

أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس (دراسة ميدانية)

الدكتور / علي مفتاح محمد / عضو هيئة تدريس / جامعة سرت / كلية الاقتصاد

الدكتور / أحمد علي مسعود / عضو هيئة تدريس / جامعة سرت / كلية الاقتصاد

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية بمدينة طرابلس، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي مستخدماً إستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تم توزيعها على عينة حجمها (191) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ عددها (381) عنصر، وتم تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية المنبثقة عنها من خلال تطبيق بعض أدوات التحليل الوصفي والإستدلالي، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وكانت نتائج الدراسة بأن مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، الإبتكار والتجديد) مرتفعة، بينما جاء بعد التكيف مع البيئة بدرجة متوسطة، كما تبين وجود إتجاه سلبي، يشير إلى وجود صراع الفرد مع نفسه بدرجة مرتفعة، يتمثل في إستنزاف طاقاته، ووجود حالة من الخوف نحو وضعه الوظيفي الذي سيدفعهم إلى التفكير في ترك الوظيفة إذا ما حدث أي تغيير، نتيجة لعدم قدرته في التكيف مع البيئة، كذلك بينت الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، الإبتكار والتجديد) على الصراع التنظيمي، في حين لم يظهر تأثير لبعد (التكيف مع البيئة) ذو دلالة معنوية على الصراع التنظيمي. وأوصت الدراسة على ضرورة أن تولي الإدارة العليا بالشركات المبحوثة الإهتمام بالظروف البيئية وعمل الدورات التدريبية للموظفين لإكتساب القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية، والعمل على التخفيف من حدة الصراع السلبي إلى الحد الأدنى المرغوب.

Abstract:

The aim of this study was to identify the impact of organizational culture on the organizational conflict in the private insurance companies in Tripoli. The researchers relied on the descriptive approach using a questionnaire as a tool for collecting the study data. This questionnaires were distributed to about (191) respondents. The data of study and the validity of the main hypothesis and the sub-hypotheses derived from it were analyzed through the application of descriptive and explanatory analysis tools using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The results of this study showed that the development of organizational culture (teamwork, innovation and innovation) is high, while the adapting to the environment is moderate. In addition, a negative trend was indicated and it referes to is a high level of self-conflict. The study also showed that there is a significant effect on the organizational conflict of the dimensions of the organizational culture (collective action, innovation and innovation), while the effect of the dimension (adaptation to the environment) has a significant impact on organizational conflict. The study recommended that the senior management should take care of the companies concerned with the environmental conditions and conducting training courses for the employees to acquire the ability to adapt to the changes and environmental conditions, as well as to ease the negative conflict to the minimum level.

المقدمة:

حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين في مختلف الإتجاهات الفكرية، وقد أوضحوا أن الصراع يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، فإذا كان الصراع داعماً لأهداف العاملين والمنظمة إعتبر صراعاً إيجابياً، وأما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إعاقة أهداف العاملين والمنظمة فإنه يعتبر صراعاً سلبياً محلاً، ومن جانب آخر تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات، والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدراءها أن يتفهموا أبعادها وعناصرها، وذلك لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات ويؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، وبالتالي يجب على كافة المنظمات أن تعطي إهتماماً بالغاً لبيئة العمل وثقافة العامل، وذلك لإقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للمجتمع والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية وبما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وإتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد بالمنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، وبالتالي قام الباحثان بدراسة الثقافة التنظيمية بإعتبارها من المواضيع المهمة بالبيئة اليبية، ومن ثم دراسة أثرها على الصراع التنظيمي من خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين في شركات التأمين الأهلية العاملة بمدينة طرابلس.

2. الدراسات السابقة :

الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية

أ. دراسة (زناتي، 2000) استهدفت معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تبلغ 357 مفردة من العاملين بشركة مصر للغزل والنسيج بالخلعة الكبرى، وقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين خصائص الثقافة التنظيمية ودافعية الأفراد للإنجاز، كما أثبتت الدراسة أن أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً على دافعية الأفراد للإنجاز كانت المنافسة يليها إحترام الأفراد ثم الإهتمام بمراحل العمل، فجماعية العمل وأخيراً الإبتكار .

ب. دراسة (سالم، 2006) تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بالشركة الجزائرية للألومنيوم (وحدة cara بالمسيلة)، وأستهدفت عرض أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والأداء، ومعرفة إتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين، والمساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز والتعرف على علاقة الترابط بين ثقافة المنظمة والاداء، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين، فأداؤهم يرتفع بمدى إيمانهم بأهمية جماعية العمل ومدى رضاهم وإتمائهم لجماعات العمل، بالإضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة من طرف العاملين بها، ومن نتائج الدراسة أيضاً أن إدارة المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريقة العمل الحالية، مما من شأنه أن يكبت قدرات ومهارات العاملين (خاصة أن معظمهم يملكون خبره تتجاوز 15 سنة) مما قد يجرم المؤسسة من الإستفادة بهذه الخبرات والمهارات التي يتمتع بها أفرادها في تحقيق أداء متميز والذي يمكنها من تحقيق مركز تنافسي

قوي، كما أن قيمة إحترام الوقت تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين، وهذا ما يتناسب إلى حد ما مع آراء وإجابات أفراد المؤسسة المبحوثين .

ج. دراسة (المنطاوي، 2007) استهدفت قياس أثر الثقافة التنظيمية على الإستغراق الوظيفي، وطبقت هذه الدراسة على عدد 237 مفردة من العاملين بالوظائف العليا بمؤسسة الأهرام الصحفية، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الإستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين الثقافات الفرعية للمنظمة والتي تتمثل في: (المنافسة - القدرة على التكيف - الإبتكار - جماعية العمل - الإهتمام بمراحل العمل - الإهتمام بالأفراد) وبين الإستغراق الوظيفي .

د. دراسة (الثويني، 2008) تناولت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية - بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالسعودية، وأستهدفت الدراسة مناقشة أهمية دور المديرين في تشكيل الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها، وهدفت أيضاً إلى وصف أنواع الثقافة الموجودة وخصائص المديرين الضرورية لتسهيل وجود بيئة عمل صحيحة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أكدت فيها أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله وقد نال درجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في: حث المرؤوسين على العلاقات الإجتماعية - التكيف مع البيئة - منح التفويضات اللازمة - إنسجام فريق العمل بقدراته وخبراته المهنية التي يمتلكها - والتعاون بين المرؤوسين في إنجاز الأعمال، كما أوضحت الدراسة أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة، فقد وافق على ذلك 76% من أفراد العينة، ووجود قصور في جانب عقد الإجتماعات لتبادل الأفكار والإبداعات والمعارف، والتي تعد من الأنشطة الحيوية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء .

هـ. دراسة (البشوتي، 2013) تناولت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية - دراسة ميدانية، وأستهدفت هذه الدراسة بحث وتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة تنوع الموارد البشرية وتأثيرهم على مستوى الأداء وذلك بالتطبيق على الشركات متعددة الجنسيات ببيور سعيد، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة تنوع الموارد البشرية، كما أشارت النتائج إلى وجود تباين وإختلاف الأهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية والمؤثرة على إدارة تنوع الموارد البشرية، كذلك توجد علاقة إرتباط إيجابية بين تلك المتغيرات وبعضها البعض .

و. دراسة (Lee, 2014) تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي، وقد طبقت على مجموعة مختلطة من المنظمات التي تعمل في مجال التأمين والصحة والصناعات المتطورة في سنغافورة، وقد أستهدفت الدراسة: معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وذلك بالإجابة على التساؤلين التاليين: هل يمكن إضفاء الطابع الإجرائي على مفهوم الثقافة في شكل أبعاد متميزه ومتكرره؟، وهل تؤثر قوة الثقافة على الأداء التنظيمي؟، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: إنها أظهرت أن الموضوعات السائدة عند دراسة الثقافة التنظيمية تتمثل في: (الإبتكار والتحديد - درجة الدعم والتوجه الإنساني - التوجه نحو العمل الجماعي)، وان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي .

ع. دراسة (محمد، 2018) تناولت الدراسة " أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الاداء الوظيفي للموظفين بجامعة سرت"، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي نوع الثقافة السائدة في مجتمع الدراسة، ومستوي الاداء الوظيفي للموظفين بالجامعة، بالإضافة إلي معرفة معرفة العلاقة والاثر بينهما، وتوصلت الدراسة إلي أن ثقافة التعاطف الانساني هي الثقافة السائدة وبدرجة ممارسة

مرتفعة، في حين كانت ثقافة القوة أقل أنواع الثقافة تواجداً، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط قوي بينهما، وكان الأثر الأكبر لثقافة الانجاز علي الأداء الوظيفي للموظفين بالجامعة.

2.2 الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي :

أ. دراسة (السيد، 2007) تناولت الدراسة: "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بمستشفيات جامعة عين شمس"، واستهدفت الدراسة الكشف عن مدى تأثير الصراع على أداء العاملين بالمستشفيات، وكانت من أهم نتائج الدراسة: أن زيادة الصراع عن الحد المناسب يؤثر على كفاءة الأداء الكلي وذلك بسبب أثاره السلبية الضارة على العاملين، حيث تبين أن هناك علاقة بين الصراع والأداء - عدم إهتمام الإدارة العليا بالمستشفيات في التعامل مع الصراع التنظيمي وذلك لعدة أسباب منها: (إعتبار كل صراع ينشأ هو صراع سلبي ويجب القضاء عليه، صعوبة التعامل ومعالجة الصراعات نظراً لأنها ترتبط مباشرة بالسلوك الإنساني، إفتقار العاملين للثقة والإطمئنان بسبب عدم العدالة في توزيع المكافآت وغيرها .

ب. دراسة (العتيبي، 2007) تناولت هذه الدراسة: "إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الإبتدائية للبنات بالرياض تصور مقترح"، وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الإبتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات بتلك المدارس، وذلك من حيث أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه، التوصل إلى تصور مقترح حول الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، وكان من نتائج الدراسة: أن أبرز أسباب الصراعات بالمدارس الإبتدائية للبنات المتعلقة بالأسباب التنظيمية الناتجة عن ضعف فعالية أجهزة الإتصال والعلاقات الإنسانية بنظام التعليم، أما ما يتعلق بالأسباب الشخصية فكان ناتج عن التباين في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين في المدرسة، يليه عدم الشعور بالرضاء الوظيفي، ثم تباين المستوى الثقافي بين الأفراد، وبينت الدراسة أن من بين أبرز أنواع الصراعات في المدارس الإبتدائية للبنات هو الصراع بين فرد وآخر، ثم الصراع بين مجموعة وأخرى، وأخيراً الصراع بين فرد ومجموعة .

ج. دراسة (Rashid Saeed et al, 2013) تناولت هذه الدراسة: "تأثير الصراع على المنظمات ومعالجته في باكستان"، وكان الهدف منها التعرف على أهم المتغيرات التي تسبب في ظهور و بزوغ الصراعات داخل المنظمة، وقد أجريت الدراسة في بعض المنظمات الصحية والتعليمية في باكستان، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: أن زيادة مستوى الرعاية بالموظفين ومنحهم الحوافز اللازمة تؤدي إلى التقليل من مستوى الصراع، وأن تحسين بيئة العمل الداخلية للمنظمة تؤدي إلى التقليل من الصراعات داخل المنظمة، وأن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والصراعات داخل المنظمة .

د. دراسة (Anthony Igbokwe, 2014) تطرقت الدراسة الى موضوع: صحة الصراع التنظيمي لنمو المنظمة، وهدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الصراع التنظيمي على أداء المنظمة، وهل الصراع التنظيمي يكون صحي لنمو وتنمية المنظمة أم لا ؟، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: أن الصراع التنظيمي ليس سيئاً تماماً بالنسبة للمنظمة، فهو قادر على زيادة الابتكارات التنظيمية والإنتاجية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، وأن أكثر الوسائل التي يستخدمها المديرين لإدارة الصراع في نيجيريا هي التعاون والتجنب، وأن الصراعات عندما تدار بشكل صحيح في المنظمة فإنها سوف تؤدي إلى نمو وتنمية المنظمة

هـ. دراسة (فرج، 2014) تناولت الدراسة: "أثر أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية"، واستهدفت الدراسة التعرف على أثر أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي في المنظمات الصناعية الليبية ببنغازي، وقد كانت عينة الدراسة 346 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر معنوي لأخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي، وأن البعد الأكثر تأثيراً على الصراع التنظيمي هو أخلاقيات القيادة يليه في التأثير الأنظمة والهياكل الأخلاقية وأخيراً أخلاقيات الأفراد .

3.2 ملخص الدراسات السابقة :

أ. اهتمت دراسة كل من: (محمد، 2018) ، (زناتي، 2000) ، (المنطاوي، 2007) ، (سالم، 2006) ، (الثويني، 2008) ، (Yiing & Ahmed, 2009) ، (Lee, 2014) ، بالثقافة التنظيمية .

ب. كزت دراسة كل من: (السيد، 2007) ، (العتيبي، 2007) ، (Rashid Saeed et al, 2013) ، (Anthony) ، (Igbokwe, 2014) ، (فرج، 2014) على الصراع التنظيمي .

جـ. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث: الهدف و مجال التطبيق و أبعاد الدراسة و بيئة الدراسة، فمن حيث الهدف فقد ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي للفرد، أما من حيث مجال التطبيق فإن هذه الدراسة تختلف عن غيرها من الدراسات في إنها ركزت على دراسة الثقافة التنظيمية والأبعاد المكونة لها وأثر ذلك على الصراع التنظيمي في مجال القطاع الأهلي بليبيا، في شركات التأمين الأهلية.

3- مشكلة الدراسة :

بناءً علي الدراسة الإستطلاعية التي اجراها الباحثان اتضح وجود خلافات أدت إلي صراعات بين الافراد في مجتمع الدراسة والذي قد تكون ناتجة عن عدم وجود ثقافة قوية متماسكة، ومن خلال إستعراض الدراسات السابقة تبين بأن مشكلة الدراسة تتمثل في عدم إعطاء الإهتمام الكافي من قبل المؤسسات الليبية لمفهوم وأهمية الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على الصراع وكيفية إدارته، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التسؤلات الآتية:

- ما مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بشركات التأمين الأهلية بمدينة طرابلس ؟ .
- ما مستوى الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية بمدينة طرابلس ؟ .
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي بشركات التأمين الأهلية بمدينة طرابلس ؟

4- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

أ. التعرف على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: (العمل الجماعي - التكيف مع البيئة - الابتكار والتجديد) في شركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس .

ب. التعرف على مستوى الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس .

ج. التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس .

د. تقدم بعض التوصيات والمقترحات والتي من شأنها أن تعزز مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية وتقلل من الصراع التنظيمي بشركات التأمين قيد الدراسة .

5- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من الإعتبارات التالية:

من الناحية العلمية: تتلخص الأهمية العلمية في الآتي:

- قد تفيد هذه الدراسة صناع القرار بشركات التأمين الأهلية محل الدراسة بما تخرجه من نتائج وتوصيات .
- إرثاتها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإدارية بصفة خاصة .
- فتح مجالات البحث العلمي .

من الناحية التطبيقية: تتلخص الأهمية التطبيقية في الآتي:

- يتم تطبيق الدراسة بشركات التأمين الأهلية في ليبيا، لما لقطاع التأمين دوراً مهماً في تحقيق أهداف وخطط التنمية .
- يأتي الإهتمام بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية بالمنظمات العربية بصفة عامة والمنظمات الليبية على الخصوص مكملاً للأهتمام العالمي، أن ذلك له تأثير مباشر على إنتشار الظواهر السلبية بالمنظمات والتي من ضمنها الصراع التنظيمي

6- فرضيات الدراسة :

يمكن تحقيق أهداف الدراسة من خلال إختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين العاملة بمدينة طرابلس تتفرع من الفرضية الرئيسة الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي للعمل الجماعي على الصراع التنظيمي في شركات التأمين بمدينة طرابلس.
- الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي للتكيف مع البيئة على الصراع التنظيمي في شركات التأمين بمدينة طرابلس.
- الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي للإبتكار والتجديد على الصراع التنظيمي في شركات التأمين بمدينة طرابلس.

7- حدود الدراسة :

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: إجريت هذه الدراسة في شركات التأمين الأهلية بمدينة طرابلس .
- الحدود الزمنية: إقتصرت هذه الدراسة علي الفترة الزمنية (2017).
- الحدود البشرية: إجريت هذه الدراسة بالإعتماد على آراء ووجهات نظر العاملين بالشركات قيد الدراسة .
- الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة علي أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (العمل الجماعي، التكيف مع البيئة، والإبتكار والتحديد) علي الصراع التنظيمي .

8. الإطار النظري للدراسة :

1.8 الثقافة التنظيمية :

أولاً. مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي يحدد للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبول من أجل ترشيد العمليات" (جاد الرب، 2009: 115)، بينما يرى هيجان أن: "الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد" (هيجان، 1420هـ: 12)، وقد عرفت أيضاً بأنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء" (القريوتي، 2000: 286). ومن خلال ذلك يري الباحثان بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الاتجاهات والقيم والاعتقادات السائدة في المنظمة والتي لها الأثر الكبير علي سلوك العاملين والمنظمة.

ثانياً. أبعاد الثقافة التنظيمية:

يشير (البشوتي، 2013: 59) إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتكون من الآتي:

- أ. العمل الجماعي: يرتبط هذا البعد بمدى إهتمام المنظمة بالعمل الجماعي وتشجيعها له، ويظهر هذا البعد من خلال القيم والإفتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العمل الجماعي من خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومحافظة الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية، وتعمل المنظمة على تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين والمسؤولية الجماعية عن نجاح المنظمة، وتجنب الصراعات وتشجيع الرحلات الجماعية لتحقيق الإنسجام بين العاملين وتدعيم الحماس المشترك، وتكوين جماعات عمل تتنافس لتحقيق أعلى مستويات الأداء .
- ب. التكيف مع البيئة: حيث يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، والتي تظهر في سهولة تكيف العاملين مع ظروف المنظمة، وسرعة تكيف المنظمة مع تغيرات البيئة ومسايرة المنظمة للتطوير التكنولوجي من خلال التحليل المستمر لعناصر البيئة، مما يجعلها تؤثر وتتأثر بحركة المنافسين، بالإضافة إلى وجود علاقات مستمره مع أجهزة الإعلام والتأكيد على أهمية المعلومات والمرونة والإهتمام بالأسواق العالمية، والحفاظ على وجود علاقات واضحة مع المنظمات المرتبطة بعمل المنظمة .
- ج. الابتكار والتجديد: يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة إلى الابتكار والتجديد والتي تظهر في تشجيعها للأفكار والإقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية والإستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعة، وتشجيع التحريب كأولى خطوات التطوير من خلال عقد إجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار، وتكريم كل المبدعين والمبتكرين، وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة وتدعيم المرونة، وربط نظم إتصالات فعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.

ثالثاً. وسائل تطوير وتكوين وتغيير الثقافة التنظيمية :

أشار (العنزي، 2004) إلى أن هناك أربع وسائل لتكوين ثقافة المنظمة أو تغييرها وتطويرها، وفقاً للآتي:

- أ. مشاركة العاملين: إن أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة هي النظم التي توفر المشاركة للعاملين، فهذه النظم تشجع على إنغماس العاملين بالعمل، مما ينمي إحساساً بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ومن جانب نفسي يزيد إلتزام الفرد.
- ب. الإدارة عمل رمزي: إن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية يعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلاً العاملون يريدون معرفة ما هو مهم لهم، وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة والقيادة العليا بعناية، حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ما تقوله .
- ج. المعلومات من الآخرين: إذا كانت الرسائل واضحة من المديرين تعتبر عاملاً مهماً في الثقافة، فكذلك الرسائل الثابتة من الرقابة على الفرد، وهذا ما يؤدي إلى تكوين تكامل إجتماعي قوي للواقع عن طريق تقليص التفسيرات المختلفة .
- د. نظم العوائد الشاملة: وهذه لا يقصد بها الجانب المادي فقط، بل أن هذه النظم تشمل التقدير والإعتراف والقبول، كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والشعور والعمل بالإنتماء للمنظمة، وأما بخصوص تغيير ثقافة المنظمة فهناك من يرى صعوبة كبرى في ذلك، لأنه متى ما تم تأسيس المبادئ الأساسية للثقافة التنظيمية للمنظمة والمتمثلة بأخلاقيات العمل، القيم التنظيمية، إتجاهات افراد التنظيم العامة، الأنماط السلوكية، توقعات أعضاء التنظيم، فإنه في هذه الحالة يصعب تغييرها إلا عند حدوث تغييرات جوهرية في بيئة العمل الخارجية .

2.8 الصراع التنظيمي:

أولاً. مفهوم الصراع التنظيمي :

يعد الصراع التنظيمي من المفاهيم التي لا يوجد إتفاق بين الباحثين على تعريف واحد وشامل له، مما ترتب عليه وضع تعريفات مختلفة تحاول تحديد أبعاد هذا المفهوم، فقد عرفه العميان بأنه: "عبارة عن موقف تنافسي بين طرفين أو تنظيمين، أهدافهما متعارضة ويكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (العميان، 2008: 264)، في حين عرفه Robbins: "بالعملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر سلبياً أو يوشك على أن يؤثر سلبياً نحو ما يهتم به الطرف الأول" (Robbins، 2007: 517)، كما عرفه جاد الرب بأنه: "عبارة عن الحالة النفسية التي تنتاب الفرد أو الجماعة أو المنظمة، عندما يكون هناك نوع من التعارض والتصادم بين الأهداف والإهتمامات والميول والدوافع تجاه موضوع معين أو عدة موضوعات" (جاد الرب، 2011: 338) .

ثانياً. الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي:

يرى (فرج، 2014) أن هناك آثار قد يسببها الصراع التنظيمي سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد:

أ-الآثار الإيجابية للصراع على مستوى المنظمة

- تسعى الإدارة إلى إيجاد نوع من التنسيق بين الجماعات للتخفيف من حدة الصراعات .
- توجيه نظر الإدارة إتجاه النقاط المسببة للصراع .
- زيادة قدرات ومهارات الإدارة العليا للتعامل مع المواقف الصعبة .

- قد ينتج عن حل للصراع وتسويته سواء بين الأفراد أو الجماعات درجة أكبر من التعاون المتبادل بين الموظفين .
- قد يكون الصراع أحد الأسباب الأساسية لإجراء تغييرات في المنظمة نحو الأفضل .
- قد يعمل الصراع على المساعدة في عمليات الابتكار لإيجاد أفكار جديدة .

ب- الآثار السلبية للصراع على مستوى المنظمة

- انخفاض الإنسجام والتعاون والتنسيق بين الأجزاء التنظيمية .
- تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها نظراً لتعارض وتنافر الجماعات التنظيمية .
- يسود المنظمة جو من القلق والتوتر والإنفعالات والإرتباك، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة المنظمة ككل .
- إنصراف الإدارة العليا عن إهتماماتها الأساسية بسبب تعاملها مع الصراع .
- قد تسبب الصراعات الخارجية بين المنظمة والمنظمات الأخرى زيادة حدة المنافسة .
- للصراع عدة تكاليف مثل: النفقات القانونية (أتعاب المحاماة والتسوية) وإنخفاض الإنتاجية والغياب والوقت المهدر من قبل الإدارة للتعامل مع الصراع .

ج. الآثار الإيجابية للصراع على مستوى الفرد:

- يستثير الصراع لدى الفرد في أحيان كثيرة القدرة على الأداء المتميز حتى يكون أهلاً للثقة من جانب الآخرين، خاصة الرؤساء في العمل .
- يساعد الصراع على تنشيط تفكير الفرد وتنمية مهاراته التحليلية وقدرته لحل الصراع .
- قد يترتب على حل الصراع زيادة الأجر .
- يؤدي الصراع الداخلي للشخص إلى نوع من الرقابة الذاتية مثل الإلتزام بمعايير الأداء الموضوعية .

د. الآثار السلبية للصراع على مستوى الفرد:

- يؤثر الصراع على إتجاهات الأفراد ومدركاتهم، وينشأ فيهم صفات عدم الثقة بالآخرين والعدوانية والكرهية .
- قد يتعرض الفرد إلى مشكلات من زملائه بالعمل خاصة إذا تصرف الفرد بطريقة لا تتفق مع أهداف زملاء العمل .
- يسبب الصراع مزيداً من الضغوط والتي تؤدي إلى مشاكل نفسية وعاطفية وجسمية للفرد .
- يتعرض الفرد إلى الإحباط نتيجة عدم قدرته على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضة .

9. منهجية الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تقييم الوضع الحالي لأبعاد ثقافة التنظيمية بشركات التأمين الأهلية المبحوثة، وذلك من خلال التعرف على آراء العاملين بهذه الشركات بشأن أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على الصراع التنظيمي ، وذلك وفقاً للآتي:

1.9 تحديد نوع ومصادر البيانات:

إستخدم المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة، وفي ضوء مشكلة ومتغيرات البحث يمكن تحديد البيانات التي تم الإعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

أولاً. البيانات الثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع البحث، العربية منها أو الأجنبية .
ثانياً. البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال أسلوب الإستبانة، وتم الإعتماد على آراء العاملين في شركات التأمين الأهلية العاملة بمدينة طرابلس للحصول على البيانات الأولية التي تخدم متطلبات البحث .

2.9 تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات الأهلية العاملة بمجال التأمين في مدينة طرابلس، ويبلغ عدد العاملين بتلك الشركات وفقاً للآتي: التكافل للتأمين (92) عنصر، المودة للتأمين (65) عنصر، الليبو للتأمين (121) عنصر، الصحاري للتأمين (103) عنصر، وبالتالي فإن عدد عناصر مجتمع الدراسة بالشركات المشار إليها حوالي (381) عنصر ممثلة لمجتمع الدراسة، وأنه تم الإعتماد على إختيار عينة الدراسة وفقاً لقانون تحديد حجم العينة (سعدية وآخرين، 2000) وذلك وفقاً للآتي:

$$N = \frac{N^2 (L - 1)}{L^2 X + N^2 (L - 1)}$$

حيث أن: N: حجم العينة الكلي
N: حجم مجتمع الدراسة .
Y²: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة (95%)، وهي تساوي 1.96 .
L: نسبة وجود الظاهرة في العينة (50%)، ونسبة عدم وجودها (50%).
X: نسبة الخطأ المسموح به، وتساوي (0.05) .

بتطبيق المعادلة السابقة نجد أن (N) حجم العينة من العاملين بالشركات المبحوثة 191 مفردة، وأن معدل الردود بلغ (60%) من حجم العينة، فيري الصيرفي "إذا بلغ معدل الردود (60%) فيعتبر معدلاً جيداً" (الصيرفي، 2002، ص 133)، والجدول التالي يبين توزيع الإستثمارات على العاملين بتلك الشركات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المستردة	عدد الإستثمارات المستبعدة	عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل	نسبة الإستجابة
381	191	191	123	8	115	60 %

3.9 طرق جمع البيانات :

من خلال الإطلاع على أهم الدراسات السابقة والنتائج التي تم التوصل إليها، تم تطوير قائمة لإستبيان لقياس متغيرات الدراسة، والتي تم تقسيمها الى ثلاث اجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: يشتمل على معلومات شخصية عن العاملين بشركات التأمين الأهلية العاملة في مدينة طرابلس، وتتمثل في الآتي: النوع - السن - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة .

الجزء الثاني: مقياس أبعاد الثقافة التنظيمية، وقد اعتمد الباحثان على دراسة: (البشوتي، 2013) وذلك بعد إجراء التعديلات عليها، ويحتوي على عدد ثلاثة وعشرون عبارة، بهدف التعرف على مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية بشركات التأمين الأهلية محل الدراسة، وقد تم تحديد ثلاثة مجالات لأبعاد للثقافة التنظيمية هي (العمل الجماعي، التكيف مع البيئة، والإبتكار والإبداع).

الجزء الثالث: مقياس الصراع التنظيمي للفرد، وقد اعتمد الباحثان على دراسة: (فرج، 2014) وذلك بعد إجراء التعديلات عليها ويحتوي على سبعة عبارات بهدف التعرف على درجة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركات التأمين محل الدراسة.

4.9 أساليب التحليل الإحصائي :

بعد الإنتهاء من جمع البيانات وإدخالها للحاسب الآلي، تم تطبيق برنامج (SPSS) لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب واختبار صحة الفروض، وقد تم تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي وذلك كالتالي:
أ. الإحصاء الوصفي: حيث يتم الإعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي جمعها، كما تم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في إستمارة الإستقصاء .

ب. الإحصاء الإستدلالي: حيث تم الإعتماد في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض، وهي: تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وهو أسلوب يستخدم لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

10. تحليل البيانات واختبار صحة الفروض :

1.10 التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الدراسة

أولاً. معامل الثبات والصدق :

تم حساب معاملات الثبات و الصدق للأبعاد المختلفة بقائمة الإستبيان وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الإستبانة ومدى إمكانية الإعتماد على هذه الأسئلة في التحليل .

جدول رقم (2) معاملات الثبات والصدق لأبعاد إستمارة الإستبيان

عدد العبارات	الصدق	معامل الثبات	المحور
7	0.619	0.787	. العمل الجماعي
8	0.572	0.756	. التكيف مع البيئة
8	0.723	0.850	. الإبتكار
7	0.607	0.779	. الصراع التنظيمي
30	0.630	0.793	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (2)، أن معاملات الثبات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، لأن جميع قيم معامل الثبات تجاوزت (0.7)، كما أشار الصيرفي بأنه "يعد معامل الثبات عالي من 0.7 فأعلى" (الصيرفي،، 2002، ص 144).

ثانياً. الإحصاء الوصفي للبيانات الأساسية :

يشمل الإحصاء الوصفي لكل من البيانات الأساسية: (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) .

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب العوامل الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	32	27.8 %
	مؤهل جامعي	57	49.6 %
	ماجستير	19	16.5 %
	دكتوراه	7	6.1 %
	المجموع	115	100 %
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	22	19.1 %
	من 5 - 10 سنوات	45	39.1 %
	من 11 - 15 سنة	34	29.6 %
	من 16 سنة فأكثر	14	12.2 %
المجموع	115	100 %	

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	90	78.3 %
	أنثى	25	21.7 %
	المجموع	115	100 %
السن	أقل من 30 سنة	29	25.2 %
	من 30-40 أقل من سنة	39	33.9 %
	من 40-50 أقل من سنة	34	29.6 %
	من 50 سنة فأكثر	13	11.3 %
المجموع	115	100 %	

ثالثاً. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

للتعرف علي درجة الممارسة تم الاعتماد علي المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً علي ذلك وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة في الجدول رقم (4)، بناءً علي المعادلة التالية:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم (4) مستويات درجة الممارسة

درجة الممارسة:	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
المستويات	1 أقل من 1.80	1.80 أقل من 2.60	2.60 أقل من 3.40	3.40 أقل من 4.20	4.20 - 5

يشمل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (أبعاد الثقافة التنظيمية - الصراع التنظيمي) .

أ. الإحصاء الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية:

■ وصف العمل الجماعي:

جدول رقم (5) النتائج الوصفية لمتغير العمل الجماعي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	النجاح يعتبر مسئولية جماعية .	4.23	0.608	مرتفعة	1
2	تقوم الإدارة العليا بتشجيع جماعات العمل غير الرسمية .	3.90	1.026	مرتفعة	2
3	يتم دعم جماعات العمل مادياً ومعنوياً .	3.77	0.937	مرتفعة	4
4	تتاح كل المعلومات اللازمة لخدمة جماعات العمل .	3.87	0.913	مرتفعة	3
5	تقوم إدارة الشركة بعمل دورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الجماعي	3.34	1.161	متوسطة	7
6	توجد خطط عمل واضحة أمام جماعات العمل .	3.42	1.068	متوسطة	5
7	يتم مكافأة جماعة العمل المميزة .	3.41	0.990	متوسطة	6
	المتوسط العام:	3.71	0.958		

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن مفردات عينة الدراسة تتجه إلى الموافقة على أبعاد العمل الجماعي، وأن متوسط الإجابات 3.71 (درجة مرتفعة)، وأن أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة موضع الدراسة حول العمل الجماعي كان (النجاح يعتبر مسئولية جماعية)، بمتوسط 4.23 وبانحراف معياري 0.608، وتبين أن أقل اتجاهات ترتيب مفردات العينة كان العبارة (تقوم إدارة الشركة بعمل دورات تدريبية لتنمية مهارات العمل الجماعي)، بمتوسط 3.34 وبانحراف معياري 1.161، ويرى الباحثان بأنه هناك بعض أبعاد العمل الجماعي على درجة متوسطة وتحتاج إلى مزيد من الجهد والدعم للرفع منها وهي الأبعاد الخاصة بكل من: (عمل دورات تدريبية، توجد خطط عمل، ومكافأة جماعة العمل المميزة) .

■ وصف التكيف مع البيئة:

جدول رقم (6) النتائج الوصفية لمتغير التكيف مع البيئة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	يتم موائمة العمل وفقاً للمتغيرات والظروف البيئية .	3.87	1.120	مرتفعة	1
2	تقوم إدارة الشركة بالتنبؤ بالمتغيرات والظروف البيئية .	3.79	0.913	مرتفعة	2
3	توجد سهوله لدى العاملين في التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية .	3.26	1.207	متوسطة	6
4	توجد ميزانية مخصصة لمقابلة التغير في الظروف البيئية .	2.94	1.164	متوسطة	7
5	يتم عمل دورات تدريبية مناسبة لإكساب العاملين قدره على التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية	2.76	1.167	متوسطة	8
6	يتم أخذ المتغيرات والظروف البيئية في الحسبان عند إتخاذ القرارات .	3.45	0.993	متوسطة	5
7	يتم عمل تحليل للمتغيرات والظروف البيئية كل فتره معينة .	3.57	0.965	متوسطة	3
8	تقوم إدارة الشركة بإنتهاج سياسات وإجراءات مناسبة لمقابلة المتغيرات والظروف البيئية .	3.47	0.967	متوسطة	4
	المتوسط العام	3.39	1.062		

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن اتجاه مفردات العينة يتجه إلى الموافقة على أبعاد التكيف مع البيئة، وقد بلغ متوسط الإجابات 3.39 (درجة متوسطة) وانحراف معياري 1.062، وأكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة موضع الدراسة حول التكيف مع البيئة كان: "موائمة العمل تتم وفقاً للمتغيرات والظروف البيئية" حيث كان متوسطها الحسابي 3.87 وبانحراف معياري 1.120، في حين كانت أقل اتجاهات ترتيب لمفردات العينة كانت: "يتم عمل دورات تدريبية مناسبة لإكساب العاملين القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية"، بمتوسط حسابي 2.76 وبانحراف معياري 1.167، ويرى الباحثان بأن هناك قصور في عمل دورات تدريبية مناسبة لإكساب العاملين القدرة على التكيف مع الظروف البيئية، وأيضاً هناك قصور في عمل ميزانية كافية لمقابلة أي تغير في الظروف البيئية .

■ وصف الابتكار والتجديد:

جدول رقم (7) النتائج الوصفية لمتغير الابتكار والتجديد

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	يتم تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع .	3.68	1.128	مرتفعة	3
2	تقوم إدارة الشركة بعقد إجتماعات دورية لتبادل الأفكار .	3.74	0.992	مرتفعة	1
3	يتم عمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار والإبداعات الجديدة .	3.41	1.131	متوسطة	8
4	تقوم إدارة الشركة بالاستفادة من مقترحات وشكاوى العملاء لإكتساب أهم الأفكار	3.70	1.017	مرتفعة	2
5	تسعى إدارة الشركة بإستخدام برامج التدريب إلى تنمية الإبداعات لدى العاملين .	3.63	0.977	متوسطة	4
6	يتم تقديم مكافآت مادية ومعنوية نظير العمل الإبداعي .	3.46	1.110	متوسطة	7
7	يتم الإعتماد على الابتكار والإبداع كمصدر لتحقيق التميز التنافسي .	3.52	0.986	متوسطة	5
8	تزايد الإهتمام بالخبراء وذوي القدرات الإبداعية .	3.50	0.994	متوسطة	6
	المتوسط العام	3.58	1.042		

يتضح من الجدول رقم (7) أن مفردات العينة تتجه نحو الموافقة على أبعاد الابتكار والتجديد، فقد بلغ متوسط إجابات الباحثين 3.58 (درجة مرتفعة) وبانحراف معياري 1.042، وأن أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة حول الابتكار والتجديد كانت على النحو التالي: (تقوم إدارة الشركة بعقد إجتماعات دورية لتبادل الأفكار والإبداعات الجديدة)، بمتوسط 3.74 وبانحراف معياري 0.992، وأن أقل اتجاهات ترتيب مفردات العينة حول الابتكار والتجديد كانت: "يتم عمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار"، بمتوسط 3.41 وبانحراف معياري 1.131، ويرى الباحثان بأن هناك بعض جوانب الابتكار والتجديد على درجة مرتفعة.

■ وصف أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة:

جدول رقم (8) النتائج الوصفية لمتغير الابتكار والتجديد

اسم المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الثقافة التنظيمية	3.56	1.021	مرتفعة

يتضح من خلال النتائج الضاهرة بالجدول رقم (8)، أن المتوسط الحسابي لابعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في جميع أبعادها، قد جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وبانحراف معياري (1.021).

ب. الإحصاء الوصفي للصراع التنظيمي:

لمعرفة وجود صراع تنظيمي بمجتمع عينة الدراسة وتحديد مستواه تم صياغا بعض العبارات التي تعد مؤشراً لوجود الصراع لدي العاملين في شركات التأمين الاهلية بطرابلس، ووجود عدد من المؤشرات الدالة علي ذلك. ولاثبات نشوء الصراع بين العاملين، تم تقسيم العبارات إلي عبارات إيجابية وتشمل الفقرات رقم (1، 2، 4، 5)، في حين أن العبارات السلبية تشمل الفقرات التالية (3، 6، 7)، اعتمد علي قياس الوسط الحسابي لكل بعد مؤثر، وتم تحديد المؤشرات وفق الاتي:

-العبارات الايجابية: الوسط الحسابي المحقق أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، يكون الاتجاه إيجابي (أي لا يؤدي إلى وجود صراع تنظيمي)، في حين إذا كان الوسط الحسابي المحقق أصغر من الوسط الفرضي، يكون الاتجاه سلبي (يؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي).

-العبارات السلبية: الوسط الحسابي المحقق أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، يكون الاتجاه سلبي (يؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي)، في حين إذا كان الوسط الحسابي المحقق أصغر من الوسط الفرضي، يكون الاتجاه إيجابي (أي لا يؤدي إلى وجود صراع تنظيمي).

جدول رقم (9) النتائج الوصفية لمتغير الصراع التنظيمي

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الاتجاه
1	أشعر بانسجام أهدافي مع أهداف الشركة التي أعمل به .	3.96	0.902	مرتفعة	إيجابي
2	في حالة قبولي بوظيفة خارج الشركة سأ مارس عملي بتلك الوظيفة كالذي أعمله بالوظيفة الحالية	3.77	0.937	مرتفعة	إيجابي
3	عملي الحالي لا يثير إهتمامي .	2.38	0.987	متوسطة	إيجابي
4	مهاراتي العملية اقوم باستخدامها بالكامل في أداء هذه الوظيفة .	3.52	1.087	مرتفعة	إيجابي
5	من خلال ممارسة عملي الحالي أقوم بالإطلاع على كل ماهو جديد في تخصصي .	3.97	0.687	مرتفعة	إيجابي
6	أشعر بإستنزاف طاقاتي مع نهاية الدوام بالشركة .	3.53	1.095	مرتفعة	سلبي
7	أي تغير في وضعي الوظيفي الحالي بالشركة سيدفعني للتفكير بترك العمل فيها .	3.67	1.057	مرتفعة	سلبي

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع العبارات تتجه بإتجاه إيجابي مما يعني أن ارتفاع مستوي أبعاد ثقافة العمل الجماعي، والابتكار والتجديد ساهما في تحويل اتجاه الصراع إلى الإيجابي ، فقد كان أكثر الإبتجاهات الإيجابية ترتيب عند أفراد عينة الدراسة عبارة : "من خلال ممارسة عملي الحالي أقوم بالإطلاع على كل ماهو جديد في تخصصي"، حيث بلغ الوسط الحسابي 3.97 وبانحراف معياري 0.687، في حين أخذت العبارة: "مهاراتي العملية اقوم باستخدامها بالكامل في أداء هذه الوظيفة"، أقل ترتيب في العبارات الإيجابية. بينما كانت أعلي ترتيب في العبارات السلبية العبارة رقم (7 ، 6) علي التوالي وكانت تتجهان نحو السلبية، ويشيران إلى وجود صراع الفرد مع نفسه في عدم قدرته في التكيف مع البيئة، ربما ناتجة عن عدم مرونة الادارة أو ضعف الاتصالات فيما بينهم، في حين كانت العبارة "عملي الحالي لا يثير إهتمامي" أقل إبتجاهات العبارات السلبية، وكانت تتجه نحو الإيجابية في عدم نشوء الصراع الفردي للشخص مع نفسه، حيث جاءت بمتوسط 2.38 وبانحراف معياري 0.987، وقد يعزو ذلك أيضاً إلى وجود ثقافة العمل الجماعي والتشجيع علي التجديد والابتكار في اجراءات العمل وأساليبه بما يتناسب مع الظروف البيئية المتقلبة والتي جاءت بدرجة متوسطة من بين الابعاد الثقافية.

2.10 التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات :

لمعرفة صحة الفروض من عدمها تم إستخدام الانحدار.

أولاً. إختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية والتي تم صياغتها في صورة فرض العدم على أنه: "لا يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة بمدينة طرابلس"، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (10) إختبار الإنحدار البسيط لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الصراع التنظيمي

المتغير المستقل	R2	معامل الإرتباط	بيتا	T	قيمة F	مستوى الدلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	.093	0.304	0.185	11.392	3.778	0.013

يتضح من الجدول رقم (10)، أن قيمة F تساوي 3.778 عند مستوى دلالة 0.013 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة مجتمعة على الصراع التنظيمي في شركات التأمين قيد الدراسة، وإن إشارة معامل بيتا في الجدول إشارة موجبة، مما يعني وجود تأثير إيجابي، وعبارة أخرى كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية كلما زادت الصراع الإيجابي الهادف، المبني علي المنافسة للابداع والابتكار في تحسين إجراءات العمل وأساليبه، للتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وتحقيق النجاح والإستمرارية، يؤكد ذلك ما نتج عن التحليل وفق آراء الموظفين بأنهم يشعرون بإستنزاف طاقتهم مع نهاية دوام العمل، مما يدل علي وجود صراع الفرد مع ذاته بين أن يختار بين أمرين، بدل الجهد للبقاء أو ترك العمل، فمن خلال قراءة النتائج يتضح جلياً بأن الموظفين يفضلون الاستمرار بالعمل وبذل الجهد علي الرغم من أن عمله الحالي لا يثير إهتمامهم، وهذا تفسيره هو أن هناك صراع إيجابي بين الأفراد، ويؤكد أحمد اللوح بأن "الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل أن له أحياناً قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع" (أحمد يوسف اللوح، 2008، 29).

ثانياً. إختبار الفرضيات الفرعية:

أ. إختبار صحة الفرض الفرعي الأول: حيث ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي للعمل الجماعي على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة بمدينة طرابلس"، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (11) إختبار الإنحدار البسيط ونتائج الإرتباط للعمل الجماعي على الصراع التنظيمي

المتغير المستقل	R2	معامل الإرتباط	بيتا	T	قيمة F	مستوى الدلالة
العمل الجماعي	.048	0.219	- 0.219	-2.384	5.681	0.019

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة T تساوي (-2.384) عند مستوى دلالة 0.019 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الصراع التنظيمي في شركات التأمين قيد الدراسة، وإن إشارة معامل بيتا في الجدول إشارة سالبة، مما يعني وجود تأثير سلبى للعمل الجماعي على الصراع التنظيمي، أي بعبارة أخرى كلما زاد مستوى العمل الجماعي إنخفض مستوى الصراع التنظيمي.

ب. إختبار صحة الفرض الفرعي الثاني: حيث ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي للتكيف مع البيئة على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة بمدينة طرابلس"، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (12) إختبار الإنحدار البسيط للتكيف مع البيئة على الصراع التنظيمي

المتغير المستقل	R2	معامل الارتباط	بيتا	T	قيمة F	مستوى الدلالة
التكيف مع البيئة	.002	0.043	0.043	.454	0.206	0.651

يتضح من الجدول رقم (12) وجود ارتباط ضعيف جداً بين بعد التكيف مع البيئو والصراع التنظيمي، وأن تأثيره ضعيف ليس له دلالة، ويؤكد ذلك قيمة T التي تساوي (.454). عند مستوى دلالة 0.650 وهي أكبر من 0.05، وهذا يعني عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتكيف مع البيئة على الصراع التنظيمي في شركات التأمين قيد الدراسة.

ج. إختبار صحة الفرض الفرعي الثالث: الذي ينص على أنه: "لا يوجد تأثير معنوي للإبتكار والتجديد على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة بمدينة طرابلس"، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (13) إختبار الإنحدار البسيط للإبتكار والتجديد على والصراع التنظيمي

المتغير المستقل	R2	معامل الارتباط	بيتا	T	قيمة F	مستوى الدلالة
الإبتكار والتجديد	.029	0.194	0.194	2.102	4.417	0.038

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة T تساوي (2.102) عند مستوى دلالة 0.038 وهي أقل من 0.05، وهذا يعني وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للإبتكار والتجديد على الصراع التنظيمي في شركات التأمين قيد الدراسة، وان إشارة معامل بيتا في الجدول إشارة موجبة، مما يعني وجود تأثير إيجابي للإبتكار والتجديد على الصراع التنظيمي، أي بعبارة أخرى كلما زاد مستوى الإبتكار والتجديد لا يقابله إنخفاض في مستوى الصراع التنظيمي، ويذكر شعبان أن "الصراع قد يكون فعالاً ومفيداً إذا كان يحفز على الإبتكار والتخليق و يشجع على الإهتمامات وحب الإستطلاع بين الأفراد ويعمل علي إزالة الشكوى وتخفيض التوتر وتشجيع التقييم الذاتي والتغيير بين العاملين" (شعبان، 2009: 395)، ويضيف الكتي أنه ليس بالضرورة أن تكون جميع آثار الصراع التنظيمي سلبية، فقد تكون هناك بعض الآثار الإيجابية، بل هناك من يرى أن عدم وجود صراع كلية في المنظمة يعتبر ظاهرة غير صحيحة، حيث لا بد من وجود قدر معين من الصراع للحفاظ على حيوية المنظمة .

النتيجة العامة لفروض الدراسة:

إن النتيجة العامة لإختبار صحة الفروض الفرعية تشير الي رفض فرضي العدم الفرعيين الأول والثالث ومن ثم قبول الفروض البديلة لهما، وقبول فرض العدم الفرعي الثاني، و بالتالي فإن المحصلة النهائية هي رفض فرض العدم الرئيسي وقبول الفرض البديل و الذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي في شركات التأمين الأهلية العاملة بمدينة طرابلس"

11. نتائج وتوصيات الدراسة :

أولاً. نتائج الدراسة :

أ. يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية: (العمل الجماعي - الإبتكار والتجديد) على الصراع التنظيمي، في حين أنه لا يوجد تأثير لبعد (التكيف مع البيئة) على الصراع التنظيمي .

ب. جاءت أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وكانت بمتوسط حسابي قدره 3.56 وبانحراف معياري قدره 1.021 .

ج. أظهرت النتائج بأن أغلب عبارات الصراع تتجه بإتجاه إيجابي، ويعزو ذلك إلى ارتفاع مستوى أبعاد ثقافة العمل الجماعي، والابتكار والتحديد التي ساهمتا في تحويل اتجاه الصراع إلى الإتجاه الإيجابي، في حين أن هناك بعض العبارات تتجه نحو السلبية، وتشير إلى وجود صراع الفرد مع نفسه في عدم قدرته في التكيف مع البيئة.

د. أوضحت نتائج الدراسة بأن هناك بعض القصوراً في بعض الجوانب من أبعاد الثقافة التنظيمية بالشركات قيد الدراسة .

هـ. بينت نتائج الدراسة بأن الإدارة العليا بالشركات المبحوثة لاتولي الإهتمام الكافي بالصراع التنظيمي وتشخيصه والكشف عن أهم مسبباته بين الأفراد بالشركات المبحوثة وسبل تخفيضه إلى الحد الأدنى منه .

ثانياً- توصيات الدراسة :

أ. ضرورة أن تولي الإدارة العليا بالشركات المبحوثة الإهتمام بالظروف البيئية وعمل الدورات التدريبية للموظفين لإكتساب القدرة علي التكيف مع المتغيرات والظروف البيئية.

ب. العمل على دعم الجوانب المرتبطة بأبعاد الثقافة التنظيمية والتي تعاني من بعض القصور وتوفير السبل الكفيلة بإنجاحها .

ج. الإهتمام ببعيد التكيف مع البيئة والتعامل مع أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهه ووضع الحلول المناسبة له .

د. التأكيد على زيادة وعي وإدراك الإدارة العليا بأهمية الصراع التنظيمي وكيفية تشخيصه ومعرفة أهم مسبباته .

هـ. العمل على التخفيف من حدة الصراع بين العاملين إلى الحد الأدنى المرغوب فيه .

المراجع :

1. الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2002)، البحث العلمي "الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
2. سعدية منتصر وآخرون (2000)، "الإحصاء التطبيقي"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
3. سيد محمد جاد الرب (2009) "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، بدون ناشر.
4. _____ (2011) "الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"، دارالنهضة، القاهرة، .
5. شعبان علي حسين (2009) "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الهناء للتجليد الفني، القاهرة،.
6. عبد الرحمن أحمد هيجان (1420 هـ) ، "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، العدد 7.
7. محسن علي عبده الكتيبي (2008)، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، مطبعة العشري.
8. محمد قاسم القريوتي (2000)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
9. محمود سليمان العميان، (2008)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
10. أحمد يوسف اللوح (2008)، "الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة .
11. إلياس سالم (2006)، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .

12. إيمان صلاح المنطاوي (2007)، "أثر ثقافة المنظمة على الإستغراق الوظيفي - دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام الصحفية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، (2007).
13. بسام بن مناور العنزي (2004)، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
14. خديجة محمد اللوزي (2012)، "مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
15. رحاب محمد لطفي البشوتي (2013)، "دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة تنوع الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، (2013).
16. سيدة محمد السيد (2007)، "أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في مستشفيات جامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
17. عبد الكريم إبراهيم الثويني (2008)، "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية - بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك عبد العزيز.
18. فرج مخلوف (2014)، "أثر أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمي"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
19. منيرة بنت نايف العتيبي (2007)، "إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض - تصور مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
20. محمد، علي مفتاح (2008)، أثر الثقافة التنظيمية علي مستوي الأداء الوظيفي بجامعة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد الاول، العدد الثاني.
21. محمد ربيع زناتي (2000)، "أثر ثقافة المنظمة على دافعية الأفراد للإنجاز - دراسة تطبيقية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني.

22-Anthony Igbokwe (2014), "Is Organizational Conflict healthy for the growth of an Organization ?", Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities, Vol.2, No.3.

23-Lee. S. K. Yu, K. (2014), "Corporate Culture and organizational performance", The Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 .

24-Rashid S, Rab Nawas, Salman, Hafiza, Fareha, Amnam Zahid. (2013) "Effect of Conflicts in organizations and its Resolution in Pakistan" World Applied Sciences Journal, Vol. 26, No. 3 .

25-Robbins Stephen, P. (2007) "Oragnizational Behavior". 12th ed. Ypper Saddle, River, New Jersey, Prentice Hall International Inc .