



اثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي

هاجر غانم فرهود
الكلية التقنية الادارية/كوفة

أ.م.د. ضرغام حسن عبد
الكلية التقنية الادارية/كوفة
dhurgham.abdily@atu.edu.iq

المستخلص

هدف البحث لاستكشاف اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال ابعاده (المرونة الانتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية) في تقليل الصراع التنظيمي بابعاده (استراتيجية التجنب، استراتيجية السيطرة والقوة، استراتيجية التسوية، استراتيجية التعاون) في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية، تمثلت مشكلة البحث بإمكانية التقليل من حدوث الصراع التنظيمي من خلال المرونة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمة، يمثل اهمية البحث بمعالجته لموضوع عملي وواقعي تعاني منه العديد من المنظمات بحسب المصادر وهو تأثيرات الصراع التنظيمي وهذا وهذا ما يدعو اليه المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمده البحث، اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة البحث التي تمثلت بالمدراء والمسؤولين في الشركة وكان عدد الاستبانات الموزعة (107) اما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فكان (100) تم تحليل البيانات من خلال استخدام برنامج (Smart PLS)، خرج البحث بجملة من الاستنتاجات كان اهمها اثبات تأثير ابعاد المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي.

الكلمات الرئيسية: المرونة الاستراتيجية، الصراع التنظيمي، شركة الاتحاد

Abstract

The research aimed to explore the effect of strategic flexibility as an independent variable through its dimensions (production flexibility, marketing flexibility, competitive flexibility) in reducing organizational conflict through its dimensions (avoidance strategy, control and power strategy, settlement strategy, cooperation strategy) in Al-Ittihad Food Industries Company. The research problem was represented by the possibility Reducing the occurrence of organizational conflict through the strategic flexibility that the organization enjoys. The importance of the research was represented by its treatment of a practical and realistic issue that many organizations suffer from, according to sources, which is the effects of organizational conflict, and this is what the descriptive analytical approach that the research adopted calls for. The research relied on the questionnaire as the main tool. To collect data from the research



sample, which represented managers and officials in the company, the number of questionnaires distributed was (107), while the number of questionnaires suitable for analysis was (100). The data was analyzed through the use of the (Smart PLS) program. The research came out with a number of conclusions, the most important of which was proving the effect of the dimensions of flexibility. Strategy to reduce organizational conflict.

المقدمة

تعاني منظماتنا من مشاكل عديدة لعل أهمها الصراعات التنظيمية التي تمثل حالة من الصدام بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية لعل بعضها يعود لمفهوم التناقض وبعضها يعود لمفهوم تضارب المصالح الشخصية وغيرها من المسببات ولكن يبقى الأثر السلبي للصراع داخل المنظمة مدمرا لكيانها في كثير من الحالات، وكما توجد حالة الصراع توجد أيضا لدى المنظمات حالات ايجابية متمثلة بقدراتها على المستوى التشغيلي والاستراتيجي اذ تمثل مرونة المنظمة حالة تنظيمية فريدة على المستوى الاستراتيجي تظهر من خلال قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها باصرار بالرغم من التعثر والاختراق الا ان مرونتها تساهم في امتصاص الآثار السلبية ومقاومتها لتمكين من الاصرار على النهوض مجددا وتحقيق ما تريده على المستوى الاستراتيجي .

يمثل البحث الحالي محاولة الاجابة عن تساؤل اساسي مفاده هل تؤثر ابعاد المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي، ولتحقيق هذا الغرض اختيرت شركة الاتحاد للصناعات الغذائية ميدانا للدراسة وكانت الاستبانة الاداة الرئيسة للدراسة اذ تم توزيع (107) استمارة على عينة من المدراء والمسؤولين وكان الصالح للتحليل الاحصائي (100) استبانة، استخدم الباحثان البرنامج الاحصائي (Smart PLS) لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، خرج البحث بعدة استنتاجات وتوصيات تساهم في الاجابة عن تساؤلاته وتحقيق اهداف البحث.

توزع البحث على ثلاث مباحث اسهم الاول في عرض المنهجية العلمية للبحث في حين اختص المبحث الثاني في بيان الفلسفة النظرية لمفهوم متغيرات وابعاد البحث وكان المبحث الثالث مخصصا لاستعراض الجانب الميداني وتحليل البيانات وتقديم الاستنتاجات والتوصيات.



المبحث الأول: المنهجية العلمية

1- مشكلة البحث

تعاني منظمات اليوم من صراعات تنظيمية سواء كان بين العاملين أو وبين اداراتها مما يؤثر سلبيا على أدائها وتحقيق أهدافها ، حيث يمكن ان يكون الصراع مدمرا للغاية اذا تم إدارته بطريقة خاطئة ويحدث الصراع التنظيمي عندما ينخرط الافراد في أنشطة لا تتوافق مع أنشطة زملائهم داخل المنظمة بالتالي فان ذلك يؤدي الى حدوث صراعات فيما بينهم ، لذلك فقد اعتبرت المرونة الاستراتيجية (strategic flexibility) من اساليب النجاح الاستراتيجي تساعد المنظمات بالتغلب وحل تلك الصراعات واستعادة المنظمة الى وضعها الطبيعي لكي تتمكن من الاستمرار في عملها في بيئة ديناميكية وسريعة التغيير وبناء على ذلك يمكن اجمال مشكلة البحث بـ(هل هنالك دور للمرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي؟). وتتفرع من التساؤل اعلاه مجموعة من الاسئلة الفرعية :

- 1- مدى ادراك شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة لمفهوم الصراع التنظيمي ؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباط بين المرونة الاستراتيجية والصراع التنظيمي ؟
- 3- مدى اهتمام شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة بالمرونة لكي تتجنب الصراعات التنظيمية؟
- 4- هل تسهم المرونة الاستراتيجية في تجنب الصراعات التنظيمية ؟

2- اهمية البحث

تتلور اهمية البحث من خلال النقاط الاتية:

تبرز اهمية البحث من خلال تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين الجهود التي تبذلها الادارة العليا في (شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة) من خلال الاعتماد على استراتيجيات مرنة في سبيل مواجهة أي تغيرات متوقعة او غير متوقعة هدفها حل تلك الصراعات التي من الممكن ان تتعرض لها الشركة، وعلية فأننا نستطيع ان نحدد اهمية الدراسة في النقاط التالية :

- 1- تستند اهمية البحث على اهمية المتغيرات المبحوثة لأنها تعبر عن واقع بيئة العمل لما تمتاز به من تغييرات سريعة ومتعددة وانعكاس ذلك على المنظمات .
- 2- الكشف عن مدى توجه قادة تلك الشركة ومدى ادراكهم واهتمامهم لمتغير الصراع التنظيمي والسعي نحو صياغة استراتيجيات تمتاز بالمرونة للمساعدة في تجنب تلك الصراعات .



3- التعرف على مستوى علاقة الارتباط والتأثير ان وجدت فيما بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية (المرونة التنافسية , مرونة الانتاجية , مرونة التسويقية) وبين متغير الصراع التنظيمي بأبعاده الفرعية (استراتيجية التجنب , استراتيجية السيطرة والقوة , استراتيجية التعاون , استراتيجية التسوية).

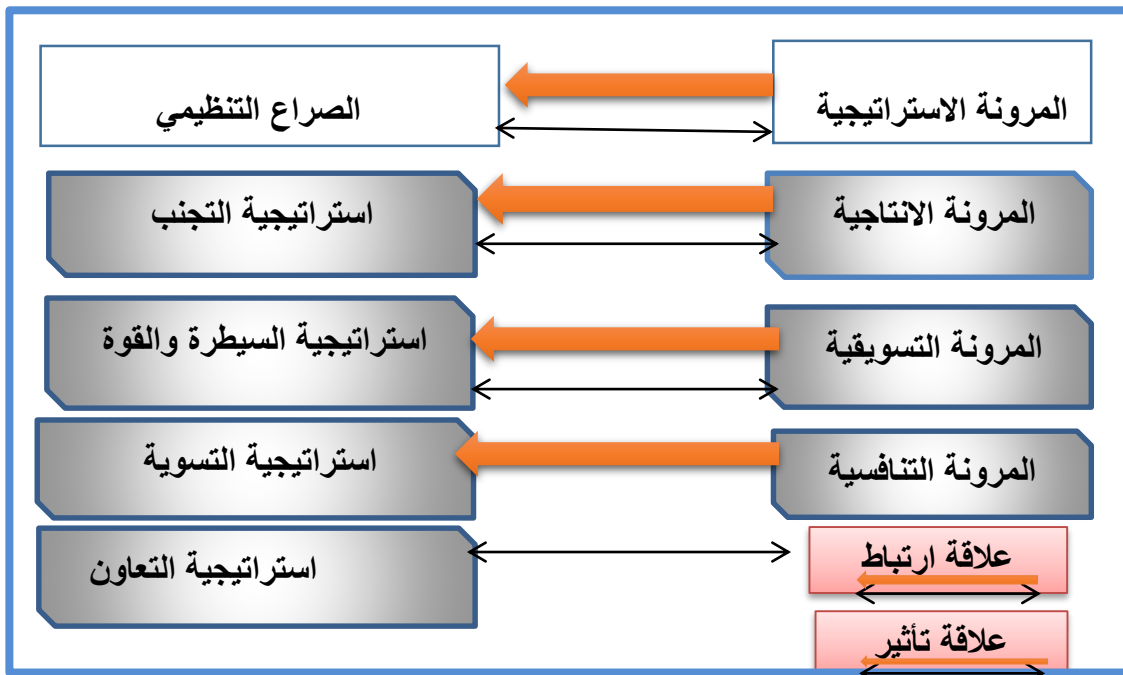
3- اهداف البحث

بناء على مشكلة واهمية البحث يسعى الى تحقيق الاهداف الاتية :-

- 1) التأكيد على ان المتغيرات المبحوثة هي (المرونة الاستراتيجية والصراع التنظيمي) في حالة من الملائمة والانسجام في الدراسة الحالية ام لا .
- 2) توضيح مستوى فاعلية المرونة الاستراتيجية في تجنب الصراعات التنظيمية .
- 3) بيان اهمية المرونة الاستراتيجية وتحديد الاسس الكفيلة لتطويرها كونها تساعد المدراء الاستراتيجيين في ملاحظة تلك الصراعات وتشخيصها واتخاذ قرارات صائبة بهدف حلها والتغلب عليها .

4- مخطط البحث الفرضي :

يوضح العلاقة بين متغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية والصراع التنظيمي) وتوضيح المشكلة واهدافها وكذلك التركيز على النقاط الجوهرية التي تهدف الدراسة الى قياسها كما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث .



5- فرضيات البحث

يعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين:

أ- فرضية الارتباط

1. الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة

الاستراتيجية والصراع التنظيمي تتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

أ. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإنتاجية والصراع التنظيمي .

ب. لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التسويقية والصراع التنظيمي.

ت. لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنافسية والصراع التنظيمي.

ب- فرضية التأثير

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على

الصراع التنظيمي ، والتي تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الإنتاجية على الصراع التنظيمي .

ب. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة التسويق على الصراع التنظيمي.

ت. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية على الصراع التنظيمي.

6- منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لغرض تحديد مشكلة الدراسة ومدى تأثير أبعادها، إذ

يركز المنهج على استطلاع آراء العينة وتوجهاتها، ويصور الواقع (الهاشمي، ٢٠١٦: ٢٥)،

يستخدم المنهج الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة أما المنهج التحليلي فيستخدم لغرض

اختبار النظريات من خلال فحص العلاقات السببية بين المتغيرات أي العلاقة والأثر (اختبار

الفرضيات) عن طريق أساليب إحصائية باعتماد استمارة الاستبانة في جمع البيانات.

7- حدود البحث :

1- الحدود المكانية

طبقت الدراسة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

2- الحدود البشرية

كانت الفئة المستهدفة في مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية هم (مدراء المصنع والاقسام

ومسؤولي الشعب والوحدات كافة) ، التابعين لشركة الاتحاد في الصناعات الغذائية المحدودة .



3- الحدود العلمية

تجسدت بمتغيرات الدراسة والتي تتكون من المرونة الاستراتيجية بأبعادها والصراع التنظيمي بأبعاده .

4- الحدود الزمانية

مدة اجراء الدراسة اعتباراً من (2022/11/1) إلى (2023 /6/25).

8- اسلوب جمع البيانات والمعلومات

1. الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري من الدراسة من خلال الاستعانة بما متوفر من مصادر في الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية(الأنترنت), وبهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية لتوضيح المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

2. الجانب التطبيقي: في الجانب التطبيقي للدراسة اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات على استمارة الاستبيان وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات والمعلومات وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع, وقد اعتمد الباحثان على مدرج ليكرت الخماسي (Five-Point Likert – Type) في تحديد فقرات القياس لمتغيرات البحث, إذ تتراوح شدة الإجابة كالاتي:

الجدول(1) مدرج ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات. والجدول (2) يوضح متغيرات الدراسة وأبعاده الفرعية والمصادر المعتمدة في الاستبانة: الجدول (2) أبعاد أداة القياس والمصادر المعتمدة في تحديد مقاييسها

ت	المتغير	أبعاد أداة القياس	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
1	المرونة الاستراتيجية Sf	pf المرونة الانتاجية	7	(Abbott , 2003 : 2)
		Mf المرونة التسويقية	7	
		cf المرونة التنافسية	7	
2	الصراع التنظيمي Oc	As استراتيجية التجنب	6	(راشد ، ٢٠١٦ : ٢٠٧)
		pcs استراتيجية السيطرة والقوة	7	
		CS استراتيجية التعاون	7	
		SS استراتيجية التسوية	7	

المصدر: اعداد الباحثان



9- عينة ومجتمع البحث

تم اختيار شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في بابل كموقع اختبار لمخطط الدراسة العملي كونها احدى المنظمات الصناعية المهمة ولها مساهمة نسبية في الاستجابة للطلب المحلي والسوق, ولها رؤية خاصة في اين أن تريد أن تكون في المستقبل.

اعتمد الباحثان اسلوب العينة القصدية (purposive sample) نوع عينة الحكم (Judgment sampling) وهي عينة غير احتمالية يتم اختيارها وفقا للمشكلة والأهداف. تشمل دراسة الافراد والمجموعات الذين لديهم خصائص ومؤهلات محددة في المجتمع الاحصائي لقياس المتغيرات المستهدفة في المخطط العملي للدراسة معكوسا على فرضياته الرئيسية. ينطوي أخذ عينات الحكم على اختيار الأشخاص الأكثر ملائمة او في افضل وضع لتوفير المعلومات المطلوبة. كانت الفئة المستهدفة من مجتمع البحث هي (مديري الشركة والاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات كافة) إذ بلغ عددهم (500) فرد وتم على اساسها توزيع استمارة الاستبانة على (107) من المدراء واصحاب القرار واستبعد بعد ذلك منها (7) استمارات غير صالحة للاختبار وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للاختبار هي (100) استمارة من اجمالي الاستمارات الموزعة.

المبحث الثاني: الجانب الفلسفي للبحث

المطلب الاول- المرونة الاستراتيجية

اولا: مفهوم المرونة الاستراتيجية

اختلف المناهج ووجهات النظر في الأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية ونظريات المنظمة بشكل عام في تحقيق التنمية الفعالة والتطوير والابتكار ودور البيئة الديناميكية في نشوء المرونة ان معنى كلمة المرونة يشير الى الحركة (التنقل) يعتبر (Ansoff,1965) هو اول من ذكر المرونة الاستراتيجية في كتابه "استراتيجية المنظمة" اقترح فيه أنه يمكن تحقيق المرونة التنظيمية الخارجية من خلال مزيج من المنتجات والسوق، والذي يكون متنوعاً بدرجة كافية لتقليل التأثير السلبي من الاضطرابات حيث يمكن تحديد المرونة الاستراتيجية على انها الدرجة التي تكون من خلالها المنظمة مستعدة لتغيير استراتيجياتها استجابة للفرص والتهديدات المحيطة في البيئة الخارجية (Miltenburg, 2003: 50) (Liyanage, 2018: 32) يقترح ان المرونة الاستراتيجية مصدر مهم للميزة التنافسية لان المنظمات لديها اهداف بعيدة المدى ومتعددة وهي اهداف ربحية، اهداف وتوسعية، بالإضافة الى فتح فروع جديدة هذا يجبرها ان



يكون لديها مرونة استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف في بيئات العمل الديناميكية والصعبة وان يكون لديه المقدرات الكافية للاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في الوقت المناسب بالتالي فان ذلك يمكنها إدارة الأسواق غير المستقرة التي تتغير بسرعة، كما اشار (Vrontis, 2006: 256) ان مرونة السوق هي عبارة عن بيان متصل للطريقة التي تنطلق بها المنظمة لتحقيق أهدافها وتكتيكاتها وذلك من خلال سلسلة من القرارات اهمها خدمة الزبائن وانشطة دعم التسويق والتوافق الاستراتيجي والابتكار حيث ان نجاحها يعتمد يعتمد على مدى جودة تقديم خدماتها ان تحليل العوامل البيئية والتنافسية والنبؤ بالاتجاهات المستقبلية بالتالي فان جميعها تساعد المنظمة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، واكد (الرجى و ملكاوي، ٢٠١٢: ٢٩٣) ان كل منظمة تواجه ظروفها قد تضطر فيها الى تعديل استراتيجياتها بناء على نظام المعلومات الاستراتيجي الخاص بها هذا النظام يوفر المعلومات الضرورية للمنظمة إذ تعد مخرجات هذا النظام المدخلات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تستخدم في تحليل بيئة المنظمة بغرض الاستجابة لتلك التغيرات ومن ثم تنفيذ ومتابعة هذا التنفيذ من قبل نظام المعلومات الاستراتيجي.

2. اهداف المرونة الاستراتيجية: Strategic Flexibility Objectives

أن المرونة تجعل المنظمة أقل ضعفاً وأكثر استجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة من خلال وضع سيناريوهات متعددة وتطوير استراتيجيات لكل سيناريو واكتساب الموارد والمهارات (مقدرات) المطلوبة وتنفيذ الاستراتيجية الأكثر احتمالاً والتحضير لمهمة التنبؤ السريع لاستراتيجية بديلة إذا لزم الأمر لتنفيذها عليها بالتالي (Obaid & Al-Abachee, 2020: 6769) تساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حتى في الأعمال شديدة التقلب ، بينما اشار (Bokhari et al., 2020: 372) ان المرونة الاستراتيجية تهدف الى:

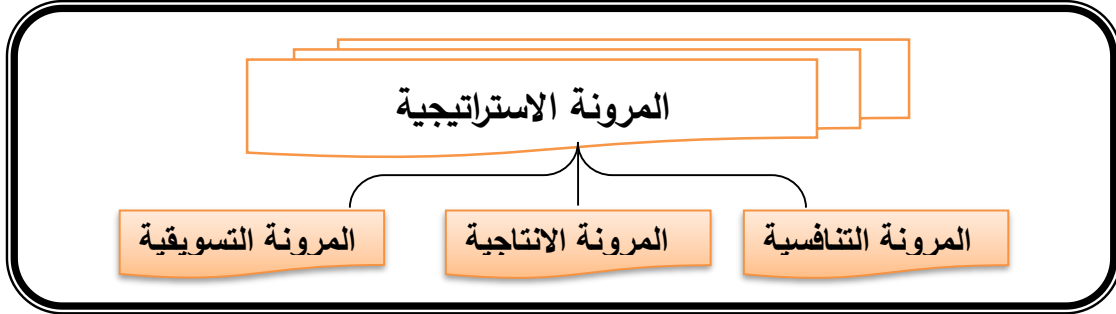
- 1- تحقيق مركز تنافسي متميز من أجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو.
- 2- الاستجابة السريعة للأنشطة وكذلك الاستجابة إلى طلبات الزبائن المتغيرة .
- 3- ضمان الحصول على الحصة السوقية وبالتالي تحسين العمليات والمنتجات وتوفير ظروف عمل مناسبة وزيادة الانتاج وتحقيق التميز التنظيمي .

ابعاد المرونة الاستراتيجية:- Dimensions of strategic flexibility

ان ابعاد المرونة الاستراتيجية التي يمكن أن تتفاعل مع بعضها البعض لإنشاء إطار عام للمرونة الاستراتيجية (Abbott, 2003: 2) في مجال العمل الذي تعمل فيه المنظمة اهمها هي:



(المرونة التنافسية - المرونة الانتاجية - المرونة التسويقية)، وسيتم الاعتماد على هذه الابعاد لأنها تتوافق مع اهداف الدراسة .



شكل (2-2) ابعاد المرونة الاستراتيجية وفقا لنموذج (Abbott)
المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى

Source :Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. Global Journal of Flexible Systems Management, 4(1/2), 1-7 .

اولا : المرونة الانتاجية Productive flexibility

أن بيئة التصنيع المتطورة تتميز بالتحديات الجديدة التي تواجهها أنظمة التصنيع أن المرونة توفر فرصاً لتغيير التحكم في تدفق الكيانات (المواد والموارد والمعلومات وما إلى ذلك) في اتجاه مرغوب فيه تلعب أنظمة التصنيع المرنة (FMS) دوراً محورياً في جعلها فعالة من خلال مقياس الأداء المستند إلى الوقت (Chan et al., 2006: 1432) والأكثر ملاءمة في بيئة التصنيع المتطورة مع إدخال (FMS) في السبعينيات وأنظمة التصنيع المدمجة بالحاسوب (CIM) في الثمانينيات، بدأ نوع جديد من تركيز نظام التصنيع في الظهور من المتوقع أن تتمتع هذه الأنظمة بمستوى عالٍ من المرونة والاحتفاظ بإنتاجيتها ، كما أنها تتناقض مع حالة ورش العمل غالباً ما يتم التضحية بالإنتاجية مع أي زيادة في المرونة. يمكن اعتبار زيادة مستوى المرونة في FMS / CIM مطلباً رئيسياً. توفر الزيادة في المرونة موارد / آلات بديلة للقيام بنفس المعالجة ومع ذلك، لا يمكن أن تكون كل هذه الأجهزة بنفس الكفاءة في أداء نفس المهمة بينما وضح (Gola, 2012: 227) ان المرونة الانتاجية يعني القدرة على إنتاج منتجات مخصصة للغاية وفريدة من نوعها بكفاءة عالية وفقا لاحتياجات الزبائن بالإضافة الى سرعة التسليم في الوقت المحدد عند الأخذ بعين الاعتبار المرونة في عملية تصميم أنظمة التصنيع، يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من مرونة التصنيع:

**1- المرونة الأساسية: تشمل**

- ❖ مرونة الماكينة - السهولة التي يمكن أن تتمتع بها الماكينة للقيام بالعمليات المختلفة من خلالها نقل أنواع الأجزاء المختلفة ووضعها بشكل صحيح في أدوات الماكينة المختلفة في النظام.
- ❖ مرونة التشغيل - مقياس للسهولة التي يمكن بها استخدام تسلسلات التشغيل البديلة لمعالجة نوع الجزء.

2- مرونة النظام: يشمل

- ❖ مرونة الحجم - مقياس لقدرة النظام على العمل بشكل مربح بأحجام مختلفة من أنواع الأجزاء الحالية،
- ❖ مرونة التوسع - القدرة على بناء نظام وتوسيعه تدريجياً،
- ❖ مرونة التوجيه - مقياس للمسارات البديلة التي يمكن أن يتبعها جزء ما بشكل فعال من خلال نظام لخطة عملية معينة
- ❖ مرونة العملية - قياس حجم مجموعة أنواع الأجزاء في ذلك النظام يمكن أن تنتج دون تكبد أي إعداد
- ❖ مرونة المنتج - مجموعة أنواع الأجزاء التي يمكن تصنيعها في نظام به إعداد بسيط

3- المرونة الإجمالية: - تشمل

- ❖ مرونة البرنامج - قدرة النظام على العمل لفترات طويلة بشكل معقول دون تدخل خارجي .
- ❖ مرونة الإنتاج - مجموعة أنواع الأجزاء التي يمكن أن ينتجها النظام دون استثمار كبير في المعدات الرأسمالية.
- ❖ مرونة السوق - قدرة النظام على التكيف بكفاءة مع ظروف السوق المتغيرة.

ثانياً : المرونة التسويقية (Market flexibility)

يعني قدرة المنظمات على إعادة وضعها في السوق، أو تغيير خططها وتعديل استراتيجياتها الحالية عندما لا يكون العملاء الذين تخدمهم في حالة جذب كما كانوا من قبل، فإن هذه المنظمات تسعى الى التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بهدف استرجاع مكانتها نفسها في السوق والحصول على ميزة تنافسية (Shalender, 2015: 253) والتفوق على المنظمات الاخرى ان المنظمة التسويقية المرنة تكتسب ميزة تنافسية نتيجة لقدرتها على التغيير والتكيف مع البيئة المحيطة في السوق وإعادة وضع نفسها بسرعة في الأسواق العالمية التنافسية أن أساس الميزة التنافسية يتوقف على أداء المنظمة فيما يتعلق بمنافسيها كلما كان لدى المنظمات قدرة على



التكيف مع التغيرات المحيطة في البيئة الخارجية كلما كان ادائها افضل وبالتالي فإن المنظمات المرنة في السوق، تخرع أسواقا جديدة، وتدخل بسرعة إلى الأسواق الناشئة .

ثالثا : المرونة التنافسية: Competitive flexibility

أن القدرة التنافسية للمنظمات ذات صلة بشكل خاص في البيئة الخارجية غير المستقرة. تلعب التكلفة المنخفضة دورًا مهمًا في عملية نمو القدرة التنافسية: (BAIGUSHEV et al., 2022) (573) يتم إنشاء المزايا التنافسية الخاصة التي يجد المنافسون صعوبة أو حتى من المستحيل تكرارها في الوقت نفسه من الضروري يجب على المنظمات بشكل أساسي الحفاظ على قدرة الاستدامة للمزايا التنافسية للشركات أو زيادتها، دائمًا ما يحتوي النشاط التجاري المستقبلي على عنصر أو عناصر من عدم اليقين. يجب التغلب على عناصر عدم اليقين هذه بتكلفة ستؤدي إلى نتيجة ناجحة لنشاط الشركة ككل لضمان المرونة أو إنشاء منطقة فعالة جديدة لإدارة استراتيجية تقليل التكلفة التنافسية لهياكل الشركات الموحدة في بيئة سوق غير مؤكدة، ويؤكد (Shahband, 870 : 2019) ان الذكاء التنافسي يعتبر ان هو آلية راسخة تساعد على فهم البيئة الخارجية والتنبؤ بالأحداث قبل وقوعها من خلال فك رموز الفجوات بين المنظمة ومنافسيها والتغلب عليها من خلال تحويل البيانات التي تم جمعها إلى معلومات قابلة للاستخدام لمساعدة المنظمات على فهم بيئتها التنافسية بشكل أفضل من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة وكشف الفرص وكذلك التهديدات ان المنظمات التي تتمتع بالمرونة مقابل الأنماط التنافسية الجديدة بميزة إعادة توزيع الموارد الهامة ببساطة، وتطبيق مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية المتاحة لها وإنشاء أسواق جديدة. يجلب التكيف الناجح من خلال المرونة الاستراتيجية أداءً رائعًا وإعجازًا للكفاءات الأساسية للمنافسين. وبالتالي فان المرونة الاستراتيجية تتيح تعديل التغيير الداخلي والخارجي وتقليله لضمان بقاء المنظمة.

المطلب الثاني – الصراع التنظيمي

اولا: مفهوم الصراع التنظيمي: The concept of organizational conflict

لا يتفق الباحثون والكتاب مع مفهوم الصراع التنظيمي فالصراع في مكان العمل مدمرا للغاية إذا تم إدارته بطريقة خاطئة لأنه يؤدي الى ظهور الاختلافات الحقيقية والمشروعة بين الأشخاص عن نطاق السيطرة بسرعة مما يؤدي إلى مواقف ينهار فيها التعاون وتعرض مهمة الفريق للتهديد اذا تم استخدام الطريقة الخاطئة لحل النزاعات الإجهاد هو مقدار الضغط



الذي يسببه حدث (Pathak, 2010: 3_4) ما لدى الفرد على الطريقة التي يفكر بها حيث يتم تحديد الصراع مرارا وتكرارا على أنه سبب رئيسي للإجهاد في مكان العمل فهو فيروس في مكان العمل من الأعراض المبكرة له في المنظمة انخفاض الإنتاجية ، بينما وضع (Cristian & Monica, 2017: 217) ان التحدي الحاسم الذي يواجه المنظمات هو كيفية الحفاظ على المستوى العالي من الاداء في ضل التغييرات المتسارعة في البيئة الخارجية لان الظروف البيئية المتغيرة تسارعت بشكل متزايد في العقود الأخيرة بسبب العولمة واقتصاد المعلومات لمواكبة تلك التغييرات وبالتالي من اجل البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية . وأشار (Tjosvold & Chen, 2014: 4) ان الصراع التنظيمي يحدث عندما يدرك الأفراد انهم فشلوا في تحقيق اهدافهم وإذا فشل الأفراد الآخرون المرتبطون بهم بشكل تنافسي في تحقيق أهدافهم فان ذلك يخلق صراع بينهم اما ان يكون الصراع مفيد او مدمر يحتاج إلى اعتبار مشترك وحل متكامل بحيث يتحرك كل فرد نحو أهدافه ويسعون إلى حلول تفيد الجميع حيث يأخذون في الاعتبار اراء بعضهم البعض ودمجها أثناء سعيهم لتطوير حلول مفيدة للطرفين هنالك مخاوف كبيرة للآخرين على مصالحهم الخاصة حيث ينخرطون في حل المشكلات بشكل متبادل فإنهم يتعاملون مع الصراع على أنه مسابقة خاسرة من خلال الانخراط في مثل هذه الاجراءات مثل المبالغة في موقفهم للوصول إلى طريقهم ومطالبة الآخرين بالاتفاق مع مواقفهم لانهم يريدون حولا جيدة لأنفسهم على حساب مصالح الطرف الآخر ، بينما وضع (شنه ، ٢٠١٤ : ٢) ان المنظمة غالبا ما تعمل بكفاءة وفاعلية شرط أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى المستويات التنظيمية، حيث تحدد المنظمات أهدافها، ولغرض تحقيق تلك الأهداف لابد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف للوحدات التي يعملون فيها، فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والتنسيق فهذه الاعتمادية والترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف (كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة) وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر (كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية إنجاز العمل، أو في الوسائل اللازمة) بالتالي فان ذلك يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي ، فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي وحتمي لابد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها .



بينما اشار (Lumineau et al , 2015 : 43) ان الصراع التنظيمي هو سمة أساسية للعلاقات بين المنظمات لأن هذه الترتيبات تميل إلى احتواء بذور التناقضات السلوكية (التعاون مقابل المنافسة) والتناقضات الزمنية (قصيرة المدى مقابلة طويلة الأجل) والتناقضات الهيكلية (الصلابة مقابل المرونة) ، واكد (Abiodun , 2014 : 121) ان الصراع التنظيمي يحدث عندما ينخرط الأعضاء في أنشطة لا تتوافق مع أنشطة زملائهم داخل المنظمة ، أو أعضاء الجماعات الأخرى ، أو الزبائن الذين يستخدمون خدمات أو منتجات المنظمة" ، حيث ان الصراع بأنه عملية تفاعلية لا يستبعد احتمالات الصراع الفردي ، لأنه من المعروف أن الشخص غالباً ما يتفاعل مع نفسه من الواضح أن المرء يتفاعل أيضاً مع الآخرين.

ابعاد الصراع التنظيمي : dimensions of organizational conflict

الصراع التنظيمي هو الطريقة المستخدمة في ادارة الصراع أو الاستراتيجية التي يتخذها احد الاطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة (راشد ، ٢٠١٦ : ٢٠٧) ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الاطراف المشاركة ، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وأزالته بينما ادارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم في ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده ان كان منعدها، وزيادته أن كان اقل من الحجم المناسب، وتقليله أن كان أكثر من اللازم ، وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد :

1- استراتيجية التجنب : Avoidance strategy

تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون يعني محاولة الخروج من الصراع من دون التصادم مع الآخرين (راشد ، ٢٠١٦ : ٢٠٧) ، بينما اشار(الحافظ وصالح ، ٢٠١٢ : ١٤) التجنب أسلوب مفيد لمعالجة الصراع التنظيمي ، ويعد التجنب أسلوباً ناجحاً في الأمد القصير (short term)، إن الزمن الذي سوف تحصل عليه الإدارة من خلال أسلوب التجنب، سوف يتم استغلاله في جمع المعلومات عن مشكلة سبب الصراع، ويمكن هذا الأسلوب أيضاً من توفير فترات تهدئة ، ولكن هذا الأسلوب يؤدي في الأمد البعيد إلى ظهور الخلاف مجدداً إذا لم يتم حلها جذرياً، والأكثر من ذلك أن تجنب الخلاف يزيد من احتمال إهمال مواضيع إدارية أخرى قد تكون مهمة ، بالتالي فان هذا الأسلوب لا يبحث الشخص في أهدافه واهتماماته ولا يستجيب لاهتمامات وأهداف الآخرين، وإن هذا الأسلوب



غير متعاون، وغير مصمم (غير مؤكد)، فعندما يدرك الأشخاص أن ذلك الصراع سوف يؤجل للمناقشة فيه، عندها سيتجنبونه.

2- استراتيجية السيطرة والقوة: Power and control strategy

تحاول هذه الاستراتيجية التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر (راشد، ٢٠١٦ : ٢٠٧) حيث يلجأ المدير إلى استخدام القوة لغرض إدارة الصراع في مؤسسته ، بالتالي يستخدم قوته لإجبار المرؤوسين على تنفيذ قراراته وأوامره التي يصدرها بغض النظر عن موافقتهم أو معارضتهم ، وهذا الأسلوب يعكس الاستراتيجية التي يضعها المدير للأفراد العاملين معه ، من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها في مؤسسته ، ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب (علي، ٢٠١٨ : ٧) هو السرعة في إنجاز الأعمال ويكون فيها المدير حازماً بشكل كبير ، ولكنه غير متعاون ، حيث يستخدم سلطة القانون لتحقيق المصالح حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى ، تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

3- استراتيجية التعاون : cooperation strategy

تتميز هذه الاستراتيجية بتبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين (راشد، ٢٠١٦ : ٢٠٧) ، ان الإقناع وبأبواب هذا الأسلوب يتم تحديد ومناقشة أسباب الصراع ، ومعرفة المصالح المشتركة بين أطراف الصراع ، والتركيز عليها وفي هذا لا بد من مواجهة الأطراف المتصارعة مع بعضها بعضاً ، وليس بطريقة الاصطدام والعنف ، بل عن طريق المقابلة التي تتسم بالهدوء والعقلانية وتقريب وجهات النظر من أجل تحسين العلاقات بينهم ، كذلك جمع البيانات والمعلومات عن طريق إقناع جميع الأطراف بأهمية التغيير المراد تحقيقه ومدى ملاءمة هذا التغيير بالقيم والعادات التي يتمسك بها أطراف الصراع والتي تعرقل عملية الوصول إلى القرار المناسب، حتى يتم التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف، لذا يعتمد هذا الأسلوب على المشاركة بين جميع الأطراف (علي، ٢٠١٨ : ٧) لتحقيق المكسب للجميع لذلك يجب منع أي عمل من شأنه أن يحدث ضرراً بأحد أعضاء الجماعة المنافسة والتأكيد على الاعتماد المتبادل بينهم ، والعمل على تحسين قنوات الاتصال ونقل المعلومات بينهم حتى لا يؤدي إلى الفهم الخاطئ لأفكار وأراء الجماعة المختلفة ، ومن أهم السياسات التي تعمل على خلق التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة



4- استراتيجية التسوية : settlement strategy

هو أسلوب وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل الى قرار مشترك (راشد ، ٢٠١٦ : ٢٠٧) ، حيث يتم اتخاذ حل وسط بين الأطراف المتصارعة ، ويتمثل هذا الحل من خلال التعاون والتشدد ، بمعنى أن يحرص كل طرف على تقديم تنازلات للطرف الآخر دون أي ضغوط مما يعمل على تحسين العلاقات بينهم ويتم تخفيف حدة الصراع بينهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء حيث ان حل الصراع باستخدام هذا الاسلوب يكون على المدى القصير ، فقد يظهر الصراع مرة أخرى على المدى الطويل (علي ، ٢٠١٨ : ٧) ويعاب عليه انه يتصف بقدر محدود من الحزم والتعاون ويمكن استخدامه في الحالات التالية:

1- اذا كانت النتيجة التوصل إلى اتفاق في حالة تمتع كل طرف بموقف قوي.

2- لإيجاد حلول مرضية للطرفين ومؤقتة.

3- الوصول الى حلول عملية تحت ضغوط الوقت .

4- حل بديل حين يكون التشارك أو التنافس غير ناجح.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

الإطار المنهجي للدراسة : Methodological framework of the study

حاولت هذه الدراسة التطبيقية التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي . بدأت هذه الدراسة بمراجعة الأدبيات وعرضت الدراسات السابقة لاستخراج مفهوم المرونة الاستراتيجية والصراع التنظيمي . وأجرت مسحاً لموظفي شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة ، تم توزيع استبيان وزع على موظفي شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة ، لذلك تكونت عينة الدراسة من (107) موظفًا وتم استرجاع (100). تم استخدام الاختبار الإحصائي لاختبار فرضية البحث. تم استخدام برنامج Smart PLS (الإصدار 4.0.8.9) لاختبار فرضيات الدراسة. عملت المرونة الاستراتيجية (كمتغير مستقل) وتم اختبارها مقابل "الصراع التنظيمي" (متغير تابع).

البيانات والنتائج:

تحليل البيانات الديموغرافية:

تم تحليل البيانات الديموغرافية التي تم جمعها من الاستبيانات وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة وكما في الجدول ادناه:



الجدول (3) التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة

Demographic Variable	Section	Frequency	Percent
Gender	Male	80	80
	Female	20	20
	Total	100	100.0
Educational level	Bachelor	82	77.5
	Master	12	15
	PhD	6	7.5
	Total	100	100.0
years of experience	Less than 5	60	60
	5-10	25	25
	More than 10	15	15
	Total	100	100.0

من أجل وصف خصائص عينة الدراسة ، تم تحليل الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول (3). نلاحظ أن النسبة المئوية للذكور (80%) كانت أعلى بكثير من النسبة المئوية للإناث (20)، يشير إلى أن الإناث كانوا أقلية في العينة. وأظهرت الفئة الثانية (المستوى التعليمي) أن غالبية الباحثين يحملون درجة البكالوريوس ولديهم خبرة قصيرة. وهذا يؤكد جهود شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في العراق لتوظيف كوادر بشرية ذات مؤهلات عالية وتعليم جيد.

تحليل الموثوقية والوسط الحسابي والانحراف المعياري Statistical analysis

Reliability analysis & results

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة

Dimensions	No. of items	Mean	Sd.	Level
المرونة الاستراتيجية	21	4.34	0.77	High
استراتيجية التجنب	6	4.38	0.71	High
استراتيجية السيطرة والقوة	7	4.28	0.78	High
استراتيجية التسوية	7	.584	0.74	High
استراتيجية التعاون	7	4.22	0.75	High
الصراع التنظيمي	27	4.32	0.79	High

Mean ranks (2.33 and less: low; 2.34 - 3.67: moderate; 3.68 and more: high) يوضح الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمرونة الاستراتيجية والصراع التنظيمي وابعادها. تراوحت القيم المتوسطة بين 4.18 - 4.58. علما بأن المرونة الاستراتيجية بلغت (4.38) وبلغت قيمة استراتيجية التجنب (4.58) المرتبة الأولى ، بينما



بلغت قيمة استراتيجية التعاون (4.22) المرتبة الأخيرة. تم تصنيف الدرجة الإجمالية للمرونة الاستراتيجية و الصراع التنظيمي على أنها عالية بمتوسط (4.34) و(4.32). أجريت هذه الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام التغيرات المشتركة (CB-SEM) (Covariance-Based Structural Equation Modeling) ، لاختبار الفرضيات وهي تقنية إحصائية تستخدم لتحليل البيانات والعلاقات بين المتغيرات. يتم استخدامها في العديد من المجالات مثل الإدارة والاقتصاد وعلم النفس والعلوم الاجتماعية (M. Hair, 2022) ، JF ، و مصفوفة HTMT وصلاحيتها باستخدام تحليل عامل التأكيد من خلال البرنامج الإحصائي Smart PLS (الإصدار 4.0.8.9) يلخص الجدول () نتائج الصلاحية المتقاربة والتمييزية ، وكذلك مؤشرات الموثوقية.

الجدول (5) نتائج اختبارات الصلاحية والموثوقية.

Constructs	1	2	3	4	5	6
HTMT						
1. AS	0.651					
2. PCS	0.485	0.551				
3. CS	0.435	0.525	0.541			
4.SS	0.451	0.451	0.385			
5. OC	0.405	0.395	0.685	0.631		
6. SF	0.412	0.436	0.551	0.385	0.451	
VIF	1.856	2.445	1.310	1.694	1.543	---
Loadings range	0.664-0.812	.701-0.764	0.653-0.792	0.703-0.788	0.682-0.771	0.582-0.671
BIC	-23.043	-25.600	-12.473	-14.982	-16.982	---
AVE	0.562	0.530	0.542	0.563	0.583	0.573
Cronbach alpha	0.891	0.880	0.898	0.925	0.967	0.947
Composite reliability	0.899	0.891	0.899	0.930	0.970	0.957

يوضح الجدول (5) أن قيم التحميل القياسية للعناصر الفردية كانت ضمن المجالات (0.653-0.812) ، والتي كانت أعلى من الحد الأدنى للاحتفاظ بالعناصر بناءً على أحمالها القياسية (Al-Lozi et al., 2018; Sung et al., 2019). متوسط التباين المستخرج (AVE) هو مؤشر موجز على صلاحية البناء المتقاربة التي يجب أن تكون أكبر من 0.50. (Howard, 2018). أظهرت النتائج أن قيم AVE لجميع التركيبات كانت أكبر من 0.50 ، مما يشير إلى أن منهجية القياس المعتمدة لها صلاحية متقاربة كافية. في SEM القائم على التغيرات ، (Rimkeviciene et al., 2017) اقترح نهج المقارنة كطريقة للتعامل مع تقييم



الصلاحية التمييزي. تتم مقارنة قيم التباين الأقصى المشترك (MSV) بقيم AVE ، وتتم مقارنة قيم الجذر التربيعي لـ (AVE) بالعلاقة بين باقي الهياكل. نتيجة لذلك ، تعتبر الصلاحية التمييزية سمة من سمات نموذج القياس المستخدم. تم قياس الاتساق الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ (α) والموثوقية المركبة بواسطة معامل ماكدونالدز أوميغا (5) كمؤشرات لتقييم نموذج القياس. أظهرت النتائج المدرجة في الجدول (5) أن كلا من قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل ماكدونالدز أوميغا كانتا أكبر من 0.70 ، وهو الحد الأدنى للحكم على موثوقية القياس (De Leeuw et al., 2019).

2.1. اختبار الفرضيات:

2.1.1. فرضيات الدراسة:

على مدار البحث، جرت محاولات للتحقق من فرضيات البحث التالية:

الفرضية الرئيسية: H0: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تقليل الصراع التنظيمي عند مستوى إحصائي 0.05.

تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

H0-1: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الصراع التنظيمي لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عند مستوى إحصائي 0.05 فيما يتعلق باستراتيجية التجنب.

H0-2: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الصراع التنظيمي لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عند مستوى إحصائي 0.05 فيما يتعلق باستراتيجية السيطرة والقوة.

H0-3: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الصراع التنظيمي لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عند مستوى إحصائي 0.05 فيما باستراتيجية التعاون.

H0-4: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية على الصراع التنظيمي لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عند مستوى إحصائي 0.05 فيما باستراتيجية التسوية.

قام الباحث بتطبيق التحليل المنطقي لاختبار النموذج المقترح من أجل تقديم شرح كامل للنتائج المتعلقة بالفرضيات من خلال تطبيق تحليل Bootstrapping في برنامج Smart PLS (الإصدار 4.0.8.9) ، حيث يكتشف الاختبار معدل (T value) لتأثير المرونة الاستراتيجية على الصراع التنظيمي مع ابعاده، و تم تمثيله في الشكل (3) وتم تمثيل تأثير المرونة



الاستراتيجية على الصراع التنظيمي لهذه العلاقة في الشكل (4). بالاعتماد على الأرقام الجدول (6).

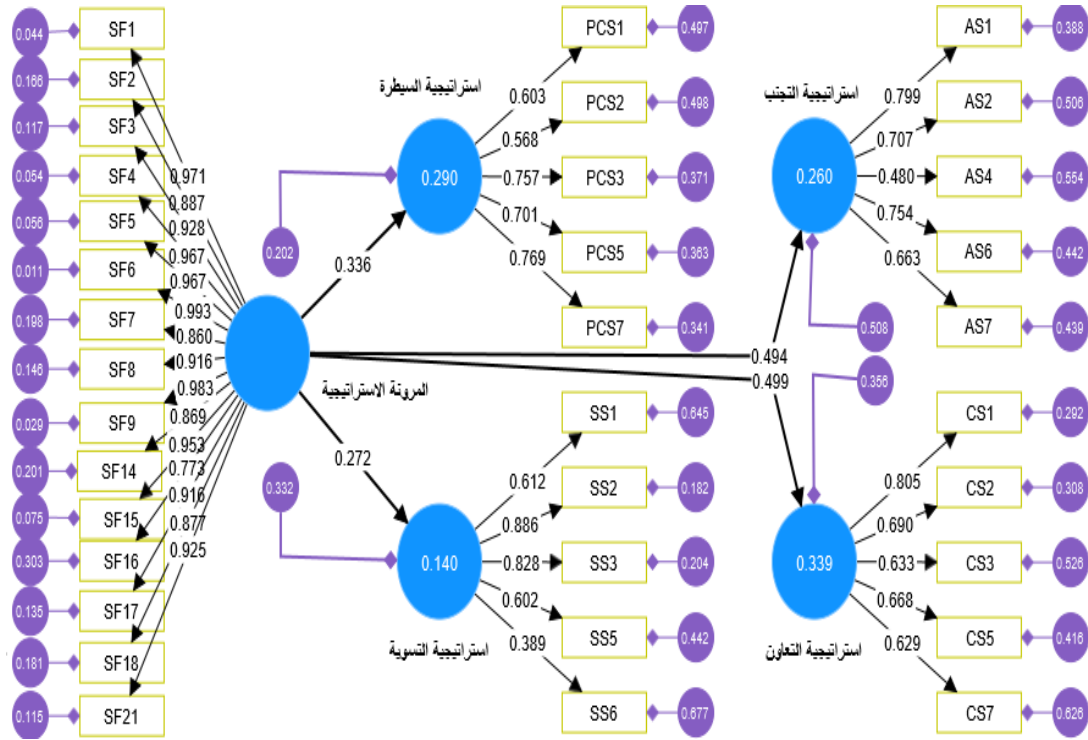


fig (3) standardized effects E-HRM on (Ed,Sd,End)

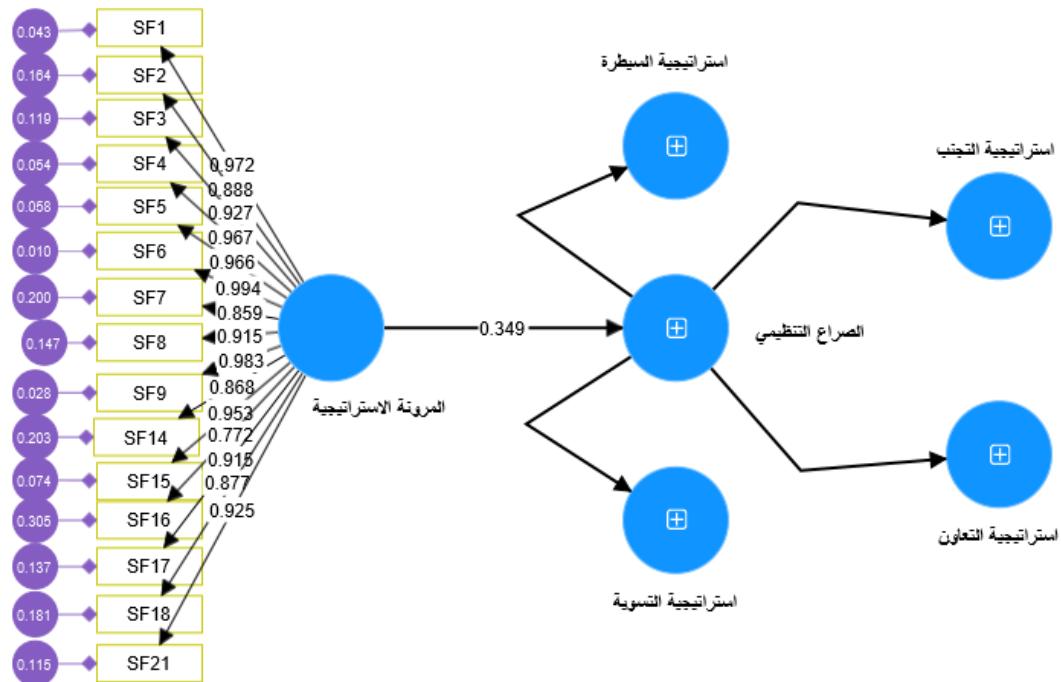


fig (4) standardized effects E-HRM on (S-HRM)



الجدول (6) حجم التأثير

Hypothesis	Impact direction	B	T	Prob	R ²
H0	المرونة التنظيمية- < الصراع التنظيمي	0.34 9	4.49 7	0.00 0	0.24 0
H0-1	المرونة التنظيمية- < استراتيجية التجنب	0. 494	4 .785	0.00 0	0. 264
-H0-2	المرونة التنظيمية- < استراتيجية السيطرة	0.33 6	4.01 3	0.00 0	920. 2
H0-3	المرونة التنظيمية- < استراتيجية التعاون	0. 449	5 .925	0.00 0	0. 339
4H0-	المرونة التنظيمية- < استراتيجية التسوية	0. 272	2.92 5	0.00 4	0. 141

2.1.2. نتائج اختبار جدول الفرضية الرئيسية

الجدول (6) يقدم قيمة تأثير المرونة الاستراتيجية على تقليل الصراع التنظيمي والتي تم التعبير عنها من خلال معامل بيتا القياسي الذي وجد أنه (0.349) واعتبرت قيمة التأثير ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاحتمال ذات (Prob) تساوي (0.000) وهي اصغر من قيمة >0.05 ، وبالتالي، تم رفض الفرضية الصفرية التي خلصت إلى أن المرونة الاستراتيجية ليس لها تأثير على تقليل الصراع التنظيمي .

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وفقاً للنتائج التي قدمها الجدول (6) ، تم التعبير عن قيمة تأثير المرونة الاستراتيجية على استراتيجية التجنب من خلال معامل بيتا القياسي ، حيث وجد أنه (0.495) ، واعتبرت قيمة التأثير ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاحتمال تساوي (0.000) وهي اصغر من >0.05 ، وبالتالي ، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (6) ، تم التعبير عن قيمة تأثير المرونة الاستراتيجية على استراتيجية السيطرة من خلال معامل بيتا القياسي ، حيث تم العثور على (0.336) ، وكانت قيمة التأثير ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاحتمال تساوي (0.000) وهي اقل من >0.05 ، وبالتالي ، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وفقاً للنتائج الواردة في الجدول (6) ، تم التعبير عن قيمة تأثير المرونة الاستراتيجية على استراتيجية التعاون من خلال معامل بيتا القياسي ، حيث وجد أن



قيمة التأثير (0.449) ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاحتمال يساوي (0.004) وهي اصغر من >0.05 . وبالتالي ، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وفقاً للنتائج الواردة في الجدول () ، تم التعبير عن قيمة تأثير المرونة الاستراتيجية على استراتيجية التسوية من خلال معامل بيتا القياسي ، حيث وجد أن قيمة التأثير (0.272) ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة الاحتمال يساوي (0.004) وهي اصغر من >0.05 . وبالتالي ، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة في ضوء النتائج في الجانب العلمي وكالاتي :

- 1- تواكب شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة التقدم التكنولوجي كونها تتمتع بمرونة استراتيجية كبيرة بما يتلاءم مع التغيرات الذي تحدث في البيئة الخارجية .
- 2- تتمتع شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة بمرونة تنافسية عالية يكون لها دور كبير وجوهري في تقليل الصراع التنظيمي في الشركة :
 - ا- كونها تمتلك العدد الكافي من المدراء من ذوي المهارات والكفاءات العالية
 - ب- اتخاذ القرار الاستراتيجي يعتمد على نقاشات مستفيضة تتسم بكونها جديدة ومبتكرة تتناسب مع طبيعة المشاكل المتجددة التي تتواجها .
 - ج- وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة تهديدات المنافسين.
 - د- السعي دائما الى التغير والتجديد وبأسعار تنافسية تميزها عن الشركات المنافسة .
- 3- لدى الشركة مرونة في تبادل المعلومات بين أعضاء فريق الادارة العليا فان ذلك يساهم في زيادة التعاون فيما بينهم وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للتخفيف من تلك الصراعات والتغلب عليها .

التوصيات :

- 1- اهتمام اصحاب القرار في الشركة بمنهجية التخطيط الاستراتيجي الإستباقي للكشف عن نقاط الضعف والخلل في الشركة ، والوصول إلى مقاومي التغييرات بشكل مباشر لفهم مخاوفهم ومن ثم معالجتها.



2- اعتماد استراتيجية الاقناع والتقارب في وجهات النظر والتحاور في معالجه أي ظاهرة من

ظواهر الخلاف والصراع، من خلال :-

- ا- الجمع بين الاطراف المختلفة في مكان واحد .
 - ب- توفير الاجواء الايجابية الملائمة للحوار والتفاهم واعطاء مساحة كافية لحرية التعبير والنقد الموجودة مع الابتعاد عن أي تصرف ذو ابعاد شخصية .
 - ج- وضع نظام يضمن عدالة توزيع الحوافز والمكافآت لجميع العاملين في الشركة.
- 3- الحد من تأثير الصراع التنظيمي داخل الشركة من خلال مساهمة موظفيها في عملية التغيير لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، لتجنب تلك الصراعات التنظيمية من خلال بناء برامج التطوير للأفراد موظفي الشركة، بالإضافة الى الاهتمام بالأفكار والخبرات والمعرفة من قبل جميع الأطراف بالتالي فان ذلك يؤدي إلى الحد من حالات الصراع المحتملة.

المصادر العربية :

- 1- شنة ،محمد رضا ، (2014)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية, 571-545.
- 2- راشد ، علي رحمه ، (٢٠١٦)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي ، بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي ، جامعه بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد (٩٨) المجلد (٢٣) .
- 3- علي ، ابتهاج فارس ، (٢٠١٨) ، العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المتميز ، دراسة استطلاعية لأراء عينه من الملاكات التربوية لمجموعه مدارس ، جامعه بابل ، كلية الادارة والاقتصاد، مجله جامعه بابل ، المجلد (٢٦) ، العدد (٥).
- 4- الحافظ ، علي عبد الستار ، صالح ، سرمد غانم ، (٢٠١٢) ، التغيير المنظمي واثرة في خلق الصراع المنظمي ، دراسه لأراء عينه من التدريسيين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعه الموصل ، مجله تنميه الرافدين ، العدد (١٠٧) المجلد (٣٤).
- 5- الهاشمي، بن واضح،(2016)، "منهجية اعداد بحوث الدراسات العليا"، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر .



6- الرجي، منصور ناصر وملكاوي، نازم محمود، (٢٠١٢)، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، مجله كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد

٣٣.

المصادر الاجنبية

- 1- Abbott, A., & Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: the case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2), 1-7.
- 2- Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 118.
- 3- BAIGUSHEV, V., GOLOVKOVA, L., YANG, Q. X., & Feng, X. I. A. N. (2022). THE FLEXIBILITY OF COMPETITIVE STRATEGY TO MINIMIZE COSTS OF UNITED CORPORATE STRUCTURES IN AN UNCERTAIN MARKET ENVIRONMENT. *Journal of European Economy*, 20(4), 571-584.
- 4- Bokhari, I. H., Muhammad, A. B., & Zakaria, N. (2020). Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 368-387.
- 5- Chan, F. T. S., Bhagwat, R., & Wadhwa, S. (2006). Increase in flexibility: productive or counterproductive? A study on the physical and operating characteristics of a flexible manufacturing system. *International Journal of Production Research*, 44(7), 1431-1445.
- 6- Cristian, Ş., & Monica, L. (2017). Measuring performance in organizations from multi-dimensional perspective. *Annals of the University of Târgu Jiu, Economy Series*, 4, 217-223.
- 7- Gola, A., & Świć, A. (2012). Directions of Manufacturing systems' evolution from the flexibility level point of view. *Innovations in Management and Production Engineering*, Oficyna Wyd. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, 226-238.



- 8- Liyanage, A. S., & Weerasinghe, T. D. (2018). The Effect of Strategic Flexibility on Strategy-Performance Nexus: A Conceptual Model. *Kelaniya Journal of Management*, p:32
- 9- Lumineau, F., Eckerd, S., & Handley, S. (2015). Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 1(1), 42-64.
- 10- Miltenburg, P. R. (2003). Effects of modular sourcing on manufacturing flexibility in the automotive industry. A study among German OEMs (No. ERIM PhD Series; EPS-2003-030-ORG).
- 11- Obaid, H. J., & Al-Abachee, A. S. F. (2020). The role of inclusive leadership in enhancing the strategic flexibility. *International Journal of Psychological Rehabilitation*, 24(7), 6766-6776.
- 12- Pathak, M. (2010). Managing organizational conflict. *Oeconomics of Knowledge*, 2(4), 2.
- 13- Shahbandi, M., & Farrokhshad, H. (2019). Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry: Kalleh Dairy Company in Iran Case Study. *Journal of Research in Marketing*, 11(1).
- 14- Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 251-262.
- 15- Tjosvold, D., Wong, A., & Chen, N. Y. F. (2014). Cooperative and competitive conflict management in organizations. In *Handbook of conflict management research*, Edward Elgar Publishing.
- 16- Vrontis, D., Kogetsidis, H., & Stavrou, A. (2006). Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus. *Journal of Business & Industrial Marketing*.