1- عبيد (2011): هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أسباب الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، المناخ التنظيمي، ضغوط العمل، التزام الإدارة العليا نحو دعم وتأييد القرارات والسياسات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق الأهداف) في مستشفى ريفيدا الحكومي. اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي المعتمد على الاستبيان حيث شملت العينة على 50 طبيباً من أصل 136. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين الأطباء بأبعاده (غموض الدور، ضغوط العمل، التزام الإدارة العليا نحو دعم وتأييد القرارات والسياسات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق الأهداف). وأوصت الدراسة بتدخل الإدارة في الحد من الصراع التنظيمي في المستشفى وذلك من خلال إعادة هيكلة نظام الرواتب والأجور التي قد تتناسب مع الظروف الاقتصادية السائدة وتقليل أعباء الأدوار الموكلة على للأطباء... وقد أسهمت دراسة (عبيد، 2011) في تحديد بعد المتغير التابع وهو (غموض الدور) وفي صياغة التعريفات الإجرائية.

- 2- اسحق (2012): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، الحوافز، الانتماء، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، العمل الجماعي، المسؤولية) في تعزيز الإبداع الإداري في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي المعتمد على الاستبيان حيث شملت العينة على 51 عاملاً في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في المنظمة. وأوصت الدراسة دعم المنظمات في تبني استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي (الداعم لإبداع الإداري) من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع، وذلك خلال استخدام أبعاد المناخ التنظيمي وتوجيهها نحو تعزيز الفكر الإبداعي الفردي والجماعي لدى العاملين. وأسهمت دراسة (اسحق، 2012) في تحديد أبعاد المتغير المستقل وهم (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- 3- نورة (2012): تناولت هذه الدراسة نمط الاتصال بأبعاده (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) وعلاقته بالصراع التنظيمي. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على 41 من الموظفين الإداريين بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية في جامعة العربي بن مهيدي تم الاعتماد على 30 استبانة منها. وتوصلت الدراسة إلى أن نمط الاتصال بأبعاده (الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي) له علاقة بظهور الصراع التنظيمي بين العاملين. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير أساليب الاتصال ووضع استراتيجيات للتعامل مع مختلف الصراعات في أي منظمة. وقد تمت الإفادة من دراسة (نورة، 2012) في تحديد أحد أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي وهو (الاتصالات).
- 4- ربابعة (2013): هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع المناخ التنظيمي بأبعاده (اتخاذ القرارات، العلاقة الاجتماعية، الانتماء التنظيمي، البيئة التنظيمية) بجامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عجلون الجامعية في الأردن. اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي المعتمد على الاستبيان حيث شملت العينة على 95 عاملاً إدارياً في جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عجلون الجامعية. أظهرت النتائج إلى أن عناصر المناخ التنظيمي سجلت فاعلية منخفضة وأوصت الدراسة بتفعيل عناصر المناخ التنظيمي من قبل إدارة الجامعة. أسهمت دراسة (ربابعة، 2013) في تحديد بعد المتغير المستقل المناخ التنظيمي وهو (المشاركة في اتخاذ القرارات).
- 5- عاشوري (2013): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال التنظيمي، طبيعة العمل السائدة، التكنولوجيا المستخدمة) في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بجامعة المسيلة. اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي المعتمد على الاستبيان حيث شملت العينة على 78 عاملاً إدارياً في جامعة المسيلة. أظهرت النتائج إلى أنه يوجد تأثير للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال التنظيمي، طبيعة العمل السائدة، التكنولوجيا المستخدمة) في حدوث صراعات لدى العاملين الإداريين في الجامعة من أصل 90 من الاستبيانات كانت 78 فقط يمكن استخدامها لتحليل البيانات النهائية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة في جميع عناصر المناخ التنظيمي؛ لأنه متغير مهم يساهم في التأثير على جوانب عديدة كالرضا والأداء والصراعات. أسهمت دراسة (عاشوري، 2013) في تحديد أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي وهم (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات)، وفي صياغة التعريفات الإجرائية.
- 6- امال (2014): بحثت هذه الدراسة في أثر الصراع التنظيمي بأبعاده (طبيعة الإشراف، وتيرة الاتصال، الفروق في المكانة الوظيفية، الفروق الفردية) على الرضا الوظيفي للعاملين. قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على 88 موظفاً في مؤسسة صناعة الكوابل في بسكرة وتم استرجاع 82 استبيان. أظهرت النتائج

أن العلاقات غير الرسمية في المؤسسة تؤدي إلى حدوث صراعات بين الأفراد وبالتالي تقلل من الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يؤدي إلى زيادة معدل الدوران والتغيب وانخفاض في الأداء الفعال والإنتاجية. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن هذا الموضوع وخصوصاً في الجزائر. أفادت دراسة (امال، 2014) في تحديد بعد المتغير التابع الصراع التنظيمي وهي (الفروق الفردية)، وتصميم استبيان وكتابة الإطار النظري.

7- الأسدي (2015): هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، التدريب) على جودة الخدمات الصحية في بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق. اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي المعتمد على الاستبيان حيث شملت العينة على 224 عاملاً في بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق. أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات الصحية وأبعاد المناخ التنظيمي جميعها في المستشفيات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي السائد لدى المستشفيات من خلال التركيز على توفير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، التدريب) بشكل جيد. أسهمت دراسة (الأسدي، 2015) في تحديد بعدي المتغير المستقل المناخ التنظيمي وهما (الهيكل التنظيمي، القيادة)، وفي كتابة الإطار النظري.

8- علي (2015): ركزت هذه الدراسة على مسببات الصراع التنظيمي (المصالح الشخصية، التمايز المهني والوظيفي، ضعف التنسيق والتعاون، سوء تحديد الواجبات والوصف العمل) وتأثيرها في القرارات. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 160 موظفاً في الملاكات التنظيمية والطبية والإدارية بكافة المستويات في مستشفى بغداد التعليمي ومستشفى غازي الحريري وتم الاعتماد على 147 استبيان منها. أظهرت النتائج عدم وجود مجموعات أعمال متناسقة ومتعاونة في مجتمع الدراسة مما يؤدي إلى صراعات. وأوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام المستشفى في مسببات الصراع لما لها من أثر على جميع أنشطة المستشفيات. وقد تمت الإفادة من دراسة (علي، 2015) في تحديد بعد المتغير التابع الصراع التنظيمي وهو (ضعف التعاون).

9- الجوري (2015): ركزت هذه الدراسة على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحوافز، التدريب، اتخاذ القرارات، نظرة المنظمة للعنصر البشري) وتأثيره في أداء الموارد البشرية في وزارة الزراعة السورية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 50 موظفاً في وزارة الزراعة السورية. أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للهيكل التنظيمي في أداء العاملين في وزارة الزراعة السورية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المناخ التنظيمي بكافة جوانبه بحيث يكون تقييم الموظفين لهذا المناخ إيجابياً. وقد تمت الإفادة من دراسة (الجوري، 2015) في تحديد بعدي المتغير المستقل المناخ التنظيمي وهما (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات).

10- صلاح (2018): تبحث هذه الدراسة في تأثير الصراع التنظيمي بأبعاده (العوامل الثقافية، العوامل السياسية) في المؤسسة الاستشفائية وأساليب معالجة الصراع. قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم توزيع استبيان على 117 إداري في المؤسسة الاستشفائية واسترجاع منهم 76 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن القيم الثقافية تساهم في تشكيل الصراع بين الإداريين. وأوصت الدراسة بالمزيد من الدراسات حول الصراع التنظيمي بأبعاد أخرى. أفادت دراسة (صلاح، 2018) في كتابة الإطار النظري.

## ثانياً- الدراسات باللغة الإنجليزية

- 1- (Visagie & Tonder, Havenage, 2008) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مسببات الصراع (الفروق الفردية، الفروق العرقية، تقنيات الإدارة الجديدة، نادرة الموارد المادية، تكنولوجيا الجديدة، مدى ومحتوى عمل الموظف، سوء استخدام السلطة) في قطاعين الخاص والعام في جنوب إفريقيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المعتمد على الاستبيان حيث تم توزيعه على 203 موظف من المستويات العليا والوسطى لكل من السلطات الحكومية والمنظمات الزراعية في جنوب إفريقيا. أظهرت النتائج أن من أهم مسببات الصراع هي الفروق الفردية التي تؤثر في الأداء العام للمنظمات. وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات عن هذا الموضوع بسبب قلة الدراسات في هذا المجال في جنوب إفريقيا. أسهمت دراسة (Tonder, Havenage & Visagie, 2008) في تحديد بعد المتغير التابع الصراع التنظيمي وهي (الفروق الفردية).
- 2- دراسة (Hotepo, Asokere, Abdul- Azeez & Ajemunigbohun (2010) بحثت هذه الدراسة في أثر الصراع التنظيمي بأبعاده (قلة الموارد، اختلاف التوقعات، المنافسة، ضعف التعاون، فروقات بين الرواتب، مشاكل التواصل) على الأداء التنظيمي. قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيان على 96 مديراً في بعض شركات الخطوط الجوية والنقل البري والتأمين في لاغوس متروبوليس في نيجيريا. أظهرت النتائج أن الصراع التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على المنظمة، التأثير السلبي يكون من خلال خفض الأداء والإنتاجية وهدر الموارد والتأثير الإيجابي يكون من خلال المساعدة على الابتكار وتحسين جودة القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات من قبل المدراء لتجنب الصراعات السلبية وتحفيز الصراعات الإيجابية عن طريق تشجيع وجهات النظر المتباينة. أفادت دراسة (Hotepo, Asokere, Abdul- Azeez and Ajemunigbohun, 2010) في تحديد بعد المتغير التابع الصراع التنظيمي وهو (ضعف التعاون).
- 3- دراسة (Noordin, Omar, Sehank & Idrus (2010)؛ تناولت الدراسة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (التصميم التنظيمي، الاتصال، القيادة، العمل الجماعي، اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، التحفيز) على الالتزام الوظيفي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 150 من العاملين بالمستوى التنفيذي في شركة ABC. من أصل 150 من الاستبيانات كانت 108 فقط يمكن استخدامها لتحليل البيانات النهائية. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين بعض أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال، القيادة، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، التحفيز) والالتزام التنظيمي وأن المناخ التنظيمي الإيجابي يشجع على الإلتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة على أنه ينبغي على مديري الموارد البشرية بذل مزيد من الجهد من أجل إنشاء تصورات إيجابية لدى العاملين باعتبارها جوهر المناخ التنظيمي الذي يؤثر في الإلتزام التنظيمي. أسهمت دراسة (Noordin, Omar, Sehank & Idrus, 2010) في تحديد أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي وهي الأبعاد (الاتصالات، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات).
- 4- دراسة (Adeoye, Kolawole & Elequnde (2013) ركزت هذه الدراسة على تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، السياق التنظيمي، البيئة المادية، العملية التنظيمية، نظام القيم والعادات) في أداء الأعمال في لاغوس متروبوليس. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 150 استبيان على عاملين واسترجاع منهم 120. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي الجيد ضروري لتحقيق أهداف المنظمة وأن هناك أهمية كبيرة للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الأعمال، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة مناخ تنظيمي في منظمات لاغوس متروبوليس في نيجيريا من أجل الوصول إلى أفضل أداء. وقد تمت الاستفادة من دراسة (Adeoye et al, 2013) في التعرف على بعد المتغير المستقل وهو (الهيكل التنظيمي).

- 5- دراسة (Hasani, Boroujerdi, Sheikhesmaeili & Aeni, 2014) ركزت هذه الدراسة على هوية إطار الصراع التنظيمي بأبعاده (الأهداف غير المتوافقة، القيم والمعتقدات المختلفة، الغموض وتعارض الأدوار، مشاكل الاتصالات، القواعد الغامضة، تعارض السلطة، نظام التقييم والمكافآت غير المتسق، ضغوط العمل، تعارض المهام، نقص نظام المعلومات) في جامعة إيران آزاد. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 234 استبانة على العاملين في جامعة إيران آزاد. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فرق كبير بين أسباب الصراع التنظيمي على أساس الجنس، وأن هناك اختلافات كبيرة بين أسباب الصراع التنظيمي على أساس متغيرات العمر والتعليم والخبرة في العمل، وأوصت الدراسة بضرورة بناء نظام تقييم وتعويزات منصف وعادل في الجامعة يتناسب مع المهام والأدوار الموكلة للعاملين فيها. وقد تمت الإفادة من دراسة (Hasani, 2014) في التعرف على بعدي المتغير التابع للصراع التنظيمي وهما (غموض الدور، والفروقات الثقافية).
- 6- دراسة (Serap, 2014) ركزت هذه الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية للعاملين في قطاع السياحة بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الحكم الذاتي للفرد، دعم التنظيمي، الهوية التنظيمية، العدالة التنظيمية، التسامح في الصراع، التشجيع على تحمل المخاطر) على الصراع التنظيمي بأبعاده (الصراعات الفردية، الصراعات الشخصية، الصراعات المجموعة: صراعات هوية المجموعة). اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان والمسح الميداني كأداة لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 226 من الموظفين الذين يعملون في شركات الضيافة من فئة الخمس نجوم في أنطاليا. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن بعد الصراعات الشخصية هو البعد أكثر تأثيراً من جميع أبعاد الصراع التنظيمي. وقد تمت الإفادة من دراسة في التعرف على بعد المتغير المستقل وهو (الهيكل التنظيمي).
- 7- دراسة (Arya and Sainy, 2017) تناولت الدراسة تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المعايير، الدعم، الالتزام، المكافآت، الدفاء، المخاطر، الصراع) على مشاركة الموظفين في القطاع المصرفي بالتحديد بنك الدولة في الهند، إندور. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 100 من الموظفين الذين يعملون في ال SPI في إندور. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومشاركة الموظف. وأوصت الدراسة على تقليل الفجوة بين الإدارة والموظفين عن طريق تفعيل دور الموظفين في مشاركة أفكارهم التي قد تفيد المنظمات. أسهمت دراسة (Arya and Sainy, 2017) في تحديد بعد المتغير المستقل المناخ التنظيمي وهو (الهيكل التنظيمي).
- 8- دراسة (Remi, 2018) تناولت هذه الدراسة أهمية تأثير الصراع بأبعاده (رفض الأفكار، غموض الدور، توقعات العمل غير معروفة، عبء العمل، عدم الرضا عن الراتب، ضعف التواصل، الاختلافات الشخصية، سوء استخدام السلطة، ضعف التعويضات) على أداء المنظمات. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على 224 من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في لاغوس الموجودة في جمهورية نيجيريا. وتوصلت نتائج الدراسة الى أن ضعف التعويضات وعبء العمل وضعف التواصل والاختلافات الشخصية بين الموظفين هي من أبرز أبعاد الصراع التي تؤثر في أداء المنظمات. وأوصت الدراسة بتدعيم مهارات إدارة الصراع من خلال التدريب والاتصال المفتوح ووضع نظام تعويضات عادل لهم. وقد تمت الإفادة من دراسة (Remi, 2018) في تحديد أحد أبعاد المتغير التابع للصراع التنظيمي وهو (غموض الدور).

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهجية الدراسة:

قام الباحثان في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات واختبار الفرضيات حول أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي. وتم تصميم وتطوير استبانة الدراسة لغرض جمع البيانات من العاملين، حيث تم تحليلها ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v23). وقد تمثل مجتمع الدراسة الحالية، تمثلت عينة الدراسة من (243) عاملاً في مجمع المناصير الصناعي، وكانت وحدة المعاينة مكونة من العاملين في جميع الإدارات العليا والوسطى والدنيا في ذلك المجمع حيث وزع الباحثان (243) استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرجاع (234) استبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

صدق الأداة: تم تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية وكذلك ذوي الخبرة والاختصاص، وقد اخذ بأرائهم في صياغة النسخة النهائية للاستبانة. ثبات الأداة: تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا الذي بلغ (0.87) ويعد مقبولاً في مثل هذه الدراسات كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (مقياس كرونباخ ألفا)

المتغيرات	كرونباخ ألفا
ت	
المتغير المستقل: المناخ التنظيمي	
1	0.80
2	0.79
3	0.78
4	0.83
المشاركة في اتخاذ القرارات	
ت	
المتغير التابع: الصراع التنظيمي	
1	0.82
2	0.84
3	0.81
معامل الثبات العام	0.87

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### • اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي.

الجدول (2) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي

المناخ التنظيمي	(Beta) قيمة	(T) قيمة	مستوى الدلالة	VIF	Tolerance
الثابت		2.237	0.026		

Tolerance	VIF	مستوى الدلالة	قيمة(T)	قيمة(Beta)	المناخ التنظيمي
0.420	2.072	0.192	-1.309	-0.066	الهيكل التنظيمي
0.307	3.083	*0.000	5.554	0.34	نمط القيادة
0.365	2.921	*0.000	5.737	0.342	الاتصالات
	2.729	*0.000	5.221	0.301	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.85					قيمة(R)
0.72					قيمة(R <sup>2</sup> )
147.867					قيمة(F)

يتبين من الجدول (2) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (147.867) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة (Sig.) يساوي صفرًا وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على المتغير التابع (الصراع التنظيمي) في مجمع المناصير الصناعي. وبلغت قيمة (R) (0.85)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.72). وتشير تلك النتائج إلى أن المتغير المستقل فسرها نسبه (0.72) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وفيما يخص النسبة المتبقية من التأثير فتعزى إلى أسباب أخرى.

ومن مراجعة الجدول (2) أعلاه نجد أن بعد نمط القيادة والاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات لهم تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع الصراع التنظيمي لدى العاملين، إذ بلغت قيمة (B) (0.318) و(0.364) و(0.285)، فيما بلغت قيمتا (T) (5.554) و(5.737) و(5.221) ومستوى الدلالة (0.000)، و(0.000) و(0.000) وهي أقل من (0.05). بينما متغير "الهيكل التنظيمي" ليس له تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) إذ بلغت قيمة (B) (0.067)، فيما بلغت قيمة (T) (-1.309) ومستوى الدلالة (0.192)، وهو أكبر من (0.05). الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على غموض الدور في مجمع المناصير الصناعي.

### الجدول (3) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المناخ التنظيمي في غموض الدور

مستوى الدلالة	قيمة(T)	قيمة(Beta)	المناخ التنظيمي
0.892	0.136		الثابت
0.473	-0.719	-0.044	الهيكل التنظيمي
*0.002	3.205	0.237	نمط القيادة
*0.000	4.571	0.328	الاتصالات
*0.000	4.536	0.315	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.772			قيمة(R)
0.595			قيمة(R <sup>2</sup> )
84.200			قيمة(F)

يتضح من نتائج الجدول (3)، أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (84.200) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ

القرارات) في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) في مجمع المناصير الصناعي. ويعني هذا أن نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وكانت قيمة (R) (0.772)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.595). وتشير تلك النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت (0.595) من التغيرات الحاصلة في المتغيرات التابعة، وفيما يخص النسبة المتبقية من التأثير فتعزى إلى أسباب أخرى.

أن المتغيرات المستقلة (نمط القيادة، والاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات) لها تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (غموض الدور) لدى العاملين، إذ بلغت قيمة (B) (0.257) (0.406) (0.347)، فيما بلغت قيمتها (T) (3.205) و (4.571) و (4.536) ومستوى الدلالة (0.002) و (0.000) و (0.00) وجميعها أقل من (0.05). بينما متغير "الهيكل التنظيمي" ليس له تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (غموض الدور)، إذ بلغت قيمة (B) (-0.052)، فيما بلغت قيمة (T) (-0.719) ومستوى الدلالة (0.473)، وهو أكبر من (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على في ضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي.

الجدول (4) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المناخ التنظيمي في ضعف التعاون

المناخ التنظيمي	قيمة(Beta)	قيمة(T)	مستوى الدلالة
الثابت		3.8	*0.000
الهيكل التنظيمي	-0.081	-1.429	0.154
نمط القيادة	0.406	5.876	*0.000
الاتصالات	0.303	4.505	*0.000
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.236	3.632	*0.000
قيمة(R)		0.8	
قيمة( $R^2$ )		0.64	
قيمة(F)		104.553	

يتضح من نتائج الجدول (4)، أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (104.553) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) في مجمع المناصير الصناعي. ويعني هذا أن نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وكانت قيمة (R) (0.8)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.64). وتشير تلك النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت (0.64) من التغيرات الحاصلة في المتغيرات التابعة، وفيما يخص النسبة المتبقية من التأثير فتعزى إلى أسباب أخرى.

أن المتغيرات المستقلة نمط القيادة والاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات لها تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (ضعف التعاون) لدى العاملين في مجمع المناصير، إذ بلغت قيمة (B) (0.379) (0.323) (0.224)، فيما بلغت قيمتها (T) (5.876) (4.505) (3.632) ومستوى الدلالة (0.000) لها جميعها، وهي أقل من (0.05). بينما متغير "الهيكل التنظيمي" ليس له تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (ضعف التعاون)، إذ بلغت قيمة (B) (-0.083)، فيما بلغت قيمة (T) (-1.429) ومستوى الدلالة (0.154)، وهو أكبر من (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي.

الجدول (5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر المناخ التنظيمي في الفروق الفردية

المناخ التنظيمي	(Beta) قيمة	(T) قيمة	مستوى الدلالة
الثابت		8.872	*0.000
الهيكل التنظيمي	-0.297	-3.95	*0.000
نمط القيادة	0.461	5.016	*0.000
الاتصالات	0.133	1.491	0.137
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.266	3.074	*0.002
(R) قيمة	0.61		
(R <sup>2</sup> ) قيمة	0.37		
(F) قيمة	34.119		

يتضح من نتائج الجدول (5)، أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (34.119) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05). وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) في المتغير التابع (الصراع التنظيمي) في مجمع المناصير الصناعي. ويعني هذا أن نموذج الإنحدار ملائم لقياس العلاقة والأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وكانت قيمة (R) (0.61)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.37). وتشير تلك النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة فسرت (0.37) من التغيرات الحاصلة في المتغيرات التابعة، وفيما يخص النسبة المتبقية من التأثير فتعزى إلى أسباب أخرى.

أن المتغيرات المستقلة: الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات لها تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الفروق الفردية) لدى العاملين في مجمع المناصير، إذ بلغت قيمة (B) (-0.305) (0.433) (0.253)، فيما بلغت قيمتا (T) (5.876)، (4.505) (3.632) ومستوى الدلالة (0.000) لها جميعها، وهي أقل من (0.05). بينما متغير "الاتصالات" ليس له تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الفروق الفردية)، إذ بلغت قيمة (B) (0.143)، فيما بلغت قيمة (T) (1.941) ومستوى الدلالة (0.137)، وهو أكبر من (0.05).

#### مناقشة النتائج

أولاً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على في الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون، الفروق الفردية) في مجمع المناصير الصناعي، تدل أيضاً على عدم وجود دلالة إحصائية بين أحد أبعاد "المتغير المستقل" وهو الهيكل التنظيمي على "المتغير التابع" الصراع التنظيمي بأبعاده (غموض الدور، ضعف التعاون)، وذلك قد يكون بسبب مشاكل في بناء الهيكل التنظيمي من الأساس، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عاشوري، 2013).

ثانياً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على غموض الدور في مجمع المناصير الصناعي، وتدلل أيضاً على عدم وجود دلالة

إحصائية بين بعد "المتغير المستقل" الهيكل التنظيمي على بعد "المتغير التابع" غموض الدور، وذلك قد يكون بسبب مشاكل في بناء الهيكل التنظيمي من الأساس.

ثالثاً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) على ضعف التعاون في مجمع المناصير الصناعي، وتدل أيضاً على عدم وجود دلالة إحصائية بين بعد "المتغير المستقل" الهيكل التنظيمي على بعد "المتغير التابع" ضعف التعاون، وذلك قد يكون بسبب مشاكل في بناء الهيكل التنظيمي من الأساس، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hasani, 2014).

رابعاً: أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) على الفروق الفردية في مجمع المناصير الصناعي، وتدل أيضاً على عدم وجود دلالة إحصائية بين بعد "المتغير المستقل" الاتصالات على بعد "المتغير التابع" الفروق الفردية وذلك قد يكون بسبب مشاكل في التواصل والتفاعل بين موظفين مجمع المناصير الصناعي، ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (نورة، 2012).

### التوصيات والمقترحات

في ضوء ما تقدم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثان يوصي مجمع المناصير الصناعي، بالآتي:

1. تطوير الهيكل التنظيمي الحالي في مجمع المناصير الصناعي ليكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها بين جميع الدوائر، الذي قد يسهم في تلبية وتسهيل احتياجات العاملين في المجمع.
2. توفير وسائل الاتصالات الحديثة التي تسير في كافة الاتجاهات وتدريب الموظفين عليها، وذلك من أجل ربط جميع الدوائر والأقسام داخل مجمع المناصير الصناعي من أجل تحسين عملية الاتصال وتداول المعلومات بين العاملين في المجمع.
3. يوصي الباحثان بمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع، باستخدام أبعاد أخرى للمتغير المستقل المناخ التنظيمي (كالثقافة التنظيمية، نظام الحوافز والتعويضات، التكنولوجيا المستخدمة، العمل الجماعي، المسؤولية) التي قد تعزى لها (28%) من الأسباب الأخرى التي لم يفسرها المتغير المستقل للتغيرات الحاصلة بالمتغير التابع الصراع التنظيمي.

### قائمة المراجع

#### أولاً- المراجع بالعربية

- 1- أبو النصر، مدحت (2009). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة. ط. 1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- 2- اسحق، أثير (2012). "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية: 8: 92-114.
- 3- الأسدي، طارق (2015). "أثر أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على بعض المستشفيات الخاصة بمحافظة دمشق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

- 4- امال، زرفاوي (2014). "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 5- بن طريف، حسام (2007). "قياس العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات لدى المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الدولي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 6- جرينبرج، ج. وبارون، ر (2004). إدارة السلوك في المنظمات. ط. 1. ترجمة أسماعيل، بسيوني، ورفاعي، رفاعي. دار المريخ. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- 7- الجوري، فؤاد (2015). "أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا.
- 8- حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي. ط. 3. دار الحامد. عمان. الأردن.
- 9- حسين، سلامة (2005). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار. ط. 1. دار النهضة العربية. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- 10- ربابعة، عمر (2013). "درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عجلون الجامعية في الأردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها". المجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس: 7: 422-432.
- 11- صلاح، عنتر (2018). "الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، سطيف، الجزائر.
- 12- الصيرفي، محمد (2009). موسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات. ط. 4. المكتب الجامعي الحديث. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
- 13- طحطوح، عالية (2006). "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- 14- عاشوري، إبراهيم (2013). "أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة: دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر.
- 15- عبيد، سحر (2011). "أسباب الصراع التنظيمي لدى الأطباء العاملين في مستشفى رفيديا الحكومي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 16- علي، حسنين (2015). "مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى / بحث تطبيقي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية: 21: 1-40.
- 17- عليجات، خالد (2014). أثر غموض الدور الوظيفي على الأداء. ط. 2. دار الخليج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 18- المغربي، كامل (2010). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط. 4. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 19- موقع الإلكتروني لمجموعة المناصير (2018)، <https://www.manaseergroup.com>.
- 20- الناطور، نواف (2009). "أثر المناخ التنظيمي على أداء المستشفيات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

21- نورة، شعورة (2012). "نمط الاتصال وعلاقته بظهور الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بأقسام كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- 1- Adeoye, A., Kolawole, I., & Elequnde, A (2013). "The Impact of Organizational Climate on Business Performance Lagos Metropolis". European Scientific Journal. 7: 36- 47.
- 2- Arya, R., & Sainy, M. (2017). "The Impact of Organizational Climate On Employee Engagement in the Banking Sector with Special Reference to State Bank of India Indor". Prestige e- Journal of Management and Research. 4, 64- 81.
- 3- Clay, H., & Henry, T. (1974). "Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measures". Journal of Applied Psychology. 59: 497- 499.
- 4- Daft, L. & Noe, A. (2001). Organizational Behaviour. ed. 1. Harcourt College. New York. USA.
- 5- Gandolfi, F., & Stone, S. (2010). "Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership". Journal of Management Research. 18: 261- 269.
- 6- Greenberg, J. (2016). Behavior in Organizations. ed. 10. Pearson. Edinburgh. UK.
- 7- Hasani, K., Boroujerdi, J., Sheikhesmaeili, S., & Aeni, T. (2014). "Identity of Organizational Conflict Framework: Evaluating Model Factors Based on Demographic characteristics in Iran". Journal of Industrial Engineering and Management. 7: 1013- 1036.
- 8- Hotepo, O., Asokere, S., Abdul- Azeez, I., & Ajemunigbohun, A (2010). "Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance- in Nigeria". Business and Economics Journal. 1: 123- 131.
- 9- Johnson, W., Johnson, R., & Stanne, M. (2001). "Impact of Group Processing on Achievement in Cooperation Group". The Journal of Social Psychology. 130: 507- 516.
- 10- Manser T. (2009). "Teamwork and Patient Safety in Dynamic Domains of Healthcare: a Review of the Literature". Acta Anaesthesiol Scand. 53: 143- 151.
- 11- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). "Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment". International Business& Economics Research Journal. 9:1- 9.
- 12- Perreni, A., Rau, P., & Zhong, R. (2015). Impacts of Cultural Differences in a Business Environment for French Companies in China. Global Business and Management Research. 7: 93- 108.
- 13- Probst, M. (2005). "Countering the Negative Effects of Job Insecurity Through Participative Decision- making: Lessons From the Demand Control Model". Journal of Occupational Health Psychology. 10: 320- 329.

- 14- Remi, S. (2018). "Dimensionality of Intra Organizational Conflict and the Challenges for Human Resource Management in Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria". Journal of Competitiveness. 10: 125- 143.
- 15- Renani, G., Ghaderi, B., & Mahmoudi, O. (2017). "The Impact of Organizational Structure on the Effectiveness of Communication from the Perspective of Employees in the Department of Education". International Journal of Management, Accounting and Economics. 4: 989- 1001.
- 16- Robbins, S. & Judge, T. (2017). Organizational Behavior. Pearson. Edinburgh. UK.
- 17- Scott, J. (2005). Concise Handbook of Management: A Practitioner's Approach. Routledge. Abingdon.
- 18- Serap, A. (2014). "Organizational Cultures Effect on Organizational Conflict: Study of a Five Star Hospitality Business: Mediterranean". Journal of Social Sciences. 5: 1- 9.
- 19- Shane, S., Venkataraman, S., & Macmillian, I. (1993). "Cultural differences in innovation championing strategies". Journal of Management. 21: 931- 952.
- 20- Tonder, C., Havenga, W., & Visagie, J. (2008). "The Causes of in Public and Private Sector Organizations in South Africa". Managing Global Transitions. 6: 373- 401.