

## العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي

دراسة على عينة من الموظفين في المعهد التقني والكلية التقنية الصحية \ شيخان

م . م سمير محمد صالح بازيد<sup>(2)</sup>

م. صالح حمزه فتاح<sup>(1)</sup>

الكلية التقنية الإدارية دهوك

## الخلاصة:

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الصراع التنظيمي والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، إذ اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتحليلها وتوصيفها. وقد حاولت الدراسة كشف وتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والأساليب المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي، وقد تمَّ وضع عدد من الفرضيات؛ لغرض اختبارها، والتأكد من العلاقة بين هذه المتغيرات.

ولغرض جمع البيانات فقد تمَّ إعداد استبانة وتصميمها وتوزيعها على أفراد عينة البحث في الكلية التقنية الطبية والصحية، والمعهد التقني في الشبخان. وبعد استلام الاستمارات تمَّ تحليل البيانات باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية المتمثلة ب: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومربع كاي، ومعامل الانحدار، ومعامل الارتباط المتعدد.

وقد توصلت الدراسة من خلال استعمال الأساليب الإحصائية إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمية المتمثلة ب: (الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وإجراءاته، والاتصالات الإدارية، والعدالة التنظيمية)، وبين أساليب إدارة الصراع والمتمثلة ب: (أسلوب القوة والسلطة، وأسلوب التعاون، وأسلوب التجنب، وأسلوب التنازل، وأسلوب التسوية) وبدرجات متباينة من حيث درجة الارتباط وقوة العلاقة بين هذه المتغيرات.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تحسين المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال أبعاده وعناصره الأساس؛ وذلك لتقليل الصراع إلى أدنى حدٍّ ممكن. وكذلك ينبغي على الإدارة التعامل بشفافية لحلّ الصراعات وعدم تأجيل حلها، أو تسويق ذلك، والإسراع في معالجتها لخلق مناخ تنظيمي إيجابي في المنظمة.

## Abstract:

This study aimed to measure the relationship between organizational conflict and the prevailing organizational climate in the organization. The study relied on the descriptive analytical method for dealing with data, analyzing and describing it. The study tried to detect and define the relationship between the prevailing organizational climate in the organization and the methods used in managing organizational conflict. A number of hypotheses have been developed for the purpose of testing them and make sure of the relationship between these variables.

For data collection, a questionnaire was prepared and distributed to the members of the research sample at both Shekhan Medical and Health Technical College and Shekhan Technical Institute. After receiving the forms, the data was analyzed by using a number of statistical

methods represented by the arithmetic mean, standard deviation, Kay-square, regression coefficient and multiple correlation coefficient.

The study found that the use of statistical methods, which has a significant relationship between the organizational climate dimensions represented by (organizational structure, work systems and procedures, administrative communications, and organizational justice) and conflict management methods represented by (power and authority, cooperation style, avoidance style, concession style, and settlement style) with varying degrees in terms of correlation and strength of relationship between these variables.

The study recommended the need to improve the organizational climate of the organization through its dimensions and basic elements in order to reduce conflict to the lowest possible extent. The administration should also deal transparently in resolving conflicts and not delay or procrastinate resolving conflicts and expedite their processing to create a positive organizational climate in the organization.

#### المقدمة:

تعدّ المنظّمات باختلاف أشكالها وأحجامها أداة ضرورية وحيوية في المجتمعات البشرية. ومما لا شكّ فيه أنّ الأفراد هم العنصر الأساس والفعال فيها، فوجودهم يفرز أنماطاً وأشكالاً من التفاعلات بين العاملين والتي تؤثر على فاعلية هذه المنظّمات. فالمنظّمات الكفؤة تحقّق فاعلية في الإنتاجية وتشبع الحاجات الاجتماعية.

ومما لا شكّ فيه ان نجاح المنظّمات يتطلّب توافر عدد من الخصائص التنظيمية وفي مقدّمتها المناخ التنظيمي بوصفه واجهه معنوية لشخصية المنظّمة، اذ يعتبر من المؤثرات الأساسية للسلوك التنظيمي من خلال تأثيره في مستويات رضا العاملين وما له من تأثير على أداءهم.

ومن هنا يتوجّب على إدارة المنظّمات خلق المناخ البيئية الملائمة للأفراد بهدف تحقيق الاستقرار والثبات للعاملين وما له من أهميّة على مستوى فاعلية المنظّمة، وهنا تواجه المنظّمات صراعات حتمية بمختلف المستويات تواجهها خلال تحقيق أهدافها.

وبعدّ الصراع ظاهرة حتمية وأمر لا بدّ منه، ولا يمكن تجنبها كنتيجة للتفاعلات المستمرة بين الأفراد، وتباين آرائهم ومواقفهم وتعارض أهدافهم ومصالحهم، وهذا يعني أنّ الصراع يحدث داخل المنظّمة مهما حاولت الإدارة تجنبه أو استبعاده.

ركزت الكثير من الدراسات على تجنب الصراع وعدّته ظاهرة سلبية يؤثّر في كفاءة المنظّمة، إلّا أنّ تطوّر الفكر التنظيمي أكّد على حتمية وضرورة الصراع في المنظّمة؛ لذلك ظهرت فكرة إثارة الصراع وخلقها في المنظّمات من خلال الصراع التنافسي الإيجابي.

وتعدُّ هذه الدراسة محاولة للتوصُّل إلى الأساليب والطرائق المستعملة في إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

#### منهجية البحث:

مشكلة البحث: يلجأ المديرون إلى استعمال أساليب متعدّدة في إدارة الصراع والخلافات بين العاملين، استناداً إلى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. وغالباً ما يلجأ المديرون إلى كتم الصراع وتحجيمه، على اعتبار أنّ هذه الظاهرة سلبية ويجب عدم استمرارها. ويمكن تحديد المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ما المناخ التنظيمي السائد في المنظمة - قيد الدراسة - والتي يؤثر على سلوك الإدارة من جهة وسلوك الأفراد من جهة أخرى، وبما يخلف صراع وخلافات بينهم أو بين العاملين أنفسهم، ولذا تضطرّ الإدارة إلى التدخّل لحلّ الصراع.
- 2- ما الأسلوب الأكثر استعمالاً في إدارة الصراع من قبل الإدارة، وهل للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة تأثير في اختيار الإدارة لنمط إدارة الصراع وأسلوبه.

#### فرضية البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبين الأساليب المستعملة في إدارة الصراع.

#### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الهيكل التنظيمي المعتمد في الأساليب المستعملة في إدارة الصراع.

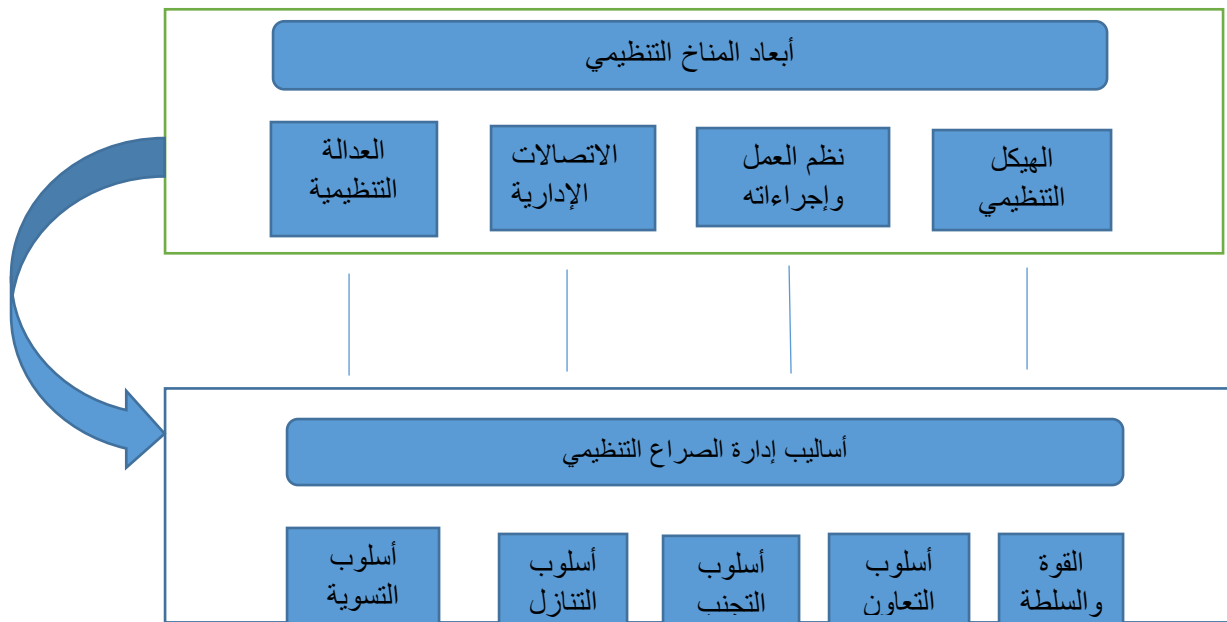
الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر نظم العمل وإجراءاته في الأساليب المستعملة في إدارة الصراع.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر نمط الاتصالات في الأساليب المستعملة في إدارة الصراع.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر العدالة التنظيمية في الأساليب المستعملة في إدارة الصراع.

المُخطَّط الفرضي للبحث:

يوضِّح الشكل (1) المُخطَّط الفرضي للبحث:



الشكل (1) المُخطَّط الفرضي للبحث

أهمية البحث:

تستمد أهمية البحث في كونه يسعى إلى دراسة موضوع على قدر كبير من الأهمية، ألا وهو المناخ التنظيمي وعلاقته بالأساليب المستعملة في إدارة الصراع. وقد يسهم البحث في إضافة بعض المعرفة للمكتبة الإدارية، التي قد يُفتقر لها في هذا المجال الحيوي من مجالات البحوث الإدارية. وتأتي هذه الدراسة للوقوف على الدور المهم للمناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي؛ وذلك لأنَّ هذين المتغيرين من أبرز التحدّيات التي تواجه الإدارة والمنظّمات على حدّ سواء؛ لما لها من انعكاسات في تحقيق أهداف المنظّمة بكفاءة وفعالية.

أهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق ما يأتي:

- 1-كشف أنماط المناخ التنظيمي السائد في المنظّمة قيد الدراسة.
- 2-التعرّف على الأساليب المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي.
- 3-الوقوف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأساليب المستعملة في إدارة الصراع.

4-وضع التوصيات والمقترحات التي تؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي؛ لكي يكون مناخاً فعالاً وإيجابياً.

عينة البحث: تضمنت عينة البحث (55) فرداً في الكلية التقنية الصحية والمعهد التقني/ شيوخان إذ يمثلون أكثر من (50%) من مجتمع البحث، وتم توزيع الاستمارات الكترونياً. وعند استلام الاستمارات تم تفريغ البيانات الواردة فيها وتم معالجة هذه البيانات وتحليلها باستعمال الأساليب الإحصائية الآتية:

1- الوسط الحسابي والوزن النسبي 2- الانحراف المعياري 3- مربع كاي 4- تحليل الانحدار، ومعامل الارتباط المتعدد.  
مصادر جمع البيانات والمعلومات:

1-الاعتماد على المصادر العلمية من الكتب والدوريات.

2-استمارة الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساس لغرض الحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث؛ لذلك تم تصميم الاستبيان بعد تحديد مشكلة البحث وفرضياته وأهدافه الأساس.

وتضمنت الاستمارة ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية، والقسم الثاني يتعلق بأسئلة الصراع التنظيمي، والقسم الثالث يتعلق بأسئلة المناخ التنظيمي.

الدراسات السابقة:

1-دراسة ربابنة (2013):

-أجريت هذه الدراسة في جامعة البلقاء / الأردن.

-أظهرت النتائج أنّ العناصر الأساس للمناخ التنظيمي حققت فاعلية بدرجة منخفضة.

-أسهمت هذه الدراسة في كشف دور المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي.

2-دراسة الأسدي (2015):

- أجريت هذه الدراسة في بعض المستشفيات في دمشق لقياس تأثير المناخ التنظيمي على مستوى الخدمات وجودتها، التي تقدم في هذه المستشفيات وما لها من علاقة بخلق الصراع وإدارته في المنظمة.

- أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين جودة الخدمات في هذه المستشفيات وبين أبعاد المناخ التنظيمي والمثمنة بـ) التدريب، والتطوير، والأنماط القيادية، والهيكل التنظيمي المعتمد).

### 3-دراسة الجوري (2015):

أجريت هذه الدراسة في وزارة الزراعة / تونس

توصّلت الدراسة إلى عدم تأثر أداء الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي المعتمد في دوائر وزارة الزراعة. ومن خلال هذه الدراسة تم تحديد بُعدي عنصرين أساسيين في المناخ التنظيمي وهما: (اتخاذ القرارات الإدارية، وال خارطة التنظيمية) وتأثيرها في إدارة الصراع ومعالجته.

### 4-دراسة صلاح (2017):

أجريت الدراسة في المؤسسات الصحيّة لبحث تأثير الصراع التنظيمي على هذه المؤسسات والأساليب المستعملة في معالجة الصراع.

أظهرت النتائج أنّ للقيم الثقافية دور كبير في إثارة الصراع بين الإداريين في المؤسسات الصحيّة، ممّا يؤثّر في المناخ التنظيمي للمنظمة.

### 5- دراسة (Arya: 2017)

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي / بنك الدولة / في الهند

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، ومشاركة الموظفين في تقديم الخدمات المصرفية)، ممّا يُقلّل مستويات الصراع.

### 6-دراسة (Rami: 2018) :

أجريت الدراسة في لاغوس في جمهورية نيجيريا بالتطبيق على المشاريع الصغيرة.

توصّلت الدراسة إلى أنّ ضعف الأجور والتعويضات والحوافز والعبء الإضافي للعمل وضعف الاتصالات والفروقات الفردية بين العاملين، هي من أبعاد الصراع الرئيسة، والتي تؤثر في أداء المنظمات وكفاءتها، ممّا يؤثّر سلباً في المناخ التنظيمي.

الجانب النظري

مفهوم المناخ التنظيمي:

يرى القريوتي أنّ المناخ التنظيمي " انعكاس لسمات البيئة التنظيمية في وعي الأفراد العاملين ولا وعيهم، إذ يدفع الفرد إلى تكوين فكرة وتصوّر محدّد عن التنظيم يأخذ طابع الثبات النسبي، ويحدّد سلوكهم التنظيمي " (القريوتي، 1994، 214).

ويشير المغربي إلى المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة السمات والخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، التي يعمل فيها الفرد فتؤثر في اتجاهات الفرد وقيمه وإدراكه" (المغربي، 2010، 302).

أما الكبيسي فيعرف المناخ التنظيمي بأنه "محصلة المتغيرات وأجواء الظروف الداخلية للمنظمة، كما يدركها أفرادها ويحللونها ويُفسرونها، كُلُّ حسب إدراكه الذاتي، ليستخلصوا منها: اتجاهاتهم، ومواقفهم، وتحدد مسارات سلوكهم؛ لتأثيرها في أدائهم ومستوى ولائهم للمنظمة" (الكبيسي: 1998 ، 74).

ويرى (Hisami, 2008, 175) أن المناخ التنظيمي عبارة عن "مجموعة من المتغيرات والصفات، التي يمكن ملاحظتها في منظمة معينة، والتي يمكن إدراكها وتحديدتها من خلال طريقة تعامل المنظمة مع أعضائها وتعاملها مع بيئتها".

ويرى (Arya, 2017, 223)

أن "المناخ التنظيمي جوهر البيئة التنظيمية يتأثر بجودة الموارد البشرية ويعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة والحاجات الإنسانية للأفراد العاملين".

ومن خلال هذه المفاهيم يمكن القول إنَّ "المناخ التنظيمي مجموعة السمات أو الخصائص التي تميز البيئة الداخلية، ومن خلالها يمكن تمييز منظمة عن منظمة أخرى، وهذه السمات تؤثر في كفاءة المنظمة وفعاليتها".

أهمية المناخ التنظيمي:

1-إنَّ كفاءة الأفراد وما لها من انعكاسات على أداء المنظمة تتوقف على كفاءة المناخ التنظيمي، من خلال التأثير في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وانعكاسها في تحقيق الأهداف.

2-تزداد أهمية المناخ التنظيمي من خلال التحديات الجديدة، والتوجه نحو المنافسة الواسعة في ظلَّ العولمة والتطور التقني والمعلوماتي.

3-المناخ التنظيمي هو المحدد الأساس لنجاح المنظمة أو فشلها، إذ إنَّ تحقيق المنظمة لأهدافها مرتبطٌ بالمناخ التنظيمي من خلال: التأثير في سلوك العاملين، ومستوى الولاء التنظيمي، وتأثيره في الأداء والإنتاجية.

4-يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين رضا العاملين وأداء المنظمة، وما ينجم عنه من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حدِّ سواء. (السكران ، 2004 ، 153).

5- يؤدّي المناخ التنظيمي الإيجابي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، ويوفّر فرصا للتطوير الذاتي، وتنمية التفكير الإبداعي والابتكاري



## خصائص المناخ التنظيمي:

1-المناخ التنظيمي يعكس الصفات والخصائص للبيئة الداخلية لكل منظمة، ومن خلاله يتم تمييز منظمة عن منظمة أخرى (القرشي، 1994 ، 87).

2-المناخ التنظيمي يعكس التفاعل بين الصفات الشخصية للأفراد العاملين والخصائص التنظيمية.

3-يُصِفُ المناخ التنظيمي بدرجة من الثبات والاستقرار النسبي ضمن البيئة التنظيمية، ويكون تباينها محدودا.

4-المناخ التنظيمي الإيجابي حالة صعبة البناء، وتستغرق وقتاً طويلاً. إلا أن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع، لا سيما في ظل الإدارات غير الكفوة (السالم وصالح ، 1991 ، 257).

5-يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، إذ يعدّ الأوّل من محدّدات السلوك، في حين الثاني يعدّ من محدّدات المناخ التنظيمي (نقبل 2009).

## أبعاد المناخ التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين دراسة أبعاد المناخ التنظيمي. إلا أن هناك تباين بينهم في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي؛ وذلك بسبب الاختلاف والتباين في طبيعة البيانات التي تمّت دراستها. ويتّضح من الجدول (1) أبعاد المناخ التنظيمي.

الجدول(1)

| السنة | الباحث  | أبعاد المناخ التنظيمي                                                         |
|-------|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 2004  | السكران | الهيكل التنظيمي، الاتصالات، المشاركة في اتّخاذ القرارات، نظم العمل وإجراءاته. |
| 2008  | Hisami  | الهيكل التنظيمي، الإجراءات الإدارية، نمط الاتصالات، المكافآت والحوافز.        |
| 2009  | نقبل    | الهيكل التنظيمي، نظم العمل والإجراءات، الاتصالات الإدارية، التنمية البشرية.   |
| 2010  | البقيمي | الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، إجراءات العمل، الاتصالات.                       |
| 2011  | Serape  | العدالة التنظيمية، علاقات العمل، الهيكل التنظيمي، المكافآت.                   |
| 2017  | Arya    | مركزية القرارات، العدالة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الحوافز.                 |

## مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها؛ نتيجة التفاعل المستمر بين الأفراد واختلافهم في المواقف والآراء، وتعارضهم في المصالح والأهداف. وهذا يعني أنّ الصراع أمرٌ لا بُدَّ منه. ويحدث داخل المنظمة حتى لو حاولت الإدارة استبعاده. ويعدّ مفهوم الصراع من المفاهيم السلوكية، وقد حظي باهتمام العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية والإدارية.

فقد عرّفه العبودي بأنّه " عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعلٍ لممارسة ضغط كبير من جانب فرد أو منظمة على فرد آخر أو منظمة أخرى، بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المنظمة" (العبودي، 2006، 88).

ويعرّف الصراع التنظيمي بأنّه "خلاف مدرك، وعدم توافق ينشأ بين طرفين أو أكثر في المنظمة،

قد ينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحدهما إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ومصالحه؛ لأسباب تتعلق

ب: محدودية الموارد، أو عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، أو تعارض الأهداف. وقد يؤدي الصراع إلى

نتائج إيجابية إذا أُحسن إدارته" (العتيبي، 2006، 65).

اختلفت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الصراع التنظيمي، فقد عرّفه (حريم، 2009: 175) بأنّه " الحالة

الناجمة 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 حلّ من المديرين".

وعرّفه (Serape: 2014,66) بأنّه " عبارة عن العملية التي تبدأ عندما يشعر الطرف الأول بأن الطرف الآخر لديه مشاعر سلبية نحوه أو تأثير سلبي عليه".

ومن خلال هذه التعريفات يتّضح أنّ الصراع ظاهرة سلوكية اجتماعية تنشأ بين الأفراد والمنظمات، وأنّ الصراع ينشأ عندما يكون هناك تعارض في: المصالح، والأهداف، والقيم التنظيمية، وعندما يكون هناك تباين في الآراء والمعتقدات.

## أساليب إدارة الصراع:

تتمثّل أساليب إدارة الصراع بما يأتي: (عبد الحميد، 2004، 312)

- 1- السلطة والقوة: تحاول الإدارة مواجهة واحد أو أكثر من أطراف الصراع، وإلزامهم بالرضوخ لمتطلبات الموقف التنظيمي.
  - 2- الإقناع والتوفيق: يكون ذلك عن طريق العلاقات الإنسانية، والاستماع إلى معاناة أطراف الصراع، والاستجابة الواعية لهم.
  - 3- التجنّب والانسحاب: تحاول الإدارة أن تبعد أحد الأطراف عن الأطراف الأخرى المتصارعة، ممّا يؤدي إلى تحجيم الصراع وكنمه.
  - 4- أسلوب التسوية: يكون من خلال الحوار والتفاوض؛ لتخفيف حدة الصراع وإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.
- الجانب الميداني:

## تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع:

تهدف هذه الفقرة إلى الوقوف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي، وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع. لذلك تم تحليل آراء أفراد عينة البحث؛ للتأكد من صحة فرضية البحث، باستعمال الأساليب الإحصائية: (المتوسط الحسابي، مربع كاي، تحليل الانحدار، معامل الارتباط المتعدد).

أولاً: إجابات أفراد عينة البحث حول المناخ التنظيمي:

لغرض التعرف على موقف أفراد عينة البحث فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي تم عرض إجابات أفراد العينة وتحليلها بخصوص الأسئلة الموجهة إليهم، والمتعلقة بالمناخ التنظيمي. وتأتي أهمية دراسة هذه الإجابات وتحليلها؛ لغرض التوصل إلى العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة، باستعمال الأساليب الإحصائية لهذه الإجابات؛ لغرض التوصل إلى درجة الإجابة لكل متغير، والتأكد من قوة هذه الدرجة أو ضعفها، ومعرفة مستواها مقارنة بالمساحة الكلية للمقياس المعتمد (مقياس ليكرث الخماسي).

يتضح من الجدول (2) أنّ إجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمتغير الهيكل التنظيمي، نجد أعلى متوسط حسابي لهذا المتغير (4.1)، وبانحراف معياري (0.53). للإجابة على السؤال المتعلق بعدم وجود ازدواجية وتداخل في الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات وبوزن نسبي (82%).

وفيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته كمتغير من متغيرات المناخ التنظيمي نجد أنّ أعلى متوسط حسابي (3.6)، وانحراف معياري (0.53)، والخاصّ بتبسيط إجراءات العمل وبوزن نسبي (72%).

ومن ملاحظة الجدول (2) نجد أنّ أعلى متوسط حسابي (4.2) للسؤال الخاصّ بالاتصالات واستعمال التقنيات الحديثة في نقل المعلومات.

الجدول (2) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي

| أبعاد المناخ التنظيمي                                                  | المتوسّط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | ت               |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------------|-----------------|
|                                                                        |                  |                   |              | الهيكل التنظيمي |
| تقوم الإدارة بتحويل الصلاحيات للمستويات الإدارية الإشرافية والتنفيذية. | 3.9              | 0.62              | 78%          | 1               |
| عدم وجود ازدواجية وتداخل في الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات.          | 4.1              | 0.53              | 82%          | 2               |
| تمنحني الإدارة السلطة الكافية تمكّني من أداء أعمالي بالطريقة الملائمة. | 3.8              | 0.71              | 76%          | 3               |

| نظم العمل وإجراءاته |      |     |                                                                                        |
|---------------------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 68%                 | 0.55 | 3.4 | 4 يتم تقييم النظم الخاصة بإجراءات العمل وتنظيمها بشكل مستمر بهدف تطويرها.              |
| 72%                 | 0.53 | 3.6 | 5 تتميز إجراءات العمل الإداري بالتبسيط من خلال اختزال الخطوات غير الضرورية.            |
| 66%                 | 0.61 | 3.3 | 6 يوجد دليل خاص بالأنظمة الإدارية، يحدد قواعد العمل وإجراءاته بشكل واضح.               |
| الاتصالات الإدارية  |      |     |                                                                                        |
| 84%                 | 0.72 | 4.2 | 7 تستعمل الإدارة التقنيات الحديثة في عملية الاتصال لنقل المعلومات للمستويات الإدارية.  |
| 78%                 | 0.51 | 3.9 | 8 تسمح الإدارة للعاملين بالاتصال بالمسؤولين والتباحث معهم؛ لحلّ المصاعب التي تواجههم.  |
| 78%                 | 0.49 | 3.9 | 9 تتّصف المعلومات ونظم والاتصالات المعتمدة في المنظمة بالدقة والسرعة في نقل المعلومات. |
| العدالة التنظيمية   |      |     |                                                                                        |
| 82%                 | 0.54 | 4.1 | 10 تقويم الأداء في المنظمة يركّز على مبدأ الكفاءة والجدارة في الترقية.                 |
| 78%                 | 0.49 | 3.9 | 11 أشعر بأنّ الإدارة تتسم بالعدالة والإنصاف في التعامل مع المرؤوسين.                   |
| 76%                 | 0.66 | 3.8 | 12 هناك إجراءات تتميز بالعدالة تطبّق على العاملين جميعاً دون استثناء.                  |

ثانياً: إجابات أفراد العينة للأسئلة الخاصة بأساليب إدارة الصراع:

يُتضح من الجدول (3) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للأسئلة المتعلقة بالأساليب المستعملة في إدارة الصراع التنظيمي. و نجد أنّ أعلى متوسط حسابي (3.8) لمعالجة الصراع من خلال السلطة الرسمية، وانحراف معياري (0.54)، ونجد أنّ أدنى متوسط حسابي لمتغير استعمال القوة والسلطة في إدارة الصراع (2.8) للسؤال الخاص باستعمال الإدارة لأسلوب العقاب والسلطة الرسمية لحسم النزاعات بين العاملين.

وفيما يتعلّق ببقية المتغيرات في الجدول (3) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي يتراوح بين (2.6) كحدّ أدنى وبين (3.8) كحدّ أعلى. ونجد أنّ الحدّ الأدنى للمتوسط الحسابي لأسلوب التنازل في إدارة الصراع للسؤال الخاص بتراجع الإدارة عن قراراتها، ما يعني التزام الإدارة للقرارات التي تتخذها، وهذا مؤشر إيجابي للإدارة.

الجدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بأساليب إدارة الصراع.

| الوزن النسبي                  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أساليب إدارة الصراع |                                                                            |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                               |                   |                 | ت                   | أسلوب القوة والسلطة في إدارة الصراع                                        |
| 76%                           | 0.54              | 3.8             | 1                   | تفرض الإدارة الحُلُول لمعالجة الصراعات من خلال السلطة الرسمية.             |
| 66%                           | 0.59              | 3.3             | 2                   | تتمسك الإدارة بآرائها ومواقفها لمعالجة الصراعات التي تحدث في المنظمة.      |
| 58%                           | 0.45              | 2.9             | 3                   | لا تسمح الإدارة بمناقشة الأوامر التي تصدرها لمعالجة الصراعات في المنظمة.   |
| 56%                           | 0.65              | 2.8             | 4                   | تستعمل الإدارة أسلوب العقاب والسلطة الإدارية لحسم النزاعات بين العاملين.   |
| أسلوب التعاون في إدارة الصراع |                   |                 |                     |                                                                            |
| 62%                           | 0.62              | 3.1             | 5                   | تفضّل الإدارة الاعتماد على مساعدة الآخرين لحلّ الصراعات في المنظمة.        |
| 85%                           | 0.52              | 2.9             | 6                   | تهتمّ الإدارة بمواقف العاملين وآرائهم لحلّ المشكلات بين الأطراف المتنازعة. |

|                                 |      |     |                                                                                    |
|---------------------------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| 62%                             | 0.49 | 3.1 | 7 تتعاون الإدارة مع الجهات المتنازعة؛ لمعالجة المشكلات، وتحقيق الرضا للجميع.       |
| 64%                             | 0.56 | 3.2 | 8 تحت الإدارة أطراف النزاع على التفاهم وإجراء الحوار لحل المشكلات بين العاملين.    |
| أسلوب التجنب في إدارة الصراع    |      |     |                                                                                    |
| 56%                             | 0.49 | 2.8 | 9 تحاول الإدارة تجاهل حدة الصراعات والخلافات التي تحدث بين العاملين.               |
| 72%                             | 0.67 | 3.6 | 10 تتجنب الإدارة التدخل في حل الصراع عندما تكون الخلافات بسيطة.                    |
| 64%                             | 0.72 | 3.2 | 11 تحاول الإدارة تهدئة أطراف الصراع في حالة اشتداد حدة الخلافات.                   |
| 54%                             | 0.75 | 2.7 | 12 تفضل الإدارة الانسحاب وترك العاملين لمعالجة المشكلات فيما بينهم.                |
| أسلوب التنازل في إدارة الصراعات |      |     |                                                                                    |
| 52%                             | 0.56 | 2.6 | 13 تتراجع الإدارة عن قرارات اتخذتها نتيجة الضغوط عليها.                            |
| 68%                             | 0.66 | 3.4 | 14 تترك الإدارة الأفراد العاملين يتحملون مسؤولية حل الخلافات.                      |
| 72%                             | 0.48 | 3.6 | 15 تضحي الإدارة لمواقفها ورغباتها في سبيل تحقيق رغبات الأفراد العاملين.            |
| 70%                             | 0.71 | 3.5 | 16 تعمل الإدارة كل ما هو ضروري بهدف الحيلولة دون حدوث الخلافات في المنظمة.         |
| أسلوب التسوية في إدارة الصراع   |      |     |                                                                                    |
| 62%                             | 0.73 | 3.1 | 17 تفضل الإدارة أسلوب الإقناع والتوفيق كوسيلة لإدارة الصراع بين الأطراف المتنازعة. |

|     |      |     |                                                                             |    |
|-----|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 64% | 0.69 | 3.2 | تحاول الإدارة معالجة الخلافات بحيث تؤدي إلى تحقيق الرضا للأطراف المتنازعة.  | 18 |
| 54% | 0.58 | 2.7 | يتم الاعتماد على التفاوض بين أطراف صراع لحين وصول إلى الحل النهائي للمشكلة. | 19 |
| 58% | 0.59 | 2.9 | تعتمد الإدارة على أسلوب حل الوسط والتسوية؛ لمعالجة الصراع في المنظمة        | 20 |

### ثالثاً: التحليل باستعمال Chi-Square

يتضح من الجدول (4) العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأساليب المستعملة في إدارة الصراع، باستعمال التحليل الإحصائي ومربع كاي. وتبين أن العلاقة بين هذه المتغيرات معنوية؛ لأن القيمة المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية وللمتغيرات جميعها. ونجد أن القيمة الجدولية (5.99)، وبمستوى ثقة (95%)، ودرجة حرية (2). وهي أقل من القيمة المحسوبة للمتغيرات جميعها، ما يعني أن العلاقة معنوية بين هذه المتغيرات.

الجدول(4)

| الأساليب المستعملة في إدارة الصراع |             |                     | أبعاد المناخ التنظيمي |
|------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| نوع العلاقة                        | درجة الحرية | Chi-Square المحسوبة |                       |
| معنوية                             | 2           | 12.4                | الهيكل التنظيمي       |
| معنوية                             | 2           | 11.5                | نظم العمل وإجراءاته   |
| معنوية                             | 2           | 8.9                 | الاتصالات الإدارية    |
| معنوية                             | 2           | 13.7                | العدالة التنظيمية     |

ملاحظة: قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية (2) ومستوى ثقة (95%) = (5.99)

رابعاً: التحليل باستعمال تحليل الانحدار ومعامل الارتباط المتعدد؛ لغرض التحقق من العلاقة بين المناخ التنظيمي والأساليب المستعملة في إدارة الصراع. تم استعمال تحليل الانحدار ومعامل الارتباط المتعدد، وقد اتضح من الجدول (5).

1 - إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة أعلى من القيمة الجدولية بمستوى ثقة (99%)، مما يؤكد معنوية العلاقة بين هذه المتغيرات.

2 - إن قيمة معامل الارتباط المتعدد بلغت (0,57) كحد أدنى، و (0,78) كحد أعلى مما يؤثر قوة العلاقة بين المتغيرات.

الجدول (5)

| معامل الارتباط المتعدد | أساليب إدارة الصراع |            | أبعاد المناخ التنظيمي |
|------------------------|---------------------|------------|-----------------------|
|                        | الجدولية F          | المحسوبة F |                       |
| 0.65                   | 3.649               | 8.354      | الهيكل التنظيمي       |
| 0.78                   | 3.649               | 9.642      | نظم العمل وإجراءاته   |
| 0.57                   | 3.649               | 6.961      | الاتصالات الإدارية    |
| 0.66                   | 3.649               | 8.443      | العدالة التنظيمية     |

الاستنتاجات:



توصّلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات وهي:

- 1- سعي الإدارة إلى إيجاد مناخ تنظيمي متوازن وإيجابي بين الأفراد العاملين، بناءً على مبدأ المساواة والعدالة وعدم التمييز بينهم في الحقوق والمكانة الوظيفية.
- 2- تتّصف عملية الاتصالات بالدقة والمرونة والاتجاهات المتعددة، وكذلك الكفاءة والسرعة في نقل المعلومات للإدارة.
- 3- سعي الإدارة إلى حلّ المشكلات والخلافات التي تنشأ بين الأفراد العاملين بالاعتماد على مبدأ الحوار والنقاش، وكذلك تفهّم أطراف النزاع كافة تطبيقاً لمبدأ التعاون.
- 4- أظهرت النتائج أنّ العاملين يشعرون بوجود العدالة التنظيمية لدى الإدارة في التعامل مع الأفراد العاملين، وهذا يتّضح من خلال المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
- 5- توصّلت الدراسة إلى أنّ الإدارة تعتمد بشكل واسع على السلطة الرسمية في معالجة الصراع أكثر من الأساليب الأخرى.
- 6- تعتمد الإدارة بشكل كبير على نظم الاتصالات كأحد أبعاد المناخ التنظيمي من خلال استعمال التقنيات الحديثة في الاتصالات بمختلف المستويات الإدارية.
- 7- توصّلت الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية وجود علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأساليب المستعملة في إدارة الصراع.
- 8- وجود علاقة معنوية قوية بين نظم الاتصالات وأساليب إدارة الصراع، إذ يتّضح قوة هذه العلاقة من خلال استعمال معامل الارتباط المتعدّد.

#### التوصيات:

- 1- ضرورة سعي الإدارة في المنظّمة إلى معرفة الأسباب الرئيسة لنشوء النزاع والخلافات بين الأفراد العاملين، والتعرّف عليها من الأطراف المتنازعة.
- 2- ينبغي على الإدارة التعامل بشفافية مع المرؤوسين وعدم تأجيل حلّ المشكلات وتسويقها، والإسراع في معالجتها ولا سيّما تلك التي تصبّ في مصلحة العمل.
- 3- تحسين المناخ التنظيمي للمنظّمة من خلال أبعاده وعناصره الأساس، والمثمّلة بإجراءات العمل والهيكل التنظيمي ونظم الاتصالات والعدالة التنظيمية، ممّا سيؤدّي لتقليل الصراع إلى أدنى حدّ ممكن.
- 4- زيادة الوعي لدى العاملين بهدف خلق التعاون وتعزيزه، بهدف خلق مناخ تنظيمي إيجابي في المنظّمة، ممّا يُقلّل من الخلافات والصراعات بين العاملين في المنظّمة.

- 5- يتوجب على الإدارة اختيار الأسلوب الأفضل لمعالجة الصراعات والخلافات بين العاملين كأسلوب التعاون وأسلوب التوافق والتسوية قبل استعمال السلطة الرسمية.
- 6- في حالة حدوث خلافات وصراعات بين العاملين على الإدارة التدخل في الوقت المناسب بهدف تخفيض مستواه إلى المستوى المقبول، وعلى الإدارة تخفيضه ومعالجته في الوقت المناسب.
- 7- على الإدارة أن تتخذ عدد من الخطوات والإجراءات السليمة لتطوير العلاقات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، مما يؤدي إلى توفير مناخ ملائم يؤدي إلى تخفيض مستويات الصراع في المنظمة.

#### المصادر:

- 1- 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.
- 2- البقي، مصلح (2010) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 3- حريم، حسين (2009) السلوك التنظيمي. ط. 3. دار الحامد للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
- 4- 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، سورية.
- 5- ربابنة، عمر (2013) درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية/ كلية عجلون الجامعية في الاردن من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها" مجلة الدراسات التربوية والنفسية – جامعة السلطان قابوس.
- 6- السالم، مؤيد، وعادل صالح (1991) إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد.
- 7- السكران، ناصر محمد إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم.
- 8- صلاح، عنتر (2018) الصراع التنظيمي في المؤسسات الصحية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد ملين دباغين سطيف، سطيف، الجزائر.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح (2004) المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر المكتبة العصرية.
- 10- العبودي، زيد منير (2006)، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان- الأردن.

- 11- العتيبي، طارق بن موسى (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 12- القريوتي، محمد قاسم (1994) المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (9)، عدد (5).
- 13- الكبيسي، عامر خضير، (1998)، (التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، الدوحة- قطر.
- 14- المغربي، كامل (2010) السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط 4. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15- نقيل، بو جمعة (2009) علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثنائيات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، المسيلة، الجزائر .
- 1- Arya, R., M. (2017). "The Impact of Organizational Climate on Employee Engagement in the Banking Sector with Special Reference to State Bank of India". Prestige e- Journal of Management and Research. Vol 4, NO.7.
- 2- Hisami, K., T. (2014). "Identity of Organizational Conflict Framework: Evaluating Model Factors Based on Demographic characteristics in Iran". Journal of Industrial Engineering and Management. VOL 7, NO.6.
- 3- Rami, 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 VOL 8 NO 4.
- 4- Serape, A. (2014). "Organizational Cultures Effect on Organizational Conflict: Study of a Five Star Hospitality Business: Mediterranean". Journal of Social Sciences. VOL 5, No.9.

استمارة استبيان

الأخوة والأخوات الكرام / تحية طيبة

يرجى قراءة أسئلة الاستبيان والإجابة عليها، وهي جزء من مستلزمات إنجاز البحث الموسوم (علاقة المناخ التنظيمي بأساليب إدارة الصراع) علماً أنّ الاجابات تستعمل لأغراض البحث العلمي، ولا داعي لذكر الاسم والتوقيع على الاستبيان. وشكراً لتعاونكم.

أولاً: المعلومات التعريفية

العمر \_\_\_\_\_ الجنس \_\_\_\_\_ التحصيل الدراسي \_\_\_\_\_  
التخصص \_\_\_\_\_ عدد سنوات الخدمة \_\_\_\_\_

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بالصراع التنظيمي

| ت                             | أسلوب القوة والسلطة في إدارة الصراع                                     | دائماً | غالبا | أحيانا | نادرا | كلا |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|-------|-----|
| 1                             | تفرض الإدارة الحلول لمعالجة الصراعات من خلال السلطة الرسمية             |        |       |        |       |     |
| 2                             | تتمسك الإدارة بأرائها ومواقفها لمعالجة الصراعات التي تحدث في المنظمة    |        |       |        |       |     |
| 3                             | لا تسمح الإدارة بمناقشة الأوامر التي تصدرها لمعالجة الصراعات في المنظمة |        |       |        |       |     |
| 4                             | تستعمل الإدارة أسلوب العقاب والسلطة الإدارية لحسم النزاعات بين العاملين |        |       |        |       |     |
| أسلوب التعاون في إدارة الصراع |                                                                         |        |       |        |       |     |
| 5                             | تفضل الإدارة الاعتماد على مساعدة الآخرين لحل الصراعات في المنظمة        |        |       |        |       |     |
| 6                             | تهتم الإدارة بموافق العاملين وآرائهم لحل المشكلات بين الأطراف المتنازعة |        |       |        |       |     |
| 7                             | تتعاون الإدارة مع الجهات المتنازعة لمعالجة المشكلات تحقيق الرضا للجميع  |        |       |        |       |     |

|                                 |  |  |  |  |    |                                                                                   |
|---------------------------------|--|--|--|--|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |  |  |  |  | 8  | تحت الإدارة أطراف النزاع على التفاهم وإجراء الحوار لحل<br>المشكلات بين العاملين   |
| أسلوب التجنب في إدارة الصراع    |  |  |  |  |    |                                                                                   |
|                                 |  |  |  |  | 9  | تحاول الإدارة تجاهل حدة الصراعات والخلافات التي تحدث<br>بين العاملين              |
|                                 |  |  |  |  | 10 | تتجنب الإدارة التدخل في حل الصراع عندما تكون الخلافات<br>بسيطة                    |
|                                 |  |  |  |  | 11 | تحاول الإدارة تهدئة أطراف الصراع في حالة اشتداد حدة<br>الخلافات                   |
|                                 |  |  |  |  | 12 | تفضل الإدارة الانسحاب، وترك العاملين لمعالجة المشكلات فيما<br>بينهم               |
| أسلوب التنازل في إدارة الصراعات |  |  |  |  |    |                                                                                   |
|                                 |  |  |  |  | 13 | تراجع الإدارة عن قرارات اتخذتها نتيجة الضغوط عليها                                |
|                                 |  |  |  |  | 14 | ترك الإدارة الأفراد العاملين يتحملون مسؤولية حل الخلافات                          |
|                                 |  |  |  |  | 15 | تضحي الإدارة لمواقفها ورغباتها في سبيل تحقيق رغبات<br>الأفراد العاملين            |
|                                 |  |  |  |  | 16 | تعمل الإدارة كل ما هو ضروري بهدف الحيلولة عدم حدوث<br>الخلافات في المنظمة         |
| أسلوب التسوية في إدارة الصراع   |  |  |  |  |    |                                                                                   |
|                                 |  |  |  |  | 17 | تفضل الإدارة أسلوب الإقناع والتوفيق كوسيلة لإدارة الصراع<br>بين الأطراف المتنازعة |
|                                 |  |  |  |  | 18 | تحاول الإدارة معالجة الخلافات بحيث تؤدي إلى تحقيق الرضا<br>للأطراف المتنازعة      |

|  |  |  |  |  |                                                                               |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | يتم الاعتماد على التفاوض بين أطراف صراع لحين وصول إلى<br>الحل النهائي للمشكلة | 19 |
|  |  |  |  |  | تعتمد الإدارة على أسلوب حل الوسط والتسوية لمعالجة الصراع<br>في المنظمة        | 20 |

### ثالثاً: الأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي

| ت                   | الهيكل التنظيمي                                                                        | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | كلا |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-----|
| 1                   | تقوم الإدارة بتحويل الصلاحيات للمستويات الإدارية الإشرافية<br>والتنفيذية               |        |        |         |        |     |
| 2                   | عدم وجود ازدواجية وتداخل في الواجبات والاختصاصات<br>والمسؤوليات                        |        |        |         |        |     |
| 3                   | تمنحني الإدارة السلطة الكافية تمكّني من أداء أعمالي بالطريقة<br>الملائمة               |        |        |         |        |     |
| نظم العمل وإجراءاته |                                                                                        |        |        |         |        |     |
| 4                   | يتم تقييم وتنظيم النظم الخاصة بإجراءات العمل بشكل مستمر بهدف<br>تطويرها                |        |        |         |        |     |
| 5                   | تتميز إجراءات العمل الإداري بالتبسيط من خلال اختزال الخطوات<br>غير الضرورية            |        |        |         |        |     |
| 6                   | يوجد دليل خاص بالأنظمة الإدارية يحدّد قواعد وإجراءات العمل<br>بشكل واضح.               |        |        |         |        |     |
| الاتصالات الإدارية  |                                                                                        |        |        |         |        |     |
| 7                   | تستعمل الإدارة التقنيات الحديثة في عملية الاتصال لنقل المعلومات<br>للمستويات الإدارية. |        |        |         |        |     |

|                   |  |  |  |  |    |                                                                                      |
|-------------------|--|--|--|--|----|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |  |  |  |  | 8  | تسمح الإدارة للعاملين بالاتصال بالمسؤولين والتباحث معهم لحلّ المصاعب التي تواجههم.   |
|                   |  |  |  |  | 9  | تتّصف المعلومات ونظم والاتصالات المعتمدة في المنظمة بالدقة والسرعة في نقل المعلومات. |
| العدالة التنظيمية |  |  |  |  |    |                                                                                      |
|                   |  |  |  |  | 10 | تقويم الأداء في المنظمة يركّز على مبدأ الكفاءة والجدارة في الترقية                   |
|                   |  |  |  |  | 11 | أشعر بأن الإدارة تتسم بالعدالة والإنصاف في التعامل مع المرؤوسين                      |
|                   |  |  |  |  | 12 | هناك إجراءات تتميز بالعدالة تطبّق على العاملين جميعاً دون استثناء                    |