

دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية

المدرس المساعد سعدية حايث كاظم السلطاني
المعهد التقني/ بابل

Abstract

This research aims to recognize the relation between the strategies of conflict management and organized success criteria on a sample of workers in Electrical Industries Company through knowing the dependent strategy by high management in the organization in solving different conflicts to achieve the success in its organized performance in different levels. The research sample consists of (80) employees, they have been chosen randomly from those who work of implementation company levels. The researcher depended a questionnaire means to collect information about the research and she also used the descriptive and analytical methods by depending on likert five style to respond the research question and to test the hypothesis, the research reached to many Resistive research

المخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية من خلال معرفة الإستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العليا في المنظمة في حل الصراعات المختلفة لتحقيق النجاح في أدائها التنظيمي عند مختلف المستويات. تكونت عينة البحث من (٨٠) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجموع العاملين من مستويات الشركة التنفيذية ، واعتمدت الباحثة وسيلة استبيان لغرض جمع المعلومات عن متغيرات البحث وايضا استخدمت الباحثة بعض الأساليب الوصفية والتحليلية بالاعتماد على أسلوب Likert الخماسي لغرض الإجابة عن أسئلة البحث واختبار الفرضية ، وتوصل البحث إلى عدت نتائج ايجابية.

المقدمة

مما لا شك إن مستوى إدارة الصراع تحتل أهمية كبيرة في تشخيص أليات واستراتيجيات معالجاته، إذ تتوقف درجة الصراع وحدته في المنظمة على كيفية إدارة هذا الصراع وما هي الإستراتيجيات المتبعة في هذا الخصوص .
إدارة الصراع تعتبر عملية ذا تأثير فعال على نوع الصراع الموجود فعلا وتوجيهه وتهذيبه لخدمة أهداف المنظمة .

أما النجاح التنظيمي فهو التصفية الشاملة لصفة المنظمة المحققة وكفاءتها وفاعليتها معاً، و تستطيع المنظمة الناجحة أن تحقق أهدافها وتنسجم أو تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة بها وتعظيم مخرجاتها إلى أعلى حد.

المبحث الأول : منهجية البحث

١. مشكلة البحث

يمثل الصراع التنظيمي واحداً من المتغيرات المهمة في أدبيات الفكر التنظيمي والتي لا يمكن للمنظمات أن تمنع تأثيرها أو تنحى بمسارها بعيداً عن ضغوط نتائجها السلبية إلا من خلال اعتماد الاستراتيجيات الملائمة التي تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها خصوصاً تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية معاً والمتمثلة بقابلية المنظمات الحديثة على قياس وترجمة ذلك عبر معايير النجاح التنظيمي فكلما كانت النتائج السلبية للصراعات أكثر حدة كلما زاد من احتمالية قصور المنظمة في بلوغ أهدافها في تحقيق النجاح التنظيمي ومن هنا تتجسد مشكلة البحث في غياب المنظور الإداري السليم والمحدد للعلاقة بين تلك استراتيجيات حل الصراع و المعايير الحديثة المستخدمة في قياس النجاح التنظيمي من ذهنية الإدارة العليا للمنظمة خصوصاً في تبني الوسائل الحديثة لقياس نجاح المنظمة.

وتتجسد مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية :-

هل يمكن للأسلوب أو الإستراتيجية الذي تعتمدها الإدارة العليا في المنظمة في حل الصراعات المختلفة دور أو علاقة في سعي المنظمة لتحقيق النجاح في أدائها التنظيمي .
هل هناك اختلاف في المعايير المستخدمة في قياس النجاح التنظيمي عند المستويات المختلفة في الصراعات وأنواعها.

٢. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في :

أ- استراتيجيات إدارة الصراع ودورها الواضح والهام في نجاح المنظمة وفي معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والنجاح التنظيمي، وذلك لما لهذه العلاقة من فوائد كثيرة في كفاءة أداء العاملين ، وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة .

ب- إن هذا البحث يعرفنا على نوع الاستراتيجية الأفضل التي يمكن أن تستخدم الإدارة في حل الصراع وذلك من أجل تحقيق غايتها بالطرق السليمة من خلال توجيه هذا الصراع لتنفيذ أهداف المنظمة .

ج- التعرف على نوع الصراع الموجود في المنظمة هل هو صراع بناء، أو غير بناء(هدام)، أو سلمي، أو عنيف... إلخ ؛ وأيضاً التعرف على أسباب هذا الصراع هل هي أسباب شخصية أو تنظيمية أو بنوية أو مباشرة ... إلخ .

د. تتمثل أهمية البحث في كونه يقدم إطاراً مفاهيمياً عن موضوع الصراع والإستراتيجيات المستخدمة بالإضافة إلى تقديمه إلى الآلية المعتمدة حديثاً في قياس النجاح التنظيمي .

٣- أهداف البحث

تتلخص أهداف البحث فيما يأتي :

أ- التعرف على الصراع التنظيمي وأهميته وماله من دور مهم في مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات للوصول إليها وأثره على المجتمع .

ب- تحديد العلاقة بين متغيرات الصراع التنظيمي لفهم الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة ككل وذلك للوصول إلى الهدف الذي يمكن أن تحصل عليه المنظمات في حل الصراع التنظيمي والاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها في إدارة الصراع .

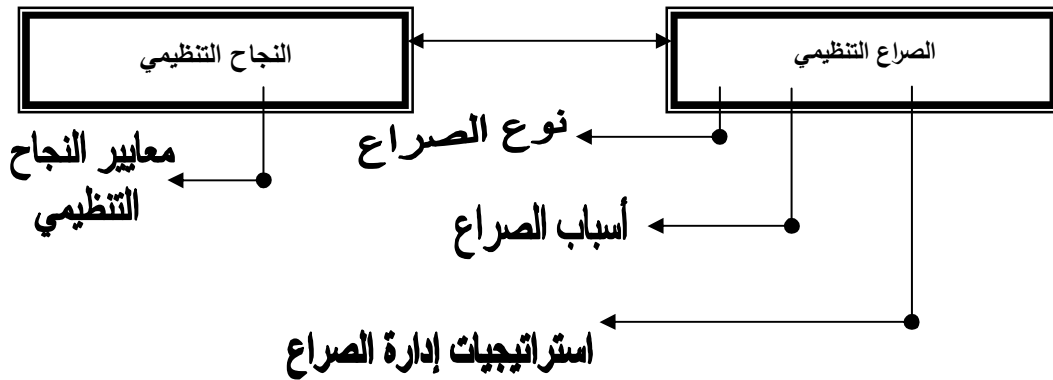
ج- تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن للإدارة أن تستخدمها والأسباب الكامنة وراء الصراع في المنظمة ومعرفة أثر القائمين بعملية إدارة الصراع ، وهل إن عملية إدارة الصراع تتم وفق أسسها الصحيحة .

د- معرفة الهدف من إدارة الصراع التنظيمي وما لها من دور في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ككل

٤- فرضية وأنموذج البحث

صمم البحث لتخمين مدى وجود علاقة بين الأسلوب أو الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة المنظمة في حل الصراعات والمعايير المستخدمة في قياس النجاح التنظيمي الذي تحققه المنظمة في مختلف عملياتها وأدائها .

الشكل (١) نموذج البحث



تبين الفرضية تخمين العلاقة بين إستراتيجية إدارة الصراع ودرجة النجاح التنظيمي فكلما كانت إستراتيجية حل الصراع في مستواها المنسجمة والمناسب وبأنواعها الممتازة كلما كان النجاح التنظيمي في أعلى درجة له .

٥- عينة وأدوات البحث

لقد شملت عينة البحث (٨٠) موظفا موزعين على مجال البحث تختلف أقسام من الشركة عينة البحث من إجمالي عدد العاملين (٨٠٠) عامل ، حيث تركزت الدراسة في عينتها على العاملين في مستوياتها التنفيذية.

٦- أدوات جمع البيانات وتحليلها

- أدوات جمع البيانات :

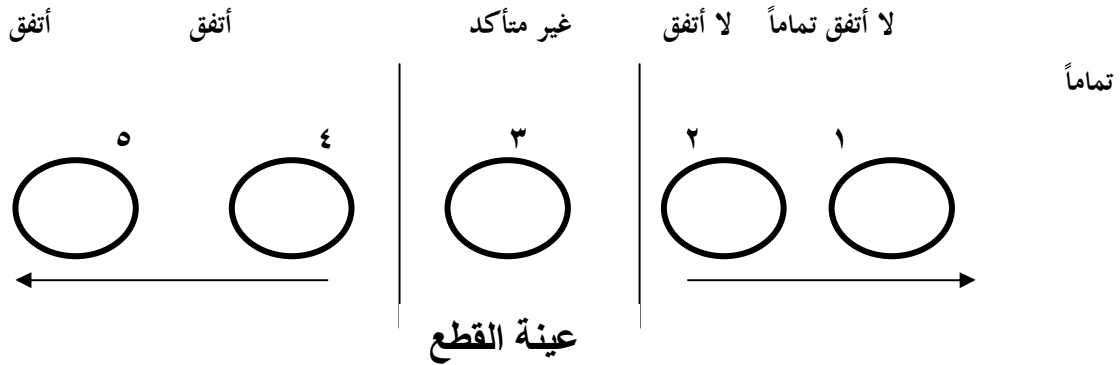
لقد اعتمدت الباحثة وسيلة الاستبيان وذلك لما لهذه الوسيلة من خصائص فهي تعد أكثر الوسائل سرعة وسهولة في نشرها وأيضاً تعتبر من الطرق الشاملة وخاصة عندما يكون حجم عينة البحث المستخدمة كبيراً .

وقد تكونت استمارة الاستبيان من خمسة أقسام ، تضمن القسم الأول المعلومات الشخصية وتتكون من (٦) أسئلة ، والقسم الثاني خصص للأسئلة المتعلقة بمعرفة نوع الصراع الموجود في المؤسسة وتضمن (٨) أسئلة ، أما القسم الثالث فقد خصص لمعرفة أسباب الصراع الموجود في المؤسسة وتتكون من (٨) أسئلة ، وخصص القسم الرابع للأسئلة المتعلقة بنوع استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة في المحظتين وتتكون من (٨) أسئلة ، أما القسم الخامس فقد خصص للأسئلة المتعلقة بالنجاح التنظيمي وفق معايير الستة وتتكون من (١٤) سؤال .

وقد اعتمد أسلوب (Likert) الخماسي المؤلف من خمس درجات :

(لا أتفق تماماً . لا أتفق . غير متأكد . أتفق . أتفق تماماً)

الشكل (٢) أسلوب likert الخماسي



- أدوات تحليل البيانات :

تم الاعتماد على أسلوب التحليل الإدراكي حيث تم التحليل بالاعتماد على بعض البيانات المستخرجة من بعض النسب المئوية ، وكذلك تم اعتماد المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري وفق القوانين الآتية :

- المتوسط الحسابي $\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$ حيث أن x هو القيمة ، n عدد العينة .

وقد تم الاستعانة بمعامل الارتباط لاستخراج العلاقة بين متغيرات البحث وفق القانون الآتي :

$$RS = \frac{\sum y \times x - \sum x \cdot n \sum y}{\sqrt{(\sum y)^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - n \sum x^2}}$$

المبحث الثاني

الخلفية النظرية للبحث

أولاً: إدارة الصراع

١ - مفهوم الصراع

يعرف الصراع لغة على أنه : النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة ، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف .

الصراع اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ، ومن هذه التعريفات : يعرف (Hodge&Anthony,1994,P.325) الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".

ويعرف (Boulding) الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر " (العميان ، 2002:363) كما يتفق مع هذا التعريف (زويلف والعضايلة، 1996:239) و(المغربي، 1994:309) .

وهناك تعاريف تركز على نتيجة الصراع كتعريف (March & Simon,1958,P.112) "الصراع هو ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات " ويتفق مع هذا التعريف (الشماع وحمود ، 2000:296).

وهناك تعاريف تركز على الهدف من الصراع كالتعريف القائل بأن الصراع عبارة عن "سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة " (الطجم والسواط ، 2000:224) ويتفق مع هذا التعريف (القريوتي ، 2000:241) .

في حين يرى (Daft,1992,P.435) بأن الصراع هو تلك الحالة من التوتر أو عدم الرضى التي قد تنشأ بين الأفراد أو الجماعات بسبب الاشتراك في الموارد أو التنافس .

وترى الباحثة أن الصراع عبارة عن ظاهرة طبيعية حتمية الوجود في الحياة البشرية تنشأ بسبب تباين الأفراد في الأهداف والقيم والخصائص وتباين المنظمات في رؤيتها الإستراتيجية مما يتطلب إدارتها والتعامل معها و توجيهها لتخدم كل من الأهداف الفردية والتنظيمية .

٢- أنواع الصراع

لم يتفق الباحثون على أنواع محددة للصراع وذلك لاختلاف وجهاتهم ومدارسهم " فيعتبر علما النفس والاجتماع أن الصراع هو كل تنافس بين الأفراد والجماعات في المجتمع .وبناءً عليه انقسم الصراع إلى سلمي وعنيف :

أ - الصراع السلمي (Peaceful Conflict) :

عندما تتحقق المصالح والمطالب المتعارضة باستخدام آليات مقننة ومنضبطة يصبح الصراع سلمياً. ومن هذه الآليات: الدساتير والقوانين، والتكوين الأسري والعشائري، والأحكام الدينية، والأعراف والتقاليد، والحوار والمؤتمرات. وتتراوح هذه الآليات بين كونها غير رسمية وكامنة في العقل الاجتماعي والفردية، وبين كونها رسمية ومدونة. ومن أمثلة الأخيرة الانتخابات وما يعطيه الدستور من حقوق للأفراد والجماعات من وسائل للتعبير والمطالبة بالحقوق العامة والخاصة. وتسمى هذه الضوابط مجتمعة " نطاقات السلام " فتمنع تلك التناقضات من أن تتحول إلى صراع عنيف ومدمر . ويشير في هذا الصدد (Robert Bacal,internet 2003) من خلال مقالته تحت عنوان الجوانب الإيجابية والسلبية وغير الأخلاقية للصراع التنظيمي ، حيث يرى أن الجوانب الإيجابية للصراع التنظيمي والمعبر عنه (postive conflict) يمكن أن يشكل قوة منتجة وذلك من خلال تأثيراتها على الأعضاء بزيادة معرفتهم ومهاراتهم وبالتالي ينعكس ذلك على مساهماتهم في الإبداع التنظيمي والإنتاجية . ويشير (Bacal) حاجة المنظمات الناجحة للصراع وذلك لتوضيح التناقضات الكامنة في المنظمة وإيجاد الطرق الجديدة لمعالجتها .

ويعبر (Bacal) عن الصراع السلبي بـ (ugly conflict) أو (Bad conflict) حيث يمكن أن يحدث الصراع السلبي عندما يعاني العاملين من ضغوط المدراء التي من الصعب احتمالها وذلك في حالة استمرار الصراعات للسنوات، أو في الحالة التي يصعب على العاملين تسمية أو عنونة المشاكل التي يدور الخلاف حولها ، ويمكن أن يظهر الصراع السلبي عندما لا يعير العاملين اهتمامهم بأهداف المنظمة وينشغلون بدلاً من ذلك بحماية والدفاع عن مصالحهم. (Robert Bacal,internet 2003)

ب- الصراع العنيف (Violent Conflict):

يصبح الصراع عنيفاً عندما تتخلى الأطراف عن الوسائل السلمية، وتحاول السيطرة أو تدمير قدرات المخالف لها لأجل تحقيق أهدافها ومصالحها الخاصة . ف الصراع لا يحدث إلا في ظل توفر

ظروف موضوعية أو شخصية محددة " . (قسم البحوث والدراسات، الجزيرة نت ٢٠٠٢) . في حين يرى كاتب آخر " أن الصراع يمكن تصنيفه إلى نوعين هما :

١- الصراع المنظم :

وهو الصراع المخطط له ، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً . ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله ، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها . ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة .

٢- الصراع غير المنظم :

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل . " (العميان ، 2002:375) . في حين حدد أنواع الصراع إلى خمسة أنواع هي: (زويلف والعضايلة، 1996:240-244)

أ- الصراع الصناعي

وهو صراع بين العمال والإدارة أو بين النقابات والإدارة . وهذا الصراع يعتبر من المظاهر الاجتماعية في صناعة اليوم ، وخاصة بالدول الرأسمالية .

ب- الصراع بين الإدارات التنفيذية والمستشارين

الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين ، حيث أن الصراع بين الإدارة والنقابات أو الصراع الصناعي ودراسته من قبل المعنيين في العلوم الاجتماعية والصناعية قد أهمل مسألة الصراع في الإدارة الصناعية نفسها ومن أشكاله الصراع بين التنفيذيين (Line) والاستشاريين (Staff) .

ج- الصراع بين الوحدات الإدارية :

وهو صراع للهيمنة والحصول على النفوذ ومثال ذلك الصراع الناتج من تداخل أعمال قسم الإنتاج ودائرة د- الصراع بين المنظمة ومحيطها الخارجي :

ويتمثل بصراع المنظمة ومالكها لتحقيق عائد مرضي ، كما أن هنالك صراع بين المنظمة والمجتمع ، الذي يحدد طريقة عملها وطبيعة الغرض الذي تهدف إليه . وهنالك صراع بين المنظمة والمستهلك الذي يريد وفرة في السلع والخدمات وأسعاراً مناسبة لها . وهنالك الصراع بين المنظمات أنفسها حيث تسعى كل منها للحصول على أكبر المنافع .

هـ - صراع الأدوار

هنالك صراع بين الفرد والدور الذي يؤديه للمنظمة الصراع الذي ينشأ عن اختلاف تعريف الدور . وهنالك صراع تداخل الأدوار .

ويتفق مع هذا التصنيف للصراع (حمود ، 2002:145-150) .

أما (القريوتي 2000: 247-249) فقد وقسم الصراع إلى أربعة أنواع رئيسية هي : (القريوتي، 2000: -249-247)

1-الصراع داخل الفرد نفسه :

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً ، كأن يرغب الطالب مثلاً بأن يحصل معدل جيد وبنفس الوقت أن لا يصرف إلا وقتاً قليلاً في الدراسة، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة أو تركها نهائياً والذهاب إلى سوق العمل لتوفير نفقات الدراسة ، وقد يكون سبب الصراع هو وجود عديد من البدائل ولكنها جميعاً مكلفة وغير مضمونة النتائج .

كما أن تناقض الأهداف التي يسعى إليها الفرد تمثل شكلاً من أشكال الصراع وهناك عدة أشكال لتناقض الأهداف :

- تناقض الأهداف الإيجابية Positive-Approach Conflict :

ويحدث هذا عندما يكون الفرد بصدد المفاضلة بين بدلين إيجابيين معاً .

- تناقض لأهداف ينبغي تجنبها :

ويحدث هذا عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بدلين غير مرغوب فيهما .

- تناقض بين تحقيق هدف إيجابي وفي نفس الوقت له نتائج سيئة :

يحدث ذلك عندما يقوم الفرد بتحقيق هدف يرغب فيه ولكن في نفس الوقت يتردد نتيجةً لبعض النواحي غير المرغوب فيها.

2-الصراع بين الأفراد:

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد ، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدراكه للأمور . ومن أمثلة ذلك :

- الصراع بين المدير ومرعوسيه .

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري .

- الصراع بين العامل والمشرف .

- الصراع بين العامل والعامل .

3. الصراع بين الجماعات Inter group Conflict .

و يحدث هذا الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق ، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات وإدارة المستودعات ، والصراع بين إدارة التخطيط من جهة وبين الإدارة المالية من جهة أخرى .



٤. الصراع بين المنظمات Organizational Conflict .

ويحدث هذا بصورة شائعة بسبب المنافسة بين هذه المنظمات والتي تميز الاقتصاد القائم على المشروعات الخاصة ، والمثال على هذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد ما تمكنها من القيام بأعمالها . ويتفق مع هذا التصنيف تقريباً (الطجم والسواط ، 1417هـ ، 231 . 234) و (الشماخ وحمود ، 2000 : 302-307) .

٣- أسباب الصراع :

ينشأ النزاع العنيف من أسباب مركبة وهناك عوامل رئيسية أو متغيرات ترجح تطور الصراع إلى عنف ، أو أنه سينتهي بشكل سلمي، وهذه العوامل من الممكن أن تكون أسباباً للسلام أو العنف وهي :

أ -العوامل البنيوية Conditions Structural Systemic Causes .

وهي أسباب موضوعية (Subjective) تتعلق بالظروف الأساسية للمجموعات ، والتدهور البيئي والنمو السكاني ، وندرة الموارد، والتنافس، وانهيار القيم ، والتقاليد، والفقر، والتهميش الديني، والإجراءات التي تتخذ لوقف النزاعات ذات الأسباب البنيوية تظهر نتائجها بعد فترة طويلة من التطبيقات .

ب- العوامل الوسيطة : (Factors Institutional & Political Proximat)

وتشكل أساس المشاكل في العمليات الاجتماعية والسياسية والاتصالات ، وهي عوامل حاسمة تؤثر في تحول الأوضاع البنيوية إلى ردود أفعال كعنفية، أو إلى سلوك طرق سلمية للتعامل مع المصالح المتناقضة ، وتدرج بسهولة العلاقة بين الأسباب الوسيطة ومظهر النزاع العنيفة، كما أن أثرها أكثر مباشرة ، ومن الأسباب الوسيطة (السياسات الحكومية ، والمنظمات الاجتماعية، وبرامج الإصلاح الاقتصادي، ومشاكل التسليح السياسي)

ج -العوامل المباشرة (Acts & Events Immediate Causes)

وهي الأعمال والأحداث التي تشغل Trigger أعمال العنف ، ومثال ذلك اتخاذ الحكومة إجراءات مشددة نحو جماعة مضطهدة مما يدفعها إلى العصيان والتمرد ، ونظراً لظهور هذه الإجراءات فإنها أكثر تأثيراً من غيرها .

أما (العميان ، 2002 : 364-366) فقد طرح ستة أسباب حسب وجهة نظر كل من Hodge & Anthony وهي :

- التعارض أو التغير في الأدوار : ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت ، وبالإستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الإستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى .
- التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة : فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعاً للفرد أو الجماعة .

- التغيير في المراكز أو الوضع : قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه .

- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل : ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل - التنافس على الموارد : قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس المواد المتاحة.

- الاختلافات في الثقافة : تعرف الثقافة بأنها : مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة و تلك الجماعة . والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والبيت غالباً ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات .

ويميز الباحثان Katz & Kahn بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له ، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ - الصراع الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها .

٢ - الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء .

٣ - الصراع الهيكلي : وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز .

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع .

في حين حدد (القريوتي) نوعين من أسباب الصراعات الإدارية هي أسباب تنظيمية وأسباب شخصية وكما يأتي : (القريوتي ، 2000:251-255)

أ - أسباب تنظيمية :

• نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة :

رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجاًلاً لظهور التناقضات ، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها ولكن ذلك يحمل طياته بروز التناقضات .

• تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين :

إن تعدد الوحدات الإدارية والأقسام واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة ، ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم ، فبطبيعة الحال فإن الأهداف العامة قد لا تكون ذات أولوية بنظر الوحدات الوظيفية للعاملين ، إذ يؤدي تفاوت الأسس التي تقوم عليها عملية التقييم والترقيع مثل اختلاف سنوات الخدمة ، والعمر ، التعليم إلى التناقضات .



• عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام :

تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل أي الرسمية أو الفرملة Formalization وسيلة واضحة للحيلولة دون تضارب الجهود أو حصول النزاعات، وبالتالي فإن عدم وجود تقنين لكثير من الأمور تسبب صراعات حول الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجوداً في المراحل الأولى لتطوير التنظيم .

• تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت :

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك قد يقود لبروز الصراعات ، كأن يكون المعيار الأساسي لتقييم قسم التسويق في شركة ما هو حجم المبيعات التي تصل إليه ، بينما يكون تقييم أداء قسم متابعة الديون هو حجم المبيعات المحصلة، فإذا انحصر اهتمام قسم المبيعات في الوصول إلى رقم عال للمبيعات دون التدقيق في قدرة المشتريين على الدفع، فإن ذلك سيؤثر سلباً على حجم الديون المحصلة ، مما يؤثر على طرح الأفكار الجديدة ، وهو عمل يثير الوحدات التي تميل إلى الاستقرار والثبات وعدم الرغبة الكبيرة في التغيير.

• تعدد المستويات الإدارية :

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، كلما زاد الاحتمال بروز الصراعات التنظيمية ، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات فإن كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً فإن فرصة تغيير أهداف عملية الاتصالات تكون أكبر بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة، كما أن تعدد بعض الجهات أو العاملين إخفاء المعلومات بهدف الانفراد بالنفوذ والسلطة ، واليت تعتبر المعلومات واحدة منها يؤدي لبروز الصراعات.

• ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها :

ترتبط المشكلة في عملية المراحل التي تمر فيها عملية إنتاج السلع أو تقديم الخدمات في بعض القطاعات بخطوات متتابعة مثل صناعة النسيج أو خدمات البنوك، حيث يعتمد قيام العاملين بمهامهم على بعضهم البعض، حيث يمر العمل بمراحل عدة يؤدي المهام فيها موظفون مختلفون مما يجعل العمل معتمداً على التعاون بين كافة الأطراف، ففي مثل هذه الأوضاع تحصل إمكانية ظهور تناقضات وصراعات في حال عدم التنسيق الكامل واختلاف سرعة ودقة العمل . وقد يحصل التناقض في أوضاع مغايرة للوضع السابق تماماً وهو انفراد بعض الوحدات الإدارية والموظفين فيها بإنجاز مهامهم دون اعتماد ذلك أو ارتباطه بعمل موظفين في وحدات أخرى، طالما أن لديهم سلطة كبيرة في إنجاز الأعمال .

• محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها :

إن الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه علم الإدارة شأنه شأن علم الاقتصاد هو محدودية الموارد قياساً بالأهداف المرغوب في تحقيقها . فإن قلة من المؤسسات تعمل في أوضاع مالية

مريحة جداً. إذ لابد أن تكون الموارد محل مزاحمة كافة الوحدات الإدارية فيها ، مما يوجد صراعاً على نصيب كل منها فيها . ولعل المساومات التي تحصل مع دوائر الموازنة العامة أو مع الإدارات المالية وأقسام الموازنة في الوزارات أو المؤسسات خير شاهد على ذلك .

ب- الأسباب الشخصية للصراعات :

• نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، فهناك أشخاص فرديون انغزاليون ، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي .

• تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين . إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير لأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة ، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة. ولكن هذه الأسباب المنطقية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه الخلفيات المختلفة والتي لابد وأن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم .

• عدم الرضى عن العمل لأسباب مختلفة ،مما ينعكس حتماً في عدم التعاون وإثارة المشاكل .
في حين أجمل (الطجم والسواط ، 1417: 229-231) نفس هذه الأسباب التنظيمية والشخصية للصراعات.

فيما يحدد حمود أسباب الصراع فيما يأتي:(حمود ، 2002: 151-153)

أ - درجة الاستقلال الوظيفي :

إن شيوع ظاهرة اعتماد دية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع ،بحيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع ، والعكس صحيح.

ب - الاختلاف أو التباين في الأهداف :

فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين أو الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية . وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها .

ج- التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي :

يحدث الصراع أيضاً حينما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، ويحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية ، أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي. وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى، حينما يكون هناك اختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية . كما أن التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية، وفي الأهداف الفرعية، وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة.

أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية ، وغالباً ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك . كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة . ويتسم الصراع من هذا النوع في الغالب بالتحدي والعنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جادة لمواجهة واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته .

د - الخلافات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية :

يمكن أن ينشأ الصراع بين الأقسام التنفيذية والاستشارية في المنظمة ، حيث أن كل منهما يعتمد في أدائه على الآخر . وقد حدد ليت (Litteerer , 1966:283) عدداً من البواعث وراء هذا النوع من الصراع ، سيما وأن الجدل وعدم الانسجام هما من الظواهر الملازمة لهذين القسمين . ومن الأسباب الداعية للصراع أن وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية، هذا إضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالباً ما تكون من مستويات اجتماعية أرفع وأكثر إماماً ومن مستوى تعليمي أعلى ، ثم أن مجموعة الاستشاريين تضم عناصر أصغر سناً مما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة وتوسيع رقعة سيطرتهم قياساً بالتنفيذيين الذين يرون في القدم وكبر السن دلائل على تجارب أفضل ، ثم أن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حل أدائهم للمهام يعني أن التنفيذيين غالباً ما ينظرون للاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم ، وهذا يوجب الصراع بينهم ويدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة والتحدي بينهما . (الشماع وحمود، 2000:297 - 299) .

كما يتفق المغربي مع مضمون كل أسباب الصراع السالفة الذكر حيث حددها في ثمانية أسباب رئيسية يمكن إجمالها بما يلي : (المغربي، 1994:312)

- العلاقات الاعتمادية Dependency Interrelationships .

- اختلاف الأهداف .

- التنافس على الموارد .

- صراع الدور Role Conflict .

- تفاوت الصفات الشخصية .

- اختلاف الإدراك .

- التركيب السيكولوجي للفرد .

- الرضا الوظيفي .

٤ - إستراتيجيات إدارة الصراع

إن الصراع في النظم شيء محتوم ولا بد منه، والصراع غالباً ما يزداد في فترات التغيير ، وما دام هناك تفاعل ونقاش فلا مناص من أن يكون هناك صراع، فالصراع جزء من طبيعة الحياة البشرية ، ويجب أن يكون متوقعاً في مؤسسات تستخدم أسلوب قيادة جماعية .

وكما أن للصراع جوانبه وأبعاده الإيجابية بالنسبة للنظم، فهو يحافظ على يقظة جماعتها ويستثيرها ويدفعها إلى النشاط والإبداع .

وأن من أكثر الأمور التي يمكن أن ينشأ حولها الصراع ، ما يتصل بالسلطة وبالصلاحية والبدور ، وبالمعتقدات والقيم ، وبالعوامل الشخصية .

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكدين على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبعناصر الصراع الحرجة التي تعيشها بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعاً من الرخاء لمختلف الأطراف .

وقد طرح مارش وسيمون أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع .
١ - أسلوب حل المشكلة .

٢ - الإقناع .

٣ - المساومة أو التصافق أي عقد صفقات .

٤ - التحالف أو الائتلاف حيث تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف فئات الصراع .

أما روبنز (Robbins) فقد قدم تسعة سبل لتناول الصراع المنظمي .

• المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتصارعة : وهذا الأسلوب لايهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو الرابع من الخاسر حيث أن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع . غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائماً وبخاصة في الصراعات الممنطقة والعميقة وبذلك التي تتضمن أبعاداً تتصل بالأنظمة القيمية للأفراد والجماعات .

• الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة .

تجنب الصراع : مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجاً حاسماً للصراع ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت .

• التقليل من أهمية الاختلافات أو ما يمكن تسميته بتطرية الموقف وتهديته :

وهذا يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين .

• توزيع المصادر وتمدها Expansion of Resources :

وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدة النظام وبالتالي التقليل من

فرص حدوث صراع بين أعضائه .

• التسوية أو الحل الوسطي Compromise :

ويشكل هذا القسم الأعظم من طرق حل الصراع حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح .

• استخدام السلطة أو صلاحية المركز :



ومع أن هذا قد يشكل حلاً مؤقتاً ، إلا أنه ينجح أحياناً لأن العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم وبالتالي الالتزام بما يصدر عنهم من قرارات .

• أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المغير الإنساني :

وهذا من أصعب سبل حل الصراع لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته ، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً .

• أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام :

هذا أسلوب في متناول إداريي النظم خاصة إذا ما تأكد لهم أن سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي التربوي للنظام . (Robbins,1983:100-108)

ومن السبل الأخرى في التعامل مع الصراع ما يمكن حصره في نقاط ثلاث :

١ - منع الأزمة

إذ أنه وبالرغم من أن الإداري والقائد التربوي يتوقع حدوث صراع ويسمح به إلا أنه يجب أن لا يسمح له بالتفاقم كي يصبح أزمة مستعصية من الممكن أن تكن لها مترتبات سلبية كثيرة مثل تكرار التغيب عن العمل أو كثرة المشاحنات بين أفرادهم وتصادمهم أو محاولات تخريب وما إلى ذلك من تصرفات سلبية . وهناك العديد من الاقتراحات من شأنها أن تقلل من فرص حدوث الأزمة ، منها التعرف المبكر على أعراض الأزمة ، وإتباع سياسة الباب المفتوح ، وممارسة نشاطات تحسين الروح المعنوية ، وممارسة أساليب النقد الذاتي ، والاجتماعات المنظمة ، وتجنب إجهاد العاملين أو إنهاكهم أو أية إجراءات أخرى يمكن أن توجد ظروف توتر وانفعال .

٢ - مواجهة الصراع :

وقد أقترح بارنز Barnes خطوات خمس لمواجهة الصراع (Barnes,1974:10) :

سهولة الوصول إلى الإداري Accessibility .

- الاستقبال أو الترحيب Reception :

أي أن يظهر الإداري بادئ الأمر استعداداً للتقبل أو أن يشعر المتوترين بروح من الصداقة أو على الأقل أن يبدي الإداري علاقات حيادية مع من يعانون من التوتر .

- القبول Acceptance :

أي أن يظهر الإداري أنه قادر على تفهم مشاعر المتوترين وهذا لا يعني الاتفاق معهم على وجهة النظر .

- الموثوقية Credibility :

أي تولد إحساس لدى المتوترين بثقتهم في النظام وقدرته ورغبته في مواجهة الصراع .

- التعبير Expression :

أي أن يسود الاجتماع مع من يعانون من الصراع جو من الصراحة وحرية التعبير عن الآراء والانفعالات كي يأتي الحل حلاً حقيقياً لا حلاً ترقيعياً آنياً .

٣- حل الصراع

إن الوجه الثالث للتعامل مع الصراع هو محاولة حله من خلال اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة للتعامل مع الأعراض البادية التي كانت السبب في بروز الصراع أو حدوث الأزمة . ومهما تعددت سبل إدارة والتعامل معه فإنها يجب أن تهتم بتحقيق فعالية هذا الحل، لأن تكرار الصراع وشدته وتحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك أفراد النظام منها مثلاً الانسحاب النفسي كالعزلة أو الانسلاخ عن الجماعة، أو الشعور باللامبالاة، أو الإحساس بعدم الأهمية ، أو الانسحاب المادي كالتغيب أو التباطؤ والتأخر، أو التقلب في العمل. وقد يلجأ بعض العاملين في النظام وكنتيجة للصراع الذي يعيشونه إلى إبداء توجه وسلوكيات عدوانية مثل إهمال العمل ، أو تخريب ممتلكاته أو سرقة بعضها .

فالإدارة الفعالة للصراع يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تنظيمي تسوده روح التشارك فإنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة تزيد من إحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه ومهامه . فالمهم أن يدرك العاملون في مجال الإدارة أن الصراع في حد ذاته مصطلح قيمى لا يمكن وصفه على أنه جيد أو سيئ . فهو مصطلح حيادي وأن أثره على النظم وعلى سلوكيات الأفراد فيها يعتمد وإلى حد كبير على الطريقة التي تتم فيها إدارة الصراع وتناوله . (ربيعه ، الإنترنت) أما الشماع وحمود فيشير إلى أشهر الدراسات التي تناولت حل الصراع في المنظمة منها : أولاً: دراسة فوليت (Mary Follet, 1940:31-36) :

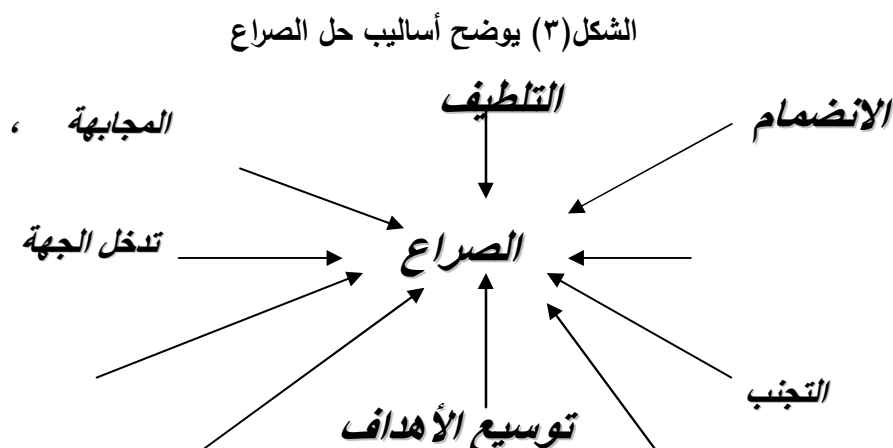
تناولت فوليت ثلاث طرق لمعالجة الصراع هي :

- الغالب والمغلوب ، أي تغلب طرف على طرف آخر .
- التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين .
- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين .

ثانياً: بليك وموتون (Blake and Mouton, 1964:162-166) :

تتعدد وتتنوع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون. ويمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي :

النظرى للعلم الاجتماع والادارة





تبادل الوظائف

التوفيق

العملية الديمقراطية

(بليك وموتون ، 1964: 162-166)

أ - الإخماد (Suppression) : قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع ، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى .

ب - التلطيف (Smoothing): التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة ، واستخدام اللغة العاطفية .

ج- التجنب أو الانسحاب (Avoidance, Withdrawal): محاولة توجيه الاهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات ، أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره .

د - التوفيق (Compromise): التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين ، يحقق لكل منهما مكاسباً جزئية .

هـ - تدخل جهة ثالثة (Third-Party Intervention): أي تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في الصراع لمحاولة حله ، عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة .

و- الانضمام (Cooptation): أي ضم المتصارعين إلى جماعة جديدة ، مثل دمج شركتين متصارعتين في شركة واحدة .

ز - العملية الديمقراطية (Democratic Process): وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر ، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات .

ح- تبادل أو تناوب الوظائف (Job-Rotation): حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات ، وبالتالي يسهل الحل .

ط- توسيع الأهداف (Larger Goals): أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها .

ي- المجابهة - التعاون (Confrontation Cooperation): أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف ، والتوصل إلى قرار واقعي . وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك .

ثالثاً: دراسة ليت (Jseph Litterer, 1965:30):

حدد ليت حلولاً ممكنة لمواجهة ومعالجة الصراع هي :

١ - استخدام الحواجز (Buffers) بين الأطراف المتصارعة .

٢ - الإسهام في مساعدة الأفراد في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية وذلك بتغليب ظاهرة فهم الآخرين والتأثير فيهم إيجابياً .

٣ - اتخاذ سبل تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة .

رابعاً: دراسة كاتز وكان (Katz & Kahn, 1966:108):

أشار كاتز وكان إلى ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة هي :

تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة .

إيجاد قيادة إدارية كفوءة وناجحة في معالجة الصراع وحسمه .

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .

خامساً: دراسة ليكرت (Rensis Likere, 1976:8):

اعتمدت اتجاهات ليكرت الأساليب الأكثر فاعلية في معالجة الصراع وقد أشار لها في كتابه "طرق جديدة في إدارة الصراع" . وهي تؤدي إلى انتهاج سياسة (الغالب-الغالب) والتي غالباً ما تكون نتائجها مرضية للطرفين المتصارعين . إذ يحسم الصراع بهذا الأسلوب البناء ولا يصاحبه عادة استمرار لأي اتجاه عدائي في المستقبل . فهو بعكس الاتجاهات السابقة (الغالب-المغلوب) ، التي يسعى من خلاله الطرف الغالب إلى تحقيق أهدافه لكونه الرابع في الصراع ، ويمارس الطرف الوسيط (المفاوض) تقريب وجهات النظر "خطوة-خطوة" لكي يتم قبول الطرفين المتصارعين بالنتائج المتحققة من ذلك . وتبقى في الواقع حالة الصراع تحت السطح وغير ظاهرة بوضوح ، لكنها تتفاقم باتجاه الانفجار في الوقت المناسب . إلا أن الأسلوب الذي طرحه ليكرت يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في معالجة الصراع ، على وفق البعد الإنساني والقيادة الجماعية ، واستخدام الأساليب المدروسة في تقريب وجهات النظر المتصارعة ، وفتح سبل الحوار الإيجابي بغية اجتثاث آثار الصراع ، وعدم تجسيمها أو تحجيمها لمصلحة الطرفين المتصارعين .

سادساً: دراسة هودج وأنتوني (Hodge & Anthony, 1979:326):

ركز كل من هودج وأنتوني على خمس نقاط أساسية لمعالجة الصراع هي : (الشماع وحمود، 2000:308-312)

أ- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما في معالجة الصراع .



- ب- تلطيف الصراع .
- ج- التجنب أو الانسحاب من الموقف .
- د- محاولة التوفيق بين الأطراف المتصارعة .
- هـ- المواجهة (Confrontation).
- فيما يعرض الطجم والسواط أهم أسلوبيين يمكن إتباعهما للتعامل بفعالية في إدارة الصراع التنظيمي:
- أولاً: معالجة الصراع الفردي:
- المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجدت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقض والصراع مع الغير .
- بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف المشترك .
- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود .
- من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي - خوف وقلق واضطراب - والعمل على إزالة أسبابها .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته .
- ثانياً: التعامل مع الصراع الجماعي:
- ١- من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية ، وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية .
- ٢- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة - نظام الحوافز، الأجور، الترقية، التأديب، النقل، العلاوات... الخ- للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العمل .
- ٣- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.
- ٤- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن . وقد ينفع هذا الأسلوب لبعض الوقت.
- ٥- التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.
- ٦- التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع. وهذا من شأنه تهيئة المتنازعين نفسياً لقبول الحل الوسط الذي يحصل كل طرف فيه على جزء من مطالبه وليس الكل.
- (الطجم والسواط ، 1417: 236-237).
- أما العميان فيعرض أسلوب Kelly لحل الصراع:
- ١- التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

٢- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

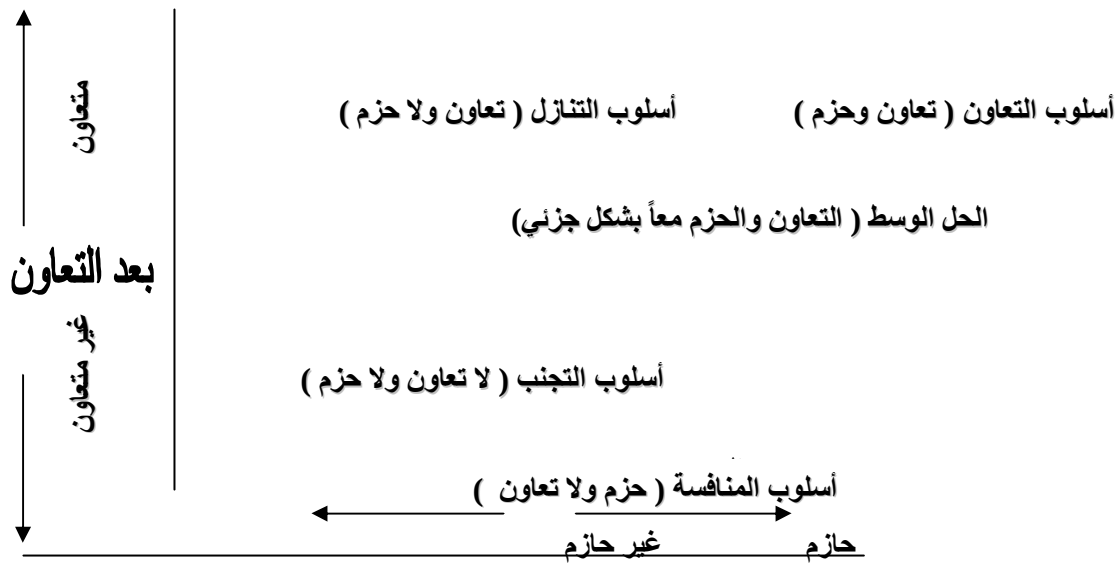
٣- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري ويتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع. والتحكيم الإلزامي يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

أما ثوماس وكلمان (Thomas & Kilmann) فقد استخدموا مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد ، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

• بعد التعاون (Cooperativeness) : ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

• بعد الحزم (Assertiveness) : ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل (٤):

الشكل (٤) مخطط لتوضيح سلوك الفرد



(العميان، 2002:386)

وهنا يتفق كثير من العلماء على أن أسلوب التعاون أو ما يسمى بأسلوب حل المشكلات هو أكثر الأساليب ملائمة لإدارة الصراع، بينما يرى آخرون أن الأسلوب الأفضل هو ما يلائم الموقف، فأسلوب التعاون يمكن أن يكون ملائماً للقضايا والموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى، وأسلوب التنازل يمكن اللجوء إليه عندما يكون أحد الأطراف مستعداً للتخلي عن شيء آخر من الطرف الآخر مستقبلاً. وأسلوب التنافس يمكن استخدامه عندما تكون موضوعات الصراع قليلة الأهمية، وأن الأمر يتطلب اتخاذ قرارات سريعة ، وأسلوب التجنب عندما تكون مسائل الصراع ثانوية ، وأسلوب الحل الوسط يستخدم في المسائل الإستراتيجية.



أما أداة قياس توماس وكلمان فهي تتكون من (٣٠) زوجاً من الجمل التي تصف أساليب إدارة الصراع ويطلب من المفحوصين أن يختاروا جملة واحدة من كل زوج من الجمل التي تصف سلوكه في الموقف الصراع الذي عليه أن يتصور وجوده ، ويعرف أسلوب إدارة الصراع من خلال حاصل جمع كل أسلوب من هذه الجمل التي يصادق عليها المفحوص.

والشخص يوصف على أساس بعدين هما : بعد التعاون ، وبعد الحزم وعلى طول هذين البعدين تقع أساليب إدارة الصراع الخمسة وهي : التعاون والتجنب والتنازل والتنافس والحل الوسط. بشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين الأطراف المتصارعة عوضاً عن كبت الصراع في محاولة للوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية. (العميان ، 2002:384-386)

في حين يربط القريوتي بين إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد وبين الأنماط الإدارية المختلفة كما يبين الجدول (١) :

الجدول (١) الإستراتيجيات المختلفة في حل الصراع

إستراتيجية خسارة جميع الأطراف	إستراتيجية الخسارة لطرف والمكسب لطرف آخر	إستراتيجية يكسب فيها الجميع
سلوك سلبي	- يتظاهر الأطراف بعدم وجود الصراع . - يأملون أن يتم حله تلقائياً	-
سلوك إيجابي	- يتم التركيز على مظاهر الاتفاق بين أطراف الصراع - يتم إهمال مظاهر الاختلاف بينها. - الاعتراف بالمصالح المشتركة للأطراف . - العيش في سلام معاً .	-
سلوك توفيق	- يتم عمل نوع من المقارضة ، جميع أطراف الصراع تكسب من ناحية وتخسر ناحية أخرى .	-
سلوك تسلطي	- يقوم من خلال سلطته الرسمية بإسلاء رغبته على مرؤوسيه . - إذا كان هو شخصياً طرفاً في الصراع فمن السهل معرفة الطرف الذي سيكسب والطرف الذي سيخسر .	-
سلوك تكاملي	- يعمل على إلغاء الاختلافات بين أطراف الصراع . - يتم مناقشة كل القضايا المرتبطة بالصراع على المكشوف . الهدف النهائي هو أن تصل كافة الأطراف إلى الرغبة في حل يحقق أهدافها جميعاً	-

(القيوتي، 2000: 257) .

- أما المغربي فيدعو الإدارة إلى تنشيط الصراع إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه وذلك :
 - إذا كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم (لا يقولوا إلا نعم) .
 - إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم وعدم التأكد لديهم .
 - إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن .
 - إذا اتبع متخذو القرارات " سياسة الحلول الوسط " في حلهم للصراعات والمشاكل .
 - إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاق بين العاملين .
 - إذا كان دوران العمل منخفض شكل غير عادي .
 - إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها .
 - إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغيير والتجديد .
 - إذا كانت الشهرة والسمعة تزن أكثر لدى الإدارة من الكفاءة والمقدرة في العمل .
 - إذا كان هناك إهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين .
- (المغربي، 1994: 313-314).

ثانياً.. النجاح التنظيمي

يعتبر مفهوم النجاح التنظيمي مصطلحاً حديثاً في تعبيره ضمن أدبيات الفكر الإداري ومألوفاً في عناصره المتضمنة لمصطلحي الفاعلية والكفاءة معاً حيث ظلت أدبيات الفكر التنظيمي تعالج مشكلات الأداء المنظمي بالتركيز على أحد المفهومين، واقترن مفهوم النجاح التنظيمي مع تطور أدبيات الفكر الإداري الإستراتيجي باعتباره مؤشراً لتقييم العملية الإستراتيجية .

حيث لم يعد التركيز على كفاءة المنظمة وحدها له جدوى للحكم على نجاح المنظمة ، أو التركيز على فاعلية المنظمة بل أن النظرة الحديثة تشمل التركيز على النجاح التنظيمي والذي يشمل الكفاءة والفاعلية معاً .

ويشير (Engelbart,internet2003) بأن المنظمات الناجحة تتميز بالعديد من الميزات كونها ذات أداء عالي بسبب تفوقها بالنتائج التي تحققها الإستراتيجيات التي اعتمدتها، وتفوق بنائها وعملياتها وأنظمتها ويضيف (Engelbart) بأن المنظمات الناجحة يتميز عاملها بتفهم عالي لإعمالهم، وبالتزامهم بتحقيق النتائج الموكلة إليهم، وبانتظامهم في العمل على شكل فرق وبانخفاض مستوى الصراعات السلبية وتحملهم المسؤولية وقابليتهم على حل المشكلات بعيداً عن الصراعات الكامنة ،وسعيهم المستمر لتحسين النوعية.

ويقدم (الشنقيطي ، الإنترنت ، ٢٠٠٢) ستة معايير لقياس للنجاح التنظيمي ،ويميل المطلقون على العلوم الإستراتيجية والتنظيمية إلى اعتبارها صالحة للحكم على التنظيمات عموماً ، بغض النظر عن التفاصيل والخصوصيات وهذه المعايير هي :

١- معيار المرونة :

فكلما كان مستوى المرونة عالياً كان هذا سبباً لنجاح المنظمة . والمرونة ثلاثة أنواع هي :

أ- مرونة وظيفية : تتعلق بأهداف التنظيم ووظائفه ، بأن يكون التنظيم قادراً على تغيير بعض أهدافه المرحلية ووظائفه العملية التي تم إنجازها أو تعذر ذلك ، واستبدالها بأهداف ووظائف أهم في الظروف الجديدة أو أيسر من حيث الإنجاز . وكل تنظيم لا يستطيع التحرر من بعض وظائفه وأهدافه المرحلية ، وتبني وظائف وأهداف أكثر انسجاماً مع إمكاناته في الظروف المتغيرة ، فهو محكوم عليه بالجمود والموت البطيء . على أن التحرر من الأهداف المرحلية وبعض الوظائف لا يعني تحرراً من المبادئ والغايات العليا التي هي صلب وجود التنظيم .

ب- مرونة إجرائية : تتعلق ببنية التنظيم وإجراءاته الداخلية ذات الصلة بتغيير قاداته وإتخاذ قراراته ، بأن يكون التنظيم قادراً على تغيير قيادته ببسر وبأسلوب مرن يفتح باب الصعود إلى القيادة والنزول منها بناءً على معايير موضوعية لا شخصية ودون تمزق في الصف ، وقادراً على إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب دون عرقلة .

ج- مرونة عملية : تتمثل في تعاطي التنظيم مع التحديات المتغيرة بأسلوب متغير ، دون جمود على الأساليب السابقة حتى ولو أثبتت جدواها في الماضي . بل أن نجاحها في الماضي قد يكون أحياناً مغرياً بالتشبث بها في واقع مغاير ، فيدخل الخلل من هذا الباب ويسقط التنظيم ضحية لنجاحاته وأمجاده السالفة .

٢- معيار التماسك

فكلما كان تماسك التنظيم أقوى كان ذلك قرينه على نجاحه وإمكانية صموده أمام التحديات . ويتطلب التماسك الفعال قدراً كبيراً من الإجماع الداخلي حول أمور جوهرية أساسية تتمثل في طبيعة التنظيم ورسالته، والوسائل الفعالة التي ينبغي تبنيها لتحقيق تلك الأهداف ، وقيادة التنظيم هيكلاً وصلاحيات وأشخاصاً . وتلك هي الشرعية الداخلية التي تعتبر أكبر ضامن للتماسك . وأكثر قدرة على حل الخلافات الداخلية طبقاً لترتيبات متفق عليها ، بحيث يمكن احتواء تلك الخلافات -سواء تعلقت بالتوجه أو بالمسيرة أو بالقيادة - بأسلوب سلمي مرن لا يؤثر إنشفاقاً في هيكل التنظيم ، أو تعثراً في مسيرته ، أو إنحرافاً في وجهته .

٣- معيار الاستقلالية

و المراد به أن يكون للتنظيم كيان معنوي وشخصية اعتبارية متميزة عن غيره من الأفراد والقوى الاجتماعية ، بحيث لا يتوقف في وجوده ولا في فاعليته على غيره من القوى ، ولا يكون أداة لخدمة أي منها . بل يكون مكرساً لخدمة الأهداف التي من أجلها أنشئ . فإذا أصبحت أهداف الأفراد أو القوى الاجتماعية المكونة للتنظيم في درجة فوق أهداف التنظيم أو منافسة لها ، فقد فقد التنظيم معيار الاستقلالية .

٤ - معيار التركيب

والمراد به مضاعفة الهياكل وتنوعها وتشعبها . ويشمل التركيب التمايز بين البنى والوحدات التنظيمية والفصل بينها هرمياً ووظيفياً وجغرافياً مع التكامل والتوازن فيما بينها، باستناد بعضها إلى بعض، وتحكم بعضها في بعض. فالتركيب يساعد التنظيم على بناء هويته الذاتية المستقلة عن الأشخاص، وتوطيد استقراره واستمراره، وتأكيد شخصيته الاعتبارية التي لا تتوقف في وجودها ولا في مسيرتها على وجود زعيم مؤسس أو جيل رائد . وقد لا يروق التركيب التنظيمي للقادة الذين يميلون إلى الاستبداد والهيمنة ، فيبقون تنظيماتهم في حال من السذاجة والبساطة يمكنهم من التحكم فيها . لكن هؤلاء بقدر ما يخدمون سلطتهم الشخصية على المدى القريب، فإنهم يضعفون التنظيم كمؤسسة على المدى البعيد .

٥ - معيار الاستيعاب والتنسيق :

فالغاية من بناء أي تنظيم هي الإحساس بالحاجة إلى تنسيق جهود جماعية وترشيدها وتسديدها وتصويبها نحو هدف مشترك، وتجنب تبديد الجهود أو تضاربها أو تناسخها ، بسبب التوارد على نفس المكان دون تنسيق أو تناغم . فإذا استطاع التنظيم أن ينسق بين أعضائه ، وبين جهودهم بحيث يجد كل منهم مكانه المناسب دون إحساس بالغبن أو التهميش، كان التنظيم يسير في الإتجاه الصحيح .

٦ - معيار الإيجابية والتكيف :

ويقصد به أن يحافظ التنظيم على زمام المبادرة في شؤونه، ويتفاعل بإيجابية مع تطورات مجتمعة . فذلك هو الحل الوحيد إلى نمو التنظيم نمواً طبيعياً دون طفرات مباغته غير محسوبة، ويحميه من الجمود. وتستلزم الإيجابية قدراً من الواقعية تؤمن بجهد العاملين الدؤوب مهما كان متواضعاً ، وبالعامل الصامت المؤثر، وبالسير المتدرج في تحقيق الغاية المبتغاة .

ولا يتم هذا إلا باستيعاب عوامل القوة والضعف في المنظمة، ويؤشر (Engelbart,internet2003) في كتابه الفاعلية التنظيمية أن المنظمات عالية الأداء هي تلك المنظمات التي سعت لتحقيق الفاعلية والكفاءة معاً عليه استحققت ان تسمى بالمنظمات الناجحة حيث يرى ان انتشار فرق ووحدات العمل يمكن ان يقلل من الصراعات السلبية لتسهم في زيادة أداء العاملين وتحسين مستوى مهاراتهم لتحقيق أهداف التنظيم.

المبحث الثالث

نتائج البحث

أولاً : تحليل استجابات العينة حول متغير نوع الصراع

تبين الأرقام الواضحة في الجدول (٢) ما يأتي :

ظهر المتوسط العام لعموم العينة حول متغير نوع الصراع مساوياً للمتوسط الفرضي البالغ (٣).
ظهر أعلى متوسط لفقرات نوع الصراع بقيمة (٤.٢) عند الفقرة (١١) والتي تصف أن هناك شكاوى وتظلمات مستمرة من المجتمع والمستهلكين تجاه الشركة، حيث كان أعلى من المتوسط المطلق بقيمة (١.٢) ، والذي يعنى أن نوع الصراع في المؤسسة هو صراع بين المنظمة ومحيطها الخارجي .

أشارت الفقرة (١٤) على أن العلاقات بين العاملين مع بعضهم في القسم الواحد تتسم بالتعاون والتكامل والتي تأتي في المرتبة الثانية من حيث قيم المتوسطات حيث بلغ المتوسط (٤.١) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (١.١).

أما الفقرة (١٠) أشارت على أن العلاقة بين الإدارات المختلفة بالمؤسسة تتسم بوجود تعاون مستمر ، فقد أتت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسطات، وبلغ المتوسط (٣.٦) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٦).

أما الفقرة (٨) والتي تدل على أن نوع الصراع صراع منظم ، والتي أشارت إلى الاعتقاد بوجود نوع من الخلافات الواضحة بين الإدارة العليا والعاملين فقد كان المتوسط لها (٢.٩) وهو أقل من المتوسط المطلق بمقدار (٠.١) ونفس المتوسط ظهر في الفقرة (١٣) والتي تشير على أن هناك خلافات مستمرة بين الإداريين والاستشاريين أو الخبراء من أجل حل المشكلات في المؤسسة ، والتي تدل على أن نوع الصراع هو صراع بين الإدارات التنفيذية والاستشاريين .

أما الفقرة (٧) والتي تضمنت أن الأجواء السائدة في المؤسسة تتسم بوجود صراعات وخلافات مستمرة بين الإدارة والعاملين فقد أعطت متوسط (٢.٥) وهو أقل من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٥) .

أما أدنى متوسط فقد بلغ (٢.١) عند الفقرة (٩) والتي تشير إلى أن العلاقة بين الأقسام في المؤسسة تتسم بنوع من الخلافات المستمرة حيث كان أقل من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٩) .
ونستنتج مما تقدم أن نوع الصراعات السائدة في الشركة هي تلك التي ظهرت في إطار المنظمة مع الجهات الخارجية كالمستهلكين (صراع المنظمة مع محيطها الخارجي)، تليها الصراعات بين متخذي القرارات والاستشاريين أو الخبراء (الصراع بين الإدارات التنفيذية والاستشاريين).

الجدول (٢) يوضح الاستجابات المتعلقة بمتغير نوع الصراع

الأسئلة المتعلقة بمتغير نوع الصراع	Σ	M	%
٧ تتسم الأجواء السائدة في مؤسستنا بوجود صراعات وخلافات مستمرة بين الإدارة	٩٩	٢.٥	١٠.٣
٨ أعتقد بوجود نوع من الخلافات الواضحة بين النقابة والإدارة العليا	١١٥	٢.٩	١٢.١
٩ تتسم العلاقة بين الأقسام في المؤسسة بنوع من الخلافات المستمرة	٨٤	٢.١	٨.٨
١٠ تتسم العلاقة بين الإدارات المختلفة بالشركة بوجود تعاون مستمر	١٤٢	٣.٦	١٤.٨
١١ هناك شكاوى وتظلمات مستمرة من المجتمع والمستهلكين تجاه الشركة	١٦٩	٤.٢	١٧.٧
١٢ توجد شركات منافسة لنا تتسم علاقتنا بها بالصراعات والخلافات المستمرة	٧١	١.٨	٧.٤
١٣ هناك خلافات مستمرة بين الإداريين والاستشاريين أو الخبراء من أجل حل المشكلات في الشركة	١١٤	٢.٩	١١.٩
١٤ تتسم العلاقات بين العاملين مع بعضهم في القسم الواحد بالتعاون والتكامل	١٦٣	٤.١	١٧
		٣	

ثانياً : تحليل استجابات العينة حول متغير أسباب الصراع

- ١- ظهر المتوسط العام لعينة البحث حول متغير أسباب الصراع بمستوى أعلى بقليل من المتوسط المطلق حيث بلغ (٣.١) وهو أعلى بمقدار (٠.١) .
- ٢- ظهر أعلى متوسط لفقرات أسباب الصراع بقيمته (٣.٧) في الفقرة (٢٠) والتي تعني أنه يحدث الصراع بين مجموعات المصالح المختلفة في الشركة على نظام المكافآت، والمراكز، والمكانة، والحوافز حيث كان أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٧) وهذا يعني أن السبب الرئيسي للصراع في المؤسسة هو من الأسباب العقلانية وهو صراع هيكلية .
- ٣- أما الفقرة (٢١) والتي أشرت إلى أن الاختلافات في المؤسسة تحدث بسبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقويم الأداء فإنها تحتل المرتبة الثانية من حيث قيم المتوسطات حيث بلغ المتوسط (٣.٦) وهو أعلى من المتوسط المطلق البالغ (٣) بمقدار (٠.٦) وهذا يدل على أنه من أسباب الصراع في المنظمة هي أسباب تنظيمية .
- ٤- أما الفقرتين (١٥) و (١٧) وهما :
 - (إن من الأسباب الرئيسية للصراع السائد في المؤسسة هو التنافس) .
 - (تحدث الاختلافات بين مختلف المستويات في المؤسسة بسبب تباين واختلافات مستويات الصلاحيات التي تتمتع بها الأفراد) .

حيث بلغ متوسطهما (٣.٥) وهو أعلى من المتوسط المطلق البالغ (٣) بمقدار (٠.٥) وهي من أسباب الصراع التي وضعها كل من هوج وأنتوني. Hodge&Anthony.

٥- أشارت الفقرة (١٩) إلى أنه يمكن وصف الخلافات بين مختلف المستويات في الشركة بسبب الازدواجية في الأعمال وعدم وضوح الأهداف حيث بلغ المتوسط لها (٢.٩) وهو أقل بقليل من المتوسط المطلق البالغ (٣) بمقدار (٠.١) ، ونفس المتوسط مع الفقرة (١٦) والتي تضمنت أنه يمكن أن تكون قلة الموارد في الشركة واحداً من الأسباب الرئيسية للاختلافات فيما بين الإدارات .

٦- أما الفقرة رقم (٢٢) والتي تقول : (إن معظم الاختلافات الناجمة بين الأشخاص أو الإدارات في الشركة تعود لأسباب شخصية) ، فقد كان متوسطها (٢.٨) حيث قل عن المتوسط المطلق بمقدار (٠.٢).

٧- أما أدنى متوسط فقد كان (٢) عند الفقرة (١٨) والتي تقول : (إن الاختلافات والصراعات بين الأفراد في الشركة تحدث بسبب الاختلافات في المعتقدات والقيم حيث قل متوسطها عن المتوسط المطلق بمقدار (١) .

الجدول (٣) يوضح الاستجابات المتعلقة بمتغير أسباب الصراع

الأسئلة المتعلقة بمتغير أسباب الصراع	Σ	M	%
١٥ إن الأسباب الرئيسية للصراع السائد في مؤسستنا هي التنافس	١٣٨	٣.٤	١٤
١٦ يمكن أن تكون قلة الموارد في المؤسسة واحداً من الأسباب الرئيسية للاختلاف فيما بين الإدارات	١١٥	٢.٩	١١.٧
١٧ تحدث الاختلافات بين مختلف المستويات في المؤسسة بسبب تباين واختلاف مستويات الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد .	١٣٨	٣.٥	١٤
١٨ تحدث الاختلافات والصراعات بين الأفراد في المؤسسة بسبب الاختلاف في المعتقدات والقيم	٧٨	٢	٧.٩
١٩ يمكن وصف الخلافات بين مختلف المستويات في المؤسسة بسبب الازدواجية في الأعمال وعدم وضوح الأهداف	١١٤	٢.٩	١١.٥
٢٠ يحدث الصراع بين مجموعات المصالح المختلفة في الشركة على نظام المكافآت، والمراكز، والمكانة، والحوافز	١٤٨	٣.٧	١٥
٢١ تحدث الاختلافات في الشركة في سبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقييم الأداء	١٤٣	٣.٦	١٤.٥
٢٢ معظم الاختلافات الناجمة بين الأشخاص أو الإدارات في الشركة تعود لأسباب شخصية .	١١٣	٢.٨	١١.٤
		٣.١	

ومما تقدم نلاحظ أن سبب الصراعات في الشركة هو على نظام المكافآت، والمكانة والمراكز، والحوافز ، يليه سبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقييم الأداء ، وأخيراً سبب التنافس على الموارد المتاحة وكلها تعتبر أسباب تنظيمية .

ثالثاً : تحليل استجابات العينة حول متغير استراتيجيات إدارة الصراع

ظهر المتوسط العام لعينة البحث حول متغير استراتيجيات حل الصراع، بمستوى أعلى بقليل من المتوسط المطلق حيث بلغ (٣.٢) وهو أعلى بمقدار (٠.٢) من المتوسط المطلق.

ظهر أعلى متوسط لفقرات متغير استراتيجيات إدارة الصراع بقيمة (٣.٨) عند الفقرة (٢٦) والتي تصف أنه عادة ما تستخدم الإدارة السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات ، وهذا يعتبر أسلوب لروبنز (Robbins) في حل الصراع حيث كان أعلى من المتوسط المطلق بقيمة (٠.٨) .

أشارت الفقرة (٢٨) على سعي الإدارة لحسم الخلافات والصراعات في الشركة عن طريق البحث عن حلول ترضي الطرفين المتصارعين ، والتي تأتي في المرتبة الثانية من حيث قيم المتوسطات حيث بلغ المتوسط (٣.٥) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٥) ، وهذا حسب دراسة ميري باركر فولت هي طريقة التكامل و التي تعتمد على إدارة الشركة في معالجة الصراع .

أما الفقرة (٢٩) أشارت إلى لجوء الإدارة لإنهاء الصراعات بين الأطراف المختلفة بالشركة عن طريق إصدار أوامرها بإنهاء الصراع ، وهي (موتون ، Motone) والتي تأتي في المرتبة الثالثة من حيث قيمة المتوسطات وبلغ المتوسط (٣.٤) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٤) ويدل على استخدام الإدارة طريقة الإخماد حسب دراسة فوليت لمعالجة الصراع .

أما الفقرتين (٢٣) و (٢٥) فقد كان متوسطها (٣.٣) وهو أعلى بقليل من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٣) والتي أشارت إلى اعتماد الإدارة أسلوب المقابلة بين الفئات المتصارعة لحل الاختلافات، واعتماد الإدارة أسلوب التسوية أو الحل الوسط لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد، وهما أسلوبان لروبنز .

أما الفقرة (٢٤) فهي تأتي في المرتبة الخامسة والتي تشير إلى لجوء الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات وهذا يعتبر أسلوب لروبنز ، حيث بلغ متوسطها (٣.٢) وهو أعلى بقليل من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٢) .

أما الفقرة (٣٠) والتي تشير إلى لجوء الإدارة في حل وحسم الصراعات في المنظمة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر فقد أعطت متوسط (٢.٨) وهو أقل من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٢) وهذا يدل على العملية الديمقراطية في حل الصراع .

أما أدنى متوسط فقد بلغ (٢.٧) عند فقرة (٢٨) : لتحيز الإدارة في حسمها للخلافات في المؤسسة لصالح طرف على طرف آخر ، وهي تعتبر دراسة لفوليت .



الجدول (٤) يوضح الاستجابات المتعلقة بمتغير استراتيجيات إدارة الصراع

%	M		الأسئلة المتعلقة بمتغير استراتيجيات إدارة الصراع	
١٢.٨	٣.٣	١٣٣	تعتمد الإدارة أسلوب المقابلة بين الفئات المتصارعة لحل الخلافات	٢٣
١٢.١	٣.٢	١٢٦	تلجأ الإدارة إلى أسلوب التجنب أو الابتعاد عن الصراعات كإجراء وحل مؤقت للمشكلات	٢٤
١٢.٦	٣.٣	١٣١	تعتمد الإدارة أسلوب التسوية أو الحل الوسط لكي لا يكون هناك طرفاً رابح أو خاسر في الصراعات بين الأفراد	٢٥
١٤.٦	٣.٨	١٥٢	عادة ما تستخدم الإدارة السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات	٢٦
١٠.٣	٢.٧	١٠٧	تتحيز الإدارة في حسمها للخلافات لصالح طرف على طرف آخر	٢٧
١٣.٥	٣.٥	١٤٠	تسعى الإدارة لحسم الخلافات والصراعات في المؤسسة عن طريق البحث عن حلول ترضي الطرفين المتصارعين	٢٨
١٣.٣	٣.٤	١٣٧	تلجأ الإدارة لإنهاء الصراعات بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة عن طريق إصدار أوامرها بإنهاء الصراع	٢٩
١٠.٨	٢.٨	١١٢	تلجأ الإدارة في حل وحسم الصراعات في المنظمة عن طريق اعتماد أسلوب الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر	٣٠
	٣.٣			

ونلاحظ مما تقدم أن الإستراتيجية المتبعة في الشركة هي إستراتيجية استخدام السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات ، تليها إستراتيجية التكامل، ثم إستراتيجية الإخماد، وإستراتيجية المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتصارعة، وأخيراً تأتي إستراتيجية تجنب الصراع وكلها إستراتيجيات لروبنز وفوليت وويليك وموتون .

رابعاً : تحليل استجابات العينة حول متغير معايير النجاح التنظيمي

(للشركة قدرة واسعة على تحقيق عائد على الاستثمار من خلال نجاحها في إدارة عملياتها الإدارية والإنتاجية بكفاءة) .

فقد حصلنا على متوسط (٣.٧) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٧) وكذلك الحال بالنسبة للفقرة (١٢) والتي تشير إلى تميز التنظيم في الشركة بقدرة واسعة على إمكانية الصمود والتغلب على التحديات والأزمات التي تواجهها الشركة . وهذه الفقرات الثلاث تشير إلى معيار المرونة الإجرائية ، والفقرة (١٢) تشير إلى المرونة العملية وهذا يعني أن معيار المرونة أتى في الم 1-ظهر

المتوسط العام لعينة البحث حول متغير معايير النجاح التنظيمي بمستوى أعلى من المتوسط المطلق حيث بلغ (٣.٦) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٦) .

٢- ظهر أعلى متوسط لفقرات متغير معايير النجاح التنظيمي بقيمة (٤.٣) عند الفقرة (١٠) والتي تؤثر إلى تمتع الشركة بقدرة واسعة على تحقيق مردود عالي من الأرباح، حيث كان أعلى من المتوسط المطلق بقيمة (١.٣) وهو يدل على معيار الاستقلالية .

٣- جاءت الفقرة (١) في المرتبة الثانية من حيث قيم المتوسطات حيث بلغ المتوسط لها (٤) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (١) حيث تشير هذه الفقرة إلى تميز الشركة بتنوع وتشعب في وحداتها الإدارية والإنتاجية وهذا يعني أن معيار التركيب يأتي في المرتبة الثانية ضمن معايير النجاح التنظيمي في الشركة .

٤- أما الفقرة (٢) فقد جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسطها (٣.٩) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٩) حيث تضمنت هذه الفقرة امتلاك الشركة قدرة كبيرة على التكامل والتوازن بين وحداتها وهذا يدل على معيار التركيب .

٥- أشارت الفقرة (٣) على أن أحد السمات المميزة للشركة هو وضوح حالة التعاون بين الأقسام والوحدات ، والتي تأتي في المرتبة الرابعة من حيث قيم المتوسطات وبلغ متوسطها (٣.٨) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٨) وهذا يدل على معيار التركيب .

٦- أما الفقرتين (٩) و (١١) واللتان تنصان :

(تتمتع الشركة بقدر واسع من الإمكانية على إحداث تغييرات في أساليبها الإدارية والإنتاجية لتحقيق التوازن والنجاح في عملياتها) .رتبة الثالثة من حيث معايير النجاح الموجودة في المنظمة
الجدول(٥) يوضح الاستجابات المتعلقة بتغير معايير النجاح التنظيمي.

	الأسئلة المتعلقة بمتغير معايير النجاح التنظيمي	Σ	M	%
١	تتميز الشركة بتنوع وتشعب في وحداتها الإدارية والإنتاجية	١٦١	٤	٨
٢	تمتلك الشركة قدرة كبيرة على التكامل والتوازن بين وحداتها	١٥٥	٣.٩	٧.٧
٣	إن أحد السمات المميزة للشركة هو وضوح حالة التعاون بين الأقسام والوحدات	١٥١	٣.٨	٧.٥
٤	تمتلك الشركة قدرة واسعة على التكيف مع ما يحصل من تغييرات من حولها	١٤٤	٣.٦	٧.٢
٥	تستجيب الشركة سريعاً لمتطلبات التغيير في رغبات وحاجات المستهلكين	١٠٦	٢.٧	٥.٣
٦	تلجأ الشركة إلى تغيير في أهدافها ووظائفها كلما استدعت التغيرات في البيئة الخارجية	١٣٥	٣.٤	٦.٨
٧	تتميز الشركة بقدرة واسعة على إحداث تغييرات في إدارتها وقيادتها العليا ويشكل ينسجم مع متطلبات البيئة الخارجية.	١٢٧	٣.٢	٦.٣
٨	تتمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات إدارية متكيفة مع التغيرات في البيئة	١٣٨	٣.٥	٦٧.١
٩	تتمتع الشركة بقدرة واسعة من الإمكانات على إحداث تغييرات في أساليبها الإدارية والإنتاجية لتحقيق التوازن والنجاح في عملياتها	١٤٨	٣.٧	٧.٤
١٠	تتمتع الشركة بقدرة واسعة على تحقيق مردود عالي من الأرباح	١٧٢	٤.٣	٨.٦
١١	للشركة قدرة واسعة على تحقيق عائد على الاستثمار من خلال نجاحها في إدارة عملياتها الإدارية والإنتاجية بكفاءة	١٤٩	٣.٧	٧.٤
١٢	يتميز التنظيم في المؤسسة بقدرة واسعة على إمكانية الصمود والتغلب على التحديات والأزمات	١٤٧	٣.٧	٧.٣

التي تواجهها الشركة			
١٣	تمتلك الشركة قدرة واسعة على إحداث تطورات وتبني تكنولوجيا متقدمة	١٤٢	٣.٦
١٤	تمتلك الإدارة العليا في الشركة قدرة واسعة على التفاعل الإيجابي مع العاملين باتجاه تحفيزهم لتقديم أفضل مستوى للأداء .	١٢٨	٣.٢
		٤.٢	

٧- أما الفقرة (٤) والتي تتضمن امتلاك الشركة قدرة واسعة على التكيف مع ما يحصل من تغييرات من حولها وهي تدل على مرونة وظيفية فقد جاءت في المرتبة السادسة من حيث قيم المتوسطات حيث حصلت على متوسط (٣.٦) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٦) وكذلك الحال بالنسبة للفقرة (١٣) والتي تشير إلى امتلاك الشركة قدرة واسعة على إحداث تطورات وتبني تكنولوجيا متقدمة وهذا يدل على معيار الإيجابية .

٨- أما الفقرة (٨) والتي أشارت إلى تمتع المؤسسة بقدرة عالية على اتخاذ قرارات إدارية متكيفة مع التغيرات في البيئة ، فقد جاءت في المرتبة السابعة من حيث قيم المتوسطات حيث حصلت على متوسط (٣.٥) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٥) وهذه الفقرة تشير إلى وجود مرونة إجرائية في الشركة .

٩- أما الفقرة (٦) والتي تقول : (إن الشركة تلجأ إلى (تغيير في أهدافها ووظائفها كلما استدعت التغيرات في البيئة الخارجية) ، فقد جاءت في المرتبة الثامنة من حيث قيم المتوسطات حيث حصلت على متوسط (٣.٤) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٤) وهي تدل على وجود مرونة وظيفية .

١٠- أما الفقرتين (٧) و(١٤) والتي تشير إلى (تمتيز الشركة بقدرة واسعة على إحداث تغييرات في إدارتها وقيادتها العليا وبشكل ينسجم مع متطلبات البيئة الخارجية) ، وهي تشير إلى مرونة إجرائية و(تمتلك الإدارة العليا في الشركة قدرة واسعة على التفاعل الإيجابي مع العاملين باتجاه تحفيزهم لتقديم أفضل مستوى للأداء) ، فقد حصلنا على متوسط (٣.٢) وهو أعلى من المتوسط المطلق بمقدار (٠.٢) .

١١- أما أدنى متوسط فقد بلغ (٢.٧) عند الفقرة (٥) والتي تقول : (أن الشركة تستجيب سريعاً التغير في رغبات وحاجات المستهلكين والتي تدل على المرونة الوظيفية .

ونستنتج مما سبق أن معايير النجاح التنظيمي الموجودة بالشركة هي معيار الاستقلالية يليها معيار التركيب ثم معيار المرونة، و أخيراً معيار الإيجابية و هذا يدل على نجاح الشركة إلى حد ما .

خامساً : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الصراع التنظيمي والنجاح التنظيمي

استخدمت الباحثة معامل الارتباط والمستخرج وفق القانون أدناه للتحقق من فرضية البحث والتي معناها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير استراتيجيات إدارة الصراع والنجاح التنظيمي :

$$RS = \frac{\sum y \times y - \sum x \times n \sum}{\sqrt{-(\sum y)^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 \quad n \sum x^2}}$$

يعكس الجدول (٦) إمكانية عالية بقبول فرضية البحث التي معناها (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات حل الصراع والنجاح التنظيمي)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤١) وهو ما يؤثر على قوة العلاقة المعنوية الطردية والموجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع والنجاح التنظيمي .

وبمعنى آخر إن نوع الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الصراع وتهذيبه وتوجيهه وحله حسب الموضوع الذي يستدعي استخدام إستراتيجية دون الأخرى فإن هذا ينعكس على درجة نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها.

حيث أن العاملين الذين تم حل وإدارة صراعاتهم سيتجهون للعمل بمستوى أداء جيد وسيعملون بروح الفريق لتحقيق أهداف المنظمة الأساسية .

الجدول (٦) علاقة الارتباط بين متغير إستراتيجيات إدارة الصراع و معايير النجاح التنظيمي

متغيرات البحث	المتغير التابع المتغير التابع	معامل الارتباط
المتغير المستقل		
إستراتيجيات إدارة الصراع	النجاح التنظيمي	٠.٤١

كما بلغ معامل الارتباط بين نوع الصراع والنجاح التنظيمي ٠.١٦ ومعامل الارتباط بين أسباب الصراع والنجاح التنظيمي ٠.٤١ ، وهي متغيرات فرعية تؤثر وجود علاقة بين نوع الصراع ، وأسباب

الصراع مع متغير النجاح التنظيمي ، وإن كانت بمستوى واطئ نسبياً إلا أنها مقبولة إحصائياً خصوصاً في مجالات الدراسات الإنسانية .

الاستنتاجات

من خلال ملاحظة نتائج البحث يمكن الوقوف على جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والعملي وبخصائص عينة البحث كما يأتي :

أولاً : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي ومتغير النجاح التنظيمي وهي :

يمثل الصراع التنظيمي موضوعاً مهماً في الدراسات الإدارية وقد اختلف الكتاب حول تعريف الصراع إلا أنهم اتفقوا على كونه ظاهرة طبيعية تحدثها الحياة البشرية مما يتطلب أدائها والتعامل معها لتخدم أهداف الأفراد والمنظمة، والصراع متوقع في المنظمات التي تستخدم أسلوب قيادة جماعية . اتضح أن هناك أنواع متعددة للصراع يختلف وجودها من منظمة لأخرى، وأيضاً أسباب الصراع واستراتيجيات حله متنوعة ومختلفة تناسب كل إستراتيجية أوضاعاً وظروفاً مغايرة عن الإستراتيجية الأخرى.

إن متغير النجاح التنظيمي هو عبارة عن تلك الصفة التي تتصف بها المنظمة الكفاءة والفاعلة ، حيث تتصف المنظمة الناجحة بالكفاءة والفاعلية معاً ، فتستطيع أن تحقق أهدافها وتتكيف مع بيئتها التي تعمل فيها فتستغل الموارد المتاحة بها وتعظم مخرجاتها. ركزت الباحثة على أهمية العلاقة بين الإستراتيجية التي تستخدمها الإدارة للتعامل مع الصراع القائم وتوجيهه لخدمة أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق النجاح للمنظمة .

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي

توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال نتائج الدراسة الميدانية وهي : أظهرت الأوساط الحسابية لمتغير نوع الصراع في أعلاها عن الصراع بين المنظمة ومحيطها الخارجي كالمستهلكين يليه الصراع بين الإدارات التنفيذية والاستشاريين .

أظهر أعلى متوسط لأسباب الصراع عن سبب المكافآت، والمراكز، والمكانة، والحوافز، يليه سبب التفاوت في المعايير المتبعة في تقويم الأداء ، ثم سبب التنافس على الموارد وهذا يدل على أن أسباب الصراعات في المؤسسة هي أسباب تنظيمية .

أما أعلى متوسط في الاستراتيجيات إدارة الصراع فظهر عند إستراتيجية استخدام السلطة وصلاحيات المركز لحسم الصراعات، تليها إستراتيجية التكامل، وذلك بالبحث عن حلول ترضي الطرفين للمتصارعين ، ثم إستراتيجية الإخماد عن طريق قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، وإستراتيجية المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتصارعة لحل الاختلافات والتسويق أو الحل الوسط، وأخيراً تأتي إستراتيجية تجنب الصراع وهذا يدل على أن الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسة هي استراتيجيات روينز وفوليت وبليك وموتون .

ظهر أعلى متوسط لمعايير النجاح التنظيمي عند معيار الاستقلالية يلي معيار التركيب ثم معيار المرونة ، وأخيراً معيار الإجابة وهذا يدل على أن المؤسسة ناجحة إلى حد ما لتواجه أربعة من معايير النجاح التنظيمي الستة بها .

المصادر

المصادر الأجنبية

- 1-Bacal,Robert (OrganBad & The ugly) Article internet, 2003 .
- 2-Englbrt,Douglas, (Organizational Effectiveness)Book internet, 2003.
- 3-Daft,Richard (Organization Theory & Design,1992 Approach,Boston
- 4-Hodge & Anthony(Organization Theory & An Environmental Allyan & Baron,inc1974)
- 5-March & H.Simon (Organization New york Wiley,1958,P.112

المصادر العربية

٦. حمود ، خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، ١٤٢٢ هـ . ٢٠٠٢ م ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . الطبعة الأولى .
٧. الشماع ، خليل حسن وحمود ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، ١٤٢٠ . ٢٠٠٠ م ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى .
٨. الطجم ، عبد الله بن عبد الغني والسلوط ، طلق بن عوض الله ، السلوك التنظيمي للمفاهيم . النظريات . التطبيقات ، ١٤١٧ هـ ، دار التوزيع للنشر والتوزيع ، جدة . المملكة العربية السعودية ، الطبعة الثانية .
٩. قسم البحوث والدراسات ، أنواع الصراع ومفهومه ، www.aljazeera.com ، ٢٠٠٢ م .
١٠. المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس ، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ١٤١٥ هـ ١٩٩٤ م ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية .
١١. ربيعة ، محمد إبراهيم ، إدارة الصراع ، الإنترنت ، ٢٠٠٢ م .
١٢. الشنقيطي ، محمد مختار ، ستة معايير للنجاح التنظيمي ، مجلة الفقه السياسي ، الإنترنت ، ٢٠٠٢ م .



١٣. القيروتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعى فى المنظمات المختلفة) ، ٢٠٠٠م ، دار الشروق ، عمان ، الأردن طبعة ثالثة مزيدة ومنقحة .
١٤. العميان، محمد سلمان، السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال ، ٢٠٠٢ ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . الطبعة الأولى .
١٥. زويلف، مهدي والعضايلة، على، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، ١٤١٧هـ ، أيلول ١٩٩٦م ، دار مجدلاوى للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . الطبعة الأولى .
١٦. السالم ، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة ، (الهيكل والتصميم) ، ١٩٩٩ . ٢٠٠٠م، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .