

**دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي:
دراسة استطلاعية لأراء عينت من المدراء والعاملين في شركة
أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات**
م.م. ياسر لطيف خلف / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة

تاريخ التقديم: 17/ 1/ 2017
تاريخ القبول: 2/ 3/ 2017

المستخلص

يركز البحث على دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي لكونه من المواضيع المهمة والحديثة نسبيا والتي لها اثر كبير في مستقبل المنظمات لذلك جاءت هذه الدراسة من اجل التعرف على علاقة وأثر التغيير التنظيمي والمتمثل بإبعاده (التكنولوجي ، الهيكل التنظيمي ،الموارد البشرية ، التغيير في المهام) على الصراع التنظيمي في شركة أيرث لنك العراق ، ولغرض الوصول إلى أهداف البحث ، فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (100) موظفا مكونة من مدراء ورؤساء أقسام وشعب وموظفين في شركة أيرث لنك العراق ، وتوصلت الدراسة الى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي ، كما بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي بدلالة متغيراته في الصراع التنظيمي ، حيث اتضح إن كلما كان التغيير فعال كلما كان دور التغيير في تخفيف الصراع داخل المنظمة ، وبناء على النتائج أوصى الباحث بعدة توصيات أهمها : إجراء التغييرات التنظيمية (الهيكلية والتكنولوجية والبشرية وتغييرات المهام) من خلال مواكبة التطورات الخارجية لضمان انسيابية عمل موظفيها بعيدا عن الصراعات المحتملة والحد من تأثيرات الصراع التنظيمي بين أفراد الشركة المبحوثة من خلال بناء البرامج التطويرية لجميع العاملين في الشركة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ التغيير التنظيمي ، الصراع التنظيمي ، شركة ايرث لنك .





المقدمة

يعتبر التغيير التنظيمي قضية من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة حيث أصبح التغيير التنظيمي موضوعا مميزا كونه يستند إلى افتراضات فلسفية متعددة وفي ظل العولمة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، إذ تسعى كل المنظمات لإعادة توازن أعمالها واقتصادها ومكانتها وموقعها في السوق لذلك يعتبر التغيير التنظيمي من المظاهر الصحية لمنظمات الأعمال سواء كانت صناعية او خدمية ، ولكون المنظمات هي نظم مرتبطة ببيئة تتصف بكونها ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها ، فان عليها مواكبة ذلك من خلال إجراء تغييرات داخلية في مكوناتها الأساسية كي تتمكن من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف ، فانه من الطبيعي على مديري المنظمات التأقلم والتكيف مع العوامل البيئية باستمرار لغرض اقتناص الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، لذا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على التغيير التنظيمي بإبعاده والمتمثلة (التغيير في التكنولوجيا ، التغيير في الهيكل التنظيمي ، التغيير في الموارد البشرية ، التغيير في المهام) في شركة أيرث لنك العراق وقياس أثره في تخفيف حدة الصراع التنظيمي لتلك الشركة. حيث تضمن البحث أربعة مباحث ، تناولت المبحث الأول المنهجية والدراسات السابقة ، وجاء المبحث الثاني بالإطار النظري للبحث ، اما المبحث الثالث فعرض الجانب العملي . واختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / منهجية البحث Research Methodology

1- مشكلة البحث Research Problem

تكمن مشكلة البحث على إن اغلب المنظمات أصبحت تتسم في بيئة متقلبة ومتغيره والتي من أهمها اشتداد المنافسة والصراعات التنظيمية والتغير في نوعية الموارد البشرية والتطور المتسارع في التكنولوجيا والاتصالات ، كلها فرضت على تلك المنظمات البحث عن العناصر الأساسية التي من خلالها تستطيع مواجهة هذه التحديات والوقوف بشكل قوي تجاهها، حتى تستطيع الاستمرار وتحقيق النجاحات في عملها وبشكل متميز. ولقد تطرقت العديد من الدراسات إلى أهمية التغير التنظيمي والصراع التنظيمي وتأثيرهما على حياة المنظمة ونجاحها، والافتراض بوجود علاقة بين التغير التنظيمي والصراع التنظيمي الأمر الذي فرض تساؤل لدى الباحث إلى تشخيص مدى وجود علاقة بين التغير التنظيمي والصراع التنظيمي وتأثيرهما في إنجاح والنهوض بواقع أفضل للمنظمة وانطلاقا من ذلك تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي القائل (ما العلاقة والأثر بين مستوى التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي وما وقع ذلك في شركة أيرث لينك) ولتحليل تلك الإشكالية الرئيسية نستعين بالأسئلة الفرعية التالية :

- أ- ماهو مستوى التغيير التنظيمي لشركة أيرث لينك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات ؟
- ب- ما مدى وجود الصراع في شركة أيرث لينك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات؟
- ت- ما مدى معرفة المدراء والعاملين لإبعاد التغيير التنظيمي وما هو مستوى توفرها في شركة أيرث لينك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات ؟
- ث- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي في شركة أيرث لينك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات ؟

2- أهمية البحث Research Importance

تتجلى أهمية البحث بالاتي :

- أ- تكمن أهمية هذا البحث من خلال الموضوع الذي تناوله إذ يتسم بالحدثة من حيث تسليط الضوء على أهم المفاهيم الإدارية التي تختص بالمنظمات بشكل عام وهو دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي لدى المنظمات العراقية .
- ب- تعاني المنظمات العراقية من مشكلات تنظيمية حيث يقدم البحث حلول لتلك المشكلات من خلال التطبيق العملي للتعرف على طبيعة العلاقة والتأثير المعنوي بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي .
- ت- التوصل إلى توضيح صورة عن أهمية التغيير التنظيمي وتشخيص مسببات تنامي الصراع السلبي وتقديم التوصيات اللازمة والضرورية لتحقيق أهداف المنظمة المبحوثة .



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لثك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

ج - التغيير ضروري في تطور ونجاح المنظمة للمحافظة على بقائها واستمرارها في ضل بيئة متغيرة وشديدة التعقيد، والقيام بدراسة تحليلية لواقع الضغط البيئي والنفسي للموارد البشرية والتعرف على النتائج المتحققة في عملية إجراء التغيير مع تجنب التغيير في المواقع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية إزاء التغيير

3 - أهداف البحث Research Objectives

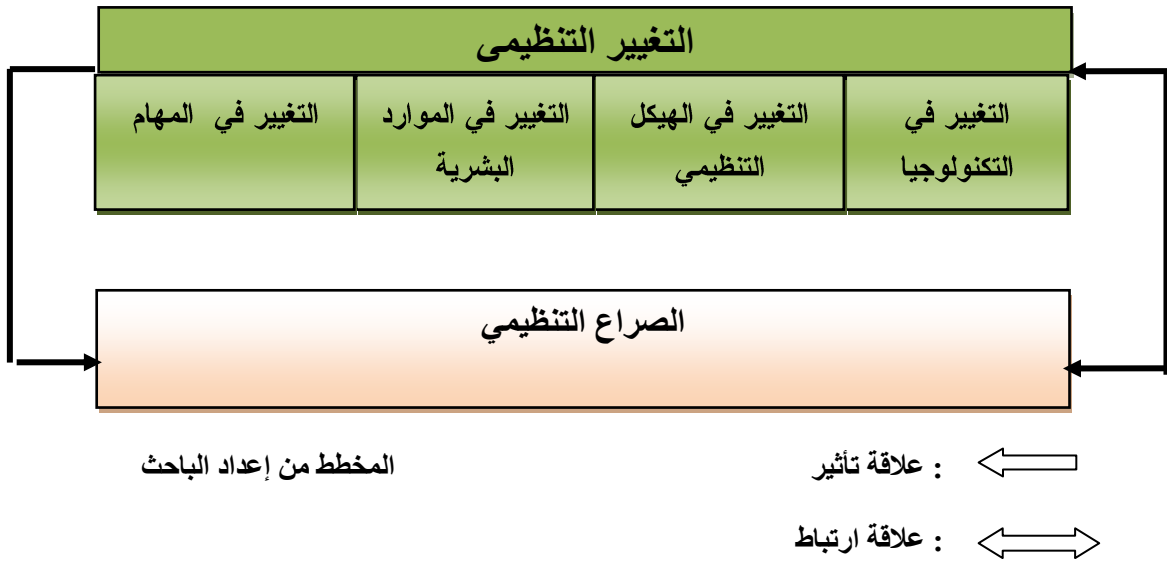
يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

أ- التعرف على مستوى التغيير التنظيمي وأثره في تخفيف حدة الصراع على المنظمة المبحوثة و تقديم إطار معرفي لمتغيرات البحث ومؤشراتها لتحديد المفاهيم لكل منهما وذلك من خلال ما عرض عن الموضوعين نظرياً عند مختلف الباحثين والكتاب .

ب- إسهام البحث في تحديد مواطن التأثير لمساعدة المنظمة المبحوثة من بين متغيرات البحث ومعرفة اي متغير أكثر فاعلية من ناحية التأثير على أنشطة المنظمة وتشجيع قطاع الدولة سواء كان عام او خاص من خلال التعرف على مفاهيم متغيرات البحث كأداة للوصول إلى النجاح وتشجيع المنظمة المبحوثة على تحديد أساليب ناجحة في التعامل مع الصراع .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: planned search

الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث



- فرضيات البحث : Hypotheses of Research

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي ، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في التكنولوجيا والصراع التنظيمي
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في الهيكل التنظيمي والصراع التنظيمي
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في الموارد البشرية والصراع التنظيمي
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير في المهام والصراع التنظيمي



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لثك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في الحد من الصراع التنظيمي ، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في التكنولوجيا في الحد من الصراع التنظيمي .
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في الهيكل التنظيمي في الحد من الصراع التنظيمي
- ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي
- ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير في المهام في الحد من الصراع التنظيمي

ثانيا : الدراسات السابقة :

1. دراسة (الزبيدي: 2000) دراسة بعنوان (ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركات التأمين العراقية) : تهدف الدراسة الى التعرف نوع العلاقة بين ثقافة المنظمة وسعيها لإدخال التغيير التنظيمي والتعرف على طبيعة ثقافة المنظمة من حيث أبعادها وأنواعها التي تمت دراستها في المنظمات المبحوثة والتحقق من وجود تباين فيما بينها. وما مدى استعداد المنظمات المبحوثة للتغيير والوقوف على مشكلاتها وإعدادها لعملية التغيير والتحقق من وجود تباين فيما بينها في هذه الأبعاد. وتقديم مقترحات للشركات التي مثلت مجتمع الدراسة في ضوء النتائج المتحققة ، اما مجتمع وعينة الدراسة تمثل ب(50) مدير من مدراء شركة التأمين العراقية ، أما الوسائل الإحصائية فاستخدم أسلوب الوصفي التحليلي اما الاستنتاجات لهذه الدراسة فهي استعداد الشركات لإحداث التغيرات التي تنسجم مع ما يستجد في البيئة لان مستويات التغيير جميعها كانت فوق المتوسط و وجود علاقة معنوية قوية بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي وعدم وجود فروق معنوية بين الشركات المبحوثة في متغيرات الثقافة أو التغيير.

2- دراسة (الوشاحي، 2002) عنوان الدراسة (إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين) تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الصراع التنظيمي متضمنة أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة ذلك الصراع والتعرف أيضا على اثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ويتكون مجتمع وعينة الدراسة تكونت من مدراء عامين ومعاوني المدراء ورؤساء أقسام الوزارة وعددهم (141) أما الوسائل الإحصائية فاستخدم أسلوب الوصفي التحليلي وكانت الاستنتاجات استخدام أساليب التسوية والتعاون والتجنب التي هي الأكثر شيوعا بينما كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعا لدى إداريي الوزارة بالإضافة إلى إن الأساليب الأقل شيوعا هي أسلوب المجاملة والمنافسة لدى إداريي الوزارة وتوصلت الدراسة إلى اختلاف بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع والسبب يعزى إلى المتغيرات الشخصية وتوصلت أيضا إلى ان الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث بينما الإناث تستخدم أسلوب المنافسة.

3- دراسة (المعشر، 2005) دراسة بعنوان (الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرووسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن) حيث هدفت هذه الدراسة على معرفة الطرق المتبعة في أدرة الصراع التنظيمي في دوائر الحكومة ومنها الدوائر المبحوثة إضافة إلى وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع التي يكون سببها إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة . اما مجتمع وعينة الدراسة تكونت العينة من (163) موظفا في الدوائر الحكومية لمحافظة جنوب الأردن أما الوسائل الإحصائية فاستخدم أسلوب الوصفي التحليلي ومن الاستنتاجات المستحصلة لتلك الدراسة هي من الأساليب المستخدمة بكثرة هو أسلوب التعاون ومن ثم أسلوب التسوية يليه أسلوب التنافس ثم التجنب وأخيرا أسلوب التنازل وهناك إجابات سببها العمر والتطيم والوظيفة ولا وجود لفروق الجنس والحالة الاجتماعية ، حيث أوصت الدراسة الى توجيه جهود الدراسات نحو تطوير المناخ التنظيمي وزيادة وعي العاملين بإدارة الصراع وجوانبه الايجابية .



4. دراسة (Jackson 2006) دراسة بعنوان (الوجه الإنساني للتغيير التنظيمي دراسة تحليلية لأربعة مستشفيات في ولاية كوينزلاند استراليا) : من مبررات هذه الدراسة هو ان المديرين وقادة المنظمات تعمل في بيئة سريعة التغيير بسبب العولمة والابتكار والتطور التكنولوجي والتغيرات في الهياكل التنظيمية كل هذه استوجب وجود قادة للتكيف مع هذه التغيرات لأجل زيادة الكفاءة والقدرة التنافسية لهذا فقد لوحظ ان القيادة القوية لها دور في التغيير الناجح اما عينة الدراسة تم مقابلة (26) من المدراء التنفيذيين للمستشفيات الاربعة الكثرونيا وتهدف هذه الدراسة التعرف على تأثير جوانب التغيير التنظيمي التي تتعلق بالجانب الإنساني في تحقيق التغيير التنظيمي ودور القادة للتوجيه في ذلك على أساس التوسيع المحتمل لنماذج القيادة التحولية لإجراء التغيير، أما الوسائل الإحصائية فاستخدم أسلوب الوصفي التحليلي ومن استنتاجات الدراسة تبين أن المنظمة التي تجري التغيير تحتاج إلى قائد تحولي الذي يمكن أن يلهم الموظفين مع الرؤية والقدرة وكلمات التشجيع، وتتطلب التواصل الفعال للقادة باعتبارها عنصرا رئيسيا من أجل التغيير كما كذلك تطوير فرق العمل وحل النزاع بين المجموعة، والحد من الإجهاد من خلال استراتيجيات المواجهة لتلك المتغيرات .

المبحث الثاني / الجانب النظري

التغيير التنظيمي Organizational Change Management

لم يعد التغيير التنظيمي حالة استثنائية بل بات ظاهرة طبيعية لجميع المنظمات المعاصرة ، التي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة ومتغيرة باستمرار وبات التغيير فيها نشاطا اعتياديا تضطر المنظمات للقيام به ، وان تكيف معه للوصول لأهدافها المتعلقة بالنمو والبقاء والاستمرار والتفوق وان تراقب بينها بشكل مستمر وتشخص مشاكلها الحالية والمحتملة لتكون مهيأة ومستعدة لمواجهة أي وضع تنافسي محتمل مستقبلا ، يتطلب القيام بالتغيير التنظيمي توفير وتخصيص الموارد والإمكانات البشرية والمالية ولمدد زمنية طويلة من أجل تنفيذه والاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية بإجراء تغييرات في أنشطتها وهياكلها وتقاناتها ومواردها البشرية ، وان تكون قادرة على مراقبة ذلك التغيير والمشاركة فيه والذي ينتج حدوثه من مصدرين خارج المنظمة وداخلها وقد يعبر عنه بشكل آخر إن لعملية التغيير الأثر الكبير على المنظمات الحكومية وموظفيها على حد سواء . فالسنوات القليلة الماضية اهتمت ملحوظا ومتزايدا لموضوع التغيير باعتبار التغيير من أهم العوامل المسببة لانخفاض وعي الأفراد وانخفاض ولائهم وانتانهم لمؤسساتهم وما ينتج عن كل هذا من مقومات حادة وصراعات تنظيمية وقد تكون عنيفة ومدمرة في بعض الأحيان .

أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي : Concept of Organizational Change

يعرف التغيير التنظيمي على انه عملية ابتكار أوضاع تنظيمية وطرق إدارية وأنشطة جديدة تحقق للتنظيم مسبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له الميزة تنافسية التي تجعله يحصل على مكاسب وموارد أكبر للمنظمة (Carnall , 1990 , 20) وقد عرّف التغيير التنظيمي على انه استجابة المنظمة لعدد من التغيرات البيئية التي تحيط بها مثل القوى المرتبطة بتطور التكنولوجيا ، الاقتصاد الدولي المتكامل ، والأسواق المحلية الناشئة ، والتحول إلى الرأسمالية ، ونشوء عولمة الاقتصاد ، لكي تضمن البقاء في عالم المنافسة المتسارعة والاستمرار بحيث تحقق أفضل موانمة للاستجابة لها (Daft, 2001:352) يعرف التغيير بأنه نتيجة واستجابة لمؤثرات البيئة الداخلية والخارجية لأجل إحداث التوازن للمنظمة مع تلك البيئة والتوصل إلى تحقيق الميزة التنافسية بهدف الاستمرار والتفوق وبلوغ الأهداف (العيثاوي :2003,17) فالتغيير التنظيمي هو تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة او في جميع تلك الأجزاء ، وإذا ما شمل التغيير جزءاً من المنظمة فإننا نتحدث عن تغيير جزئي .(منصور ،الخفاجي :2010,110) التغيير: عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (عرفة :2012,69). أما بيكرد فقد عرف التغيير التنظيمي : بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عملية التنظيم (دودين :2012,18).



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرثل لك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

فقد عرف ROY التغيير التنظيمي بأنه أسلوب إداري يجري من خلاله تحويل المنظمة من حالة سيئة أو متواضعة إلى حالة أكثر تميز وكفاءة من بين حالات التطور المتوقعة في المستقبل (العنزي: 2014، 348)، أو هو عملية التحول التي تمر بها المنظمة أو الشركة من خلالها وتتمثل بإعادة توجيه وإعادة هيكلة الإدارة واندماج أو استحواذ أو تطوير أهداف وغايات جديدة للمنظمة. (ناجي: 2015، 51)، ويرى الباحث ان التغيير التنظيمي هو عملية تنظيمية هادفة الى زيادة فاعلية المنظمات من خلال إدخال الحداثة والتحسين لأدائها وأنشطتها وحل المشاكل التي تواجه تقدم وتطور تلك المنظمة .

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي: Importance of Organizational Changing

تبرز أهمية التغيير من خلال النظر للمنظمة كنظام مفتوح تعمل كل عناصره ومكوناته بطريقة متكاملة ، تتبادل التأثير والتأثير إذ إن كل جزء وكل نشاط وكل شخص يؤثر ويتأثر وفقاً لمفهوم النظم الذي يساعد في فهم آلية تفاعل عناصر النظام ومكوناته من مدخلات وعمليات ومخرجات وحدود وتغذية راجعة وبيئة ، وعندما يكون التغيير التنظيمي أساس للعمل في المنظمة إنما يشير إلى ضرورة تنفيذ الأعمال بشكل الصحيح (الطراونة وآخرون: 2012، 181)، حيث يرى (Young: 2009, 52) أهمية التغيير التنظيمي تكمن في التوازن المستمر الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال التكيف مع مختلف العمليات والأنشطة داخل تلك المنظمة بالإضافة إلى المتغيرات الخارجية التي تعمل على تغيير أهداف المنظمة على المستوى الخاص والعام. ولكي تضمن المنظمة استمرارها وتفوقها ونجاحها في السوق عليها الاستجابة للتغيير والتكيف معه باستمرار وتلائم . أما (Soparnot:641,2011) فقد يرى أن أهمية التغيير التنظيمي عن طريق التغييرات التي تحدثها المنظمة على أهدافها وسياساتها الإدارية وأنشطة وفعاليات العمل التنظيمي لكي تحقق التوافق بين الأساليب وفعاليات عمل الإدارة والتعديلات الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم بما يتوافق مع البيئة الخارجية والعمل على إحداث فعاليات وأساليب إدارية حديثة للحصول على الفاعلية والكفاءة للمنظمة . أما (Starke et al., 2011:30) فيرى ان أهمية التغيير التنظيمي تنبع من حاجة دائمة لتغيير أهداف المنظمة وإحداث تعديلات عليها بما يتلائم مع عمليات التجديد حيث تعد عملية التغيير من الأمور التي تكون نواة المراحل التنظيمية لذلك يحاول التغيير تزويد المنظمة بالتوجيهات لتحسين وضعها الإداري وان تستغل الموارد والإمكانات المتاحة للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية لتلك المنظمة بما يحقق النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع .

ثالثاً: أسباب التغيير التنظيمي: The reasons for organizational change

هناك أسباب عديدة تدفع المنظمة نحو التغيير حيث هناك مصدرين من الضغوط : الأول داخلي والثاني خارجي (عبوي: 2006: 173-172،):
الأسباب الداخلية : وهي الأسباب الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والتمثلة بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين ويرى (كريتينز وكينكي) بان القوى الداخلية المسببة للتغيير نوعان هي :
أ- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العاملين بكيفية معاملة المنظمة لهم
ب- سلوك او قرارات المديرين، فالصراع والاحتكام بين الرؤساء المرؤوسين يتطلب تنمية مهارات التعامل لدى الجميع
الأسباب الخارجية : وهي الأسباب الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها ويحدد (هريجل) أهم القوى الخارجية بما يلي :
أ- التطور التكنولوجي السريع
ب- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة
ت- التقدم السريع للمنتجات سواء كان سلع او خدمات
ث- التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة
ج- التغيير في نوعية وجودة حياة العمل (عبوي: 2006: 173-172،)



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لثك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

- أما (جرادات وآخرون : 2013، 39-94) أشار إلى أهم أسباب التغيير التنظيمي هي:
- أ- التغيير في أهداف المنظمة: لا شك أن التغيير في هدف المنظمة سيرافقه تغيير في برامجها وأسلوب عملها
 - ب- أسباب هيكلية كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة .
 - ت- أسباب إدارية كتأثير فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل عل أدائها
 - ث- الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أدائها وتحسين إنتاجها
 - ج- أسباب ببنية ، وفنية وتكنولوجية ، والتوافق مع متغيرات الحياة .

رابعاً: خصائص التغيير التنظيمي: Organizational change properties:

- تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتوجب الإلمام بها ومعرفتها من أهمها: (العميان : 2005، 345)
- 1- الاستهدافية : أي إن التغيير لا يحدث عشوائيا بل يكون ضمن إطار حركة المنظمة لطبقاً لأهداف والغايات المحددة
 - 2- الواقعية : ارتباط إدارة التغيير بواقع المنظمة العملي ضمن حدود إمكانياتها ومواردها والبيئة التي تكون فيها
 - 3- التوافقية : التوافق بين متطلبات واحتياجات القوى المتنوعة لعملية التغيير وبين التغيير نفسه .
 - 4- الفاعلية : بمعنى فعالية إدارة التغيير ويكون لديها القدرة على العمل بحرية وامتلاك التأثير بالآخرين .
 - 5- المشاركة : حاجة التغيير للتفاعل الايجابي والطريق الوحيد لتحقيق هذا التفاعل هو المشاركة لجميع القوى التي يؤثر فيها التغيير .
 - 6- الشرعية: ضرورة تغيير او تعديل القانون لدى المنظمة عندما يكون متعارضاً مع عملية التغيير قبل إجراء التغيير.
 - 7- الإصلاح : يتم إنجاح التغيير من خلال سعي المنظمة نحو إصلاح العيوب ومعالجة الاختلالات في المنظمة.
 - 8- الرشد: الصفة التي ينبغي أن تلازم عملية التغيير و أي عمل إداري .
 - 9- القدرة على التطوير والابتكار: مضمون التغيير ان يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل من المستخدم حالياً
 - 10- القدرة على التكيف مع الأحداث: من اهتمامات التغيير هو القدرة على التكيف السريع مع الأحداث والتفاعل معها

خامساً: أبعاد التغيير التنظيمي: Organizational Change dimensions:

اتفق اغلب الكتاب والباحثين على ان التغيير التنظيمي يركز على أربعة أبعاد (محاوِر) رئيسية :

- 1- التغيير في التكنولوجيا : (الملا : 2009، 70-71)
- يشمل التغيير التكنولوجي على تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة أو نظم دعم الحاسوب الجديد أو الأدوات الجديدة أو أشكال جديدة من الأتمتة مثل الإنسان الآلي ، أما (حناوي وآخرون : 2001، 119) فيرون إن التغيير في التكنولوجيا يتضمن عمليات إنتاج المنظمة التي تتضمن معرفة تجعلها قادرة على التميز ويهدف هذا التغيير إلى زيادة في الكفاءة المتمثلة بنقنيات الإنتاج وأساليب العمل والمستويات التقنية وينتج عن ذلك التغيير تطبيقات مثل ظهور صناعات جديدة ، تجدد او انتهاء بعض الصناعات الحالية ، بروز صناعات تساعد وتكمل الصناعات الجديدة.
- 2- التغيير في الهيكل التنظيمي : (الدهان، 1992 : 164)
- توجه المنظمة إلى التغيير في المستويات الإشرافية وكذلك التغييرات في مجال الإدارة الإستراتيجية والسياسات ونظم الأجور وعلاقات العمل وآليات التنسيق ونظم المعلومات والرقابة التي تحددها الإدارة العليا حيث يكون هناك تداخل بين تلك المتغيرات وأن أي تغير في أحد هذه المجموعات أو العناصر السابقة يتطلب حصول تغييرات في المتغيرات الأخرى، أي أن التغيير في تصميم الفعاليات الأساسية هو ما يفعله العاملون مصحوباً بالتغيير في التكنولوجيا والتغير في تصميم العمليات يتطلب عادة تعديلات في الهياكل المتضمنة تغييراً في أنماط السلطة والاتصال والأيدي العاملة وبالتالي تلتزم المتغيرات الثلاث تغييرات في المعرفة والسلوكيات للعاملين .



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرثلنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

3- التغيير في الموارد البشرية : (الملا : 2009، 71)

ان طريقة تغيير المنظمة وطريقة إعادة هيكليتها على صعيد الموارد البشرية هي مفتاح لتحسين الفاعلية التنظيمية فعند تغير المهمة ، الهيكل أو التكنولوجيا يجب عدم إغفال تأثير التغيير على الموارد البشرية وأن تغيير أي من هذه المجالات سوف لا يكون مؤثراً إلا بعد الأخذ بنظر الاعتبار تغيير الموارد البشرية . و أن التغيرات في الموارد البشرية تتوجه نحو سلوك واتجاهات العاملين واتصالاتهم في مجال المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشاكل.

4- التغيير في المهام : (جواد، 1995 : 318)

يحصل التغيير في المهام عند حدوث تغيير في فعالية أو عمل ما بسبب استخدام تكنولوجيا متطورة أو أي تغييرات في بيئة المنظمة سواء داخلية أو خارجية وتشمل تلك المتغيرات المتعلقة بتحديد المهام والوظائف أو تكوين فرق العمل أو تصميم أو إعادة تصميم الوظائف، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه فالتصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل. وقد يتطلب التغيير في تصميم العمليات دمج وتقليص مهام متكررة أو غير ذات فائدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة .

* أما (بن حبتور : 2009، 360-361) يرى أن التغيير يتمحور على النحو التالي :

- 1- التغيير التكنولوجي : ويشمل الآلات والمعدات والطرائق والأساليب .
- 2- التغيير التنظيمي : والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها
- 3- التغيير الإنساني: وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وظموماتهم .
- 4- تغيير في العمل : أو تغيير الواجبات الوظيفية أما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما .

الصراع التنظيمي Organizational conflict

يرى أصحاب الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي أمر محتوم في أي منظمة ولا يمكن تجنبه . وان عدم وجوده أو وجوده بنسب قليلة في المنظمة ينتج عنه الركود ويسبب مع طول الزمن الى انهياره وفي الحال المعاكسة فان وجوده بنسب مرتفعة يضر بالمنظمة . إذن الصراع ليس موضوع حديث فهو موضع اهتمام للكثير من الباحثين وكتاب علم النفس والاجتماع ، أي انه عملية تبدأ عندما يشعر الفرد او الجماعة بنوع معين من الإحباط نتيجة تجاوز احد الأفراد أو الجماعات لحقوق الآخرين .

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي : concept organizational conflict

يعرف الصراع التنظيمي على انه المواجهة أو التعارض التي تحصل داخل المنظمة فيما بين الأفراد او الجماعات المختلفة والمتنوعة في السلوك والفكر (Wargner:1998,245) أما جواد عرفه : بأنه حالة من حالات التزايد والتسارع التدريجي في مشاعر أطراف الموقف من منضبط إلى غير منضبط بعيد عن الحالة الطبيعية (جواد:2000,162) ، او هو كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم او القضاء عليهم (العميان :2002,363) ، في حين يعرف انه : ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء فالصراع احد الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والمهادنة والتقليد والمحاكاة ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطوير والتغيير لان الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية ، لذا فان الصراعات غالبا ما ترافق التغييرات (الشهري :2008,44) او هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين متعارضين او متعاكسين في وقت واحد وانه الوضع الذي يتطلب اتخاذ قرار معين بين حاجتين متناقضتين (عيد القادر: 2011,7) وقد عرف (الطراونه و آخرون :2012,312) الصراع التنظيمي على انه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت ، او هو مواجهة بين الأفراد او الجماعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق او يحاول إعاقة اهتمامه (القهيوبي :2015,218).



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لك المراف لخدمات الشبكات والاتصالات

ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي : organizational conflict Importance

للصراع أهمية كبيرة في المجتمعات بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص ، فان الصراع بالغ الأهمية لتلك المنظمات حيث انه بحاجة إلى قدر معتدل من الصراع لتجنب الجمود والركود و الملل والروتين وللحفاظ على نموها وفعاليتها ، فالمنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص بحاجة إلى صراع في الأفكار والآراء (العويوي:2012،16) وتظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل الأداء باهتا ، والسلبية تغلب على الايجابية بين العاملين ، ويصبح جل اهتمام العاملين تعطيل أهداف الآخرين ، وتظهر أهمية الصراع من خلال المزايا التالية (طه: 2012، 18)

- 1- تحفيز العاملين والمدبرين على التنافس الايجابي .
- 2- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها
- 3- إشاعة الايجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل
- 4- ظهور واكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية
- 5- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق فرص تنافسية

ثالثاً: أسباب ومحاور الصراع التنظيمي: Reasons and axes Organizational conflict

هناك جملة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع سواء كانت بين المنظمات أو بين المجاميع أو بين الأفراد ويمكن إيجازها بمايلي : (أبو عساكر:2008،15)

- 1- سوء الفهم
- 2- تصادم الشخصيات
- 3- اختلاف القيم والأهداف
- 4- اختلافات الطرق والأساليب
- 5- اختلاف حول المسئوليات
- 6- نقص التعاون
- 7- مسائل متعلقة بالسلطة

أما (مصطفى: 2005،386) فيرى أسباب حدوث الصراعات تنقسم إلى قسمين :
الأول : أسباب تنظيمية : التي تحدث نتيجة إلى الظروف التي تمر بها المنظمة مثلاً تعارض أهداف المنظمة أو التنافس على الموارد المحدودة وكذلك عدم تحديد المسئوليات بشكل دقيق إضافة إلى عدم فاعلة نظام الاتصال والتغييرات الإدارية وعلاقة الرئيس بالمرؤوس .

الثاني : أسباب شخصية : تلك الأسباب التي تتعلق بكل من الرئيس والمرؤوسين والمتعلقة بالتفاوت في الصفات الشخصية لهم و التعارض في الأهداف الشخصية و الاختلاف في الإدراك إضافة إلى التركيب السيكولوجي للفرد .

أما محاور الصراع التنظيمي : Axes organizational conflict

يتضمن الصراع محاور أساسية هي :

محور القيم : يعتبر من المحاور المهمة لأنه يعطي المنظمة خصوصية متميزة . وان معظم حالات الصراع تعود إلى الاختلافات في القيم ونخص بالذكر القيم العقائدية والأيدلوجية والاجتماعية وكلما كان التمسك بهذه القيم قويا زاد احتمال الصراع وتؤكد الإدارة وتركز الإدارة على أهمية القيم بشرط عدم التعارض بين منظومة القيم وبين القواعد العلمية والآخر محاولة التوحيد المستمر بين القيم السائدة في المنظمة بأي أسلوب ممكن تعبوي كان أو تنظيمي . (عساف : 1993،241)

محور المصالح : تختلف وتتعدد المصالح داخل المنظمة طبقاً لتعدد العاملين ، فكل جماعة من الجماعات رسمية كان او غير رسمية تختلف مصالحها باختلاف اهتماماتها وطموحاتها ويعتبر هذا الاختلاف سبب لحدوث الصراع وهذا يجعل المنظمة مهددة بالتفكك والانهيار ويكون الأمر أخطر إذا كان الاختلاف بين المستويات العليا التي تتولى قيادة المنظمة ، ولتجنب حالات الصراع لابد من التمسك بالقيم الوظيفية الايجابية مثل العدالة والمكافأة والمعاقبة على اعتبار كل وما يستحق والعمل على تشجيع روح الفريق الواحد والمسئولية الجماعية . (عساف : 1993،216)



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لك المراف لخدمات الشبكات والاتصالات

محور المكانة والهيبة : يتناول هذا المحور المستويات الإدارية العليا مثل القيادات الإدارية التي تسعى إلى الاهتمام لتعزيز حاجاتها الاجتماعية بعد ما تمكنت من اشباع حاجاتها المادية وعادة ترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة لذا يشتد الصراع بين تلك القيادات للوصول إلى راس السلطة والقوة على ممارسة السلطة فعليا امام العاملين وأمام المجتمع (ابو عساكر :2008,16)

محور النفوذ : يأخذ هذا المحور نفس الخطورة التي تكون في محور المكانة والهيبة لكن محور النفوذ يبدو على الإدارة الوسطى على اعتبار أن اغلب العاملين في هذه المستويات يربطون مصالحهم على أساس علاقاتهم مع القيادات العليا التي تمسك إدارة الأمر . حيث يحاولون كسب قدرا من النفوذ من القيادات العليا ليتمكنوا من تحقيق مصلحة على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم ، وهذا المحور ساند في مجتمعاتنا . (ابو عساكر :2008,17)

مراحل الصراع التنظيمي : Stages of organizational conflict :

يمر الصراع التنظيمي بخمس مراحل :

1- مرحلة الصراع الخفي (الكامن) : هو المرحلة الأولى من مراحل الصراع حيث يكون مكبوتا ولا يترتب عليه اي أدراك أو فهم أو إحساس بالظهور رغم وجود أسباب حيث تظهر حالات تؤثر على الأفراد في التنظيم الذين سيتحولون إلى إطراف صراع ومن هذه الحالات التنافس على الموارد المحدودة او الحاجة إلى الاستقلالية وتشعب الأهداف وتداخلها (سعد الدين:2010,70).

2- مرحلة الصراع المدرك : تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع إن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث ، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور الصراع ومدركاته حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (عيسى :2009,16)

3- مرحلة الشعور بالصراع : تلك المرحلة التي يستشعر فيها أطراف الصراع بالمشاعر التي تدل على بداية الصراع فعلا فيما بين تلك الأطراف المتصارعة والمتنازعة المختلفة أي إن هذه المرحلة هي مرحلة التي يفصح فيها الصراع المدرك عن مقدمات وبدايات للصراع الفعلي وبصورة علنية .- (Pondy, 1967: 300-302)

4- مرحلة الصراع العلني : تلجأ أطراف الصراع سواء كان فرد أو جماعة في هذه المرحلة إلى انتهاج أسلوب علني وصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الإطراف الأخرى ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثلا العدوان أو المشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صورا أخرى مثل الانسحاب أو انفجار الوضع أو أي وسيلة دفاعية أخرى . (العايب:2009,73)

5- مرحلة ما بعد الصراع : تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي رضا احد الطرفين فمن المحتمل إن تزداد الأمور سوءا وان تظهر صراعات جديدة لاحقا إذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فان الصراع المتجدد يمكن إن يولد مشكلة اكبر بكثير مما كلن عليه الوضع سابقا.(قاسيمي:2004,162) .



المبحث الثالث / الإطار العملي

أولاً/ عرض وتحليلات نتائج في ضوء إجابات العينة

1- عرض واقع التغيير التنظيمي وفق إجابات عينة البحث

للتعرف على مستوى قيمة التغيير التنظيمي في ضوء استجابة العينة، سوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الإجابات. ولأن هذا البحث قد اعتمدت على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة البحث للأستبانة ، فسيكون مستوى كل متغير محصور بين (1-5) بأربعة مستويات نسبة إلى الوسط الفرضي (3) والجدول (1) يوضح ذلك، ويشمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (4-3.1) وجيد جداً إذ ازداد عن (4) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (2-2.9) وضعيف جداً إذا ما انخفض عن (2)

جدول (1) قوة المتوسطات

درجات المقياس قيمة المتوسطات	جيد جداً 5-4.1	جيد 4-3.1	متوسط 3	ضعيف 2.9-2	ضعيف جداً 1.9-1

أولاً : المتغير المستقل (التغيير التنظيمي)

1- التغيير التكنولوجي

وفقاً لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد التغيير التنظيمي إذ يظهر الجدول (2) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات إذ جاء التغيير التكنولوجي بوسط حسابي (3.87) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.51) مما يدل على ان هناك اتفاق لدى العينة المبحوثة لأهمية التغيير التكنولوجي في الشركة المبحوثة ، فالشركة ومن خلال الجولة الميدانية واللقاءات التي أجراها الباحث مع بعض المدراء والعاملين تهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية فلذلك جاءت الفقرة رقم (1) بالمستوى الأول عن باقي الفقرات .

الجدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير التكنولوجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
1	تهتم إدارة الشركة بإدخال التحسينات في تقنيات الإنتاج بصورة مستمرة.	3.97	0,57	1
2	ساعدت المكننة الحديثة المستخدمة من قبل إدارة الشركة على تحسين جودة المنتج فضلاً عن زيادة رضا العاملين فيها.	3.88	0,55	2
3	لا يتسم العمل الإداري في الشركة بدرجة عالية من الروتين والإجراءات المشددة.	3.86	0.43	3
4	تستخدم إدارة الشركة أنظمة ومعدات آلية في أعداد و تخزين المعلومات واسترجاعها.	3.77	0.49	4
	الوسط العام والانحراف العام	3.87	0.51	

2- التغيير في الهيكل

توصل الباحث من خلال إجابات العينة على الأسئلة الخاصة ببعد التغيير في الهيكل قد جاء أعلى من الوسط الفرضي (3) وبمستوى جيد إذ جاء بوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.46) مما يدل على أهمية التغيير في الهيكل في الشركة المبحوثة في تقليل عمليات الصراعات التنظيمية، فالتنظيم الرسمي واللا رسمي ضمن هيكل الشركة المبحوثة هما أساس نجاح الشركة لان ذلك يدل على أن الإدارة العليا ناجحة وقادرة على جعل تلك الاتصالات تصب في صالح أهداف الشركة حيث جاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الأولى وهذا ما تم ملاحظته من قبل الباحث أثناء توزيع الاستبانة واللقاءات التي أجراها مع بعض المدراء والعاملين . كما في الجدول رقم (4) التالي:



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرثلنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

الجدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الهيكل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
5	تخول الإدارة العليا للشركة الصلاحيات الكافية للمستويات الدنيا (أقسام، شعب).	3.94	0.42	3
6	تحدد إدارة الشركة الأهداف العامة للوحدات الفرعية، وتتولى الوحدات المتخصصة وضع الخطط اللازمة لتنفيذها.	3.89	0.40	4
7	تعتقد إدارة الشركة أن الاتصالات الرسمية واللا رسمية هي أنجح الوسائل لتبادل المعلومات الصحيحة في الشركة.	4.06	0.48	1
8	توجد درجة عالية من الاعتمادية في أعمال الأقسام والوحدات كافة على مستوى الشركة التي تعمل فيها.	4.00	0.54	2
	الوسط العام والانحراف العام	3.97	0.46	

3- التغيير في الموارد البشرية

أظهرت النتائج ان بعد التغيير في الموارد البشرية قد جاء بمستوى جيد و بوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.57) مما يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة واتفقهم على ان التغيير في الموارد البشرية الذي تتبناه الشركة له دور فاعل في تخفيف الصراع الدائر في الشركة وهذا ما لمسها الباحث من خلال الجولة الميدانية في الشركة حيث أكد أغلب المبحوثين إن الشخص الغير مناسب في المكان المناسب يؤدي الى إرباك هيكل الشركة وتمركز البيروقراطية في أجزائه إذ جاءت الفقرة رقم (11) بالمرتبة الأولى وهذا ما يؤكد كلامنا حيث ان مواكبة التغييرات التكنولوجية من خلال البرامج التدريبية يحتم على الشركة اجراء التغييرات في المناصب والمهام الملقاة على عاتق كل عامل .

الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في الموارد البشرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
9	يساهم مدراء الشركة في تعديل أو تطوير مهام الشركة وأهدافها وإستراتيجيتها.	3.77	0.60	2
10	زادت برامج التغيير في الشركة من درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم.	3.71	0.57	3
11	تواكب البرامج التدريبية التي تقيمها الشركة التغيير التكنولوجي والتغيير في مهام الشركة.	3.83	0.45	1
12	تسعى إدارة الشركة إلى جعل الأفراد يعملون كجماعات متماسكة، وليس كوحدات رسمية في الهيكل التنظيمي لها.	3.66	0.64	4
	الوسط العام والانحراف العام	3.74	0.57	

4- التغيير في المهام

اما بعد التغيير في المهام فقد جاء بوسط حسابي عام بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.57) وهذا يدل على اتفاق اغلب أفراد العينة المبحوثة على فقرات هذا البعد وتأكيدهم على أن التغيير في المهام هو جزء أساسي ومهم في الشركة ومواكبة التطورات في البيئة الخارجية وما تتطلبه من تغييرات تنظيمية داخلية وهذا ما أكدته إجابات العينة حول السؤال (9) إذ حقق أعلى وسط حسابي ، إذ أكد بعض المدراء والعاملون للباحث ان سر نجاحنا هو التحديث المستمر بأساليب عملنا وبما يتلائم مع منافسينا الخارجيين وبناءً على ذلك اضطر الباحث لإدراج هذا التساؤل لمعرفة مدى مواكبة الإدارة العليا للتطور الحاصل مع المنافسين والبيئة بشكل عام وجاءت النتيجة مرضية .



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

الجدول رقم (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتغيير في المهام

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
9	تواكب ادارة الشركة وبشكل مستمر التطور الذي يحصل في البيئة فيما يتعلق بأساليب العمل والمنتجات لتعزيز فرص نموها في السوق.	3.83	0.60	1
10	تولي ادارة الشركة اهتماما كبيرا لعملية البحث والتطوير وتعتبرها من المهام الأساسية.	3.71	0.57	3
11	ما تقدمه ادارة الشركة من مكافآت وامتيازات للعاملين لديها جيدة بشكل عام	3.77	0.45	2
12	إذا دعت ضرورات التغيير تقوم ادارة الشركة باستخدام وظائف جديدة وتغيير أساليب أداء الأعمال نفسها .	3.66	0.64	4
	الوسط العام والانحراف العام	3.74	0.57	

ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (التغيير التنظيمي) إذ حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.87) وبمستوى جيد بانحراف معياري (0.51) مما يدل على ان التغيير التنظيمي الموجود في الشركة يبعد أحداث الصراعات التنظيمية في الشركة من حيث التغيير التكنولوجي والتغيير في الهيكل والتغيير في الموارد البشرية والتغيير في المهام مما عملت أركان أساسية ناجحة من أجل تهيئة مناخ تنظيمي خال من الضغوط والصراع ومشجع للإبداع والتطوير.

ثانيا: المتغير التابع (الصراع التنظيمي)

أثبتت النتائج إن الصراع التنظيمي جاء بوسط حسابي (2.09) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.32) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفاهم على انه نمط العمل الموجود في الشركة لا يوجد فيه صراع تنظيمي إذ أوضحت النتائج إن المدراء والعاملين في شركة أيرث لنك لا يرون بوجود صعوبة في تنفيذ متطلبات الوظيفة و لا يجدون بأن الحوافز التي يحصلون عليها قليلة إلى جانب وجود ثقة و تفاهم عالي ما بين الموظفين والقادة مما أدى إلى عدم الشعور بالملل نتيجة وجود بوادر النجاح من راتب جيد و وعمل غير مرهق او متعب فوق الطاقة البدنية للعاملين، وهذا مما أدى إلى عدم وجود نية لحدوث صراع بين العاملين وهذا ما أكدته الفقرة رقم (17) إذ إن المدراء يحاولون معالجة مشكلات العمل من خلال تفهمها أولا ثم حلها ثانيا مما حبيب للعاملين العمل و التلاؤم فيما بينهم، والجدول رقم (6) يبين النتائج :

الجدول رقم(6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للصراع التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل
13	يرفض المدير فكرة أننا جميعا في قارب واحد	2.06	0.34	5
14	أغالي كوني مديرا في مطلبي و موقفي حتى أحصل على ما أريد	2.17	0.45	3
15	يتجنب المدير مشاعر الغضب والإحباط الظاهرة على الآخرين	2.20	0.58	2
16	يرفض المدير إيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مرضية للجميع	1.97	0.17	9
17	عدم مساعدة المدير الآخرين على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	2.34	0.73	1
18	يحاول المدير تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	2.04	0.17	6
19	يتجنب المدير مناقشة من يتعارضون معه في الآراء	2.03	0.17	7
20	يتمسك المدير برأيه لإرغام الآخرين على تقديم تنازلات	2.00	0.01	8
21	يتعامل المدير مع مواضيع الخلاف على إنها عملية مكسب أو خسارة	2.09	0.37	4
22	يستخدم المدير أحيانا نفوذه للفوز بموقف فيه تنافس	1.96	0.17	10
	الوسط العام والانحراف العام	2.09	0.32	



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لثك العراق لخدمات الشبكات والاتصالات

ثانياً/اختبار الفرضيات

1- اختبار فرضيات الارتباط

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في التغيير التنظيمي ومحاوره (التغيير التكنولوجي ، التغيير في الهيكل ، التغيير في الموارد البشرية ، التغيير في المهام) مع المتغير المعتمد والمتمثل في متغير الصراع التنظيمي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات وكانت النتائج كما يلي:

أ: الارتباط بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (هناك ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي) يلاحظ من خلال الجدول (7) ما يلي:

جدول (7) يبين معامل ارتباط بيرسون بين التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي

Sig.	R	أبعاد التغيير التنظيمي	الصراع التنظيمي
0.000	0.72**	التغيير التكنولوجي	
0.000	0.55**	التغيير في الهيكل التنظيمي	
0.000	0.64**	التغيير في الموارد البشرية	
0.000	0.75**	التغيير في المهام	

* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

1- جاءت قيمة معامل الارتباط بين التغيير التكنولوجي و الصراع التنظيمي (0.72) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) ما بين التغيير التكنولوجي والصراع التنظيمي في الشركة.

2- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التغيير في الهيكل والصراع التنظيمي (0.55) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين التغيير في الهيكل والصراع التنظيمي في الشركة.

3- اما قيمة معامل الارتباط بين التغيير في الموارد والصراع التنظيمي فقد بلغ (0.64) وهي قيمة موجبة و دالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين التغيير في الموارد والصراع التنظيمي في الشركة.

4- وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين التغيير في المهام والصراع التنظيمي (0.75) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومعنوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى معنوية (0.01) بين التغيير في المهام والصراع التنظيمي في الشركة.

5- بلغت قيمة معامل الارتباط بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي بصورة إجمالية (0.624) وهي قيمة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على ان للتغيير التنظيمي الموجود في الشركة دور فاعل في أحداث الصراع التنظيمي .

نستدل مما سبق ان الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية الثلاث قد تحققت اذ حقق التغيير في المهام النسبة الأكبر من تلك العلاقة الارتباطية مع الصراع التنظيمي في الشركة المبحوثة.

2-اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية الفرعية والرئيس في المتغير المستجيب الرئيس وأبعاده الفرعية باستعمال أنموذج الانحدار البسيط والمتعدد ، ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة وانبثقت منها اربع فرضيات فرعية لتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات .



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لثك المرافق لخدمات الشبكات والاتصالات

وقد جرى اختبار الفرضية الرئيسية القائلة (هناك تأثير معنوي للتغيير التنظيمي في الصراع التنظيمي) من خلال الانحدار البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين المتغير المستقل الذي جرى ترميزه بالرمز (A) والمتغير التابع الذي جرى ترميزه بالرمز (Y) ، وفي ضوء الجدول رقم (8) لتحليل التباين تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (F) حيث كانت قيمة F المحسوبة (68.412) وهي قيمة معنوية إذ إن معنويتها (Sig) كانت أقل من مستوى المعنوية 5% و 1% إذ إن هناك تباين معنوي في إجابات أفراد العينة ووجود تأثير للتغيير التنظيمي على الصراع التنظيمي للشركة المبحوثة ، وهذا يدل بأن منحنى الانحدار هو جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين . كما في الجدول رقم (8) :

الصراع التنظيمي (Y)		المتغير التابع
0.68	R ²	التغيير التنظيمي (A)
68.412	(F) TEST	
0.000	القيمة المعنوية	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) علما ان قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1 ، 89) تساوي (3.93) .

ومن خلال الجدول رقم (9) يمكن ملاحظة قيمة (R²) الذي يعد مقياسا وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار وكانت قيمتها (0.680) وهذا يعني ان ما مقداره (0.680) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي هو تباين مفسر بفعل التغيير التنظيمي التي دخل النموذج . أما القيمة المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) فهي تأكيد على وجود تأثير عال (للتغيير التنظيمي) على الصراع التنظيمي . وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الرئيسية . أما بخصوص الفرضيات الفرعية فالجدول (9) يبين مصفوفة التأثير بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي :

جدول رقم (9) تحليل تأثير التغيير التنظيمي على الصراع التنظيمي

التغيير التنظيمي		المستقل	التابع
0.441	R ²	التغيير التكنولوجي A1	الصراع التنظيمي Y
34.522	(F) TEST		
0.000	Sig		
0.450	R ²	التغيير في الهيكل A2	
33.612	(F) TEST		
0.000	Sig		
0.383	R ²	التغيير في الموارد A3	
31.664	(F) TEST		
0.000	Sig		
0.512	R ²	التغيير في المهام A4	
42.881	(F) TEST		
0.000	Sig		
16.288	(F) TEST		
0.000	Sig		

N=100



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينه من المدراء والعاملين في شركة أيرث لثك المراق لخدمات الشبكات والاتصالات

- 1- نصت الفرضية الفرعية الأولى على وجود تأثير معنوي للتغيير التكنولوجي (A1) في الصراع التنظيمي (Y) ، اذ يبين الجدول رقم (9) ان قيمة F المحسوبة لك (A1) بلغت (34.522) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا يدل على وجود تأثيرات لـ (التغيير التكنولوجي) في الصراع التنظيمي (Y) ، أما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.441) وهذا يعني ان ما مقداره (0.441) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي هو تباين مفسر بفعل (التغيير التكنولوجي) التي دخلت النموذج وان (0.559) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار .
- 2- نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود تأثير معنوي للتغيير في الهيكل (A2) في الصراع التنظيمي (Y) ، اذ يبين الجدول رقم (9) ان قيمة F المحسوبة لك (A2) بلغت (33.612) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا يدل على وجود تأثيرات لـ (التغيير في الهيكل) في الصراع التنظيمي (Y) ، أما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.450) وهذا يعني ان ما مقداره (0.450) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي هو تباين مفسر بفعل (التغيير في الهيكل) التي دخلت النموذج وان (0.550) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار .
- 3- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود تأثير معنوي للتغيير في الموارد (A3) في الصراع التنظيمي (Y) ، اذ يبين الجدول رقم (9) ان قيمة F المحسوبة لك (A3) بلغت (31.664) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا يدل على وجود تأثيرات لـ (التغيير في الموارد) في الصراع التنظيمي (Y) ، أما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.383) وهذا يعني ان ما مقداره (0.383) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي هو تباين مفسر بفعل (التغيير في الهيكل) التي دخلت النموذج وان (0.617) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار .
- 4- نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود تأثير معنوي للتغيير في المهام (A4) في الصراع التنظيمي (Y) ، اذ يبين الجدول رقم (9) ان قيمة F المحسوبة لك (A4) بلغت (42.881) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (Sig) بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (5%) و (1%) وهذا يدل على وجود تأثيرات لـ (التغيير في المهام) في الصراع التنظيمي (Y) ، اما قيمة (R2) فقد بلغت قيمته (0.512) وهذا يعني ان ما مقداره (0.512) من التباين الحاصل في الصراع التنظيمي هو تباين مفسر بفعل (التغيير في المهام) التي دخلت النموذج وان (0.488) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل النموذج الانحدار .



المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

اولا/الاستنتاجات

- من خلال النتائج الميدانية التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل إجابات العينة لكل من متغير التغيير التنظيمي والصراع توصل الى الاستنتاجات ، وكما يلي:
- 1- نستنتج إن التغيير التنظيمي له مجموعة من الأسبقيات ومنها الهيكل التنظيمي والموارد البشري والتفاعل فيما بينها مما له الدور في تخفيف الصراع داخل المنظمة .
 - 2- تبين وجود مجموعة من المؤيدين في المنظمة لعملية التغيير مقابل مجموعة من المعارضين للتغيير إلا ان وجود المؤيدين يساعد من تخفيف الصراع وإجراء عملية التغيير للنهوض بواقع المنظمة .
 - 3- ظهر من خلال التحليل بيانات الصراع التنظيمي ،إن نظرة أفراد العينة للصراع في الشركة هي نظرة سلبية، وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي المنخفض لصراع العاملين ،مما يؤكد ذلك وعي الأفراد بأهمية وحدة الهدف.
 - 4- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي بدلالة متغيراته في الصراع التنظيمي، حيث اتضح إن كلما كان التغيير فعال كلما ولد ذلك شعورا بحب العمل لدى الموظفين وبالتالي عدم التفكير بالصراع المحتمل .
 - 5- اتضح من خلال الدراسة توفر مجموعة من عمليات التغيير التنظيمي التي لها اثر في تخفيف الصراع إلا إنها تحتاج الى دعم لتطويرها
 - 6- شهدت المنظمة المبحوثة تغييرات ببنية خلال الفترة الأخيرة من الزمن في الوقت الذي كان على المنظمة الاستمرار في القيام بدور فاعل في عملية تطوير المورد البشري لتفادي الصراعات في تلك المنظمة .
 - 7- حقق بعد التغيير التنظيمي المتمثل ب(التغيير التكنولوجي والتغيير في الهيكل، والتغيير في الموارد البشرية ، والتغيير في المهام) نسب اتفاق عالية من قبل عينة الدراسة، وهذا مؤشر اتفاق أفراد العينة المبحوثة على أهمية تلك التغييرات من خلال عملهم في شركة أيرث لثك .
 - 8- تبين إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وأبعاده وبين الصراع التنظيمي، وهذا يدل على أن التغيير التنظيمي الموجود داخل الشركة له دور فاعل و جوهري في تقليل الصراع التنظيمي لشركة أيرث لثك .

ثانيا : التوصيات

- 1- ينبغي القيام بدراسة تحليلية لواقع الضغط البيني والنفسي للموارد البشرية والتعرف على النتائج المتحققة في عملية إجراء التغيير مع تجنب التغيير في المواقع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل سلبية إزاء التغيير
- 2- حث الشركة المبحوثة بإجراء التغييرات التنظيمية (الهيكلية والتكنولوجية والبشرية وتغييرات المهام) من خلال مواكبة التطورات الخارجية لضمان انسيابية عمل موظفيها بعيدا عن الصراعات المحتملة .
- 3- يجب عند إجراء أي تغيير في اي جزء من المنظمة إتباعه تغييراً بنفس المستوى في أجزاء المنظمة الأخرى تبعاً لدرجة وقوة واتساع اثاره .
- 4 - ضرورة توحيد الأهداف وتقسيمها تنظيمياً وذلك من خلال إسناد جداول أعمال يومية وهادفة لكل موظف في الشركة المبحوثة من اجل شعور الجميع بالمسؤولية وبالذور في نفس الوقت .
- 5- من اجل تخفيف الصراع داخل اي منظمة لا بد من إسهام العاملين في المنظمة في عملية التغيير من خلال بيان أسباب واتجاهات التغيير للعاملين لضمان تفادي الصراعات داخل المنظمة
- 6- الحد من تأثيرات الصراع التنظيمي بين أفراد الشركة المبحوثة من خلال بناء البرامج التطويرية للأفراد العاملين في الشركة.
- 7- الاهتمام بالأفكار والخبرات والمعارف من قبل جميع الأطراف والتي تؤدي إلى تقليل حالات الصراع المحتملة .



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرث لثك المرافق لخدمات الشبكات والاتصالات

قائمة المصادر

أولا / الكتب

1. بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، (2009) ، الإدارة العامة المقارنة الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان الأردن .
2. جواد ، شوقي ناجي (2000) ، السلوك التنظيمي سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الاتصال ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
3. جواد، شوقي ناجي، (1995): إدارة الأعمال، منظور كلي، (بغداد: دار الكتب).
4. الحناوي، محمد صالح ، والصحن ، محمد فريد ، وسلطان ، محمد سعيد ، (2001) مقدمة في المال والإعمال ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، جمهورية مصر .
5. الدهان، أميمه (1992): "نظريات منظمات الأعمال" ، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن.
6. دودين، احمد يوسف، (2012) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع
7. الطراونة ، حسين احمد . احمد يوسف عريقات ، توفيق صالح عبد الهادي ، شحادة العرموطي (2012): نظرية المنظمة ، عمان ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
8. عبوي ، زيد منير ، (2006) : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
9. عرفة ، سيد سالم ، (2012) : اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع .
10. عساف ، عبد المعطي محمد، (1993) : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأخيرة ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن .
11. العميان ، محمود سليمان، (2005) : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع
12. العميان ، محمود سليمان (2002) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر .
13. العززي ، سعد علي (2014) : نظرية المنظمة مفاهيم - مداخل - عمليات ، بغداد ، مكتبة السيسىبان .
14. مصطفى ، يوسف عبد المعطي (2005) : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد . الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، عمان .
15. منصور ، طاهر محسن، نعمه عباس الخفاجي (2010): نظرية المنظمة مدخل العمليات، عمان ، دار اليازوري للنشر والتوزيع

ثانيا : المجلات

- 1- عبد القادر ، احمد (2011) : إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 28 ، بغداد .
- 2- ناجي ، مصطفى ناطق . (2015): دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي -وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 28، جامعة بغداد . كلية الإدارة والاقتصاد .
- 3- القهبوي ، ليث عبدا لله سليمان ، (2015) : اثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد 15 ، العدد الأول ، كلية الاقتصاد ، جامعة الزرقاء ، الأردن .

ثالثا / الرسائل والاطاريح

1. أبو عساكر ، فوزي عبد الرحمن حامد (2008) : أنماط إدارة الصراع وإثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين .
2. سعد الدين ، عطوي (2010) : الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر



دور التغيير التنظيمي في تخفيف الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء والعاملين في شركة أيرثلث للمرافق لخدمات الشبكات والاتصالات

3. الشهري ، سلطان بن حسن عبد الرحمن (2008) ، المنافس التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
4. طه ، لينا داود محمد ، (2012) : العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين.
5. العايب، راجح ، (2009) : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات C.P.G بقسنطينة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر
6. العويوي ، محمد فراس شاهر (2012) ، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل .
7. العيثاوي ، أحلام إبراهيم : 2003، تصميم نظام (CAPP) لإسناد عملية الأعمال ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
8. عيسى ، إبراهيم عبد الفتاح زهيدي ، (2009) : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرفساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
9. قاسمي، ناصر ، (2004) : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . الجزائر .
10. الملا ، حميد علي احمد : 2009 ، العلاقة بين الإبداع والتغير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

المصادر الأجنبية

- 1- Daft, Richard L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th Ed, South-Western College Publishing, Ohio.
- 2- Carnall, C.A., (1990), "Managing change In organizations", New York: Prentice- Hall.
- 3- Young . M " A Meta Model of Change " Journal of Organizational Change Management Vol. 22 No. 5, 2009 , pp. 524-548
- 4- Soparnot . R " The Concept of Organizational Change Capacity " Journal of Organizational Change Management , Vol. 24 No. 5, 2011, pp. 640-661 .
- 5- John A.. Wagner, Jonh R. Hollenbeck, Organizational Behavior , Security competitive advantage, New Jersy, prentice Hall international, INC 1998, pp. 245-246.
- 6- Pondy, Louis R (1967 and Mo). "Organizational Conflict: Concepts dels". Administrative Science Quarterly. Vol, 12 no, 2, September, pp.300-302.



The role of organizational change in easing the organizational conflict: an exploratory study of the opinions of a sample of managers and workers in Iraq to EarthLink Network Services Company And communications

Abstract

Research on the role of organizational change in easing the organizational conflict focuses for being one of the important topics and relatively modern and which have a significant impact on the future of organizations, so this study was to identify the relationship and the impact of organizational change and of deportation (technological, organizational structure, human resources, the change in the task) at the organizational conflict in the Earth company link Iraq, in order to reach the goals of the research, it has been the development of a questionnaire distributed to a random sample of (100) composed employees from managers and heads of departments and the people and staff at the Earth company link Iraq, the study found: the existence of a correlation significant morale among organizational change and conflict, organizational, and results of the study showed the presence of a effect signify moral organizational change in terms of the variables in organizational conflict, which turned out to be the more effective change whenever the role of the change in easing the conflict within the organization, and based on the results, the researcher recommended several recommendations, including: regulatory changes (structural and technological changes and human tasks) through keep up with external developments to ensure the smooth flow of the work of its staff away from potential conflicts and reduce the effects of organizational conflict between the company surveyed individuals through development programs for all employees in the company's building.

Key words: organizational change, organizational conflict, Earth Link Company