

The Impact of Diversity Culture on Mitigating Organizational Conflicts: A Case Study of Ain Zara Municipality Employees

Ali Hemed Mohamed Greshen *

Libyan Authority for Scientific Research, Libya

*Email: agreshen@aonsrt.ly

ثقافة التنوع وأثرها في الحد من الصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين ببلدية عين زارة

علي إحميد محمد إقريشين *

الهيئة الليبية للبحث العلمي، ليبيا

Received: 19-12-2025; Accepted: 04-02-2026; Published: 14-02-2026

Abstract

The aims of this study is, to identify the degree of impact of cultural diversity on reducing organizational conflicts from the perspective of employees in government institutions. Employees in government institutions constituted the study population, while employees of the Ain Zara Municipality formed the study sample. The study employed a descriptive-analytical approach, describing and analyzing the various variables. The independent variable represented the culture of diversity and its dimensions (community affiliation, quality of life, competitiveness, cooperation, and achievement), while the dependent variable represented organizational conflicts. To achieve the study's objectives, a validated questionnaire was used as the data collection tool, with (86) questionnaires being used and deemed valid for analysis. The following statistical methods were employed: arithmetic means, standard deviation, multiple standard regression, stepwise regression, and analysis of variance. The results of the study showed that the level of organizational conflicts was high, and the culture of diversity, in all its dimensions, was also highly significant in terms of relative importance. The study also revealed a statistically significant impact of diversity culture on organizational conflicts. The dimension of community affiliation had the strongest influence on organizational conflicts, followed by competitiveness, cooperation, and achievement, respectively, and these two dimensions had a prominent impact on organizational conflicts. Furthermore, the study showed statistically significant differences in organizational conflicts attributable to demographic variables (gender, age, educational qualification, experience, and administrative level). The study concluded with several recommendations, including the necessity of creating a flexible work environment that fosters a sense of cooperation and achievement; the importance of proper monitoring and immediate resolution of existing conflicts by those in charge, rather than postponing them, to reduce their intensity; and the need to consider the prevailing organizational culture within the institution to improve the quality of work life by providing material and moral incentives.

Keywords: Diversity culture, organizational culture, organizational conflicts, Libyan government institutions.

المخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تأثير التنوع الثقافي في الحد من الصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الحكومية. حيث مثل العاملين بالمؤسسات الحكومية مجتمع الدراسة في حين مثل العاملين (ببلدية عين زارة) عينة الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المتغيرات المختلفة للدراسة حيث مثل المتغير المستقل ثقافة التنوع بأبعادها (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التنافسية، التعاون والانجاز) فيما مثل المتغير التابع الصراعات التنظيمية. من

أجل الوصول لأهداف الدراسة اعتمدت الاستبانة المحكمة كأداة لجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبانات المستخدمة والصالحة للتحليل (86) استبانة، كما استخدمت الأساليب الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، الانحدار المتعدد المعياري، الانحدار المتدرج، تحليل التباين). أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصراعات التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة كما جاءت ثقافة التنوع بجميع أبعادها مرتفعة من حيث الأهمية النسبية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنوع في الصراعات التنظيمية، وأن بُعد الانتماء المجتمعي كان له أقوى تأثير في الصراعات التنظيمية فيما جاء بعد التنافسية، التعاون والانجاز، وعلى التوالي بدرجة متتالية وكان لهما الأثر البارز في الصراعات التنظيمية. كذلك أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للصراعات التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري). توصلت الدراسة لعدد من التوصيات منها ضرورة خلق بيئة عمل تتميز بالمرونة والدفع نحو الشعور بالتعاون والانجاز، كذلك فإن المتابعة الصحيحة للصراعات القائمة من قبل المسؤولين ومعالجتها بشكل فوري وعدم تأجيلها يحد من درجة الصراعات القائمة، الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والرفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة التنوع، الثقافة التنظيمية، الصراعات التنظيمية، المؤسسات الحكومية الليبية.

المقدمة

إن المؤسسات المتميزة هي تلك التي أدركت أن نجاحها مقترن بمدى اهتمامها بالموارد البشري الذي تمتلكه ومكوناته التي يعتمد عليها وتركيبته الثقافية والاجتماعية، ومدى امتزاج أهداف هذا المورد بشكل فردي أو جماعي مع أهداف المؤسسة. المؤسسات المتميزة هي التي عادة ما تنظر للصراعات القائمة داخلها على أنها حالة صحية سلبية كانت أو ايجابية ولا بد منها لأجل رفع الأداء والقدرة والكفاءة للعاملين. الصراع داخل المؤسسات عادة ما يأخذ مستويات متعددة فمنها ما هو شخصي أي داخل الفرد، ومنها ما هو بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة وهو الأكثر شيوعاً، ومنها ما هو داخل المجموعات وفرق العمل ومنها ما هو بين المجموعات وهو ما يطلق عليه بالصراع الهيكلي أي بين الوحدات الإدارية بعضها مع بعض وبين الأقسام والإدارات وعلى ذات النهج. إن القيادة الإدارية العليا هي المناط بها اتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لحل المخبثات وتوجيه الصراع حتى لا يتجاوز المستويات المطلوبة للاختلافات والذي لا يتأتى إلا من خلال اتخاذ قرارات سيادية تنظم ذلك الاختلاف. ومن هنا لا بد من تسليط الضوء على عملية التصحيح وكيفية إدارتها وتحويلها لظاهرة صحية لا بد منها من خلال التشخيص والتحليل ثم تقويم العمليات حتى توثي ثمار الجهود المبذولة للبقاء والاستمرار والتطور المؤسسي.

وهنا وبلا شك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي أولت اهتمام كبير بالمكونات الثقافية وأدركت بأن لا مجال لتحقيق الأهداف الشاملة والكلية وفقاً للتكاليف المحددة والوقت المطلوب إلا من خلال معرفة وإدراك سلوكيات الأفراد ومتطلباتهم التي تساعد على النجاح وضبط الإيقاع العام لطرق العمل كقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع إضافة إلى التشجيع والمشاركة وتقبل الاقتراحات.

- أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من دراسة متغيراتها، متمثلة في ثقافة التنوع بأبعادها (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التعاون والانجاز، التنافسية) كمتغير مستقل فيما المتغير التابع ممثل في الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية الليبية.

بالإضافة لذلك تتلخص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية فلسفة إدارة الصراع التنظيمي، وآلية الجمع بين استخدام الأساليب العلمية والعملية من جهة وتقديم الحلول المبتكرة من جهة أخرى لتقديم أفضل أداء أسوة بالمؤسسات المعاصرة.
- تتمحور أهمية الدراسة في فهم وتحديد أبعاد وعناصر ثقافة التنوع بحيث تساهم في تحديد الثقافة المناسبة لبيئة العمل بالمؤسسات الحكومية وتحديد الشخصية الاعتبارية للمؤسسات والعمل على تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.
- إن اعتماد إدارة الصراع التنظيمي كأولوية من أولويات القيادات العليا والمدراء التنفيذيين لإدارة المؤسسات الحكومية وخفض حدة الصراعات والنزاعات في المؤسسة، مهمة يمكن فهمها ودراستها والتركيز عليها وإعطائها الأهمية القصوى بما يضمن إدخال التحسين والتطوير والتغيير المناسب على أداء الأعمال وبما يعود بالفائدة المرجوة على هذه المؤسسات.

إن كل هذه العوامل دفعت الباحث للقيام بهذه الدراسة والتي تتناول: " ثقافة التنوع وأثرها في الحد من الصراعات التنظيمية "

- أهداف الدراسة.

يكمّن هدف هذه الدراسة بالأساس في التعرف على درجة الصراعات التنظيمية القائمة ببعض المؤسسات الحكومية الليبية، ومدى ارتباط ذلك بثقافة التنوع.

بالإضافة لذلك تسعى الدراسة الي تحقيق الأهداف التالية:

1. عرض إطاراً نظرياً شاملاً لمتغيرات الدراسة وتعريفها إجرائياً .
2. التعرف على درجة الصراع التنظيمي السائدة في المؤسسات الحكومية الليبية.
3. دراسة مستويات ثقافة التنوع بالمؤسسات الحكومية الليبية.
4. دراسة الدور المهم لثقافة التنوع في الحد من الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية الليبية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والتي من شأنها تعزيز دور ثقافة التنوع في الحد من الصراعات التنظيمية.

- مشكلة الدراسة:

إن فهم وإدراك حقيقة المشكلات والأزمات التي تعصف من حين لآخر بالمؤسسات يتطلب أولاً الاعتراف بأن هناك أزمات متعددة الأسباب والمسببات وأن جزء منها يتعلق بالموارد البشري. فقيم الأفراد وتقاليدهم وعاداتهم وطموحاتهم واحتياجاتهم وغاياتهم أكبر مما قد تمنحه المؤسسة من فسحة في التصرف لأداء الأعمال والمهام والمسؤوليات طبقاً للضوابط المنصوص عليها باللوائح والقوانين المؤسسية، وهذا قد يخلق نوعاً من الصراعات كون الأفراد ومن خلال دافعيتهم ورغبتهم بتحقيق أهدافهم يجدون العديد من التحديات التي ينظرون إليها على أنها العقبات والمعوقات الحقيقية التي تحيل بينهم وبين تحقيق أهدافهم المشروعة. منها ما يتعلق بالامتيازات ممثلة في الترقيات وتقلد لمناصب أكبر والاستفادة من الفروقات المالية الممنوحة نظير تقديم الأساليب الإبداعية والطرق المبتكرة في الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة لذلك فإن القيادات العليا والمدراء أيضاً يحاولون المحافظة على الوضع القائم والمحافظة على نسق معين تبعاً للاستراتيجيات المقترحة والتي قد تفقد طابع المرونة في أداء الأعمال قيد التنفيذ، وخوفاً من فقدان مراكزهم الحالية التي يشغلونها وخاصة إذا ما ازدادت حدة الصراعات مع عدم القدرة على مواكبة التطوير وحل الصراعات القائمة. إضافة لذلك وفي هذا الخضم تتزايد الفجوة بين الموظفين أي الأطراف المتنازعة أو المتصارعة بحيث تزداد حدة الصراعات وتزداد حدة الولاء والانتماء الثقافي سواء الانتماءات المكانية منها أو العرقية أو القومية أو الفكرية ما يساعد على اتساع هوة الصراع الذي لا بد أن يؤثر بشكل أو بآخر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

لذا كان لا بد من طرح التساؤل التالي:

ما دور ثقافة التنوع في الحد من الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية الليبية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ثقافة التنوع السائدة في المؤسسات الحكومية الليبية؟

- ما هو دور ثقافة التنوع في الحد من الصراعات التنظيمية؟

- فرضيات الدراسة.

اعتماداً على مشكلة الدراسة وتساؤلها، تم بناء الفرضيات الرئيسية للدراسة بالإضافة الي الفرضيات التالية التي تسعى الدراسة لاختبارها.

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لثقافة التنوع بأبعادها (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التنافسية، التعاون والانجاز) على الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية الليبية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى للانتماء المجتمعي بالمؤسسة المبحوثة.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى لجودة الحياة بالمؤسسة المبحوثة.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى للتنافسية بالمؤسسة المبحوثة.

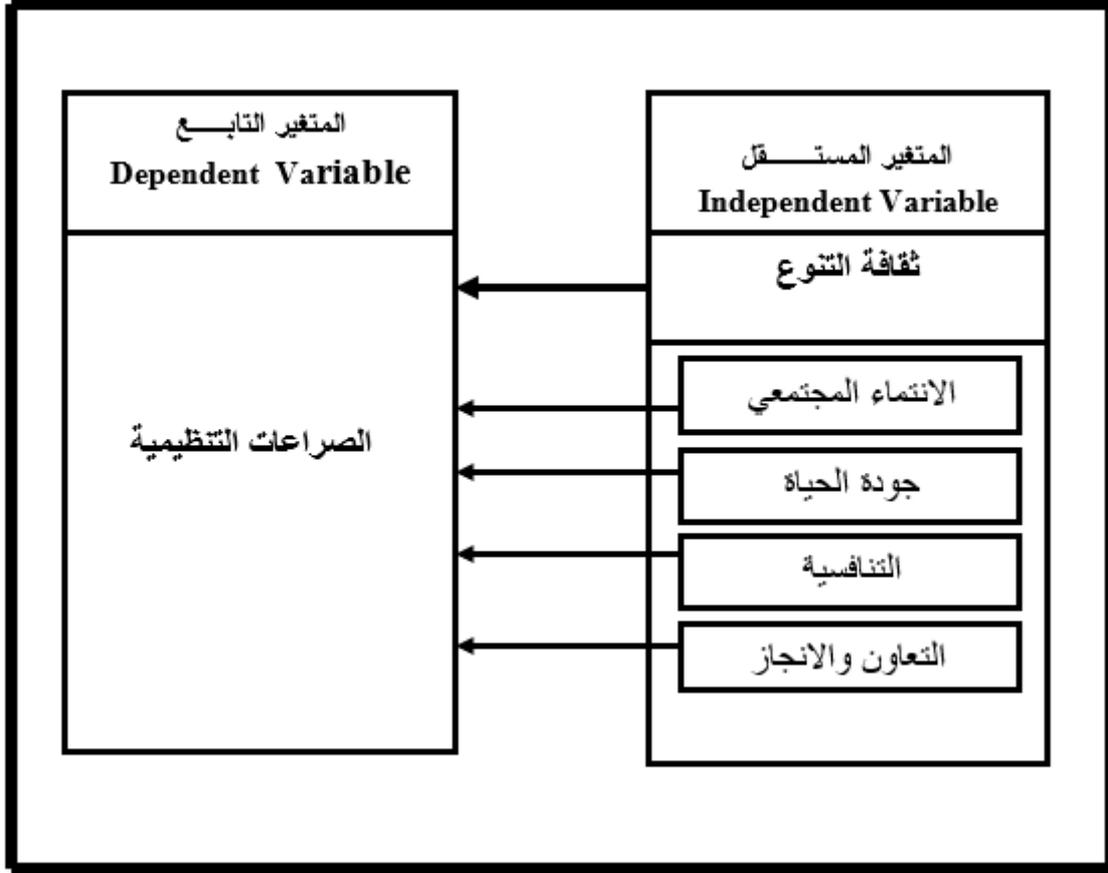
H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى للتعاون والانجاز بالمؤسسة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة تعزى للمتغيرات الديموغرافية بأبعادها (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).

- أنموذج الدراسة:

شكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: النموذج من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة المذكورة.

التعريفات الإجرائية:

- **ثقافة التنوع:** هي نظام مشترك من المعاني يتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والاختلافات في المكونات الثقافية لأعضاء قوة العمل، بما يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
- **التنوع التنظيمي:** هو ما يميز أفراد مجموعة تنظيمية ما عن غيرها، استناداً إلى العديد من الأبعاد التي لها تأثير مباشر على الأفراد.
- **جودة الحياة:** هي التعبير عن الإدراك الذاتي لإشباع الحاجات الضرورية للأفراد نسبياً، بما تتضمنه من متطلبات يقدمها المجتمع من رعاية وخدمات.
- **الانتماء المجتمعي:** هو مجموعة من الأحاسيس والإيمان المشترك والمشاعر الإنسانية التي تعبر عن الانضمام والارتباط والتبادل والوعي، والرغبة في الحفاظ على بقاء الأفراد داخل المجموعة التي تلبى احتياجاتهم بالالتزام والبقاء.
- **الصراع التنظيمي:** هو ظاهرة سلوكية اجتماعية تعكس حالة عدم الارتياح الناتجة عن عدم التوافق بين الأفراد أو المجموعات، أو بين الأفراد والإدارة؛ ويمكن أن يكون الصراع داخلياً أو خارجياً، وعادةً ما يتمحور حول الرغبات والاحتياجات والموارد المتاحة.
- **التنافسية:** هي التعبير عن حالة المزاحمة أو الصراع بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق والوصول إلى الهدف قبل الآخرين.
- **التعاون والإنجاز:** هو أسلوب وسلوك إنساني أساسه الاعتماد على المساعدة والمبادلة والعمل المشترك بين طرفين، سواء كانوا أشخاصاً أو مؤسسات، لإنجاز مهمة أو هدف معين خلال فترة زمنية محددة.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة الحكومية الليبية (ديوان بلدية عين زارة).

- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين بالمؤسسة الحكومية المبحوثة بمختلف مستوياتهم الإدارية (العليا، والوسطى، والدنيا).
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر موضوع الدراسة على بحث "أثر ثقافة التنوع في الحد من الصراعات التنظيمية" داخل المؤسسات الحكومية الليبية.
- **الحدود الزمنية:** تمثلت في الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة لإنجازها، والممتدة خلال سنة 2025.

محددات الدراسة:

تمثلت محددات الدراسة في مدى دقة استجابة أفراد العينة عند تعبئة نماذج الاستبانات والالتزام بتسليمها في الوقت المحدد. وبناءً على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة قابلة للتعميم فقط على المؤسسات الحكومية الليبية التي تتشابه مع بلدية عين زارة من حيث القوانين واللوائح المنظمة، والظروف المرتبطة بمفهوم ثقافة التنوع في البيئة الليبية.

الدراسات السابقة

- **دراسة (عمروش، 2022):** بعنوان "مصادر الصراعات التنظيمية واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة". هدفت الدراسة إلى توضيح أهم مصادر الصراع التنظيمي والاستراتيجيات المستخدمة في إدارته. وأظهرت النتائج أن سوء العلاقات الإنسانية يُعد من أبرز المصادر، وأن استراتيجية "التجنب" هي الأكثر استخداماً في إدارته. كما وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية تجاه استخدام هذه الاستراتيجية تعزى لمتغيري (الجنس، والفئة الوظيفية)، في حين لم توجد فروق تعزى لمتغير (الخبرة المهنية).
- **دراسة (هيشور، 2021):** بعنوان "التنوع الثقافي والهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية: قراءة تحليلية". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التنوع الثقافي كونه من المواضيع البارزة في الأدبيات التنظيمية، والدور الذي تمارسه الثقافة على سلوك المنظمة والهويات التنظيمية. وخلصت إلى أن التنوع الثقافي يسهم في فهم خصائص مجموعات العمل، وتحديد سياسات التعامل الداخلية، وجذب المواهب، وتطوير رأس المال البشري، مما يعزز قدرة المنظمة على حل المشكلات الإدارية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **دراسة (العشري، 2020):** بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الارتباط بالعمل لدى عينة بلغت (358) مفردة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد استراتيجيات الصراع والارتباط بالعمل (الحيوية، التفاني، الانهماك). وأوصت الدراسة بضرورة استخدام استراتيجيات الصراع المناسبة وتحسين بيئة العمل وتفعيل نظام الحوافز لزيادة الارتباط التنظيمي.
- **دراسة (عبد النبي، 2020):** بعنوان "أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات البترول في مصر". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنوع الثقافي بأبعاده المختلفة على التعلم التنظيمي. وتوصلت البحث إلى وجود تأثير معنوي للتنوع الثقافي (بأبعاده: الداخلية، والخارجية، والتنظيمية) على التعلم التنظيمي ببعديه (التكفي، والتوليدي). وأوصت الدراسة بالاستفادة من أبعاد التنوع الثقافي للنهوض بمستوى التعلم التنظيمي في الشركات المبحوثة.
- **دراسة (عوض، 2016):** بعنوان "أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التنوع الثقافي وكيفية تحسين ممارسات الموارد البشرية. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التنوع الثقافي (بصورة إجمالية) ومستويات ممارسات الموارد البشرية (الجذب، والاحتفاظ بالموظفين). وأوصت بتقديم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة للعاملين.
- **دراسة (الفهوي، 2015):** بعنوان "أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية". هدفت الدراسة لقياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط الصراع (المنافسة، المجاملة، التعاون، التسوية) على التمكين التنظيمي، في حين لم يوجد أثر لنظ "التجنب". وأوصت الدراسة بزيادة الوعي لدى العاملين تجاه هذه الظاهرة من خلال الدورات التدريبية.

خلاصة وتعليق على الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة في تحديد الجوانب النظرية المشتركة لموضوعي التنوع الثقافي والصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية والخاصة. وقد تم الاستفادة منها في تحديد متغيرات الدراسة الحالية، وصياغة أهميتها، وبناء أداة الدراسة (الاستبيان). وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تطبق في بيئة إدارية مغايرة (البيئة الليبية - بلدية عين زارة)، وتستهدف عينة بشرية مختلفة، لتحديد درجة تأثير ثقافة التنوع في الحد من الصراعات التنظيمية في هذا السياق تحديداً.

الإطار النظري

التنوع الثقافي: إن دراسة التنوع البشري وثقافته مرت بعدة محاولات، غير أن الأساس التنظيمي ظهرت بداياته مع دراسات (Trompenaars, 1997)، حتى كانت الريادة للعالم (Hofstede 1980-2001) مع دراسته لأبعاد الثقافة الوطنية المتعلقة بالتنظيمات. ورغم بروز هذا المجال التنظيمي البحثي وازدهاره في الكثير من دول العالم باختلاف الثقافات المنتشرة ومدى تأثيرها في المتغيرات التنظيمية وسلوك الأفراد بالمنظمات، يلزم تبعاً لذلك المعرفة والبحث في الفروقات الثقافية التي تؤثر في تلك المتغيرات. إن المجموعات البشرية التي تكونت منها المجتمعات الإنسانية حظيت بدراسات عديدة؛ كونها تحمل ثقافة أصيلة خاصة بكل مجموعة على حدة، ويستقي منها الأفراد مجموعة من القيم الشخصية والدينية والروحية والاجتماعية والسياسية التي تعكس مدى التأقلم، وحدة الصراع، ودرجة التوافق والتفاهم بين الأفراد داخل المنظمات. لقد فسرت العديد من النماذج الاختلاف والتنوع الثقافي في منظمات الأعمال، وليس أدل على ذلك من نموذج (Hofstede et al, 2010) بعد دراسة قام بها شملت أكثر من 100 ألف موظف لدى شركة IBM منتشرة في 40 دولة، حيث اقترح خمسة أبعاد تشمل الاختلافات الثقافية المتعلقة بالثقافة الوطنية التي يتشارك فيها العمال والمديرون وهي: (مسافة السلطة، الفردية، تجنب الغموض، الذكورية، التوجه نحو المستقبل)؛ والتي تتكون لدى الفرد من ثقافته المجتمعية الوطنية حسب البلد الذي نشأ فيه، وتعتبر مؤشراً على المواقف السلوكية المختلفة في الحياة (البكاي، 2016).

ماهية التنوع الثقافي: يعد مفهوم التنوع الثقافي (Cultural Diversity) من المفاهيم المركبة، حيث تتمثل البنية الأساسية للتنوع الثقافي في السلوك البشري، ومما لا شك فيه أن هذا التنوع هو لب الثراء المعرفي. وقد حددت بعض الأدبيات ثلاثة مداخل للتنوع وهي (الشاذلي، 2020):

- **المدخل الوظيفي:** وهو المعنى بدراسة تأثير التنوع داخل المؤسسات وكيفية إدارته لتحقيق مزايا اقتصادية.
- **المدخل الخطابي:** وهو المعنى بدراسة التنوع على المستوى السياسي والقضائي لحماية الأفراد أو الجماعات ضد التمييز.
- **المدخل النقدي:** ويتمحور حول قوة السلطة وهيمنتها. فيما ترد الثقافة بمعنى الكل المركب الذي يشمل المعرفة، والعادات، والمعتقدات، والتقاليد، والعقيدة، والأخلاق، والقانون، والعرف، وكل ما يكتسبه الفرد بصفته عضواً في المجتمع ويميزها عن غيرها.

مفهوم الثقافة التنظيمية: تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية لما لها من أثر بارز في حياة المنظمة، فمن خلالها تتمكن المنظمة من تحديد كفاءة وفعالية التنظيم وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير في كافة مناحي الحياة التنظيمية. لقد تناولت العديد من الدراسات الجانب الثقافي للمنظمات في محاولة للتوصل إلى معرفة شاملة بأطرها وجوانبها وتحديد معالمها بشكل دقيق ومحدد. وكون الجانب الثقافي للمنظمات في حالة تغير مستمر وتطور متسارع، فقد وضعت الدراسات في مجملها إيضاحات وتعريفات، وإن كانت في مجملها مكتملة لبعضها البعض إلا أنها متميزة بتعدد وتنوع المحتوى والمفاهيم. لذا لا نجد بدأً من استعراض بعض هذه التعريفات: يرى كل من (Deal & Kennedy, 2000, 17) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يكونوا أعضاءً فيها". فيما يعرفها (الفرج، 2011، 157) بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وأفرادها القدامى ويتم تعليمها للأفراد الجدد"؛ أي أن الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

إدارة التنوع: إن قدرات ومهارات القوى العاملة قد تغيرت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، سواء من حيث التفكير وأساليب العمل أو من حيث الرغبات والحاجات. وقد وجد (Kochan et al., 2003) بعض الآثار الإيجابية والسلبية المباشرة للتنوع على الأداء (عبد النبي، 2020). وهنا يمكن القول بأن إدارة التنوع هي الأسلوب الذي تخلق به المنظمة مناخاً يستوعب الاختلافات بين أعضائها وتمكنهم من الوصول إلى أعلى طاقاتهم، كما يتبع هذا الأسلوب الاستفادة من الخصائص المتباينة لأعضاء المنظمة. (Barinaga, 2007, 317) كما تم تعريفها بأنها: "الإجراءات التنظيمية التنوعية التي تهدف إلى مزيد من ضم الموظفين من خلفيات متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة". (European Commission, 2011, p.10)

تصنيفات الثقافة: أشار العالم مارش (March, 2006) لبعض التصنيفات التي تبرز جوهر الثقافة المجتمعية بالآتي:

- **الثقافة الذاتية:** وهي القدرة المعرفية التي يمتلكها الفرد في عدة مجالات من خلال قدراته الخاصة.
- **الثقافة الترجسية:** تشير إلى سعي الفرد لامتلاك المعرفة بهدف إبراز الذات على الصعيد الاجتماعي.
- **الثقافة العلانية:** تبرز في طبيعة العلاقة القائمة بين فردين أو أكثر نظراً لطبيعة الاهتمامات والمصالح المشتركة بينهم.
- **الثقافة المجتمعية:** وتشير إلى طبيعة الأفكار والمعتقدات السائدة في البيئة المحلية نحو قضية ما أو أكثر، والتي تؤثر بشكل مباشر على قرارات الأفراد.

- الثقافة العامة: والتي يسعى الأفراد من خلالها إلى اكتساب المعرفة الشاملة.

مفهوم الصراع وأسبابه: إن كلمة الصراع (Conflict) تعني العراك نسبة للخلاف أو النزاع الناتج عن تعارض المصالح والأهداف للأفراد والجماعات، والكل يعمل على حسمه لصالحه باستعمال كافة الوسائل المتاحة. لقد عرف كل من (Baron Greenberg, 2003) & الصراع بأنه: "مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه". كما عرفه (القهيوي، 2015) من وجهة النظر الإدارية بأنه: "إرباك للعمل أو تعطيل له ولوسائل اتخاذ صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات". ويعرفه (Likert) بأنه: "النزاع من أجل حصول الفرد على ما يريده". كما أشار (Sekiou, 2001) للصراع بأنه نتيجة للتعارض في الأفكار أو في المصالح خلال تواجدهم في بيئة العمل الواحدة.

الصراع التنظيمي: إن مناخ العمل يفرض آلية عمل تختلف في حدتها حسب بيئة ذلك المناخ من حيث ظروف العمل الحقيقية؛ فكلما طغت صيغة الاختلاف بين المجموعات أو بين الأفراد، زادت درجة الاحتكاك ودرجة الصراع والعكس صحيح. ولكون أهداف الأفراد والمجموعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تحققها واقعياً، فالصراع يبقى على المحك طالما أن هناك شعوراً بتهديد ما لتحقيق تلك الأهداف.

مراحل الصراع التنظيمي: يمر الصراع بخمس مراحل وفق ما ذكر (عبد الواحد، 2008) و(الجعفرية، 2013) وهي كالآتي:

- **مرحلة الصراع الكامن:** وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه.
- **مرحلة الصراع المدرك:** تبدأ عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقباً سوف يحدث، وغالباً ما يبدأ الطرف الذي يشعر بتناقض في المصالح في هذه المرحلة.
- **مرحلة الصراع المحسوس:** هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي؛ أي ترجمة الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي.
- **مرحلة الصراع العلني:** هي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، وفيها تبدأ الأطراف في التفكير في إنهاء الصراع.
- **مرحلة ما بعد الصراع:** تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف بعد انتهاء الصراع، وفيها قد يتم التوصل إلى حل دائم وعادل خاصة عند تساوي القوى.

أساليب إدارة الصراع: يشير مصطلح (Conflict Management) إلى الخلاف أو النزاع بين الفرد والجماعة أو بين المجموعات بهدف تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (Levin, 2009, p.11). فالصراع التنظيمي تفاعل لا توافقي يشمل التخاصم والنفور والاختلاف، وقد يؤدي لعدم تماسك الجماعة وفشل المؤسسة. والاختلاف إما أن يكون حقيقياً وموضوعياً، أو إدراكياً غير حقيقي قائم على الذاتية وهو الذي يأخذ البعد السلبي. أما الصراع التنظيمي الموضوعي فهو "الصراع الإيجابي" الذي يعمل على نمو المؤسسة وزيادة فعالية أفرادها. (Lewis, 2010, p.92) وهناك العديد من الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي منها:

1. **أسلوب الانسحاب:** تجاهل وجود الصراع على أمل أن يُحل من تلقاء نفسه، وهنا يتخلى الفرد عن أهدافه وعلاقاته ولا يحقق مكاسب. (Soriano, 2007)
2. **أسلوب التنافس:** التنافس بين الزملاء داخل المنظمة يخلق حالة صراع إيجابي أو سلبي، وقد يساعد على حل الصراع إذا كان جماعياً فيتحقق التوازن.
3. **أسلوب الاسترخاء والموانمة:** نوع من التسوية لتقبل ما يناقض الأهداف مما يتطلب تعديلاً في المفاهيم، وفيه يتنازل الفرد عن مكاسب للوصول لحلول توافقية. (Starr, 2004)
4. **أسلوب التعاون:** أسلوب مواجهة ومشاركة لإيجاد حلول ترضي الجميع عبر مناقشة الصراع صراحة وتبادل المعلومات. (Kim, 2006)

إستراتيجيات إدارة الصراع: أورد (Daft, 2003) أهم الإستراتيجيات:

- **الأهداف العليا:** تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يتطلب توافق الجهود، وعندها يحاول العاملون تجاوز الصراعات من أجل الهدف الأكبر.
- **التفاوض:** التنازل عن بعض الأشياء المتنازع عليها مقابل تنازل الطرف الآخر لسد الاحتياجات.
- **التوسط:** دور السلطة العليا في لعب دور الوسيط لإيجاد حل يرضي الأطراف. كما أشار (Luthans, 1989) إلى ثلاث إستراتيجيات حسب النتائج: (خاسر-خاسر، خاسر-رابح، رابح-رابح).

منهجية الدراسة

نوع وطبيعة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل المتغيرات المختلفة، كما تعتبر دراسة إيضاحية (Explanatory) تسعى للربط بين السبب والأثر بين المتغير المستقل والتابع.

الإستراتيجية المتبعة: اعتمد الباحث إستراتيجية المسح/ المعاينة، حيث تم سحب عينة من المجتمع المستهدف لجمع البيانات المطلوبة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببلدية عين زارة (طرابلس الكبرى). أما العينة فقد تم اختيارها من ديوان البلدية، وهي عينة طبقية بسيطة شملت (100) مئة مفردة من جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، الدنيا).

جدول رقم (1) كيفية توزيع الإستبانات على الجهة عينة الدراسة.

عدد الإستبانات الصالحة	عدد الإستبانات المستلمة	عدد الإستبانات الموزعة	أسماء الجهة عينة الدراسة
86	92	100	بلدية عين زارة

لقد تم استرداد (92) استبانة، من مجموع (100) استبانة، وقد تم فرز هذه الإستبانات وتبين أن (86) استبانة منها صالحة للتحليل وشكلت ما نسبته (86%) وتعتبر هذه النسبة مرتفعة لإجراء هذه الدراسة.

وحدة التحليل:

تتكون وحدة التحليل من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا في البلدية المبحوثة، وتسمى العينة بالعينة الطبقية البسيطة.

طرائق جمع البيانات:

البيانات الثانوية:

تتمثل البيانات الثانوية بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة والمنشورة والتي تم الاطلاع عليها قبل الشروع في هذه الدراسة. ولقد تم إعداد استبانة من خلال الاطلاع على النظريات الإدارية المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات الأجنبية والعربية والمتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن مجتمع الدراسة وصممت لتحقيق الغرض.

البيانات الأولية:

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، حيث أشتمل الجزء الأول على المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني وهو المتغير المستقل " ثقافة التنوع " بأبعادها (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التعاون والانجاز، التنافسية) أما الجزء الثالث وهو المتغير التابع " الصراعات التنظيمية " في المؤسسات الحكومية الليبية.

أداة الدراسة:

من أجل أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميم وتطوير الاستبانة بعد الاستفادة من الدراسات المرتبطة (أبحاثاً علمية منشورة) بموضوع الدراسة، كما تمت الاستفادة من آراء ذوي الاختصاص والمعرفة بموضوع الدراسة. وتعد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية بما يخص المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة والمتغير المستقل (ثقافة التنوع)، والمتغير التابع (الصراعات التنظيمية) والتي بناءً عليها تكونت أجزاء الاستبانة.

أجزاء الاستبانة:

1. الجزء الأول: ويتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حيث اشتملت على النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، والخبرة العملية.
2. الجزء الثاني: المتغير المستقل " ثقافة التنوع " بأبعادها (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التعاون والانجاز، التنافسية).
3. الجزء الثالث: المتغير التابع " الصراعات التنظيمية ".

الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة

صدق أداة الدراسة:

لغايات التحقق من صدق أداة الدراسة، تم إجراء اختبار الصدق للاستبانة، وذلك بالاعتماد على ما ذكره كلاً من (Sekaran & Bougie, 2009, 160)، وعلى النحو التالي:

الصدق الظاهري:

وذلك من خلال عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص الأكاديمي. تلا ذلك إجراء بعض التعديلات عليها وإعادة صياغتها وفقاً لملاحظاتهم وتوصياتهم، سواءً من حيث (وضوح فقرات الاستبانة وانتمائها لمتغيرات الدراسة، حذف أو دمج بعض الفقرات، الصياغة اللغوية).

اختبار ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى. (Sekaran&Bougie,2009,184). ولقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي (Internal Consistency) وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أدناه نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للمؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل ثقافة التنوع والمؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع الصراعات التنظيمية مجتمعاً قد بلغ (82.8)، لذا يُمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (2) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات (قيم كرونباخ ألفا).

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
مؤشر فقرات المتغير المستقل	21	84.2
مؤشر فقرات المتغير التابع	10	71.4
المؤشر الكلي لفقرات متغيرات الدراسة	31	82.8

ويتضح من الجدول رقم (2) بأن معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات (المستقل، التابع) قد بلغ (82.8) وهي قيمة أعلى من النسبة المقبولة (60%).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS، واتبع الباحث من خلاله الأساليب الإحصائية التالية:

- وصف خصائص عينة الدراسة.

وذلك من خلال وصف هذه الخصائص من حيث (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العملية) باستخدام التكرارات والنسب المئوية لكل منها، وعلى النحو المبين بالجدول (3):

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	47	54.7
	أنثى	39	45.3
	المجموع	86	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	23	26.7
	من 31 - 45 سنة	46	53.5
	من 46 - 55 سنة	9	10.5
	أكبر من 55 سنة	8	9.3
المؤهل العلمي	المجموع	86	100%
	ماجستير	4	4.7
	بكالوريوس أو ما يعادله	38	44.2
	دبلوم عالي	18	20.9
	دبلوم متوسط فأقل	26	30.2
	المجموع	86	100%
	مدير عام	13	15.1

4.7	4	مساعد مدير	المستوى الإداري
20.9	18	رئيس قسم	
59.3	51	موظف	
%100	86	المجموع	
55.8	48	15.1	سنوات الخبرة
15.1	13	4.7	
19.8	17	20.9	
9.3	8	59.3	
%100	86	%100	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3) بأن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور بلغت (54.7%)، فيما بلغت نسبة الإناث (45.3%)، ويعزو الباحث هذا الأمر كنتيجة لطبيعة عمل القطاع المؤسسي الحكومي الليبي ما جعل نسبة الذكور مرتفعة عن نسبة الإناث.

ومن حيث الفئة العمرية، يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (3) بأنه بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل أعمارهم عن (30) سنة (26.7%)، ونسبة من تتراوح أعمارهم ما بين (31-45 سنة) (53.5%)، ومن تتراوح أعمارهم بين (46-55 سنة) (10.5%)، ونسبة من تزيد أعمارهم عن (55) سنة (9.3%). وعليه فإن فئة الأعمار (31-45) من (45) سنة هي الفئة الأكثر حيث بلغت نسبتها (53.5%)، وهذا يتوافق مع فكرة استقطاب الفئات التي تمتلك القدرة للقيام بالأعمال كونها في أوج قدرتها على العطاء وحدائث معارفهم ومهاراتهم.

كما يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (3) المتعلقة بالمؤهل العلمي، أنه قد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدبلوم المتوسط أو ما يعادله (30.2%)، أما حملة المؤهل العلمي الدبلوم العالي فقد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة (20.9%) وحملة المؤهل العلمي شهادة البكالوريوس أو ما يعادلها فقد بلغت نسبتها (44.2%)، فيما شكل نسبة الأفراد من حملة شهادة الماجستير (4.7%). وعليه فإن فئة حملة المؤهل العلمي البكالوريوس أو ما يعادله هي الفئة الأكبر حيث بلغت نسبتها (44.2%). وهذا يتوافق مع الفكرة الأساسية للهيكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية واليات التوظيف ومتطلبات الوظيفة من المؤهلات العلمية لشاغلي الوظائف الحكومية.

أما فيما يتعلق بالمستوى الإداري، فيتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (3) أنه قد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة شاغلي الوظائف بالإدارة العليا (19.8%)، في حين بلغت نسبة شاغلي الوظائف بالإدارة الوسطى (20.9%)، وكذلك فقد بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون وظائف بالإدارة الدنيا ما نسبته (59.3%). وهي تعكس التوزيع الطبيعي للتسلسل الهرمي وطبيعة الهياكل التنظيمية في المؤسسات الحكومية المبحوثة، وطبيعة التوزيع والتسلسل الإداري المطبق فيهما.

وفيما يتعلق بعدد سنوات العمل في المؤسسات الحكومية، فيتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3) بأن نسبة أفراد العينة ممن تقل خبرتهم عن (5) سنوات بلغت (55.8%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (6 - 10 سنوات) بلغت (15.1%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم بين (11 - 20 سنة) بلغت (19.8%)، ونسبة من تتراوح خبرتهم (20 سنة فأكثر) بلغت (9.3%).

وبالتالي فإن أفراد العينة يتمتعون بأقل فترة خبرة شكلت النسبة الأكثر وبلغت (55.8%) من عينة الدراسة ويعزى ذلك إلى أن العمل في المؤسسات الحكومية (البلديات) حديثة العهد ولا تتطلب خبرات ومهارات عالية لدى العاملين وبشكل كبير ترتكز في الوظائف القيادية.

وصف متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة متغيرين رئيسيين (المستقل، التابع)، وقد شمل المتغير المستقل أربعة أبعاد، وشمل المتغير التابع بعدد رئيسي متمثل بالصراعات التنظيمية. ويتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً لمتغيرات الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، فضلاً عن الحكم على درجة الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد هذه الدراسة.

وقد تم استخدام المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

حيث تم تعريف مستوى الأهمية على النحو التالي (أهمية منخفضة، أهمية متوسطة، أهمية مرتفعة)، وبذلك يكون:

- المستوى المنخفض: إذا كان الوسط الحسابي من (1 - أقل من 2.33).

• المستوى المتوسط: إذا كان الوسط الحسابي (أكبر من 2.33 _ 3.66).

• المستوى المرتفع: إذا كان الوسط الحسابي (أكبر من 3.66 - 5).

- وصف لأبعاد متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد متغيرات الدراسة.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	الانتماء المجتمعي	3.8721	.42166	4	مرتفعة
2	جودة الحياة	3.9488	.55407	3	مرتفعة
3	التعاون والانجاز	3.9845	.51362	2	مرتفعة
4	التنافسية	3.9907	.53040	1	مرتفعة
5	الصراعات التنظيمية	3.6802	.49653	5	مرتفعة
	المقياس العام	3.894			مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (4) بأن الأهمية النسبية لأبعاد متغيرات الدراسة قد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.894)، وقد جاء بُعد: "التنافسية" كأحد أبعاد ثقافة التنوع بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (3.9907) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حل بُعد: "الانتماء المجتمعي" وهو كذلك أحد أبعاد ثقافة التنوع بالمرتبة الأخيرة لأبعاد المتغير المستقل، وبوسط حسابي (3.8721)، وبأهمية نسبية مرتفعة. فيما جاء المتغير التابع بفقراته في المرتبة الخامسة وبوسط حسابي (3.6802) وبأهمية نسبية مرتفعة.

أولاً: وصف ثقافة التنوع.

أ. الانتماء المجتمعي:

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد الانتماء المجتمعي.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	انتماء الفرد لمجموعة عمل ما يعزز شعوره بالولاء والاستقلالية لذلك المجتمع.	3.7558	0.5726	3	مرتفعة
2	الاندماج التنظيمي المجتمعي يسهم في بناء الثقة للمشاركة الفعالة في بناء وتطوير المؤسسة.	4.0465	0.4828	2	مرتفعة
3	الشعور بالانتماء المؤسسي يولد تأثيراً إيجابياً كبيراً للتغلب على التحديات وظروف العمل اليومية.	4.1162	0.6023	1	مرتفعة
4	الانتماء المؤسسي يحقق الرغبة والميل للبقاء في المنظمة وعدم تركها.	3.7558	0.8392	4	مرتفعة
5	عدم الانتماء التنظيمي للقوى العاملة بالمنظمة يزيد من حدة السلوكيات السلبية واللامبالاة في العمل.	3.6860	1.0874	5	مرتفعة
	المقياس العام	3.872			مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5) بأن الأهمية النسبية لعبارات (الانتماء المجتمعي) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.872)، وقد جاءت الفقرة: "الشعور بالانتماء المؤسسي يولد تأثيراً إيجابياً كبيراً للتغلب على التحديات وظروف العمل اليومية" بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.1162) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: "عدم الانتماء التنظيمي للقوى العاملة بالمنظمة يزيد من حدة السلوكيات السلبية واللامبالاة في العمل" بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.6860)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد جودة الحياة.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	ظروف العمل جيدة والقوانين واللوائح تبعث على روح التعاون وتحقيق أداء أفضل للمنظمة	3.9186	0.8840	4	مرتفعة
2	التصميم الهيكلي والوظيفي لم يعد يكفي لإشباع طموحات الأفراد ولا يخدم جودة الحياة الوظيفية	3.6627	0.9654	5	مرتفعة
3	نظام الرواتب والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يشجع على رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية	4.1976	1.1460	1	مرتفعة
4	المناخ الوظيفي في بيئة العمل ملائم لتحسين الأداء ورفع الكفاءة	3.9302	0.8648	3	مرتفعة
5	الاستقرار والأمان الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها والمحافظة على استدامتها.	4.0348	0.8464	2	مرتفعة
	المقياس العام	3.948			مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (6) بأن الأهمية النسبية لعبارات بُعد (جودة الحياة) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.948)، وقد جاءت الفقرة: " نظام الرواتب والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية يشجع على رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.1976) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " التصميم الهيكلي والوظيفي لم يعد يكفي لإشباع طموحات الأفراد ولا يخدم جودة الحياة الوظيفية " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.6627)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبُعد التعاون والانجاز.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	طبيعة التنافس تفرض على الفرد تعزيز مهاراته وتقوية خبراته لتنفيذ المهام	4.0000	0.6686	4	مرتفعة
2	توليد روح المنافسة داخل الفرد يعمل على تحقيق شعور وإحساس أفضل	3.9418	0.7088	5	مرتفعة
3	يساعد التنافس بين الموظفين على إثراء بيئة العمل بالعديد من الخبرات المتنوعة	4.1860	0.6233	1	مرتفعة
4	التنافس بين الموظفين يفرض بيئة عمل محفزة للتطوير والتحسين المستمرين	4.1627	0.5710	2	مرتفعة
5	يساعد التنافس في بيئة العمل على تدعيم روح الابتكار والإبداع داخل الفريق الواحد	4.0232	0.5734	3	مرتفعة
6	التنافسية بين الموظفين تؤثر بشكل كبير على الأهداف الجماعية لصالح الأهداف الشخصية	3.5930	1.0333	6	مرتفعة
	المقياس العام	3.984			مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (7) بأن الأهمية النسبية لعبارات (التنافسية) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.984)، وقد جاءت الفقرة: " يساعد التنافس بين الموظفين على إثراء بيئة العمل بالعديد من الخبرات المتنوعة " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.1860) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " التنافسية بين"

الموظفين تؤثر بشكل كبير على الأهداف الجماعية لصالح الأهداف الشخصية " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (5930.3)، وبأهمية نسبية مرتفعة. د. التعاون والانجاز.

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لُبعد التنافسية.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	التنوع الثقافي يشجع على تسهيل تنفيذ الأعمال ويسهل من عملية التغيير	3.7558	0.8251	5	مرتفعة
2	يعمل التعاون على تعزيز حل المشكلات من خلال التفكير المشترك لوجود قدرات مختلفة	4.0232	0.6682	3	مرتفعة
3	التعاون يساعد على خلق بيئة عمل مرنة ورفع الشعور بالإنجاز	4.1279	0.8087	1	مرتفعة
4	اطلاع الفرد على الأهداف يجعله أكثر حماساً لها وبالتالي فهم الرغبة في التكاتف الجماعي	4.1089	0.6471	2	مرتفعة
5	الاحتراف بفريق العمل يبعث على التعاون والانجاز	3.9186	0.7065	4	مرتفعة
	المقياس العام	3.9901			مرتفعة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (8) بأن الأهمية النسبية لعبارات لُبعد (التعاون والانجاز) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا لُبعد (3.9901)، وقد جاءت الفقرة: " التعاون يساعد على خلق بيئة عمل مرنة ورفع الشعور بالإنجاز " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.1279) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة: " التنوع الثقافي يشجع على تسهيل تنفيذ الأعمال ويسهل من عملية التغيير " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.7558)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

د. الصراعات التنظيمية.

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعامل التابع الصراعات التنظيمية.

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1	اختلاف الثقافات داخل المؤسسة يؤثر بشكل رئيسي على درجة الصراع التنظيمي.	3.604651	0.857892	7	مرتفعة
2	التعارض في الرؤى والمصالح بين الموظفين المسؤولين يزيد من حدة الصراع داخل المؤسسة.	3.72093	1.024995	6	مرتفعة
3	هناك أهداف محددة تبعث الموظفين للصراع وخلق أرضية مشتركة للصراع.	3.581395	0.913495	8	مرتفعة
4	الرؤية غير الواضحة من المسؤولين بالمستويات العليا تساعد على خلق صراعات غير مبررة.	4.05814	0.84512	1	مرتفعة
5	عادة ما يتغافل المسؤولون عن الصراعات القائمة.	3.755814	0.880321	4	مرتفعة
6	تلجأ الإدارة للاستعانة بالخبراء والمختصين للعمل على الحد من درجة الصراعات القائمة.	3.476744	1.134763	9	مرتفعة

مرتفعة	5	0.658419	3.732558	حدة درجة الصراع يتبلور عنها إعادة النظر في الهيكلية التنظيمية.	7
متوسطة	10	1.23697	3.104651	رغبات وتطلعات العاملين الشخصية تفرض على الإدارة التوجه نحو المزيد من التنازلات عن أهداف المؤسسة لتخفيف درجة الصراع.	8
مرتفعة	3	0.943043	3.872093	الصراعات القائمة بالمؤسسة تقودها مجموعات مختلفة ذات ولاءات وانتماءات مختلفة.	9
مرتفعة	2	0.751924	3.895349	الصراعات القائمة تعود بالأساس من منطلق أن هناك عرقلة أو إعاقة لتحقيق أهداف الآخرين.	10
مرتفعة			3.6802	المقياس العام	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (9) بأن الأهمية النسبية لعبارات بُعد (الصراعات التنظيمية) جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد (3.6802)، وقد جاءت الفقرة " الرؤية غير الواضحة من المسؤولين بالمستويات العليا تساعد على خلق صراعات غير مبررة " بالمرتبة الأولى، وبوسط حسابي (4.058) وبأهمية نسبية مرتفعة، في حين حلت الفقرة " رغبات وتطلعات العاملين الشخصية تفرض على الإدارة التوجه نحو المزيد من التنازلات عن أهداف المؤسسة لتخفيف درجة الصراع " بالمرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي (3.1046)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

5-3 اختبار فرضيات الدراسة:

لغايات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد المعياري/ القياسي (Standard multiple regression) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع. ومن أجل ذلك صيغت الفرضية العدمية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لثقافة التنوع بأبعادها (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التعاون والانجاز، التنافسية) على الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية الليبية ". ولاختبار الفرضية المذكورة لابد من إيجاد تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of variance) ومعاملات الانحدار (Regression Coefficients) للوصول إلى معامل التحديد (R^2 / R Square).

الفرضية الرئيسية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لثقافة التنوع بأبعادها (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التعاون والانجاز، التنافسية) على الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية الليبية.

جدول رقم (10) Model Summary لتحليل الفرضية الرئيسية الأولى.

Model	R	R Square	change statistics			
			R Square change	F change	df	Sig.F change
1	0.347	0.120	0.120	2.765	4	0.033

a. predictors: التعاون والانجاز، جودة الحياة، الانتماء المجتمعي، التنافسية

يتبين من جدول رقم (10) (Variables Entered/Removed) أن طريقة الإدخال المتبعة هي (Enter) وأن جميع المتغيرات قد دخلت للتحليل، كما يظهر أن المتغيرات المستقلة التي دخلت هي (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التعاون والانجاز، التنافسية) والمتغير التابع هو (الصراعات التنظيمية).

أما جدول رقم (11) ملخص النموذج (Model Summary) فيظهر أن معامل التحديد (R^2 / R Square) لبُعد ثقافة التنوع قد بلغت (0.120)، وهذا يعني أن بُعد ثقافة التنوع قد فسر ما مقداره (12%) من التباين في الصراعات التنظيمية.

جدول رقم (11) تحليل التباين ANOVA

Model	Sum of Squares	df	mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.518	4	0.629	2.765	0.033
Residual	18.439	81	0.228		
Total	20.956	85			

a. Dependent Variable: الصراعات التنظيمية

b. predictors: التعاون والانجاز، جودة الحياة، الانتماء المجتمعي، التنافسية

ومن جدول التباين (ANOVA / Analysis of variance) يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (2.765) عند مستوى معنوية (sig.=0.033) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P ≤ 0.05) وعند أربع درجات حرية واحدة (df=4).

جدول رقم (12) المعاملات Coefficient

Model	B	Std.error	Beta	t	Sig.
1 (constant)	2.036	0.562		3.625	0.001
الانتماء المجتمعي	0.395	0.151	0.335	2.607	0.011
جودة الحياة	0.031	0.106	0.035	0.298	0.766
التنافسية	0.146	0.127	0.151	1.154	0.252
التعاون والانجاز	-0.148	0.143	-0.158	-1.033	0.304

كما يتبين من جدول رقم (12) المعاملات (Coefficient) أن قيمة Beta لها (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت لبعُد الانتماء المجتمعي (0.335) و أن قيمة (t=2.607)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.011)، ولبعُد جودة الحياة (0.035) و أن قيمة (t=0.298)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.766). ولبعُد التنافسية (0.151) و أن قيمة (t= 1.154)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.252). فيما جاء بُعُد التعاون والانجاز (0.158) أن قيمة (t= -1.033)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.304). وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغير المستقل عند مستوى (P ≤ 0.05).

إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للثقافة التنوع على الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية الليبية.

وقد تبين من التحليل أن بُعُد الانتماء المجتمعي من متغيرات ثقافة التنوع هو الذي يملك أقوى أثر في الصراعات التنظيمية في المؤسسات الحكومية الليبية.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

H01-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للصراعات التنظيمية تعزى للانتماء المجتمعي بالمؤسسة المبحوثة.

H01-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للصراعات التنظيمية تعزى لجودة الحياة بالمؤسسة المبحوثة.

H01-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للصراعات التنظيمية تعزى للتنافسية بالمؤسسة المبحوثة.

H01-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P ≤ 0.05) للصراعات التنظيمية تعزى للتعاون والانجاز بالمؤسسة المبحوثة.

من تحليل الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الأولى تتضح النتائج الآتية وكما موضحة بالجدول رقم (13) التالي.

جدول رقم (13) التحليل Model Summary و تحليل التباين ANOVA

Model	R	R Square	change statistics			
			mean Square	F change	df	Sig.
الانتماء المجتمعي	0.319	0.102	1.541	9.537	1	0.003
جودة الحياة	0.111	0.012	0.321	1.046	1	0.309
التنافسية	0.209	0.044	0.976	3.824	1	0.054
التعاون والانجاز	0.141	0.020	0.478	1.712	1	0.194

التعاون والانجاز، جودة الحياة، الانتماء المجتمعي، التنافسية: a.predictors

يتبين وكما يظهر من الجدول رقم (13) أن المتغيرات المستقلة التي دخلت للتحليل هي (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التعاون والانجاز، التنافسية) والمتغير التابع هو (الصراعات التنظيمية).

حيث يظهر أن معامل التحديد (R Square/ R²) لُبعُد (الانتماء المجتمعي) قد بلغت (0.319)، وهذا يعني أن بُعُد الانتماء المجتمعي قد فسر ما مقداره (31.9%) من التباين في الصراعات التنظيمية. كما يظهر أن معامل التحديد (R Square/ R²) لُبعُد (جودة الحياة) قد بلغت (0.111)، وهذا يعني أن بُعُد جودة الحياة قد فسر ما مقداره (11.1%) من التباين في الصراعات التنظيمية. كذلك يظهر أن معامل التحديد (R Square/ R²) لُبعُد (التنافسية) قد بلغت (0.209)، وهذا يعني أن بُعُد التنافسية قد فسر ما مقداره (20.9%) من التباين في الصراعات التنظيمية. وأخيراً يظهر أن معامل التحديد (R Square/ R²) لُبعُد (التعاون والانجاز) قد بلغت (0.141)، وهذا يعني أن بُعُد التعاون والانجاز قد فسر ما مقداره (14.1%) من التباين في الصراعات التنظيمية.

ومن جدول رقم (13) التحليل Model Summary و تحليل التباين ANOVA لُبعُد الانتماء المجتمعي يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (9.537) عند مستوى معنوية (sig.=0.003) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند أربع درجات حرية واحدة (df=1). أما بُعُد جودة الحياة يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (1.046) عند مستوى معنوية (sig.=0.309) وهذا يؤكد أن المعاملات غير معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند أربع درجات حرية واحدة (df=1). أما لُبعُد التنافسية يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (3.824) عند مستوى معنوية (sig.=0.054) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (P≤ 0.05) وعند أربع درجات حرية واحدة (df=1). وأخيراً فإن بُعُد التعاون والانجاز يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (1.712) عند مستوى معنوية (sig.=0.194) وهذا يؤكد أن معاللات الانحدار غير معنوية عند مستوى (P≤ 0.05) وعند أربع درجات حرية واحدة (df=1).

جدول رقم (14) المعاملات Coefficient

Model	B	Std.error	Beta	t	Sig.
الانتماء المجتمعي	2.874	0.088	0.319	3.088	0.003
جودة الحياة	3.493	0.121	0.111	1.023	0.309
التنافسية	3.190	0.110	0.209	1.956	0.054
التعاون والانجاز	0.151	0.115	0.141	8.018	0.194

كما يتبين من جدول رقم (14) المعاملات (Coefficient) أن قيمة Beta لها (Beta/ β) للعلاقات الفردية بين كل متغير مستقل والمتغير التابع قد بلغت لُبعُد الانتماء المجتمعي (0.319) و أن قيمة (t=3.088)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.003). ولُبعُد جودة الحياة (0.111) و أن قيمة (t=1.023)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.309). ولُبعُد التنافسية (0.209) و أن قيمة (t= 1.956)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.054). فيما جاء بُعُد التعاون والانجاز (0.141) أن قيمة (t= 8.018)، عند مستوى ثقة (Sig = 0.194). وهذه تؤكد معنوية المعاملات المختلفة لأبعاد المتغيرين المستقلين (بُعُد الانتماء المجتمعي و بُعُد التنافسية) عند مستوى (P≤ 0.05).

إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لبُعد الانتماء المجتمعي على الصراعات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة. وكذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لبُعد التنافسية على الصراعات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية بالمؤسسة المبحوثة تعزى للمتغيرات الديموغرافية بأبعادها (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).

جدول رقم (15) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مصدر التباين	Sum of Squares مجموع المربعات	df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F قيم المحسوبة	Sig. الأهمية	
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	7.060	16	.441	2.136	.016
	داخل المجموعات	14.254	69	.207		
	المجموع	21.314	85			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	33.206	16	2.075	3.398	.000
	داخل المجموعات	42.143	69	.611		
	المجموع	75.349	85			
الفئة العمرية	بين المجموعات	37.269	16	2.329	6.023	.000
	داخل المجموعات	26.684	69	.387		
	المجموع	63.953	85			
المستوى الإداري	بين المجموعات	105.890	16	6.618	4.867	.000
	داخل المجموعات	93.831	69	1.360		
	المجموع	199.721	85			
الخبرة	بين المجموعات	50.980	16	3.186	5.065	.000
	داخل المجموعات	43.404	69	.629		
	المجموع	94.384	85			

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين (One Way ANOVA) لبيان فيما إذا كانت تقييمات العاملين ببلدية عين زارة للصراعات التنظيمية تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية بأبعادها (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري). حيث أتضح من الاختبار المبين نتائجه في الجدول رقم (15) إن قيمة (F) المحسوبة لمتغير النوع الاجتماعي كانت دالة بقيمة (2.136) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.016$) وعند درجة حرية (df= 16)،

كذلك اتضح أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير المؤهل العلمي كانت دالة بقيمة (3.398) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وعند درجة حرية (df= 16)، كما أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير الفئة العمرية كانت دالة بقيمة (6.023) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وعند درجة حرية (df= 16)، إن قيمة (F) المحسوبة لمتغير المستوى الإداري كانت دالة بقيمة (4.867) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وعند درجة حرية (df= 16)، إن قيمة (F) المحسوبة لمتغير الخبرة العملية كانت دالة بقيمة (5.065) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$) وعند درجة حرية (df= 16). وعلى ذلك نرفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة القائلة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بأبعادها (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).

الاستنتاجات

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنوع بأبعادها مجتمعة (الانتماء المجتمعي، جودة الحياة، التنافسية، التعاون والانجاز) في الصراعات التنظيمية بالمؤسسات الحكومية.
- من خلال تحليل الانحراف المعياري والوسط الحسابي لأبعاد متغيرات الدراسة للعامل المستقل أظهرت الدراسة أن بُعدي التنافسية والتعاون والانجاز كانا الأكثر أهمية وبنسبية مرتفعة.
- كما أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة كانت مرتفعة بمعده العام حيث غلب عليها طابع الثقافة التنافسية من جهة وثقافة التعاون والانجاز من جهة أخرى.
- أظهرت الدراسة أن بُعد الانتماء المجتمعي كان له أثر ذو دلالة إحصائية في الصراعات التنظيمية وبالتالي فإن هذا البُعد يمتلك أقوى تأثير في الصراعات التنظيمية.

- كما أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى لُبعد جودة الحياة.
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى لُبعدي (التنافسية، الانتماء المجتمعي).
- كما أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) للصراعات التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).
- إن التحليلات الإحصائية قد أظهرت مدى تأثير الصراعات التنظيمية بدرجة التنوع الثقافي التي تمثل في الغالب الجانب السلوكي للعاملين في المؤسسات الحكومية ما يمكننا من فهم طبيعة الصراعات التنظيمية السائدة والحد من تفاقمها.

التوصيات

- من استنتاجات الدراسة وإطارها النظري يمكن أن نقدم بعض التوصيات الآتية:
- على القادة بالمؤسسات الحكومية الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- إن على المدراء معرفة طبيعة الصراع القائم في المستويات الإدارية المختلفة انطلاقاً من تحليل طبيعة السلوك الإنساني وتحديد النقاط الرئيسية التي تخلق الصراعات ومحاولة فهمها للحد من تفاقمها.
- إن أبعاد ثقافة التنوع السائدة التي أظهرت نتائجها هذه الدراسة تضمنت تأثير عميق في الصراعات التنظيمية لذا وجب أخذها ضمن أولويات الإصلاح الإداري بالمؤسسة.
- إعادة تصميم الهيكل الوظيفي كونه لا يشبع طموحات وتطلعات الأفراد ولا يخدم جودة الحياة الوظيفية.
- التوظيف الأمثل للتنافسية الإيجابية بيم الموظفين بحيث لا تهدف إلى الميل للصالح الشخصي مما يساعد على إثراء بيئة العمل بالخبرات المطلوبة.
- خلق بيئة عمل تتميز بالمرونة والدفع نحو الشعور بالتعاون والانجاز.
- المتابعة الصحيحة للصراعات القائمة من قبل المسؤولين ومعالجتها بشكل فوري وعدم تأجيلها يحد من درجة الصراعات القائمة.
- الرفع من مستوى جودة الحياة الوظيفية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تسعى المؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها.
- بناء الثقة بين العاملين من خلال الاندماج التنظيمي المجتمعي من أجل المشاركة في بناء وتطوير المؤسسة.
- إيضاح الرؤية من قبل المسؤولين وإيصالها لكافة العاملين وفي جميع المستويات للحد من درجة الصراعات القائمة.
- العمل على رفع مستوى الإدراك والفهم لثقافة التنوع لدى العاملين ما يحد من طبيعة الصراعات ويساعد على خلق الولاء المؤسسي لدى العاملين وتسهيل عمليات التطوير التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البكاي، عبد المجيد. (2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر: دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صدافة الجزائر - ولاية الجلفة [أطروحة دكتوراه غير منشور]. جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
2. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً وباستخدام SPSS (ط1). عمان، الأردن: دار الشروق.
3. الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، 40(2).
4. الحنيطي، محمد فالح. (2012). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 40(1)، 104-126.
5. الشاذلي، خديجة محمد كمال. (2020). التنوع الثقافي وآليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (يناير)، الجزء الثاني.
6. سافيدان، باتريك. (2011). الدولة والتعدد الثقافي (ترجمة المصطفى حسوني، ط1). الدار البيضاء، المغرب: دار توبقال للنشر.
7. سرار، عمر. (2019). إدارة الصراع في المنظمة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة المدينة، 10(3)، 533-519.
8. العشير، محمد حسن محمد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(3)، 589-547.

9. عبد النبي، مصطفى محمد. (2020). أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات البترول في مصر. مجلة الدراسات المالية والتجارية، (3).
10. عبد الواحد، مؤمن خلف. (2008). الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة غزة.
11. عمروش، عمر. (2022). مصادر الصراعات التنظيمية وإستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة. مجلة إضافات اقتصادية، جامعة العربي التبسي، (1)6، 367-348.
12. عوض، أشرف محمد إبراهيم. (2016). أثر التنوع الثقافي على ممارسات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة جامعة دمياط، مصر، 264-210.
13. القهيوي، ليث عبد الله سليمان. (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، (1)15، 228-216.
14. مطر، هادي عبد المحسن. (2014). إدارة الصراع في المنظمات: دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(1).
15. النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعيبي، ماجد راضي. (2013). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط3). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. هيشور، محمد لمين. (2021). التنوع الثقافي في الهوية المهنية في المؤسسة الاقتصادية: قراءة تحليلية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، (3)14، 675-661.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Barinaga, E. (2007). Cultural diversity at work: National culture as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60(2), 315-340.
2. Commission of the European Communities. (2011). *Supporting growth and jobs: An agenda for the modernisation of Europe's higher education systems*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
3. Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). South-Western College Pub.
4. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
5. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. Prentice Hall.
6. Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3), 336-352.
7. Kim, S. (2006). Personality and interpersonal conflict management. *Personality and Individual Differences*, 20, 191-220.
8. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K.,... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
9. Levin, S. (2009). Gender differences in conflict management styles. *Social Behavior and Personality*.
10. Lewis, C. (2010). *The relationship between stress and management style: Handbook of conflict behavior*. Oxford University Press.
11. Likert, R., & Likert, J. G. (2007). *New ways of managing conflict*. McGraw-Hill.
12. Luthans, F. (1989). *Organizational behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

13. Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business: A skill building approach* (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
14. Sekiou, L., et al. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Paris: De Boeck.
15. Soriano, L. (2007). Styles of conflict management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 90-121.
16. Starr, J. (2004). Conflict management, personality traits and conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103, 210-232.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of SAJH and/or the editor(s). SAJH and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.