

الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته

سعود بن محمد النمر

أستاذ مشارك

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى التعرف على العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارته. فقد تم استخدام عينة عشوائية من عدد من موظفي الإدارة الوسطى في خمسة من الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض كمجال لهذه الدراسة.

أوضحت النتائج أن أفراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي، وأن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوئه بين العاملين، يظهر أهمها فيما يتعلق بالعوامل المادية، وفرض الترقية، وغموض المسؤوليات وتوزيع السلطة. كما أشارت الدراسة كذلك إلى ظهور علاقات إحصائية معنوية بين متغيرات العمر، وسنوات الخدمة، والمستوى التعليمي وبين بعض العوامل مثل: توزيع الموارد، والمزايا المادية، وفرص الترقية، وغموض المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أما عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، فقد أظهر التحليل الإحصائي وجود عدة أساليب تلجأ إليها عينة دراسة في تسوية الصراعات بين مرؤوسيهم يظهر أهمها في أسلوب التوفيق والتهدئة. كما بين التحليل الإحصائي كذلك بروز علاقة إحصائية معنوية بين العمر، والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة وبين أسلوب التوفيق والتهدئة.

أولاً: المقدمة

تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها. وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة. إن التكوين الاجتماعي الذي تضمه منظمات اليوم أصبح موضع اهتمام الباحثين في مجال السلوك الإنساني، فقد بذل المهتمون بالبحوث السلوكية جل اهتمامهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم. وظهر الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الاهتمام بالفرد والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والتنظيم.

إن المنظمة الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم بالإضافة إلى المصالح الشخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فقد يواجه صراع مع ذاته بين طموحاته وقدراته واستعداداته، كما قد يعاني من صراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما قد يواجه أيضاً صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية البيئية المختلفة، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد يولد آثاراً مختلفة على الفرد نفسه والتنظيم.

لقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي من الأمور التي تأخذ وقتنا ليس باليسير من أوقات المدير، فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها، فإنه أيضاً يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة دائمة تعايش المنظمات. فقد أشار توماس وشميدت (Thomas & Schmidt, 1976: 19) إلى أن المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون حوالي (٢٤٪) من أوقاتهم في إدارة الصراع. وأصبح التعامل مع الصراع التنظيمي من الواجبات الأساسية التي يضطلع بها المدير في عمله اليومي.

نظرا لهذه الأهمية التي يحتلها الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية والنتائج التي يتركها على الفرد والتنظيم فقد حظي باهتمام الكتاب والباحثين السلوكيين على المستوى العالمي، ولكنه لم يجد نفس الاهتمام على المستوى العربي، فالدراسات حوله قد تكون نادرة أو منعقدة، وقد يعود هذا إلى قصور لا يزال يعايش منظماتنا الإدارية بأهمية السلوك الإنساني في التنظيم. أما على المستوى المحلي فلا توجد دراسات حول هذا الموضوع. لذا فإن هذه الدراسة بمثابة محاولة لتسليط مزيد من الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي في منظماتنا الإدارية باعتباره من الجوانب السلوكية التي يجب أن تحظى باهتمام المدير العربي.

من هذا المنطلق فإن دراستنا الحالية تهدف إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي ببحث العوامل التي تسهم في نشوئه بين الأفراد، وكذلك التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن بموجبها توجيهه الاتجاه الذي يعود بالفائدة على الأطراف ذات العلاقة، وفي الجانب التطبيقي من هذه الدراسة فإننا سنحاول التعرف ميدانيا على رأي عينة مختارة عشوائيا عن العوامل التي يعتقدون أنها تسهم في بروز ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات التي يعملون فيها، وما يرونه من استراتيجيات لإدارته بوعي وعقلانية.

ثانيا: أسلوب الدراسة

٢ - ١: أهمية الدراسة وأهدافها

يرتبط الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد، وحيث إن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، وإن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، فإنه قد يحدث تعارض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يتعامل مع أنظمة وأفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها إقامات مع أفراد وجماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد وغيره من الأفراد يكون لها أثارا متباينة على مستوى الأداء التنظيمي. لذا فإن أهمية هذه الدراسة، في شقيها النظري والميداني، تكمن في الجوانب التالية:

١ - إن الصراع التنظيمي قد يكون سببا في بعض المشكلات التنظيمية خاصة ما يتعلق بمشكلة الأداء المنخفض، ودوران العمل، والغياب وفي بعض الأحيان ترك العمل، لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي منظماتنا الإدارية بهذه الآثار للصراع التنظيمي.

٢- إن هذه الدراسة هي محاولة للتعرف على أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي كما تراها عينة الدراسة وبالتالي يمكن أن تساعد نتائجها في إضافة مزيد من المعرفة للمدير العربي عن العوامل الأكثر تأثيراً في نشوء الصراع التنظيمي.

٣- إن الصراع التنظيمي يمثل أحد المظاهر الحالية في التنظيمات الإدارية الحديثة، إلا أن الاهتمام به والآثار التي يتركها على الفرد ومستوى أدائه لم تزل نصيباً من البحث والتحليل وخاصة في البلاد العربية، مما جعل المدير العربي غير مدرك بأهمية موضوع الصراع التنظيمي وما يخلفه من آثار على الفرد والتنظيم، لذا فإن هذه الدراسة يقصد منها إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها والتي يؤمل أن تزيد من معارف العينة التي تمثل دراستنا الحالية بأهمية الصراع التنظيمي ومسبباته والاستراتيجيات التي تمكنهم من التعامل معه.

٤- من الملاحظ أن هناك نقصاً ملموساً لدى الباحثين والكتاب العرب في تناول هذا الموضوع، لذا فإن هذه الدراسة قد تكون باعثة لمزيد من المساهمة ولتعويض النقص فيما نشر حول الموضوع في العالم العربي عامة وفي المملكة العربية السعودية بشكل خاص. إذ إن ما هو متكون لدينا من حصيلة حول ظاهرة الصراع التنظيمي وما تم التوصل إليه من نتائج للصراع التنظيمي كان من حصيلة دراسات في الدول المتقدمة، وبالتالي فهي نتائج تعكس ظاهرة الصراع التنظيمي في الدول الغربية.

٥- إن بعض الدراسات المحدودة حول موضوع الصراع التنظيمي التي تناولها بعض الكتاب العرب يغلب عليها الطابع النظري، بينما تجمع هذه الدراسة بين الجانب النظري والجانب الميداني مما قد ينعكس على المردود من النتائج التي يتم التوصل إليها.

لذا فإنه يمكن إبراز أهم الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها فيما يلي:

أ- التعرف على العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع التنظيمي داخل التنظيمات الإدارية كما تراها عينة الدراسة.

ب- التعرف على الاستراتيجيات التي تستخدمها عينة دراسة للحد من أو السيطرة على الصراع التنظيمي.

ج- المساهمة بنتائج هذه الدراسة في بث مزيد من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين العرب بموضوع الصراع التنظيمي.

د- محاولة الإسهام في توعية المدير العربي بأهمية موضوع الصراع التنظيمي والعوامل التي تساعد على نشوئه والآثار التي يتركها والطرق التي يمكن بواسطتها إدارته بفاعلية.

٢-٢: تساؤلات الدراسة

يقوم هذا البحث بمحاولة اختبار مدى صحة أو خطأ التساؤلات التالية:

- ١- ما هي العوامل التي يرى أفراد عينة الدراسة تأثيرها على نشوء الصراع التنظيمي؟
- ٢- هل هناك تفاوت في رأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي تبعاً لتفاوتهم في العوامل الديموغرافية التالية:

أ- العمر ب- الحالة الاجتماعية ج- سنوات الخبرة د- المستوى التعليمي.

٣- ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها عينة الدراسة لإدارة الصراع التنظيمي؟

٤- هل هناك تفاوت في رأي عينة الدراسة حول الاستراتيجيات التي تستخدمها لإدارة

الصراع التنظيمي تبعاً لتفاوتهم في العوامل الديموغرافية التالية:

أ- العمر ب- الحالة الاجتماعية ج- سنوات الخبرة د- المستوى التعليمي

٢-٣: منهج الدراسة

تعتمد هذه دراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تفسير البيانات التي تم جمعها لأغراض هذا البحث. لذا فقد اشتمل المنهج البحثي على أسلوبين متكاملين من أساليب جمع المعلومات والبيانات، حيث قام الباحث بعمل مسح مكتبي حول الظاهرة موضوع الدراسة، وحصل على قائمة بالبحوث والدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي على المستويين الدولي والمحلي، وبعد مراجعة لأهم الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم اختيار أهم ما كتب عن الموضوع ليكون جزءاً رئيساً في الجانب النظري من هذه الدراسة. كما تم تدعيم هذا الجانب أيضاً ببعض الدراسات الميدانية حول الظاهرة موضوع البحث لإعطاء القارئ مزيداً من الإيضاح حول الموضوع والنتائج التي تم التوصل إليها ميدانياً عن العوامل التي تسبب الصراع التنظيمي والاستراتيجيات التي تستخدم أو غيرها من العوامل الأخرى.

أما الأسلوب الآخر، فقد اعتمد على دراسة الميدانية التي تهدف إلى جمع بيانات بواسطة أداة تم تصميمها لهذا الغرض من عينة تم اختيارها عشوائياً من بعض موظفي الإدارة الوسطى في بعض الأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.

٢ - ٤ : عينة الدراسة

تتكون العينة التي تم اختيارها عشوائياً من مجموعة من موظفي الإدارة الوسطى في بعض الأجهزة الحكومية الخدمية منها:

- أ- وزارة البرق والبريد والهاتف.
- ب- وزارة الشؤون البلدية والقروية.
- ج- وزارة الداخلية.
- د- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- هـ- وزارة المواصلات.

وقد تم اختيار الإدارة الوسطى لتكون أداة التحليل في هذه الدراسة لأهمية الدور الذي تقوم به هذه الإدارة ولكونها تشكل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا. أما أسباب اختيار الأجهزة الحكومية الخدمية لتكون هدف هذه الدراسة، فهذا يعود إلى العوامل التالية:

- أ- إنها من أكثر الوزارات الحكومية اتصالاً بالمواطنين.
- ب- أهمية الدور الذي تقوم به تلك الأجهزة، والمتمثل في أهم الخدمات التي يحتاجها المواطن.
- ج- الدور الحيوي الذي تلعبه تلك الخدمات في حياة المواطن، وبالتالي فإن فعالية تلك الأجهزة سينعكس على الخدمة المقدمة للمواطن بحيث تحقق له الرفاه والرخاء، وأي خلل لتلك الفعالية بسبب عدم توافر المناخ التنظيمي المناسب سيكون لها انعكاس على قابلية الموظف في أداء مهامه على الشكل المطلوب. وهذا يؤثر بالتالي على نوعية الخدمة المقدمة للمواطن.
- لذلك فقد تم اختيار ٤٥٠ موظفاً من موظفي الإدارة الوسطى (مدير إدارة-رئيس قسم-رئيس وحدة أو شعبة) كأساس لوحدة التحليل المطلوبة على الوزارات موضوع الدراسة. وقد تم توزيع الاستمارات على عينة الوزارات المعنية وفقاً للجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

توزيع العينة عشوائياً على الوزارات المختارة والعائد منها*

اسم الوزارة	العينة المختارة	العائد	نسبة العائد
وزارة البرق والبريد والهاتف	٩٠	٧٩	%٨٨
وزارة الداخلية	١٥٠	١٢٤	%٨٣
وزارة الشؤون البلدية والقروية	٧٠	٥٦	%٨٠
وزارة العمل والشؤون الاجتماعية	٨٥	٦٩	%٨١
وزارة المواصلات	٥٥	٤١	%٧٥
الإجمالي	٤٥٠	٣٦٩	%٨٢

* لم يتمكن الباحث من الحصول على أعداد الموظفين في الإدارة الوسطى لكل وزارة بشكل رسمي، لذا فقد تم التوزيع على الوزارات بعد الاتفاق مع المسؤولين في كل وزارة على العدد المناسب الذي يمثل نسبة مقبولة من إجمالي أعداد الموظفين في الإدارة الوسطى لكل وزارة.

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة العائد من الاستثمارات المرسله لكل وزارة هي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً، وقد انعكس ذلك على العدد الإجمالي الوارد من جميع الوزارات والذي بلغ ٣٦٩ استثماراً وهي تمثل (٨٢٪) من إجمالي الاستثمارات المرسله. والذي يعد مؤشراً إحصائياً مقبولاً. بعد استلام جميع الاستثمارات وقبل القيام بعملية إدخال البيانات في الحاسب الآلي، تمت مراجعة دقيقة لكل استثمار على حدة للتأكد من توافر درجة مقبولة من اكتمال تعبئة بيانات الاستثمارات. بعد المراجعة اتضح وجود (١٠) استثمارات بعضها غير معبأة ببياناتها، والبعض الآخر يواجه نقصاً كبيراً في اكتمال تعبئة بياناته، لذا فقد تم استبعاد تلك الاستثمارات ليصبح ما تم تحليله إحصائياً (٣٥٩ استثماراً).

٢-٥: أسلوب توزيع الاستثمارة

تم توزيع الاستثمارات على الأجهزة الحكومية المختارة، وفقاً للعينة المنتقاة عشوائياً من موظفي الإدارة الوسطى بناءً على الخطوات التالية:

- أ- تم الاتفاق مع المسؤولين في كل وزارة على توزيع الاستثمارات على الموظفين السعوديين في الإدارة الوسطى (مدير الإدارة - رئيس قسم - رئيس وحدة أو شعبة) بطريقة عشوائية.
- ب- شمل التوزيع الموظفين داخل الوزارة بمدينة الرياض ولم تدخل في ذلك الفروع التابعة لكل وزارة في المدن الأخرى.
- ج- تم تسمية مساعد باحث ليكون حلقة وصل بين كل وزارة والباحث لتلقي الاستفسارات حول الاستثمارة أو غيرها والرد عليها في الوقت المناسب.
- د- تم استلام أول مجموعة من الاستثمارات بعد مرور أسبوعين من توزيعها على أفراد العينة.
- هـ- بعد مضي شهر من توزيع الاستثمارات قام الباحث بمراجعة شخصية للوزارات الخاضعة للدراسة لحث المسؤولين على بذل مزيد من الجهد والإسراع في إعادة الاستثمارات، وقد بذل المسؤولون جهوداً تذكر فتشكر.

٢-٦: استثمارة الدراسة

كان الاعتماد في الجانب الميداني من هذه الدراسة على مجموعة معلومات أمكن الحصول عليها بواسطة استثمارة استقصاء تم تصميمها من قبل الباحث وفقاً للخطوات التالية:

أ- تعد مرحلة المسح المكتبي والتي قام بها الباحث على مراحل متفاوتة أساس في تكوين مجموعة من الأفكار التي تم الحصول عليها من القراءات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث كانت تلك الأفكار بمثابة البداية نحو صياغتها على شكل أسئلة أولية تكون النواة للأسئلة التي ستوجه لعينة الدراسة.

ب- بعد أن تبلورت الأفكار الأساسية التي يمكن أن تتناولها هذه الدراسة، تم صياغة مجموعة من التساؤلات حول الظاهرة موضوع الدراسة.

ج- تم التقليل من عمومية التساؤلات حيث رأينا اختصارها إلى ما يمت بموضوع البحث بطريقة مباشرة.

د- نتيجة لذلك ركز الباحث على صياغة مجموعة من التساؤلات التي تتناول:

- العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي.

- الاستراتيجيات التي يمكن بواسطتها إدارة الصراع التنظيمي.

هـ- بعد ذلك قام الباحث بصياغة أولية لمجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بالظاهرة المراد دراستها وفقاً للمتغيرات التي تم تحديدها سلفاً.

و- تم عرض الاستمارة في صورتها الأولية للتأكد من مصداقيتها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بأقسام الإدارة العامة، وإدارة الأعمال والأساليب الكمية للتأكد من صدق ودلالة الأسئلة التي تحتويها الاستمارة وأنها موجهة لقياس ما يراد قياسه. وكذلك للتعرف على مدى وضوح صياغة الأسئلة وسهولة فهمها من قبل المجيبين. وحتى يمكن الحصول على مقترحات بناءة فقد تم التعريف بأهداف البحث والمتغيرات المراد دراستها حتى تتضح لديهم الفكرة عن موضوع الدراسة. وقد قام الباحث بنفسه بعرض الاستمارة على أعضاء هيئة التدريس ومناقشتهم حول الجوانب المختلفة التي تحتويها الاستمارة. وقد كان لهذه المرحلة أهميتها حيث تم الحصول على مجموعة من المقترحات والآراء البناءة فيما يتعلق بصياغة الأسئلة ومدى وضوحها بالإضافة إلى بعض الجوانب الفنية الأخرى.

ز- بعد الانتهاء من أخذ جميع الملاحظات التي أوردتها أعضاء هيئة التدريس ممن قاموا بمراجعة الاستمارة، تم إجراء التعديلات على الاستمارة تلافياً لأي لبس أو غموض يخل بمصداقيتها وجدواها لقياس الظاهرة موضوع الدراسة، وتم عرضها مرة أخرى على المجموعة نفسها وكانت النتائج إيجابية ومطمئنة.

ح- قام الباحث بعد ذلك بعرض الاستمارة على متخصص في اللغة العربية لمراجعتها فنياً ولغوياً.

ط- بعد الاطمئنان إلى توافر درجة من المصادقية لاستمارة الدراسة، تم إجراء اختبار على عينة من الموظفين الحكوميين لا ينتمون إلى نفس الأجهزة الحكومية الخاضعة للدراسة بلغ عددهم (٤٨) موظفاً. وكانت نتائج الاختبار مشجعة مما يدل على توافر حد مقبول من التناسق والتوافق في استمارة الدراسة لتحقيق الأهداف والتساؤلات التي تضمنتها الدراسة.

ي- تم التركيز في التعرف على العوامل المؤثرة- على الصراع التنظيمي باستخدام مقياس (Likert) التي يتكون من خمس نقاط تتدرج تنازلياً، بحيث (٥) تعني حدوث التأثير بدرجة كبيرة جداً و (١) تعني غير مؤثر على الإطلاق. أما الاستراتيجيات التي تستخدم لإدارة الصراع فقد تم أيضاً استخدام مقياس من (٥) درجات بحيث إن (٥) تعني أن الاستراتيجية تستخدم بدرجة كبيرة و (١) تعني إنها لا تستخدم على الإطلاق.

٢ - ٧: وحدة التحليل

تتكون وحدة التحليل في هذه الدراسة من موظفي الإدارة الوسطى التي سيتم جمع بياناتها بواسطة قائمة الاستقصاء، وقد قسمت إلى مجموعتين هما:

أ- مجموعة مديري الإدارات الرئيسية.

ب- مجموعة رؤساء الأقسام والوحدات والشعب.

٢ - ٨: حدود الدراسة

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للباحث وللطبيعة التحليلية للدراسة، فإننا سوف نطلق من المحددات التالية:

أ- إن العينة الخاضعة للتحليل في هذه الدراسة ستقتصر على الموظفين العاملين في الإدارة الوسطى وبالتحديد في الأجهزة الحكومية التي تقدم خدمات عامة للمواطنين، وهذا يعني أن المستويات التنظيمية الأخرى في الأجهزة الإنتاجية أو الاقتصادية لن تكون مقصودة في هذه الدراسة.

ب- إن هذه الدراسة ستكون محدودة بالمتغيرات التي تم اختبارها حول الظاهرة لقناعة الباحث بأهمية هذه المتغيرات لهذه الدراسة.

ج- إن نتائج هذه الدراسة ستكون محدودة بالمعلومات والبيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الاستقصاء من أفراد العينة المختارة.

د- إن هذه الدراسة استطلاعية بالدرجة الأولى على عينة محددة، وهي بالتالي ليست مسحاً إحصائياً شاملاً، لذلك فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها يمكن اعتبارها مؤشرات للتعرف على العوامل المؤثرة على الظاهرة محل الدراسة والأساليب التي يمكن استخدامها لإدارتها، كما أن مسألة التعميم من نتائج هذه الدراسة غير واردة لمحدودية نطاق البحث.

٢-٩: معالجة البيانات

بعد ورود الاستمارات من أفراد العينة المختارة والقيام بعملية مراجعة لكل استمارة للتأكد من توافر الحد الأدنى من تعبئة بياناتها واستبعاد ما هو ناقص أو غير معبأ، قام الباحث بعملية إدخال لجميع بيانات الاستمارات في الحاسب الآلي بمساعدة مساعدي الباحث. وبعد الانتهاء من إدخال جميع البيانات تم التأكد من عدم وجود أخطاء في عملية تفريغ المعلومات، وفي المراحل الأخيرة أجريت التحليل الإحصائية الملائمة وفقاً لأهداف وتساؤلات الدراسة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل مجموعة أسئلة، كما تم إجراء الاختبارات الإحصائية مثل اختبار F واختبار R^2 لقياس الفروق بين المتوسطات وفقاً لسلوك مجموعات العينة.

ثالثاً: الإطار النظري

٣-١: مفهوم الصراع التنظيمي

لم تعد المنظمة الإدارية ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيداً عن التأثيرات المحيطة به، ولم تعد كذلك بعيدة عن التأثيرات الداخلية التي يكون مصدرها الأفراد أو الأنظمة الإدارية التي تعمل في ظلها، لذلك أصبحت المنظمة وفقاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات التي يمثلها الأفراد ويعبرون عن حيويتها وفعاليتها بهذه الأنماط المختلفة من العلاقات التي تنشأ بين الفرد والآخر داخل التنظيم. ولا تظل المنظمة محكومة ومتأثرة بهذه العلاقات فقط، وإنما هناك علاقات خارجية بمنظمات أخرى تمارس نفس النشاط أو نشاطاً مماثلاً له، كما أن هناك المجتمع التي تعمل فيه تلك المنظمة والذي يفرز تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة وبشكل مستمر.

لذا فإنه نتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة، فإنه من المتوقع أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات، فلا يمكن تصور أن تتم هذه العلاقات في جو يسوده الوئام والوفاق، وإنما قد يحدث ما يعكس صفو هذه العلاقات والتي قد تؤدي إلى نتائج متفاوتة على التنظيم وكذا أصحاب العلاقة.

من هنا ظهرت أهمية دراسة الصراعات التي تحدث داخل التنظيمات لأن جزءاً من فعالية هذه التنظيمات تعتمد بشكل كبير على كيفية التحكم والسيطرة على هذه الصراعات بشكل يحقق النتائج الإيجابية على الفرد والتنظيم.

ليس هناك تحديداً دقيقاً لمفهوم الصراع التنظيمي. إذ نجد أن هناك ارتباطاً بين مفهوم الصراع وغيره من المفاهيم الأخرى، فالصراع (Conflict) قد يرادف في معناه النزاع أو التعارض حيث إنها مفاهيم تعبر عن حالة التوتر سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الجماعة، فرؤية الدهان (١٩٨٦: ٢٦٦) للصراع أنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت.

ويرى عساف (١٩٨٤: ٢٠٢) أن الصراع يرادف في معناه التوتر عندما يكون تعبيراً عن شكل العلاقات الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة ومستوياتها أو وحداتها أو فروعها المختلفة. ويظهر من هذا التعريف عدم وجود فروق بين مفهوم الصراع أو التوتر، كما يوضح كذلك أن مستوى الصراع أو التوتر قد يشمل البيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية وكذا علاقة المنظمة بفروعها المختلفة، فهذا التعريف يأخذ بالمفهوم الواسع (Macro level) للصراع التنظيمي وعدم اقتصره على شكل محدد من أشكال العلاقات التي قد ينتج عنها صراع أو توتر تنظيمي.

أما النجار (١٩٧٨: ١١٠) فينظر إلى أن الصراع هو أحد أشكال القلق والضيق النفسي التي تعرض فيها الإنسان لمواقف سلوكية في الماضي وتعكس تأثيراتها على سلوكياته الحاضرة والمستقبلية فهو حالة من التقلبات العاطفية والنفسية للمواقف التي يتعرض لها الإنسان، يفهم من هذا التعريف أن للمواقف دوراً في حدوث تفاوت في العاطفة والتفكير للفرد وفقاً للخصائص التي يتسم بها كل موقف، ومن ثم تظهر ردود فعل متفاوتة لكل موقف يتعرض له الفرد.

ويذهب الديب (١٩٨٧: ٧) إلى تعريف آخر للصراع حيث يرى أنه عبارة عن نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف، وهو بهذا يختلف عن المنافسة (Competition) حيث لا تنطوي على اتجاه عدائي أو إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة، حيث تكون الجهود موجهة نحو تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها أطراف العلاقة. كما يختلف الصراع كذلك عن التناقض (Contradiction) حيث يعبر الأخير عن صور التعارض الموجهة نحو الفرد والتي تنطوي على قدر من العداوة أكثر من المنافسة أو الصراع، كما أن أطراف العلاقة قد لا تعترف ظاهرياً بوجود أي تناقض بينهم.

وينظر السالم (١٩٩٠ : ٨١) إلى التوتر التنظيمي باعتباره ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية لا يكون قادراً على إحداث التكيف معها بما هو متوافر لديه من قدرات. وقد يكون نتيجة ذلك صراعاً مع النفس بحيث يقتصر على الفرد ذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراداً أو جماعات أخرى.

أما هوس و بودوتيش (Hous & Bodwitch, 1980: 106) فيريان أن الصراع هو نوع من السلوك يحدث بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم نتيجة لإدراك كل مجموعة بأنها مهضومة وحقوقها مهددة مقابل المجموعة الأخرى. فهذا التعريف يشير إلى اختصار الصراع على الجماعات ولا يتضمن الصراع بين الفرد ونفسه أو الفرد وآخر أو الفرد والجماعة.

في حين أن كروزير (Crozier, 1964: 8) يذهب إلى أن الصراع هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب، وحيث إن حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القيم والمبادئ فإن نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم، فقد يكون هنا صراع اجتماعي نظراً لتعدد أطراف العلاقة، مما قد يسبب صعوبات في إيجاد الاستراتيجيات التي تساعد على السيطرة على أطراف العلاقة أو التخفيف من حدة الصراع.

ويعرف سيميل (Simimel: 13) الصراع بأنه أحد أشكال التفاعل بين أطراف العلاقة، إذا كان يهدف إلى تحقيق الوحدة بين الجماعات. وهنا قد تتم الوحدة بين أطراف النزاع دون الإضرار بأي منهما.

ويرى مارش وسيمون (March & Simon 1958: 56-62) أن الصراع هو حالة من التغيير في الأنماط السلوكية المعتادة نتيجة لتعارض في المصالح بين أطراف العلاقة، مما يؤدي إلى إحداث اختلال في توازن ديناميكيات نظام اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يقود إلى تعطيل مسيرة العمل في التنظيم وقد ينتج عنه تهديد لأمن المنظمة واستقرارها.

ويتناول ويليامز (Williams 1978: 530) مفهوم الصراع التنظيمي على أساس النظرة الكلية وليست الجزئية، فهو لا يتعامل مع الصراع التنظيمي على أنه محدد بعوامل داخلية بل يرى أنه رد فعل نفسي وبدني يصدر عن الفرد نتيجة لحالات داخلية أو بيئية لا يستطيع مواجهتها أو السيطرة عليها أو التأقلم معها.

ويحدد كل من فيتشر (Fitcher 1958: 35) ووخان وبولدنج (Khan & Boulding 1964: 8) عدداً من الخصائص التي يتسم بها الصراع في النقاط الآتية:

- أ- إنه يتضمن موقف طرفين متنازعين أو أكثر
- ب- إنه يتضمن وعي وإدراك كل طرف للآخر
- ج- إنه يتضمن إلحاق الضرر بأحد الأطراف
- د- إن نتائج الصراع لا تكون معلومة لأي طرف من أطراف النزاع إلا عند انتهائه.

مما سبق يتضح أن مفهوم الصراع يرتبط بالعديد من المتزادفات التي أدت إلى صعوبة إعطاء تعريف واضح ومحدد للصراع التنظيمي نتيجة لتداخل متغيرات عديدة يحتويها مفهوم الصراع التنظيمي، إلا أنه من الممكن تحديد عدداً من العناصر يشتمل عليها الصراع التنظيمي كما يراها كل من براون وموبرج (Brown & Moberg 1980: 170) حيث يرون أن الصراع التنظيمي يحتوي على الآتي:

- أ- إنه عبارة عن عملية إدراكية لمثير مشترك بين فرد وآخر أو فرد وجماعة أو جماعة وأخرى.
- ب- وجود علاقة بين المثير المدرك وبين قدرات الفرد ومتطلبات ظروف الموقف.
- ج- إن محصلة الصراع ترتبط بمدى أهمية الموقف وفقاً لإدراكات الفرد وكذا عملية التكيف بين قدراته ومتطلبات الموقف.

ويحذر توماس (Thomas 1992: 268-269) من أنه بالرغم من تعدد التعاريف التي انتهجها الكتاب والباحثون وتباينها فإن هذا لا يعني أن كل هذه التعاريف تحمل مفاهيم مختلفة عن الأخرى، إنما تشترك جميعها في مفهوم يشتمل على المتغيرات التي يحتويها الصراع التنظيمي، وإنه قد لا يكون هناك اتجاه عام بين الكتاب والباحثين على تبني تعريف محدد في مجال الصراع التنظيمي. وعلى الرغم من تعدد تلك التعاريف فإننا نميل إلى الأخذ بالتعريف الذي طرحه (Williams) لنظرته الشمولية للعوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي.

٣ - ٢: أنواع الصراع التنظيمي ومصادره

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي بتعدد المواقف وأطراف العلاقة، وقد يصعب حصر جميع أنواع الصراع التنظيمي في كثير من الأحيان. إلا أن بعض الدراسات والبحوث قد أشارت إلى أهم أنواع الصراع التنظيمي ومصادره والتي يمكن تناولها فيما يلي:

١ - الصراع الشخصي (الذاتي)

يتعلق هذا النوع من الصراع بالفرد نفسه، إذ يعد مسرح الصراع الوحيد، أي أنه يحدث بين الفرد وذاته، فهو لا يتطلب وجود أفراد آخرين. وعلى الرغم من أن الشخص هو مسرح هذا الصراع، إلا أنه قد تكون لمواقف الآخرين واتجاهاتهم وميولهم وأفكارهم دوراً كبيراً في إحداث الصراع الداخلي لدى الفرد. وقد يسبب هذا الصراع أنواعاً أخرى من الصراع إذ قد يعتقد الفرد وجود حالة من الصراع بينه وبين أطراف أخرى خارجية أو بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها. ويحدث هذا النوع من الصراع حالة نفسية للفرد تتجاذبها مجموعة من الاتجاهات حول الظاهرة التي أحدثت الصراع وقد تتحول نتائج هذا الصراع على الفرد إلى حالات من الاكتئاب والقلق وغيرها من الأمراض النفسية الأخرى. أما من حيث امتداد آثار هذا الصراع، فهي محددة بالدرجة الأولى، وقد لا تكون ظاهرة للآخرين حيث لا يترتب عليه تصرف من قبل الفرد، وإنما تقتصر آثاره على الفرد عن طريق الضغوط النفسية التي يتعرض لها بسبب الظاهرة موضوع الصراع (الديب ١٩٨٧: ١١-٢١). وفي بعض الحالات قد تمتد آثار هذا الصراع إلى الآخرين داخل التنظيم أو خارجه عندما تسوء حالة الفرد وتتحول تصرفاته إلى تصرفات غير واعية، مما يؤدي إلى تغيير مواقف الآخرين نحوه.

٢ - الصراع بين الأفراد

يختلف هذا النوع من الصراع عن سابقه، إذ إن نطاقه لا يقتصر على فرد واحد، بل يشمل أطراف آخرين، كما أنه ليس مستتراً بل ظاهراً وملموساً ويترتب عليه سلوك أو مجموعة من التصرفات حيال الظاهرة موضوع الصراع، كما أن نتائجه لا تقتصر على أطراف العلاقة بل قد تمتد آثاره إلى أطراف أخرى. وعادة ما ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره حول مثير معين، وقد يحدث كذلك بين الفرد ومجموعة من الأفراد نتيجة لتباين المواقف والاتجاهات حول ظاهرة معينة وتتعدد صور هذا النوع من الصراع، فقد يكون بين المدير ومرؤوسيه أو بين المدير التنفيذي أو الاستشاري، أو بين المرؤوس وزملائه وغيرها من الصور الأخرى التي قد تكون مجالاً للصراع بسبب رغبة طرف أو مجموعة من الأطراف في السلطة أو المكانة الاجتماعية أو الحصول على المزايا المادية والمعنوية (النمر ١٩٩٠: ٢٥٦). وبغض النظر عن أطراف العلاقة التي تشترك في هذا النوع من الصراع أو الأسباب التي أدت إلى نشوئه فهو يعد من أكثر أنواع الصراع انتشاراً داخل المنظمات كما أن آثاره قد تعم أطرافاً أخرى، وقد تكون نتائجه أشد وطأة على أطراف العلاقة وخاصة إذا لم تنجح الإدارة في وضع الاستراتيجيات المناسبة للسيطرة عليه والحد من انتشاره داخل المنظمة (بدر ١٩٨٨: ٢٠٢-٢٠٣).

٣ - الصراع بين الجماعات

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة، إذ إن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع من الصراعات الأخرى ومن ثم فإن نتائجه تكون أكثر انتشاراً داخل التنظيم. ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعات أكبر داخل التنظيم، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام داخل التنظيم نظراً لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبرراً لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات.

وعلى الرغم من قدرة الباحثين السلوكيين على تحديد أنواع الصراع التنظيمي، إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التي تواجههم في تحديد المصادر التي تسهم في إحداث الصراع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو غيرها من المستويات الأخرى إذ تتعدد مصادر هذا الصراع باختلاف الأفراد وطبيعة نشاط التنظيم، وفلسفة وسياسات الإدارة، وكذلك البيئة التي يعمل فيها التنظيم، إذ تشكل تلك المتغيرات تبايناً في مصادر الصراع التنظيمي.

من هذا المنطلق فإننا سوف نتحدث عن أهم مصادر الصراع التنظيمي بشكل عام على النحو التالي:

٣-٣: أهم مصادر الصراع التنظيمي

١ - صراع الهدف

يرى ماير وفيرسر (Mayer & Vereser 1982: 53-54) أن صراع الهدف ينشأ نتيجة للاختيار الذي يقع فيه الفرد عندما يكون أمام موقفين يجب الاختيار بينهما. وتزداد قوة الصراع عندما يكون الاختيار متعلقاً بهدفين إيجابيين إذ إن ذلك يكون أكثر صعوبة ويستغرق وقتاً أطول من قبل الفرد خاصة إذا كانت المميزات والعيوب في كلا الهدفين متساوية تقريباً في معظم الجوانب، ومن ناحية أخرى فقد لا تكون جميع الأهداف إيجابية بل قد يكون بعضها إيجابياً والآخر سلبياً، وهنا يأتي دور الفرد في محاولة إيجاد أطر للتعامل معها أو تجنبها إذا استطاع ذلك وخاصة السلبية منها.

٢ - توافر الموارد

قد يحدث الصراع بين الجماعات عندما تتنافس فيما بينها حول الموارد المحدودة واللازمة لإنجاز الأهداف الموكلة إليها. فتوزيع الموارد داخل التنظيم يجب أن يتم وفقاً لأسس تحقق العدالة

بين الإدارات المختلفة فالأساس أن تكون تلك الموارد كافية لإنجاز الأعمال والنشاطات المحددة لكل إدارة. إلا أن بعض الجماعات داخل التنظيم قد ترى أنها تحصل على موارد أقل مما تحتاجه مما يولد الإحباط بين أعضائها، وتبدأ النظرات العدائية للجماعات الأخرى التي تعتقد أنها حصلت على موارد أعلى منها، عندما تبدأ ردود الأفعال بين الجماعات وقد ينعكس ذلك إلى تصرف من إحدى الجماعات تجاه الجماعة الأخرى (Szilagy & Wallace 1990: 363) وقد تظهر هذه التصرفات في صور مختلفة مثل عدم التعاون في تبادل المعلومات أو اتخاذ مواقف سلبية ضد بعضها أو غيرها من الصور التي تقود إلى عواقب غير محمودة على الفرد والتنظيم.

٣ - توقعات الأداء

تعتمد بعض الجماعات أو الأفراد على نتائج عمل البعض الآخر، فالمخرجات لنشاط جماعة معينة تكون مدخلات عمل جماعة أخرى، وكلما كانت الجماعة تؤثر في عمل الجماعة الأخرى كلما زادت درجات الاعتماد بينهما، وبالتالي أصبح أداء كل مجموعة مرتبطاً بأداء المجموعة الأخرى، ونتيجة لتزايد الاعتماد بين الجماعات، فإن احتمال نشوء الصراع بينهما يصبح محتملاً، فعندما لا تؤدي جماعة معينة عملها بالشكل المطلوب أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى، عندها ينشأ الصراع بين الجماعتين وتتوقف حدة هذا الصراع على درجة الاعتماد بين الجماعتين، فكلما كان الاعتماد قوياً كلما كان الصراع أكثر ظهوراً إذ يرى زيلاجي وولاس (Szilagy & Wallace 1990: 236) أنه كلما تقدمت العلاقة بين الجماعات من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد التبادلي، كلما زاد التفاعل مما يزيد بالتالي من مهام التنسيق، لأن نشاط إحدى الجماعات يعتمد على نشاط الجماعة الأخرى وهذا بدوره يصبح مجالاً لكثير من الصراعات بين الجماعات نتيجة لقوة الارتباط بينهما.

٤ - المصالح الشخصية

يتأثر الفرد في مدى تحقيقه لمصلحة شخصية من عدمها على نوعية العلاقة التي يقيمها مع الغير داخل التنظيم، وتتعدد المصالح داخل التنظيم باختلاف اهتمامات الأفراد وطموحاتهم، وقد تكون المصالح المادية أكثر المجالات لنشوء الصراع داخل التنظيمات، فإذا رأى الفرد أن مصلحته المادية قد أهدرت لمصلحة طرف آخر، فإن ذلك يكون مدعاة لنشوء حالة من الصراع بين الأطراف المعنية، فمثلاً الترقية من مرتبة لأخرى، فإذا شعر الموظف أنه لم تتح له الفرصة في الترقية لأن طرفاً آخر قد ظفر بها بالرغم من توافر المؤهلات الكافية لترقيته إلى تلك المرتبة، عندها تسود

حالة من التوتر بين الفرد وأطراف العلاقة. حيث يبدأ الطرف المتضرر بتكوين اتجاهات معادية للأطراف الأخرى ويحاول تكوين مؤيدين له في مواجهة التعسف الذي قد يضر بمصلحه ومن الممكن أن يستخدم جهوده وجهود مؤيديه للإضرار بالطرف الآخر أو بمصلحه مادياً أو معنوياً (عساف ١٩٨٤: ٢٠٦).

٥ - درجة توزيع السلطة

تؤثر درجة توزيع السلطة بين المستويات المختلفة في المنظمة على نشوء الصراع بين تلك المستويات، وعادة ما تتفاوت المنظمات في درجات توزيع السلطة بين مستويات التنظيم الثلاث، فقد تتركز عملية صنع القرار في أيدي المستويات العليا، عندها تكون عملية صنع القرار مركزية بينما تأخذ منظمات أخرى بمبدأ مشاركة المستويات الأخرى في عملية صنع القرار وتمتد بدرجة من الاستقلال في التصرف (الديب ١٩٨٧: ١٤-١٥). وبين هاتين الممارستين في توزيع السلطة تظهر العلاقة بينها وبين الصراع، فالأخذ بمبدأ اللامركزية أي إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار يؤدي إلى زيادة في طموحاتهم وتوقعاتهم وتعاونهم، بحيث يعتادوا على هذا النوع من السلوك الذي قد يجد المدير صعوبة في تغييره إلى نمط المركزية عندما يحاول إيقاف مرؤوسيه من المشاركة في صنع قرارات قد لا تسمح طبيعتها بذلك.

٦ - طبيعة العلاقات الاجتماعية

لطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم بين مختلف فئات العاملين أثر على نشوء الصراع بينهم، فلا شك أن لطبيعة العلاقة التي تنشأ بين الفرد وزملائه في بيئة العمل دور في خلق جو من التوتر أو جو من الانسجام والتآلف، فالعلاقات الجيدة التي تقوم على الاحترام المتبادل بين الفرد وزميله تعطي مؤشراً على توافر مناخ صحي يسود المنظمة، كما أن اهتمام الإدارة بالمشكلات التي تواجه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة البحث عن حلول لها بأسلوب موضوعي يساعد في خلق بيئة عمل جيدة (السالم ١٩٩٠: ٨٥)، كما أن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر مباشرة على نشوء الصراع بينهم، فسلوك المدير سيكون له انعكاس مباشر على سلوكيات مرؤوسيه فإذا كانت سلوكيات المدير تجاه مرؤوسيه تتسم بالتعاون والاحترام وعدم التحيز في التعامل معهم وإشراكهم في قرارات المنظمة والبحث عن كل الوسائل التي تحقق لهم الأمن والارتياح داخل التنظيم، فإن ذلك سيكون مدعاة لبيئة عمل إيجابية بعيدة عن التنافس والنزاع بوك (Buck 1972: 129) أما إذا كانت البيئة التنظيمية تسودها العلاقة القائمة على

التعسف والأناية وعدم الاهتمام بأمور الآخرين، فإن مجالات النزاع عندها ستكون رحبة وواسعة، مما قد يضر بمصالح المنظمة والأطراف ذات العلاقة إذا لم توجه الاستراتيجيات التي تكفل إدارته بأسلوب لا يضر بمصالح الأطراف ذات العلاقة.

تلك بعض المصادر التي ينشأ عنها الصراع داخل المنظمات وعلى الرغم من تعدد هذه المصادر فإن المسار الذي يأخذه الصراع نتيجة لمساهمة مصدر أو أكثر من المصادر السابقة يتأثر بمجموعة من العوامل حددها عاشور (١٩٧٨ : ٢٠٤-٢٠٥) في الآتي:

أ- المصالح المشتركة: حين يدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة وأن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة بينهم كبيرة أيضاً، فإن ذلك يؤدي إلى الحد من احتمال استخدام أساليب عدوانية في الصراع، والاتجاه نحو البحث عن حلول سليمة ووضع استراتيجيات تعاون ودي، الأمر الذي يساعد على حصر دائرة الخلاف في أضيق الحدود.

ب- درجة قوة أطراف الصراع: تؤثر درجة القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع في تصعيد حدة الصراع، فإذا كان أحد أطراف الصراع يتمتع بقوة يستمد منها منصبه أو المكانة الاجتماعية أو أي مصدر آخر أدى ذلك إلى ميله لاستخدام هذه القوة في تصعيد الصراع أو في تهديد الطرف الآخر وإرغامه على تقديم تنازلات لصالحه.

ج- شخصية أطراف الصراع: للصفات الشخصية لأطراف الصراع تأثير على الأساليب التي تستخدمها في مجال الصراع، فالنزاعات العدوانية ترتبط باستخدام الأساليب الانتقامية، في حين أن النزاعات الدفاعية مثل الخوف من رفض الآخرين والمسألة ترتبط باستخدام أساليب تعاونية. كما أن الفروق الفردية بين أطراف الصراع تمارس دوراً في مدى تأثر الأطراف بالصراع، فقد يتأثر بعض الأفراد بشكل أكثر من غيره أي أن حدة الصراع والأساليب التي تستخدم وكثرة النتائج التي يخلفها على الفرد قد تتفاوت بتفاوت الفروق الفردية بين أطراف الصراع.

٣- ٤: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تتعدد الأنماط والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، بل إن معظم الاستراتيجيات المتوافرة لإدارة الصراع التنظيمي مكتملة بعضها البعض، ولا يمكن الاعتماد على واحدة بذاتها دون الأخرى (السالم ١٩٩٠ : ٨٩). كما أن فعالية أي استراتيجية دون غيرها مرتبطة بعدة متغيرات

يجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع، فهناك موضوع الصراع أو مجاله، وكذا أطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة كما أن للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثيرها على الاستراتيجية التي يتم اختيارها ومدى النجاح التي تحققه في التوصل إلى كيفية مقبولة للتعامل مع الصراع التنظيمي بين الأطراف المتنازعة، وعلى الرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراع، إلا أنه يمكن تناول بعض هذه الاستراتيجيات في التعامل مع الصراع التنظيمي بغض النظر عن تعدد وتباين أسباب الصراع واختلاف حجمه وأطرافه، وهي على النحو التالي:

١- **التجنب:** ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع، أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة، وتشمل استراتيجية التجنب ثلاث أساليب هي: الإهمال- والفصل الجسدي- والتفاعل المحدود (Szilagyi & Wallace 1990: 368) وقد لا يكون مفيداً في جميع الحالات أن يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التجنب، إذ إن ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة، إلا أنه في بعض الحالات قد يكون مرغوباً في الظروف التالية: (عسكر ١٩٨٣ : ٣٤).

أ- ضالة حجم المشكلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع.

ب- ضالة فرص المدير في الوصول إلى حل بين الأطراف، لأسباب قد تتعلق بقدرات المدير الذاتية.

ج- وجود أطراف أخرى قادرة على إيجاد حل للصراع بشكل أفضل من إمكانات المدير.

٢- **التهدئة:** يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التهدئة بين طرفي الصراع عن طريق حث الطرفين على تجاوز خلافاتهم والعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وبذل درجات من التعاون تخلق جوّاً من الود والإخاء، وهنا يحاول المدير الابتعاد عن إلقاء اللوم على أي من الطرفين والاتجاه إلى حث الطرفين على تناسي ما بينهم. وهذا النوع من الأساليب قد يكون مفيداً في الحالات البسيطة، إلا أنه قد لا يصلح في التعامل مع الكثير من حالات الصراع، لأن الاستمرار فيه قد يزيد من حدة الخلاف وينعكس بالتالي على جو العلاقات القائمة بين الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي قد يؤدي إلى صعوبة التوصل لحل لهذه الخلافات، (النمر ١٩٩٠ : ٢٥٧).

٣- **المواجهة:** يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك اعتراف صريح بوجود حالة من الصراع التنظيمي بين أي من الأطراف داخل التنظيم إذ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي (عسكر ١٩٨٣ : ٣٥). وهنا يتم التركيز على معالجة أسباب الصراع وذلك بتحليل الواقع بعيداً عن العواطف والمشاعر والاتجاه نحو الموضوعية. ويتم في هذا الأسلوب

لقاء طرفي النزاع وجهًا لوجه، وطرح محاور الخلاف للنقاش بين الأطراف المتصارعة بمشاركة المدير الذي يجب أن تتوفر لديه السلطة الكافية حتى يتمكن من إدارة الصراع بفاعلية (عساف ١٤٠٤: ٢١١). وتتضمن هذه الاستراتيجية ثلاثة أساليب هي: تبادل الموظفين- والتركيز على هدف سام- واجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة (Szilagyi & Wallace 1990: 280) وتمتاز هذه الاستراتيجية بالقبول من أطراف الصراع، إذ أن الحلول التي تصل إليها غالبًا ما تكون ذات فعالية ومحققة لرغبات أطراف النزاع.

ويعتمد استخدام المواجهة على مجموعة من المعايير (Walton 1969: 76) نذكر منها :

أ- نوع القيادة، فالقائد الديمقراطي يميل إلى استخدام أسلوب المواجهة أكثر من الأوتوقراطي.

ب- متطلبات العمل، فالمواجهة قد تستغرق وقتًا أطول وهذا قد يؤثر على مسيرة العمل.

ج- خصائص المشاركين الذاتية ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

٤ - التوفيق (الوسط)

يلجأ المدير في هذا الأسلوب إلى نهج حلول وسطية، تحقق رغبات الطرفين بعض الشيء، فهو أسلوب لا يميل إلى مصلحة طرف دون آخر، فجميع الأطراف متساوون تقريبًا في إيجابيات أو سلبيات الحل التي يتم التوصل إليه. وقد يكون هذا الأسلوب مفيدًا في حل الصراعات البسيطة، ولكنه قد يفشل في الصراعات ذات الجذور الكبيرة، كما أنه قد لا يصلح في الحالات التي لا تخضع إلى تشخيص دقيق من قبل المدير، فقد لا يستطيع اكتشاف الحقيقة التي يقوم عليها الصراع، فعادة لا تكون المسائل التي تثار في البداية هي المسائل الرئيسة، إذ قد تكون الحقائق متعمقة بين أطراف الصراع بحيث لا تظهر بهذه السرعة. كما أن لقوة أحد الأطراف تأثير على استخدام هذا الأسلوب فهو يصلح في حالة تساوي الطرفين في القوة، غير أنه ليس مجددًا عندما يتفوق طرف دون آخر في القوة التي يتمتع بها، إذ يميل الطرف الأقوى إلى وضع حلول من جانب واحد - (Szilagyi & Wallace 1990: 279) والتي قد تضر بمصلحة الطرف الآخر، لذا فإن هذا الأسلوب لا يصلح دائمًا لحل الصراعات إذ ينظر إليه على أنه أسلوب حل مؤقت، فهو لا ينهي جذور الخلاف إذ قد تظهر الأسباب التي نشأ عنها الموقف بين الطرفين مرة أخرى.

٥ - القوة: يعبر هذا الأسلوب عن إرادة الإدارة في إيجاد حل نهائي وبأسرع وقت ممكن للصراع بين الأطراف المتنازعة، لذلك ترمي الإدارة بثقلها في هذا الجانب عندما تلجأ إلى استخدام القوة المتمثلة في مختلف وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف أو الأطراف المتصارعة على قبول حل محدد. ونتيجة لتدخل الإدارة بشكل واضح في حل الصراع، فإنها تتحرى الدقة بوسائلها المختلفة للتعرف على مختلف جوانب الصراع بشكل موضوعي حتى يمكنها ذلك من الوصول إلى حلول تعالج به الموقف وذلك بتوجيه الأوامر لأطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب في صورته المختلفة، فقد تكون بالنقل إلى وظائف أخرى أو بالفصل أو بالحرمان من بعض المميزات المادية أو العينية. ونتيجة للقوة التي تستخدم في هذا الأسلوب والتي قد يساء تقدير استخدامها من قبل المدير، فإن هذه الإستراتيجية قد لا تكون مرضية لأطراف الصراع إذ إن فرض الحلول عن طريق مستوى إداري أعلى وسلطة أقوى قد لا تكون مقبولة لأن أحد طرفي الصراع سيكون غير راض عن الحل الذي يتم التوصل إليه لأنه سيكون المتضرر الأكثر (بدر ١٩٨٨ : ٢١٤).

٦ - الانسحاب: يتم في هذا الأسلوب استسلام أحد الأطراف لمتطلبات الطرف الآخر دون اللجوء إلى الدفاع عن موقفه أو الإصرار عليه. وإنما يلجأ إلى التنازل عن حقوقه للطرف الآخر. ويعد لجوء أحد الأطراف إلى هذا الأسلوب هروباً من المسؤولية وعجزاً عن مواجهة الواقع. وقد يكون ذلك راجعاً إلى ضعف في شخصية الطرف الآخر وسهولة السيطرة عليه أو قد يكون نتيجة لضغط من جهة خارجية موجهة نحو الطرف الآخر بضرورة التخلي عن مطالبه لصالح الأطراف الأخرى وبذلك يكون أحد الأطراف قد أضر بمصلحته وتحمل ما أصابه من خسارة، الأمر الذي يؤدي به إلى البحث عن مجالات أخرى بعيداً عن أطراف النزاع (عاشور ١٩٧٨ : ٢٠٦).

نخلص من ذلك إلى أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدم في حل الصراعات التي تنشأ بين الأفراد بعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة، كما أن هناك تباين بين هذه الاستراتيجيات في الحلول والنتائج التي تتوصل إليها. وبغض النظر عن الوسائل التي تستخدم لحل الصراع، فإنه يتوجب توافر بيئة تنظيمية متعاونة تساعد على إيجاد حلول إيجابية لأطراف الصراع بحيث لا يكون الصراع ضاراً بمصالح أي من الأطراف سواء الأفراد أو التنظيم كما أنه يستحسن تحري الموضوعية والواقعية في البحث عن أسباب وجذور الصراع القائم بين الأطراف قبل اختيار الأسلوب المقترح لحل الصراع.

٣-٥: نتائج الصراع التنظيمي

كان الاتجاه التقليدي في الإدارة ينظر إلى أن ظهور الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات ظاهرة غير صحية تقود إلى نتائج سلبية لا بد من التصدي لها وتجنبها بشتى الوسائل. ويقوم هذا المفهوم على الافتراضات التالية:

- ١- إمكانية تجنب الصراع التنظيمي.
- ٢- إن ظهور الصراع بين الأفراد يعود إلى الاختلافات الفردية بينهم.
- ٣- يؤدي الصراع إلى ردود أفعال غير مناسبة بين أطراف العلاقة.
- ٤- يؤدي الصراع إلى نتائج ومشكلات في الإدراك والعواطف والسلوك بين أطراف العلاقة (Kelly 1969: 500-501).

وعلى أساس هذا المفهوم الذي تراه المدرسة التقليدية للإدارة حول الصراع التنظيمي، فإن الاتجاه الحديث في الإدارة يعتبر مغايراً لهذا المفهوم، فالفكرة أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التكوين الاجتماعي للمنظمة، بل تزيد من فعاليتها، وتقوم افتراضات الاتجاه الحديث حول الصراع التنظيمي على الآتي:

- أ- حتمية الصراع التنظيمي.
 - ب- يمثل الصراع أحد العناصر الحيوية في عملية التغيير التنظيمي.
 - ج- إن الصراع يقود إلى فعالية المنظمة وتحسين الأداء (Kelly 1969: 503-505).
- ولحتمية حدوث الصراع داخل التنظيمات بين العاملين بعضهم مع البعض الآخر أو بينهم وبين الإدارة فإنه لا شك سيولد نتائج متباينة على الفرد والتنظيم يمكن إجمالها في الآتي:

أولاً - النتائج الإيجابية

قد تحقق الصراعات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بالنفع على الفرد أو التنظيم، مما يعكس أثراً إيجابياً على الأهداف التي يراد تحقيقها من كلا الطرفين ومن أهم النتائج الإيجابية الآتي:

- ١- يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم، فقد تزيد هذه الخلافات من حيوية وفعالية المنظمة وذلك باستغلال هذه الخلافات في جو تنافسي، يحقق الفائدة للمنظمة.

٢- يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف النزاع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع فيما بينهم، وهذا ينمي من قدرات الأفراد ومن مواهبهم مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم أثناء العمل.

٣- قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم والبعض الآخر، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع، وعند الوصول إلى حلول للمشكلات القائمة بينهم، قد تزداد أواصر التعاون بين الأطراف ذات العلاقة.

٤- من الممكن أن تستفيد الإدارة من حل الصراعات القائمة في التنظيم بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلاً في حل صراعات قد تنشأ فيما بعد، وتتكون لديها الخبرة في حل مثل هذه الصراعات ومعرفة رغبات وحاجات وتطلعات العاملين لديها.

٥- من الممكن أن يكون في الصراع مدعاة لإشباع رغبات وحاجات بعض الأفراد، فقد تكون لدى البعض الرغبة في إثارة الخلافات داخل الإدارة لأي سبب من الأسباب إشباعاً لرغباته التي تورقه إذا لم يمارس هذا النوع من السلوك (رفاعي د. ت.: ١٦٤-١٦٥).

ثانياً- النتائج السلبية

من الممكن أن تؤدي الصراعات التي تحدث داخل التنظيمات إلى نشوء نتائج سلبية على الفرد والمنظمة، مما ينعكس على الأهداف التي يراد تحقيقها لكلا الطرفين. ومن أهم النتائج السلبية الآتي:

١- الإضرار بمصلحة طرف دون آخر إذا كانت نتائج حل الصراع ترجح كفة الطرف الآخر. وقد يتحمل الطرف الخاسر نتائج مادية أو معنوية تنعكس على سلوكياته (النمر ١٩٩٠: ٢٦١).

٢- قد يولد الصراع آثاراً نفسية سيئة لدى العاملين، فالصراع الدائم قد يكون مدعاة لنشوء حالة من العدوانية والبغضاء مما يخلق جوّاً مشحوناً بالحقد والكراهية بين الأطراف المتنازعة، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

٣- يؤدي نشوء الصراع إلى عدم استغلال الوقت والجهد من قبل الإدارة وأطراف النزاع، نتيجة لانشغال الجميع بمسألة إيجاد حلول لهذا النزاع، وهذا بدوره ينعكس سلباً على دور المدير الذي يجب أن يستغله في عمليات التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى، كما

أن الأفراد يشغلون معظم وقتهم في جو الصراع تاركين أعمالهم وهذا بدوره يؤثر على تحقيق الأهداف الموكلة لهم.

٤- يؤدي احتدام النزاع بين الأطراف ذات العلاقة إلى نشوء حالة من التفكك والانقسام من الجماعة المتنازعة مما يفقدها قوتها وتماسكها.

٥- قد يقود الصراع إلى لجوء أحد الأطراف إلى استخدام العنف والنمط العدواني، وقد يلحق أحد الأطراف أضراراً مادية أو جسدية مما يكون له أثر سيئ على الفرد والتنظيم (رفاعي د. ت.: ١٦٣).

٦- كما أن الصراع التنظيمي قد يؤدي إلى أنماط سلوكية ضارة بمصالح التنظيم مثل الغياب والإهمال واللامبالاه، وقد تنعكس هذه الأنماط على الإنتاجية فتتأثر بها كمًا ونوعًا.

٧- يقود الصراع إلى ضغوط نفسية لدى الفرد، وهذه تؤدي إلى أمراض نفسية يواجهها الفرد والتي قد تنعكس نتائجها على أدائه داخل التنظيم.

٣-٥: الدراسات السابقة

لم ينل موضوع الصراع التنظيمي الاهتمام الذي يتناسب مع الدور الذي يلعبه في المنظمات الإدارية، فعلى الرغم من أن ظهور الصراع داخل التنظيم قد يبدو ظاهرة مقبولة نظرًا لكونه يحدث للتكوين الاجتماعي للتنظيم، فإن مسألة السيطرة عليه تبدو ذات أهمية تمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، وقد اتجهت معظم الدراسات نحو الاهتمام ببحث سبل تحقيق التوازن في التنظيم دون النظر إلى الأسباب التي يمكن أن تعطل مسار التنظيم في تحقيق أهدافه. والتأثيرات الفردية والجماعية التي يمكن أن تنتقل إلى الفرد والجماعة، لذلك فإن الاهتمام بدراسة الصراع التنظيمي وخاصة في الإدارة العربية تبدو ملحّة خاصة وإن الإدارة العربية في الوقت الراهن تبحث عن مجموعة من الأسباب التي أسهمت في الحد من بلوغ أهدافها وتحقيق طموحات شعوبها. كما تظهر أهمية الدراسات في الصراع التنظيمي إلى توجيه اهتمام المدير العربي بظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره جانبًا حركيًا للسلوك الاجتماعي. وتعريفه بالآثار التي يتركها على الفرد والتنظيم والاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع.

ظهرت معظم الدراسات حول الصراع التنظيمي في الدول المتقدمة وقليل منها في الدول النامية ونادراً في الدول العربية، لذا فإننا سوف نحاول في هذا الجزء استعراض أهم الدراسات المتوفرة في مجال الصراع التنظيمي وأهم النتائج التي توصلت إليها.

فمن الدراسات الرائدة في مجال الصراع التنظيمي تلك التي أجراها دالتون (Dalton 1959: 25-95) والذي أوضح من خلالها مدى اهتمام الأفراد والجماعات بترشيد مصالحهم الخاصة وتحسين أوضاعهم ومكانتهم حتى لو كان ذلك على حساب المنظمة، وأوضح أن سعي الأفراد إلى ذلك مرده حاجتهم إلى كسب مزيد من القوة والسيطرة، وضمان الحصول على أكبر قسط من المنافع والعوائد، كما أوضح كذلك أن نمو الجماعات غير الرسمية في التنظيم يتم بسبب طبيعة الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي يشغلونها في البناء الاجتماعي للتنظيم، كما أن الأفراد ينظرون إلى أعمالهم بطرق مختلفة وذلك عائد لاختلافاتهم في العمر والقدرات الفردية والتوقعات. كما كشف (Dalton) كذلك أحد الأسباب التي تبرز كمجال للصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين. حيث يرى أن مرد ذلك يعود إلى رغبة كل طرف في فرض امتثاله طبقاً لمعايير الخاصة، حيث الاستشاريون يستندون إلى المعرفة والخبرة الفنية بينما التنفيذيون يعتمدون على السلطة والتسلسل الرئاسي.

كما كشفت بعض الدراسات عن وجود ارتباطات موجبة بين التمايز الأفقي والرأسي وبين الصراع التنظيمي، فقد أوضح ستوكر وبورن (Stalker & Burn 1961: 265) وتشايلد (Child 1973: 5-17) إلى أن المنظمات تشهد ارتباطات موجبة بين عدد وحداتها المتخصصة في مستوى إداري واحد ودرجة الصراع التنظيمي، إذ إنه كلما زادت عدد الوحدات أدى ذلك إلى ارتفاع في الصراع بين بعض من تلك الوحدات وبعضها الآخر بسبب تفاوت المصالح وتنوع الاهتمامات واختلاف الأهداف، كذلك يظهر هذا الارتباط على المستوى الرأسي، عندما تزداد المستويات الإدارية وتزداد الفروق في حريات التصرف بين المستويات العليا والدنيا، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة حدوث الصراع التنظيمي نتيجة للتفاوت في درجة توزيع السلطة وفي العوائد والاهتمامات.

وعن درجات توزيع السلطة داخل التنظيم وعلاقتها بالصراع التنظيمي أوضحت الدراسات كذلك وجود علاقة بين درجة مركزية ولا مركزية السلطة والصراع التنظيمي، فقد وجد يوكل (Yukl 1981: 16-20) أن اشتراك المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وزيادة توقعاتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات في مجالات أخرى، وإذا حدث وأن خيب المدير آمالهم في

مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات لأسباب قد تكون متعلقة بطبيعة المشكلة أو الوقت المتاح أو غيرها من الأسباب الأخرى، فإن ذلك قد يكون دافعاً لنشوء صراع بينه وبين مرؤوسيه. كما كشف كروين (Crowin 1969: 515-560) عن تفسير لظاهرة التلازم بين الصراع واللامركزية إذ يرى أن توزيع حق اتخاذ القرار بين الأفراد عبر المستويات التنظيمية المختلفة يفتح المجال أمام العديد من الاختلافات بين الآراء والمصالح والقيم، مما يؤدي إلى حدوث الصراع بين الأطراف ذات العلاقة.

كما أوضحت شان (Chan 1989: 95-103) في دراستها على أربع من شركات الفضاء بين عينة من المدراء وغير المدراء من المهندسين والعلماء، وجدت أن محاور الصراع بينهم تدور في مجالات الأهداف، والعوائد، والرقابة والسلطة. كما وجدت أن هذا الصراع يقود إلى نتائج إيجابية وسلبية بين مجموعات الصراع والتنظيم، فتظهر تأثيراته السلبية على الأداء وتطوير المهارة، وكذلك على الرضا الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما نتائجه الإيجابية فقد كانت محدودة وخاصة في الأساليب التي تم بها إدارة الصراع، حيث اتضح أن بعض الأساليب كالإكراه والتهدئة تؤدي إلى نتائج إيجابية بين أطراف النزاع وكذلك على التنظيم وخاصة ما يتعلق بمستوى الأداء.

وفي دراسة أعدتها جمعية الإدارة الأمريكية توماس وشميدت (Thomas & Shimidt 1976: 315-318) على عينة من ٢٥٨ مديراً ونائباً للمدير اتضح من الدراسة عدة نتائج من أهمها:.

أ- إن التعامل مع الصراع التنظيمي يمثل أهمية بالغة في عمل المدير، وإنه في حالات كثيرة يمثّل الأهمية التي يعطيها المدير لعمليات التخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات، وإن ذلك يستغرق حوالي (٢٤٪) من أوقاتهم.

ب- أوضحت دراسة أن هناك العديد من مصادر الصراع تأخذ عدة جوانب مثل العوامل النفسية التي يواجهها الفرد لأسباب اجتماعية أو اقتصادية أو سيكولوجية، وكذلك عدم الفهم والوضوح بين الأفراد والخلل في الاتصالات. كذلك أشارت الدراسة إلى مصادر أخرى للصراع مثل مدى وضوح أهداف العمل، وتوزيع المسؤولية والسلطة بين أعضاء التنظيم والمنافسة على المصادر والموارد المالية.

ج- أما إيجابيات الصراع التنظيمي وسلبياته، فقد أوضحت الدراسة أن الصراع يؤدي إلى مناقشة القضايا التي تهم التنظيم بطريقة مباشرة، مما يساعد على توضيحها والبحث عن حلول لها. كما يساهم في تقوية العلاقات بين الأفراد وتنمية قدرات أطراف الصراع إذا لجأت تلك الأطراف

إلى معالجته بطرق موضوعية. أما عن سلبياته فقد أشارت دراسة إلى أنه يسهم في تحويل جهود العاملين عن المهام الرئيسة الموكلة لهم ويصرفهم عن التفكير الإبداعي في أعمالهم، ويعوق العمل التعاوني وهذا كله يقود إلى انخفاض الإنتاجية.

وعن الردود العاطفية الناشئة عن الصراع لدى المدراء، أوضحت دراسة مونلر وروجر (Monlar & Roger 1976: 595-610) أن هناك تفاوتاً في درجة استجابة المدراء تبعاً لاختلاف مواقف الصراع، ففي الحالات التي تتسم بدرجة عالية من الصراع يشعر المدراء بدرجة كبيرة من القلق وعدم الثقة بالرؤساء وعدم الرضا الوظيفي، وتؤدي تلك الردود العاطفية للمدراء إلى مستويات منخفضة من الثقة والاحترام بينهم وبين الإدارة العليا. وهذا بدوره قد يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية مثل الإهمال واللامبالاه.

أما فيما يتعلق بالأساليب الملائمة لإدارة الصراع داخل المنظمات فقد تناولتها دراسات عديدة، حيث تمت الإشارة إلى وسائل مختلفة يمكن بواسطتها الحد من الصراع داخل التنظيمات، وعلى الرغم من تعدد تلك الوسائل والأساليب، إلا أن هناك مجموعة من المتغيرات التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار استراتيجية دون أخرى، حيث يرى الرحيم (١٩٨٥ : ٩٦-٩٩) أن ما داخل معالجة الصراع هي مؤشرات لإدارة الصراع تختلف من موقف لآخر. أما موسر (Musser 1982: 257-265) فقد وضع الكيفية التي يتم بها اختيار الأسلوب السلوكي لمعالجة الصراع، حيث تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من العوامل مثل الرغبة في البقاء في المنظمة ومدى التطابق في اتجاهات ومعتقدات أطراف الصراع وكذلك مدى الحماية والضمانات المقدمة، كما ينظر كذلك إلى مجموعة من العوامل الوسيطة التي لها دورها في تحديد أسلوب دون غيره، فمثلاً نوع التنظيم وطبيعة العمل والخصائص النفسية والاجتماعية لأطراف النزاع قد تحتم على الطرف الثالث المفاضلة بين مجموعة من الأساليب للحد من الصراع بناء على تلك المتغيرات.

وقد أظهرت نتائج الدراسات السابقة تفاوتاً في درجة استخدام أسلوب دون آخر، فقد وجد بورك (Burke 1979: 393-411) في دراسته الأولى على مجموعة من المدراء تبلغ ٧٤ مديراً، أن الطرق التي يتعاملون بها في مواجهة الصراع داخل تنظيماتهم هي: (الانسحاب- التهدئة- الحل الوسط- الإجماع- المواجهة)، أما أكثر هذه الأساليب فعالية من حيث النتائج على الفرد والتنظيم فكانت: المواجهة تليها التهدئة ثم الحل الوسط والإجماع، وأخيراً الانسحاب. وفي دراسته الثانية

على ٥٧ مديراً أوضح حوالي (٥,٥٨٪) من العينة المختارة أن أسلوب المواجهة يؤدي إلى نتائج فعالة مقارنة بالأساليب الأخرى من حيث المكاسب التي تتحقق لأطراف الصراع.

وحاول توماس (Thomas 1976: 889-935) تطوير خمسة أساليب باستخدام مخطط شبيه بمخطط بلاك و موتون (Black & Mouton 1964) يمكن استخدامها للسيطرة على الصراع، وأشار إلى أن هذا الأسلوب التكاملي قد يكون أنسب الأساليب لحل الصراع، إلا أن هذا الادعاء قد واجه بعض الانتقادات من قبل بعض الأكاديميين وخاصة في مجال العلاقات الصناعية لأن التركيز على هذا الأسلوب لا يتفق مع ما يحتويه الصراع من اختلاف في المصالح والذي يؤثر بدوره على سلوكيات أطراف الصراع، بجانب بعض العوامل الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة على توجهات أطراف النزاع في مدى قبول استراتيجية دون أخرى كأسلوب لحل الصراع القائم بين الأطراف المعنية، بجانب عوامل الموقف التي تلعب دوراً رئيساً في تحديد الاستراتيجية المناسبة للسيطرة على الصراع.

وهكذا نلاحظ أن جميع الدراسات التي تم تناولها سابقاً قد ظهرت في مجتمعات غربية، فهي بالتالي تفسر ظاهرة الصراع في تنظيمات تلك المجتمعات التي تختلف في عاداتها وتقاليدها وأغراضها وحجمها عن تنظيمات مجتمعات الدول النامية ومن ثم فإن مسألة التعميم من هذه النتائج على منظماتنا العربية يبدو أمراً صعباً لهذه الاختلافات وغيرها، ومع ذلك سنحاول الاستفادة من نتائج تلك الدراسات متخذين حذراً من عملية التعميم منها. ولعل هذا النضوب في بحث ظاهرة الصراع التنظيمي في منظماتنا العربية ما يعطي هذه الدراسة أهميتها في توجيه اهتمام الزملاء من الكتاب والباحثين العرب في تناول هذا الموضوع حتى تكون لدينا حصيلة من المعرفة عن هذه الظاهرة.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الدراسة

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً فإننا سنحاول في الجزء التالي معرفة وتحليل ما تم التوصل إليه ميدانياً ومحاولة الإجابة على التساؤلات التي هدفنا إليها في دراستنا هذه.

١ - خصائص عينة الدراسة

اشتمل الجزء الأول من قائمة الاستقصاء على بعض البيانات الأولية عن عينة الدراسة بهدف المساعدة في تبويب البيانات بشكل يساعد على التعرف على بعض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية:

- أ- توزيع مفردات العينة حسب جهة العمل وفئات العمر.
 ب- توزيع مفردات العينة حسب جهة العمل والحالة الاجتماعية.
 ج- توزيع مفردات العينة حسب جهة العمل وسنوات الخبرة.
 د- توزيع مفردات العينة حسب جهة العمل والمستوى التعليمي.
 وقد تم عرض تلك البيانات في الجداول التالية:

جدول (٤-أ)

توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل وفئات العمر

المواصلات	العمل والشئون الاجتماعية	البلدية والقروية	الداخلية	البرق والبريد والهاتف	جهة العمل فئات العمر
١٩ ٤٨,٧	٣٦ ٥٢,٩	٢٧ ٥٠,٩	٥٩ ٤٨,٨	٤٢ ٥٣,٨	٣٠ - ١٨
١١ ٢٨,٢	٢١ ٣٠,٩	١٥ ٢٨,٣	٤٢ ٣٤,٧	٢٩ ٣٧,٢	٤٣ - ٣١
٩ ٢٣,١	٨ ١١,٨	٧ ١٣,٢	١٦ ١٣,٢	٦ ٧,٧	٥٦ - ٤٤
٠ ٠,٠٠	٣ ٤,٤	٤ ٧,٦	٤ ٣,٣	١ ١,٣	أكثر من ٥٦
٣٩ ١٠٠,٠٠	٦٨ ١٠٠,٠٠	٥٣ ١٠٠,٠٠	١٢١ ١٠٠,٠٠	٧٨ ١٠٠,٠٠	الإجمالي

يتضح من الجدول (٤-أ) أن أكثر من نصف عينة الدراسة (٥١٪) تقع أعمارهم في الفئات العمرية الأولى، بينما يشكل متوسطي السن حوالي (٤٥٪) وتقل فئات كبار السن لتصل نسبتهم إلى حوالي (٤٪) لذلك يمكن القول إن أكثر أفراد العينة من الشباب، كما يبين الجدول كذلك أن هناك توافقاً في توزيع الفئات العمرية بين أفراد العينة حسب جهات العمل، وقد يكون هذا مؤشراً على سلامة الإجراءات التي تم بموجبها سحب عينة الدراسة.

ويلاحظ كذلك على الجدول أنه قد تم دمج بعض فئات العمر لتكون أربع فئات فقط لأغراض التحليل الإحصائي.

جدول (٤-ب)

توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل والحالة الاجتماعية

المواصلات	العمل والشئون الاجتماعية	البلدية والقروية	الداخلية	البرق والبريد والهاتف	جهة العمل الحالة الاجتماعية
٢٣ ٥٩,٠٠	٥١ ٧٥,٠٠	٣٩ ٧٣,٦٠	٩٨ ٨١	٦٣ ٨٠,٧٧	متزوج
١٦ ٤١,٠٠	١٧ ٢٥,٠٠	١٤ ٢٦,٤٠	٢٣ ١٩,٠٠	١٥ ١٩,٢٣	أعزب
٣٩ ١٠٠,٠٠	٦٨ ١٠٠,٠٠	٣٥ ١٠٠,٠٠	١٢١ ١٠٠,٠٠	٧٨ ١٠٠,٠٠	الإجمالي

يوضح الجدول (٤-ب) أن غالبية أفراد العينة حوالي (٧٦٪) من المتزوجين وهذا التوزيع طبيعي لدى جميع الجهات الخاضعة للدراسة ماعدا جهة واحدة تظهر الفروق بينها وبين الجهات الأخرى في نسب تمثيل المتزوجين وغير المتزوجين، ولا يوجد تبرير لذلك عدا أنه قد يكون بمحض الصدفة. أما ارتفاع نسب المتزوجين فقد يكون له تأثير على مدى الاستقرار النفسي والاجتماعي للموظف الذي يمكن أن ينعكس على علاقاته مع زملائه وأسلوب إدارته لتلك العلاقات.

جدول (٤-ج)

توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل وسنوات الخبرة

المواصلات	العمل والشئون الاجتماعية	البلدية والقروية	الداخلية	البرق والبريد والهاتف	جهة العمل سنوات الخبرة
١٢ ٣٠,٨٠	٥٢ ٣٦,٨٠	١٧ ٣٢,١٠	٣٤ ٢٨,١٠	٢٤ ٣٠,٧٠	١ - ٧
١٤ ٣٥,٩٠	٢٣ ٣٣,٨٠	٢٢ ٤١,٥٠	٦١ ٥٠,٤٠	٣٦ ٤٦,٢٠	٨ - ١٤
١٣ ٣٣,٣٠	٢٠ ٢٩,٤٠	١٤ ٢٦,٤٠	٢٦ ٢١,٥٠	١٨ ٢٣,١٠	أكثر من ١٥ سنة
٣٩ ١٠٠,٠٠	٦٨ ١٠٠,٠٠	٥٣ ١٠٠,٠٠	١٢١ ١٠٠,٠٠	٧٨ ١٠٠,٠٠	الإجمالي

يبين الجدول (٤- ج) تواجد قدر من الخبرة لدى عينة الدراسة إذ تقع غالبيتهم (حوالي ٦٩٪ في فئة الخبرات المتوسطة والطويلة)، ومن الممكن أن يكون لتوافر هذا القدر من الخبرات لدى أفراد العينة بعض التأثير على رؤيتهم لما يحدث من خلافات حول بعض الأمور التنظيمية بين الموظفين والسبل التي يتم بها تسوية تلك الخلافات.

ويلاحظ كذلك أنه تم إدماج بعض فئات سنوات الخبرة إلى ثلاث فئات فقط لأغراض التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٤-د)

توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل والمستوى التعليمي

المواصلات	العمل والشئون الاجتماعية	البلدية والقروية	الداخلية	البرق والبريد والهاتف	جهة العمل المستوى التعليمي
٨ ٢٠,٥	١٨ ٢٦,٥	١١ ٢٠,٨	٣٦ ٢٩,٨	١٥ ١٩,٢	ابتدائي إلى ثانوي
٥٢ ٦٤,١	٣٩ ٥٧,٣	٣٥ ٦٦,٠	٧٢ ٥٩,٥	٤٣ ٥٥,١	جامعي
٦ ١٥,٤	١١ ١٦,٢	٧ ١٣,٢	١٣ ١٠,٧	٢٠ ٢٥,٧	فوق الجامعي
٣٩ ١٠٠,٠٠	٦٨ ١٠٠,٠٠	٥٣ ١٠٠,٠٠	١٢١ ١٠٠,٠٠	٧٨ ١٠٠,٠٠	الإجمالي

يبين الجدول (٤-د) ارتفاع مستويات التعليم لدى عينة الدراسة على مستوى جميع الجهات الحكومية إذ تمثل غالبية العينة الأفراد ذوي المؤهلات الجامعية وبنسبة تصل إلى حوالي (٦٠٪) كما أن هناك تمثيل مرتفع أيضاً لحملة الشهادات فوق الجامعية إذ إن هناك نسبة مقبولة لهذه المستويات لدى عينة الدراسة. وقد يكون لارتفاع مستويات التعليم لدى عينة الدراسة ما يبرره إذ إن معظم وظائف الإدارة الوسطى تحظى بنصيب وافر من الحاصلين على المؤهلات الجامعية وما فوقها. ويمكن القول إن توزيع مستويات التعليم على الجهات الحكومية كان توزيعاً طبيعياً لمختلف مستويات التعليم لتقارب نسب التوزيع بين الجهات الخاضعة للدراسة.

ويلاحظ كذلك أنه تم إدماج مستويات التعليم الموجودة في قائمة الاستقصاء لتصبح ثلاثة مستويات فقط وذلك لأغراض التحليل الإحصائي.

٢ - تحليل النتائج العامة

تضمنت قائمة الاستقصاء بعض الأسئلة الأولية للتعرف على الظاهرة موضوع الدراسة من خلال الآتي:

أ- مدى وجود ظاهرة الصراع وموقف الإدارة بشأنها

كان من ضمن الأسئلة الأولية التي وردت في قائمة الاستقصاء التعرف على رأي العينة حول شعورهم بمدى بروز ظاهرة الصراع بين الأفراد العاملين لديهم. وقد اتضح أن هناك حوالي (٦٩٪) يرون أن ظاهرة الصراع موجودة بدرجات متفاوتة بين كبيرة جداً ومتوسطة، بينما يرى حوالي (٢٨٪) من العينة بوجود الصراع ولكن بدرجة قليلة، أما ما يعادل حوالي (٣٪) فقد نفى وجود أي صراعات بين الأفراد العاملين لديه.

وهذه النتيجة تتفق مع ما تمت مناقشته في الجانب النظري من هذه الدراسة والتي تشير إلى أن ظاهرة الصراع التنظيمي أصبحت من الظواهر المألوفة في التنظيمات الإدارية بحكم تكوينها الاجتماعي، وبالتالي يصعب بقاؤها في اتساق وتكامل بشكل دائم، وإنما لابد من الإقرار بحتمية حدوث جوانب عديدة من التغيير والصراع داخل الإدارة، وهذا ما تؤكد النظريات الإدارية الحديثة.

وحول موقف أفراد العينة من هذه الصراعات ومدى تدخلهم لحلها، أشارت عينة دراسة إلى أن هناك تدخلاً من جانبهم لإيجاد تسوية لتلك النزاعات، حيث عبر حوالي (٨٣٪) من عينة دراسة بوجود حالات تدخل في محاولة لإيجاد تسوية للنزاع الذي ينشأ بين العاملين. بينما عبر حوالي (١١٪) من العينة بمحدودية تدخلهم في تسوية النزاعات التي تنشأ بين العاملين وحوالي (٦٪) أشاروا إلى أنهم لا يتدخلون إطلاقاً لحل النزاعات التي تنشأ بين العاملين لديهم.

وعليه فإن النتائج تشير إلى مدى اهتمام عينة الدراسة بظاهرة الصراع الذي ينشأ بين العاملين لديهم وسعيهم لبحث الحلول بين الأطراف المتصارعة. ولعل هذا يعبر عن مدى وعي عينة الدراسة بأهمية الظاهرة وضرورة السيطرة عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الإيجابية لأطراف الصراع.

أما الجهة التي تقوم بالتدخل لمحاولة حل الصراع بين الأطراف المتنازعة، فقد عبر أفراد العينة بأن المدراء المباشرين هم الذين يتولون حل الصراعات بين العاملين لديهم، حيث أشار بذلك حوالي (٧٩٪) من عينة الدراسة. أما دور الجهات الأخرى فيبدو محدوداً، ماعدا دور الزملاء، فقد أوضح حوالي (١٨٪) بأن الزملاء في العمل يمارسون دوراً لا بأس به في حل النزاعات التي بين زملائهم.

ب- أنواع الصراع

كان من المناسب التعرف على رأي عينة الدراسة حول أنواع الصراعات التي تنشأ داخل الإدارة، وكانت النتائج تشير إلى أن أكثر الأنواع انتشاراً ما يحدث بين الفرد وزميله (٣٦٪)، وبين الجماعات بعضها البعض (٢٧٪) أما بقية أنواع الصراع فيحدث بين الفرد والإدارة أو بين الجماعة والإدارة أو بين الفرد وذاته.

وهذه النتيجة تتفق مع ما ذهبنا إليه في أن اهتمامنا ينصب على الصراع الذي ينشأ بين الفرد وزميله أو بين الجماعات بعضها البعض باعتبار أنها أكثر أنواع الصراع شيوعاً داخل التنظيمات.

٣- تحليل نتائج تساؤلات الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالتساؤلات الرئيسية التي هدفت إليها هذه الدراسة:

أ- تحليل نتائج التساؤل الأول

كان التساؤل الأول الذي تم طرحه في هذه الدراسة هو معرفة العوامل التي يرى أفراد العينة أن لها تأثير على نشوء الصراع التنظيمي، وفي ضوء ما تم مناقشته في الجانب النظري والدراسات الميدانية السابقة، وما يشير إليه جدول رقم (٤-١) يمكن القول إن هناك تأثيراً ملموساً لمجموعة من العوامل، ويظهر ذلك واضحاً في العامل الستة الأولى، إذ يبلغ المتوسط العام لتلك العوامل حوالي (٣,٣). وعلى الرغم من وجود تأثير للعوامل الستة الأولى إلا أن مستوى تأثيرها متفاوت فيبلغ أعلاه في العامل المادي حيث يصل المتوسط الحسابي إلى حوالي (٣,٧٥)، وهذا يعني أن الأفراد في صراعاتهم مدفوعين بفعل التأثير المادي، وتقل درجة تأثير عامل توزيع الموارد ليصل المتوسط الحسابي إلى (٢,٩٥)، وهذا قد يشير إلى أنه كلما كان هناك مساس بالمصالح الشخصية فإن مسألة الصراع قد تبدو أكثر وضوحاً، وتقل إذا كانت تمس أمور أخرى مثل مخصصات الإدارة وغيرها.

ويشير الجدول كذلك إلى عدم ظهور تأثير واضح لأسلوب الإشراف والمستقبل الوظيفي، فلا تتأثر علاقات الأفراد كثيراً بفعل هذين العاملين، وقد يرجع ذلك إلى رؤية أفراد العينة بأنهم يمارسون أسلوباً عادلاً في الإشراف لا يدع مجالاً للمحاباة مما لا يسبب أي دواعي لنشوء الصراعات بين مرؤوسيه أو بينهم وبين مرؤوسيه، أما المستقبل الوظيفي فقد يكون انخفاض تأثيره عائداً إلى أن عينة الدراسة تعتقد أنها تعامل مرؤوسيهام معاملة حسنة بعيدة عن التهديد والتخويف، وأن الوظيفة الحكومية تحقق قدرًا مطمئنًا من الاستقرار الوظيفي مما لا يفسح مجالاً للتفكير في مسألة الاستقرار الوظيفي.

ومجمل القول إن هذه النتائج قد تدل عن مدى اهتمام المرؤوسين بترشيد مصالحهم وسعيهم لتحسين أوضاعهم المادية وتدعيم مكانتهم، وقد ظهر هذا جلياً عند تعبير عينة الدراسة عن تأثير العوامل المادية وكذلك الرغبة في كسب مزيد من السلطة وحرية التصرف بهدف تحقيق استقلالها والحد من الاعتماد على الآخرين. وقد يكون في عدم تحقيق تلك الاهتمامات والمطالب مجالاً لنشوء الصراع بين الأفراد بعضهم البعض أو بينهم وبين الإدارة.

جدول رقم (١٤-١)

النتائج الإحصائية للعوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي

العوامل	مستوى التأثير	المتوسط الحسابي (X)	الانحراف المعياري (σ)	قيمة (F)	الارتباط (R ²)
١- غموض المسؤوليات	٣,٣٥	١,٣١	١,٦٥*	٠,١٦	
٢- توزيع السلطة	٣,٣٠	١,٢٥	١,٦٨*	٠,١٨	
٣- المزايا المادية	٣,٧٥	١,٣٥	١,٨٥**	٠,٢٤	
٤- توزيع الموارد	٢,٩٥	٠,٧٥	٠,٨٣	٠,١٢	
٥- فرص الترقية	٣,٦٥	١,٣٢	١,٧٢*	٠,٢١	
٦- المشاركة في اتخاذ القرار	٣,١٨	١,٤١	١,٦٢*	٠,١٥	
٧- الأسلوب الإشرافي	٢,١٦	٠,٦٦	٠,٧٣	٠,١٠	
٨- المستقبل الوظيفي	٢,٢٢	٠,٦٨	٠,٦٩	٠,٩	

* مستوى المعنوية (٠,٣٠)، ** مستوى المعنوية (٠,١٠)

وتوضح النتائج كذلك وجود اختلافات جوهرية إحصائية في مستويات تأثير العوامل الستة الأولى كما توضحها قيمة F وارتباط R².

وبناء على ذلك يمكن القول إنه تمت الإجابة على تساؤلنا الأول حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي كما تراها عينة الدراسة، إذ اتضح وجود مجموعة من العوامل تتفاوت في درجة تأثيرها على نشوء الصراع التنظيمي، إذ تزداد درجة تأثير العوامل المادية وفرص الترقية وتوزيع السلطات ووضوح المسؤوليات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقل في توزيع الموارد والمستقبل الوظيفي والأسلوب الإشرافي.

ولعل هذه النتائج يؤديها الكثير من الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الجانب النظري والتي أوضحت تأثيرات متفاوتة لتلك العوامل على المناخ التنظيمي، لذا فإن مسألة توفير تلك العوامل ومعرفة الرؤساء بدرجة تأثيرها يصبح أمراً مهماً لتحقيق درجة من الانسجام بين العاملين بعيداً عن الصراعات والنزاعات التي إذا لم يتم إدارتها بوعي وموضوعية فقد تضرر بفاعلية التنظيم والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ب - تحليل نتائج التساؤل الثاني

رأينا في التحليل الإحصائي للجدول رقم (١٤-١) أن عينة الدراسة قد عبرت عن تأثير مجموعة من العوامل على نشوء الصراع التنظيمي، ورأينا كذلك أن درجة التأثير متباينة بين بعض العوامل، لذا فإننا سنحاول هنا التعرف على تأثير بعض العوامل الديموغرافية على رأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي كما يطرحه تساؤلنا الثاني. هذا وقد أوضح التحليل الإحصائي لتأثير العوامل الديموغرافية مجموعة من النتائج نعرضها في الجدول (١٤-٢)

جدول (١٤-٢)

أثر العمر على رأي العينة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي

الارتباط (R ²)	قيمة (F)	المتوسطات الحسابية				فئات العمر العوامل
		أكثر من ٥٦	٥٦-٤٤	٤٣-٣١	٣٠-١٨	
٠,١٦	*٢,٤٦	٤,١٨	٣,٨٩	٢,٧٦	٢,٥٥	١- غموض المسؤوليات
٠,١٨	٠,٦١	٣,٦٦	٣,٣٤	٢,٨٠	٣,٤١	٢- توزيع السلطة
٠,٢٤	*٢,٣٥	٤,١٧	٣,٩٨	٣,٧٣	٣,١٠	٣- المزايا المادية
٠,١٢	٠,٣٢	٢,٨٦	٢,٨٥	٣,١٩	٢,٩٢	٤- توزيع الموارد
٠,٢١	*٢,٣٧	٣,٩٩	٣,٨٨	٣,٥٦	٣,٢٨	٥- فرص الترقية
٠,١٥	٠,٧١	٣,٤٥	٣,٢٠	٣,١٢	٢,٩٦	٦- المشاركة في اتخاذ القرار
٠,١٠	٠,٤٢	٢,٠١	٢,٤٧	٢,١٧	١,٩٨	٧- الأسلوب الإشرافي
٠,٩٠	٠,٣٣	٢,٢	٢,٥٣	٢,٣٢	١,٨٣	٨- المستقبل الوظيفي

* مستوى المعنوية (٥,٠٥)

أظهرت النتائج الإحصائية في جدول (٢-٤) أن اختلاف تأثير المستويات العمرية على رأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي محمودة، إذ تظهر العلاقة الإحصائية في العوامل الأول والثالث والخامس، حيث تكون العلاقة أكثر وضوحاً بتقدم أفراد العينة في السن، فمتوسطي وكبار السن تظهر العلاقة بينهم أكثر من فئات الشباب، إذ يرون أن العوامل الأول والثالث والخامس تؤثر بدرجة واضحة على الصراع التنظيمي عن غيره من العوامل الأخرى. بينما لم يظهر التحليل الإحصائي أي تمايز في رؤية عينة الدراسة عن تأثير العوامل الأخرى.

من هنا يمكن الإجابة على الفقرة (أ) من التساؤل الثاني بوجود علاقة بين العمر والعوامل الأول والثالث والخامس، والتحفظ على ذلك في بقية العوامل الأخرى.

جدول رقم (٣-٤)

أثر الحالة الاجتماعية على رأي العينة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي

الارتباط (R ²)	قيمة (F)	المتوسطات الحسابية		الحالة الاجتماعية العوامل
		أعرب	متزوج	
٠,١٨	٠,٩٥	٣,٢٢	٣,٤٨	١- غموض المسؤوليات
٠,٢٠	٠,٨٧	٣,١١	٣,٤٩	٢- توزيع السلطة
٠,٢٥	٠,٨١	٣,٦٢	٣,٨٨	٣- المزايا المادية
٠,١٢	٠,٩٢	٢,٨٩	٣,٠١	٤- توزيع الموارد
٠,٢١	٠,٩٨	٣,٧٨	٣,٩٢	٥- فرص الترقية
٠,١٥	١,٠٣	٢,٩١	٣,٤٥	٦- المشاركة في اتخاذ القرار
٠,١٠	٠,٦٣	٢,٠٣	٢,٢٩	٧- الأسلوب الإشرافي
٠,٩	٠,٥١	٢,١٥	٢,٢٥	٨- المستقبل الوظيفي

يتضح من الجدول (٣-٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي وفقاً لتفاوتهم في الحالة الاجتماعية، ومن ثم فإن آراءهم لم تتأثر بدرجة اختلافهم فيما إذا كانوا متزوجين أم غير متزوجين.

وعليه يمكن الإجابة على الفقرة (ب) من التساؤل الثاني بعدم وجود علاقة بين الحالة الاجتماعية ورأي عينة الدراسة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي.

جدول (٤-أ٤)

أثر سنوات الخبرة على رأي العينة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي.

الارتباط R ²	قيمة F	المتوسطات الحسابية			سنوات الخبرة العوامل
		أكثر من ١٥	١٤-٨	٧-١	
٠,١٨	*٢,٣٥	٤,١٩	٣,٣٩	٢,٤٥	١- غموض المسؤوليات
٠,٢٠	*٢,٣١	٤,٠٧	٣,٤٥	٢,٣٨	٢- توزيع السلطة
٠,٢٥	*٢,٣٩	٤,٣٤	٣,٧٩	٣,١٢	٣- المزايا المادية
٠,١٢	٠,٨٣	٣,٠٠	٢,٩٨	٢,٨٧	٤- توزيع الموارد
٠,٢١	*٢,٣٣	٤,١٢	٣,٨١	٣,٠٢	٥- فرص الترقية
٠,١٥	*٢,١٧	٣,٩٤	٣,١٧	٢,٤٣	٦- المشاركة في اتخاذ القرار
٠,٠١	٠,٢٤	٢,٥٢	٢,٠١	١,٩٥	٧- الأسلوب الإشرافي
٠,٩٠	٠,٧٧	٢,٥١	١,٩٩	٢,١٦	٨- المستقبل الوظيفي

* مستوى المعنوية (٠,٠٥)

كما تشير النتائج في الجدول (٤-أ٤) أن هناك علاقة طردية جوهرية بين سنوات الخبرة لأفراد العينة ورأيهم حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي ويظهر ذلك واضحاً في العوامل الأول والثاني والثالث والخامس والسادس أما بقية العوامل فلم تظهر أي فروق إحصائية بين أفراد العينة تبعاً لمتفاوتهم في سنوات الخبرة. ويمكن إرجاع تأثير الخبرة على رأي عينة الدراسة بأن سنوات الخبرة التي قضاها الموظف تعطيه فرصة في التعرف على الكثير من الأمور ودرجة أهميتها للأفراد العاملين معه، إذ ليس بمستغرب أن الموظف الذي أمضى فترة طويلة في العمل يكون في معظم الأوقات أقدر على معرفة المؤثرات التي تؤثر على العاملين لديه بعكس الموظف ذي الخبرات القصيرة.

لذلك فإنه يمكن الإجابة على الفقرة (ج) من التساؤل الثاني بتأثير سنوات الخبرة خاصة على العوامل الأول والثاني والثالث والخامس والسادس، أما العوامل الأخرى فلم تظهر لسنوات الخبرة أي تأثير في رأي عينة الدراسة حولها.

جدول رقم (٥-أ٤)

أثر المستوى التعليمي على رأي العينة حول العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي

الارتباط R ²	قيمة F	المتوسطات الحسابية			سنوات الخبرة العوامل
		فوق الجامعي	جامعي	ابتدائي إلى ثانوي	
٠,١٨	*٢,١٠	٤,٤	٣,٢٤	٢,٤١	١- غموض المسؤوليات
٠,٢٠	**٣,١١	٣,٩٥	٣,٤٩	٢,٤٦	٢- توزيع السلطة
٠,٢٥	**٣,٥٢	٤,٢٥	٣,٧٢	٣,٢٨	٣- المزايا المادية
٠,١٢	١,٩٥	٣,١٨	٢,٧٢	٢,٩٥	٤- توزيع الموارد
٠,٢١	**٢,٩	٤,٠٥	٣,٦٨	٣,٢٢	٥- فرص الترقية
٠,١٥	*٢,٢١	٣,١٤	٣,٨٣	٢,٥٧	٦- المشاركة في اتخاذ القرار
٠,١٠	٠,٤٨	٢,٨٠	٢,١١	١,٧٥	٧- الأسلوب الإشرافي
٠,٩٠	٠,٧٦	٢,٣٨	٢,٠١	٢,٢١	٨- المستقبل الوظيفي

** مستوى المعنوية (٠,١٠)

مستوى المعنوية (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٥-أ٤) وجود علاقات إحصائية طردية متفاوتة في درجة معنويتها يبين المستوى التعليمي والعوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي، إذ يزداد اعتقاد أفراد العينة بتأثير العوامل الأول والثاني والثالث والرابع والخامس والسادس بارتفاع مستوياتهم التعليمية، وهذا قد يكون عائداً إلى أن ارتفاع مستوى التعليم يسهم في سعة إدراك الفرد بتأثيرات بعض العوامل أكثر من غيرها. وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك تأثيراً واضحاً للمستوى التعليمي على بعض العوامل بينما يكاد ينعقد على العوامل الأخرى، وفي هذا إجابة للفقرة (د) من تساؤلنا الثاني.

ج- تحليل نتائج التساؤل الثالث

أظهرت النتائج الإحصائية التي تمت مناقشتها سابقاً على وجود مجموعة من العوامل المادية والتنظيمية تؤثر على نشوء الصراع التنظيمي بين الأفراد داخل الجهاز الإداري، وكانت تأثيرات تلك العوامل متفاوتة فيما بينها ووجدنا كذلك تأثيراً لبعض العوامل الديموغرافية على تلك العوامل ولكن بدرجات متفاوتة أيضاً. وبناء على ما تمت مناقشته في الجانب النظري فإن مسألة نشوء الصراع التنظيمي أصبح أمراً لا تستطيع الإدارة إيقافه ولكن بإدارته بأسلوب يعود بالفائدة على الأطراف المتنازعة وعلى التنظيم أيضاً.

لذا فإننا في هذا الجزء سوف نتعرف على رأي عينة الدراسة حول الأساليب التي تستخدمها لتسوية النزاعات التي تنشأ بين الأفراد بعضهم البعض من خلال مناقشة النتائج الموضحة بالجدول (٦-أ٤).

جدول رقم (٦-أ٤)

أساليب تسوية الصراعات

الارتباط R ²	قيمة F	الانحراف المعياري (σ)	المتوسط الحسابي (\bar{X})	درجة الاستخدام الأسلوب
٠,١٢	٠,٧٥	٠,٦٤	٢,٤٦	١- التجنب
٠,٢٨	* ١,٧٠	١,٣٧	٣,٣٨	٢- التهذئة
٠,١١	٠,٨٧	٠,٧٥	٢,٧٣	٣- المواجهة
٠,٣٢	* ١,٨٥	١,٥٦	٣,٧٠	٤- التوفيق
٠,٨	٠,٧٢	٠,٤٧	٢,٠١	٥- القوة

* مستوى المعنوية (٠,٠٥)

توضح النتائج في جدول (٦-أ٤) أن عينة الدراسة تستخدم مختلف الأساليب لتسوية النزاعات بين العاملين لديها، ولكنها تتجه أكثر إلى الأخذ بالأساليب التي تعتمد على التراضي وتسوية الخلافات بالطرق الودية بعيداً عن استخدام السلطات الرسمية، حيث يمثل أسلوب التوفيق وأسلوب التهذئة أهم الأساليب التي تستخدمها عينة الدراسة إذ إن الفروق بينها وبين الأساليب الأخرى جوهرية إحصائياً كما تشير بذلك معنوية F وارتباط R².

وتدل هذه النتائج على أنه لا يوجد أسلوب واحد يمكن استخدامه في جميع الحالات وإنما هناك أساليب عديدة تلجأ إليها عينة الدراسة في حل الخلافات التي تنشأ بين الأفراد، وهذا يعني أن لكل حالة صراع أو نزاع أسلوب يختلف عن غيره مما يصعب معه التعميم في استخدام أسلوب دون غيره، لأن ذلك يعتمد بالدرجة الأولى على موضوع الصراع وحجمه ونوعية الأطراف المتنازعة وكذا البيئة التنظيمية وغيرها من العوامل الأخرى.

أما مسألة شيوع هذين الأسلوبين لدى عينة الدراسة دون غيرهما فقد يكون ذلك عائداً إلى أن مواضيع الصراع التي حدثت أو تحدث بين الأفراد بعضهم البعض هي من الحالات الطارئة التي لا تستوجب تدخلاً رسمياً يؤدي إلى استخدام القوة. وإنما هي من الأمور التي تستدعي بث روح التعاون، والمودة، والألفة والإخاء بين الأطراف والعمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ووضع

مبدأ العدالة والمساواة شعاراً لتسوية النزاعات حتى تكون الحلول التي يتم التوصل إليها مرضية لأطراف النزاع. من جانب آخر يمكن القول بأن الدين الإسلامي يحث على حل الخلافات بالطرق السلمية وتحقيق مصلحة الأطراف المتنازعة بعيداً عن تفضيل طرف دون آخر، حيث عنى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بالكثير من الأساليب التي تستخدم في إدارة الخلافات والتي أثبتت التجارب في التاريخ الإسلامي نجاحها في حل كثير من النزاعات التي نشأت في الدولة الإسلامية، وما شيوخ هذه الأساليب لدى عينة دراسة إلا تعبيراً عما ورد في الشريعة الإسلامية من تعاليم بشأن حل الخلافات والنزاعات التي تنشأ بين الأفراد بالطرق الودية.

كما يمكن طرح تفسير آخر عبرت عنه النتائج الواردة في جدول (٦-٤) وهو ما يشير إلى مدى اهتمام وحرص عينة الدراسة بالبحث عن السبل التي تكفل توجيه الصراع الاتجاه الصحيح بحيث يكون وسيلة للتنافس نحو الأداء الجيد مما يدل على إدراك العينة بواقع الصراع التنظيمي وأنه يمكن أن يكون وسيلة للتفكير والتجديد إذا تمت إدارته بفاعلية وتوجيهه الاتجاه الصحيح.

من خلال هذه النتائج نستطيع القول بوجود عدة أساليب لإدارة الصراعات لدى عينة الدراسة إلا أنها تتفاوت في درجات استخدامها من أسلوب لآخر. وهذا ما يجيب على تساؤلنا الثالث.

د- تحليل نتائج التساؤل الرابع

من النتائج الواردة في جدول (٦-٤) اتضح وجود عدد من الأساليب التي تستخدمها عينة الدراسة لإدارة الخلافات بين العاملين لديها، كما وجدنا كذلك تباين في درجات استخدام تلك الأساليب. لذا فإننا سنحاول هنا معرفة ما إذا كان لبعض العوامل الديموغرافية أثر على رأي العينة حول الأساليب التي تستخدمها في إدارة الصراعات من خلال النتائج الواردة في الجدول (٧-٤).

جدول (٧-أ٤)

أثر العمر على الأساليب المستخدمة لتسوية الصراعات

الارتباط R ²	قيمة F	المتوسطات الحسابية				فئات العمر الأساليب
		أكثر من ٥٦	٥٦-٤٤	٤٣-٣١	٣٠-١٨	
٠,١٢	٠,٣٩	٢,٠٤	٢,٢٢	٢,٨٢	٢,٧٨	١- التجنب
٠,٢٨	*٢,٣٥	٤,٢٧	٣,٨٣	٢,٩٦	٢,٤٧	٢- التهدئة
٠,١١	٠,٤٧	٢,٨٩	٢,٧٢	٢,٥٧	٢,٥٧	٣- المواجهة
٠,٣٢	*٢,٦٥	٤,٢١	٣,٩٨	٣,٦٤	٢,٩٥	٤- التوفيق
٠,٨	٠,٣٥	١,٨٣	١,٨٦	٢,٠٧	٢,٢٨	٥- القوة

* مستوى المعنوية (٠,٠٥)

تشير النتائج في جدول (٧-أ٤) إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين متغير العمر والأساليب التي تستخدم لتسوية الصراعات ما عدا في أسلوبين فقط هما التهدئة والتوفيق، حيث تظهر علاقة إحصائية جوهرية بينها وبين العمر، فتزداد درجات استخدامه بين متوسطي وكبار السن بينما تقل لدى فئات الشباب. وقد يكون لذلك أسبابه إذ إن متوسطي وكبار السن لديهم من التجارب والخبرات ما يؤهلهم إلى القيام بالأدوار المطلوبة منهم لتسوية النزاعات بالأسلوب المناسب ومحاولة البعد عن استخدام السلطة، كما أن كبار سنهم قد يضيف عليهم قدرًا من الاحترام لدى أطراف النزاع مما يجعل موضوع تسوية الخلاف في متناول يد الطرف الثالث.

بهذا يمكن الإجابة على الفقرة (أ) من تساؤلنا الرابع حول تأثير العمر على الأساليب المستخدمة لتسوية الصراعات.

جدول رقم (٨-أ٤)

أثر الحالة الاجتماعية على الأساليب المستخدمة لتسوية الصراعات

الارتباط R ²	قيمة F	المتوسطات الحسابية		الحالة الاجتماعية الأساليب
		أعزب	متزوج	
٠,١٢	٠,٨٢	٢,٥٠	٢,٢٤	١- التجنب
٠,٢٨	*٢,٥٧	٢,٩٥	٣,٨١	٢- التهدئة
٠,١١	**٢,٢٥	١,٩٢	٣,٦٤	٣- المواجهة
٠,٣٢	*٣,٣٨	٣,٠٨	٤,٣٢	٤- التوفيق
٠,٨	٠,٤٦	١,٧٤	٢,٢٨	٥- القوة

** مستوى المعنوية (٠,١٠)

* مستوى المعنوية (٠,٠٥)

يوضح جدول (٨-أ٤) وجود علاقات إحصائية متباينة بين الحالة الاجتماعية وأساليب تسوية الصراعات، إذ تظهر العلاقة الإحصائية قوية بين الحالة الاجتماعية وأساليب التهدة والتوفيق حيث يكثر استخدامها بين المتزوجين. كما تظهر علاقة إحصائية متوسطة أيضاً بين أسلوب المواجهة والحالة الاجتماعية حيث يبدو أن غير المتزوجين يميلون إلى استخدامه أكثر من غيره من الأساليب الأخرى. وقد تعلق هذه النتائج بأن المتزوج يمكن أن يكون أكثر استقراراً نفسياً واجتماعياً، كما أنه قد يكون أكثر تعرضاً لتجارب مختلفة ومشاكل متباينة استفاد منها في استخدام أساليب عديدة للتغلب على المشاكل التي تعرض لها، وبالتالي يلجأ إلى استخدام الأساليب التي تقوم على التفاهم والتعاون بعيداً عن استخدام أساليب القوة والمواجهة، بعكس غير المتزوجين.

من هنا يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على الفقرة (ب) من تساؤلنا الثالث حول أثر الحالة الاجتماعية لدى عينة الدراسة على الأساليب التي تستخدم لتسوية الصراعات، إذ كان التأثير واضحاً بين المتزوجين وغير المتزوجين في الأسلوب الثاني والثالث والرابع، بينما لم تظهر أي فروق في الأسلوب الأول والخامس.

جدول رقم (٩-أ٤)

أثر سنوات الخبرة على الأساليب المستخدمة لتسوية الصراعات

الارتباط R ²	قيمة F	المتوسطات الحسابية			فئات العمر الأساليب
		أكثر من ١٥	١٤-٨	٧-١	
٠,١٢	٠,٢٨	٢,٣١	٢,٤٧	٢,٦١	١- التجنب
٠,٢٨	٣,٤١	٤,٢٨	٣,٣٧	٢,٤٩	٢- التهدة
٠,١١	٠,٣١	٢,٣٦	٢,٩٥	٢,٨٨	٣- المواجهة
٠,٣٢	٣,٥١	٤,٦٦	٣,٦٨	٢,٧٦	٤- التوفيق
٠,٨	١,٠٢	١,٧٤	٢,١١	٢,١٨	٥- القوة

* مستوى المعنوية (٠,٠٥)

يبين جدول (٩-أ٤) وجود علاقة إحصائية جوهريّة بين سنوات الخبرة ونوع الأسلوب المستخدم لتسوية الصراعات بين الأفراد، إذ يميل ذو الخبرات المتوسطة والعالية إلى استخدام الأساليب التي تعتمد على التهدة والتوفيق بين أطراف النزاع بشكل كبير دون غيرها من الأساليب الأخرى. وقد يكون ذلك عائداً إلى الخبرات والتجارب التي تكونت لديهم حول الأساليب الملائمة

لتسوية الصراعات بين الأفراد، والتي أثبتت نتائجها نجاح أساليب التهدئة والتوفيق دون غيرها من الأساليب الأخرى. وبهذا يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على الفقرة (ج) من تساؤلنا الرابع.

جدول (١٠-أ٤)

أثر المستوى التعليمي على الأساليب المستخدمة لتسوية الصراعات

الارتباط R ²	قيمة F	المتوسطات الحسابية			المستوى التعليمي الأساليب
		فوق الجامعي	جامعي	ابتدائي إلى ثانوي	
٠,١٢	٠,٨١	٢,٦٠	٢,٥١	٢,٢٧	١- التجنب
٠,٢٨	٠,٩٥	٣,٧١	٣,٣٢	٣,١١	٢- التهدئة
٠,١١	٠,٦٥	٣,٠٣	٢,٧٤	٢,٤٢	٣- المواجهة
٠,٣٢	٠,٦٨	٣,٩٣	٣,٦٢	٣,٥٥	٤- التوفيق
٠,٨	٠,٤٤	١,٨٣	١,٩٨	٢,٢٢	٥- القوة

من خلال الجدول (١٠-أ٤)، يتضح عدم وجود أي تأثير للمستوى التعليمي فلم تشكل مستويات التعليم المختلفة لدى عينة الدراسة أي فروق إحصائية فيما بينهم حول الأساليب التي يستخدمونها لتسوية الصراعات بين الأطراف المتنازعة، بهذا لا نستطيع القول بتأثير أي مستوى تعليمي دون غيره، وإنما يمكن القول إن المستوى التعليمي لم يثبت تأثيره على عينة الدراسة بشأن أساليب تسوية الصراع، وهذا ما يجيب على الفقرة (د) من تساؤلنا الرابع.

خامساً: الخلاصة والتوصيات

١-٥: الخلاصة

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع يشكل أهمية قصوى في أدبيات السلوك التنظيمي للآثار التي يتركها على أطراف العلاقة، فالصراع التنظيمي الذي أصبح يشغل وقت المديرين ظل يشغل أيضاً بالكتاب والباحثين في محاولة لمعرفة الكثير عن طبيعة ظاهرة الصراع التنظيمي. وقد حددنا في أهداف هذه الدراسة محاولتنا للتعرف على العوامل المسببة للصراع التنظيمي والأساليب التي تستخدم لإدارته، وكذلك هدفنا إلى توجيه المزيد من الاهتمام من قبل الكتاب والباحثين وكذلك المدير العربي بأهمية ظاهرة الصراع التنظيمي.

وقد حاولنا في الجانب النظري تناول مفهوم الصراع التنظيمي من وجهات نظر بعض الكتاب العرب والأجانب، والذي اتضح من خلاله وجود العديد من المفاهيم المتباينة حول الصراع التنظيمي نظراً لتداخل عدة متغيرات يحتويها مفهوم الصراع التنظيمي، كما تطرقنا إلى بعض

الأدبيات النظرية والميدانية التي أوضحت مدى الأهمية التي يحظى بها الصراع التنظيمي على المستوى العالمي. كما أوضحت نتائج الدراسات الميدانية أهمية بعض العوامل المادية والتنظيمية في نشوء الصراع التنظيمي.

أما في الجانب الميداني من هذه الدراسة التي تمت على عينة مختارة عشوائياً من موظفي الإدارة الوسطى في بعض الأجهزة الحكومية الخدمية بلغ عددهم (٣٥٩) موظفاً، فقد تم الحصول على مجموعة من البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة استقصاء تم تصميمها لهذا الغرض وفقاً للأساليب العلمية المتعارف عليها في تصميم استمارات البحوث الميدانية. وقد تم الحصول على مجموعة من النتائج يمكن إدراج ملخص لها على النحو التالي:

٥-١-١- النتائج الأولية والعامة

اشتملت أداة الاستقصاء على بعض البيانات الأولية لعينة الدراسة تتلخص نتائجها فيما يلي:

١- تبين من تحليل الفئات العمرية لعينة الدراسة ظهور فئة الشباب بنسبة تفوق النصف بقليل، كما ظهر أن توزيعهم بين جهات العمل المختلفة كان توزيعاً متناسباً بين جميع الجهات الخاضعة للدراسة. كما ظهر كذلك توزيعاً طبيعياً بين مفردات العينة بالنسبة للحالة الاجتماعية التي يشكل فيها المتزوجون نسبة عالية من إجمالي العينة. كما تبين كذلك ارتفاع سنوات الخبرة بين فئات العينة، حيث إن أكثر من نصف عينة الدراسة تتوافر لديهم خبرات تزيد عن ثماني سنوات. أما مستوياتهم التعليمية فكانت مرتفعة إذ يحمل حوالي (٦٠٪) من العينة شهادات جامعية وحوالي (١٦٪) شهادات فوق الجامعية.

٢- أما النتائج العامة فقد أظهرت شعوراً قوياً لدى عينة الدراسة بظهور الصراع التنظيمي لدى العاملين لديهم وبنسب متفاوتة، وهذا ما تؤيده الكثير من الدراسات التي تمت مناقشتها، وكذلك الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تشير إلى أن ظاهرة الصراع التنظيمي أصبحت من الظواهر المألوفة في التنظيمات الإدارية بحكم التكوين الاجتماعي للمنظمة.

وعلى الرغم من بروز ظاهرة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة وأنها أصبحت من الظواهر المألوفة، فأنهم يدركون أهمية إجراء تسوية لتلك النزاعات وعدم تركها بدون حلول، ولعل هذا يعبر عن وعي عينة الدراسة بأهمية تدخل الإدارة في الأوقات المناسبة للبحث عن إيجاد

تسوية للنزاعات التي تحدث بين أعضاء التنظيم، مما يولد الشعور بأن عينة الدراسة حريصة على تهيئة الأجواء التي يسودها المحبة والألفة والمودة وخلق مناخ يساعد على الأداء الجيد.

٥-١-٢ - نتائج تساؤلات الدراسة

انبثقت هذه الدراسة عن طرح عدة تساؤلات حاولنا الإجابة عليها من خلال البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي تحددت في الآتي:

أ- نتائج اختبار التساؤل الأول: كان التساؤل الأول الذي تم طرحه يدور حول إمكانية التعرف على العوامل التي تؤثر على نشوء الصراع التنظيمي، وقد تمكنا من التعرف على تلك العوامل مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية على النحو التالي:

العامل	الترتيب	المتوسط الحسابي
المزايا المادية	الأول	٣,٧٥
فرص الترقية	الثاني	٣,٦٥
غموض المسؤوليات	الثالث	٣,٣٥
توزيع السلطة	الرابع	٣,٣٠
المشاركة في اتخاذ القرار	الخامس	٣,١٨
توزيع الموارد	السادس	٢,٩٥
المستقبل الوظيفي	السابع	٢,٢٢
الأسلوب الإشرافي	الثامن	٢,١٦

ويتضح من ذلك مدى تركيز الصراع على النواحي المادية أكثر من غيرها من العوامل الأخرى.

ب- نتائج اختبار التساؤل الثاني: أما تساؤلنا الثاني فقد قصدنا به التعرف عما إذا كان لبعض العوامل الديموغرافية تأثيراً على ما تراه عينة الدراسة من تأثير لبعض العوامل على نشوء الصراع التنظيمي. وقد أوضح التحليل الإحصائي ظهور علاقة إحصائية بين العمر وغموض المسؤوليات، والمزايا المادية وفرص الترقية، إذ تظهر تلك العلاقة بوضوح بين متوسطي وكبار السن أكثر من فئة الشباب.

كذلك ظهرت علاقة بين سنوات الخبرة وغموض المسؤوليات، وتوزيع الموارد، والمزايا المادية، وفرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، إذ يرى أصحاب الخبرات المتوسطة والكبيرة

وجود علاقة بين تلك العوامل ونشوء الصراع التنظيمي. أما المستوى التعليمي فقد أظهر كذلك علاقة إحصائية، حيث تبين وجود علاقة بين حملة الشهادات الجامعية وما فوقها وغموض المسؤوليات، وتوزيع السلطة، والمزايا المادية، وفرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار.

ج- نتائج اختبار التساؤل الثالث: ينص تساؤلنا الثالث على معرفة الأساليب التي

تستخدمها عينة الدراسة لتسوية الصراع بين الأفراد لديهم. وقد ظهر من التحليل الإحصائي وجود عدة أساليب تتفاوت في درجة استخدامها مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية على النحو التالي:

الأساليب	الترتيب	المتوسط الحسابي
التوفيق	الأول	٣,٧٠
التهدئة	الثاني	٣,٣٨
المواجهة	الثالث	٢,٧٣
التجنب	الرابع	٢,٤٦
القوة	الخامس	٢,٠١

وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة تستخدم عدة أساليب حسب ما تمليه ظروف الموقف، إلا أنها تميل إلى استخدام الأساليب التي تعتمد على بث روح التعاون والإخاء، بعيداً عن استخدام أساليب المواجهة أو القوة.

د- نتائج اختبار التساؤل الرابع: أردنا معرفة تأثير بعض العوامل الديموغرافية على

الأساليب التي تستخدمها عينة الدراسة، وقد أشار تحليل البيانات إلى وجود علاقة بين العمر وأسلوب التهدة والتوفيق حيث يميل متوسطي وكبار السن إلى استخدام تلك الأساليب أكثر من غيرهم من فئات العمر الأخرى. كذلك ظهرت علاقة إحصائية أخرى بين الحالة الاجتماعية وأسلوب التهدة والتوفيق وهو ميل المتزوجين إلى استخدام تلك الأساليب أكثر من فئة العزاب. بينما يظهر العزاب ميل أكثر إلى استخدام أسلوب المواجهة بعلاقة إحصائية متوسطة. كذلك تبين وجود علاقة بين سنوات الخبرة وأسلوب التهدة والتوفيق حيث يتجه أصحاب الخبرات المتوسطة والعالية إلى استخدام هذين الأسلوبين أكثر من غيرهما من فئات الخبرات المحدودة.

٥-٢- التوصيات

بناء على نتائج الدراسة النظرية التي تم تناولها في الجانب النظري من هذه الدراسة وكذلك نتائج الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، فقد أمكن طرح بعض التوصيات لكلا الجانبين على النحو التالي:

١- اتضح من خلال مناقشتنا لأدبيات الصراع التنظيمي أن معظم الدراسات والبحوث التي تم تناولها تكونت في بيئة غربية، ومن ثم فهي تناقش تلك الظاهرة في المجتمعات المتقدمة، الأمر الذي يبعدها إلى حد ما عن واقع التنظيمات الإدارية في مجتمعات الدول العربية، لذلك يلزم اتخاذ الحيلة والحذر حول هذه الأدبيات والنتائج التي توصلت إليها، وألا نأخذها كما هي دون محاولة لتطويعها حتى تتلاءم وواقع مجتمعاتنا ومتطلباتها.

٢- إن هذه الدراسة هي محاولة استطلاعية بالدرجة الأولى، ومن ثم فهي ليست مسحاً شاملاً لظاهرة الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية، بقدر ما هي مؤشرات حول الظاهرة موضوع البحث، وحبذا لو تمت دراسة هذه الظاهرة بشكل أوسع حتى يمكن التعرف على طبيعتها على المستوى القومي.

٣- يلاحظ كذلك وجود نقص ملموس من جانب الكتاب والباحثين العرب حول التطرق للظاهرة نظرياً أو ميدانياً، لذا فإن الباحث يأمل من الزملاء الكتاب والباحثين العرب توجيه المزيد من الجهد في بحث ظاهرة الصراع التنظيمي في منظماتنا العربية، كما يوجه الباحث الدعوة إلى المنظمات الإدارية العربية ومراكز البحوث في الجامعات العربية إلى مزيد من الاهتمام بظاهرة الصراع التنظيمي.

٤- تدعيم الجانب الإيجابي الذي عبرت عنه مفردات العينة حول وعيهم بظاهرة الصراع التنظيمي بين الأفراد وذلك بإلقاء المحاضرات والندوات لتأكيد أهمية هذه الظاهرة وأسلوب إدارتها بوعي وعقلانية والتعريف بالآثار الإيجابية والسلبية التي تتركها على أطراف العلاقة.

٥- محاولة التقليل من تأثير بعض العوامل التي تؤثر في نشوء الصراع التنظيمي، حيث اتضح وجود خمسة عوامل تسهم بدرجات ملحوظة في نشوء الصراع التنظيمي بجانب ثلاثة عوامل أخرى تبدو مساهمتها محدودة نسبياً، لذلك فإنه يجذب العمل على الإقلال من تأثير هذه العوامل، حتى لا تكون معظم عناصر البيئة التنظيمية وسيلة لإثارة النزاعات والخلافات، مما يجعل التنظيم في خلافت مستمرة الأمر التي قد يبعده عن الأهداف التي يسعى إليها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآتي:

- أ- التحديد الدقيق لمسؤوليات وواجبات الموظف بحيث لا يكون هناك مجالاً لتداخلها مع مسؤوليات موظف آخر، مما يقلل من بروز ظاهرة الخلاف حول مسؤوليات كل طرف.
- ب- العدالة والمساواة في توزيع المزايا المادية بين الموظفين، وذلك بوضع أسس علمية يتم بموجبها توزيع تلك المزايا.
- ج- العدالة في توزيع السلطات بين الموظفين بناء على أسس موضوعية.
- د- العدالة في توفير فرص الترقية لجميع الموظفين الذين تتوافر لديهم الشروط الكافية للترقية من منصب إلى آخر، وإبعادهما عن الاعتبارات الشخصية.
- هـ- إتاحة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار لمن تتوافر لديه الرغبة والمقدرة على المشاركة، وعدم تفضيل فئة دون أخرى مما يثير الحساسية بين الموظفين بعضهم البعض، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء خلافات بينهم.
- ٦- التنويه بأن معالجة تلك العوامل لا يعني القضاء نهائياً على الصراع التنظيمي، بل المقصود من ذلك التقليل منه ومن الآثار السلبية التي يخلفها على أطراف العلاقة.
- ٧- التأكيد على استخدام الأساليب التي تعتمد على بث روح التعاون والمودة والألفة والإخاء في حل النزاعات والابتعاد قدر الإمكان عن الأساليب التي تعتمد على القوة والمواجهة إلا في حالات الضرورة القصوى، وذلك للإقلال من الآثار التي تتركها الأساليب التي تعتمد على القوة، لأنها وإن أدت إلى حل خلاف إلا أن الآثار النفسية والاجتماعية التي تتركها على الطرف الخاسر تكون نتائجها عالية.
- ٨- العمل على بحث جوانب كل موقف قبل اختيار الأسلوب الذي يتم به تسوية النزاع، أي أنه يلزم القيام بعمليات تشخيص من قبل الإدارة حول الظاهرة وجميع ما يحيط بها من عوامل قبل اختيار أسلوب تسوية النزاع.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- بدر، حامد أحمد (١٩٨٨م)، السلوك التنظيمي، الكويت، دار القلم.
- الديب، مدحت (١٩٨٧م) جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، م١٠، ع٣، ص ٧-١٥.

- الرحيم، أفضال (١٩٨٦م) استراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، ترجمة محمد حامد حسنين، المجلة العربية للإدارة، م١٠، ع١، ص ص ٩٥-١٠٠.
- رفاعي، رفاعي محمد (د. ت)، السلوك الإنساني في الإدارة، الكويت، مكتبة النهضة العربية.
- الدهان، أميمة (١٩٨٦م) الصراع في المنظمة، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، جمع وتحرير: مصطفى أحمد تركي، الكويت، دار القلم للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد (١٩٩٠م) التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، الإدارة العامة، ع٦٨، ص ص ١٨-٨٥.
- عاشور، أحمد صقر (١٩٧٨م) السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- عساف، عبدالمعطي (١٩٨٤م) "النزاع التنظيمي"، الإدارة العامة، ع٤٢، ص ص ٢٠٢-٢١١.
- عسكر، سمير أحمد (١٩٨٣م) دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، ع٤٤، السنة السابعة، ص ص ٢٦-٣٨.
- النجار، راغب (١٩٧٨م) نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري وتحسين الأداء، الكويت، وكالة المطبوعات.
- النمر، سعود محمد (١٩٩٠م) السلوك الإداري، الرياض، عمادة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Black, R. and Mouton, J.,** (1964) *The Managerial Grid*. Houston, Gulf.
- Brown, Warren and Moberg, Dennis J.** (1980) *Organization Theory and Management: A Micro Approach*. John Wiley and Sons. New York.
- Buck, Vernon E.** (1972) *Working under Pressure*. Staple Press, London.
- Burke, R. J.** (1979) Methods of Resolving Superior Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements, *Organizational Behavior and Human Performance*. 4, pp. 393-411.
- Burn, T. and Stalker, G.** (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock Publication, London.
- Chan, Marjorie** (1989) Intergroup Conflict and Conflict Management in the R and D Divisions of four Aerospace Companies, *Engineering Management*, 36, pp.95-103.
- Child, J.** (1973) Strategies of Control and Organization Behavior, *Administrative Science Quarterly*. 18, pp.5-17.
- Crowin, R.,** Patterns of Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*. 14(1969): 515-560.
- Crozier, M.,** *The Bureaucratic Phenomenon*. The University of Chicago Press, Chicago. 1964.
- Dalton, M.,** *Men Who Manage*, John Wiley and Sons, N.Y., 1959.
- Fitcher, J. H.,** *Sociology*, University of Chicago Press, Chicago, 1958.
- Huse, Edgar F. and Bowditch, James L.,** *Behavior in Organization: A System Approach*. Addison Wesley Publishing Co., CA., 1980.
- Kelly, J.,** *Organizational Behavior*, Dorsey-Irwin, Homewood, Illinois, 1969.
- Kahn, R. and Boulding, E. (eds.),** *Power and Conflict in Organization*, Basic Books, Inc., N.Y., 1964.
- Mayer, N. R. E. and Verser, G. C.,** *Psychology in Industrial Organization*. Houghton Mifflin Co., Boston, 1982.
- March, J. and Simon, H.,** *Organization*, John Wiley and Sons, N.Y., 1985.
- Musser, S.J.,** A Model for Predicting the Choice of Conflict Management Strategies by Subordinates in High-Stakes Conflicts, *Organizational Behavior and Human Performance*. 79 (1982) pp. 257-265.
- Rahim, M. A.,** *Managing Conflict in Organization*. New York, Praeger, 1985.

- Roger, D. and Molnar, J.,** Organizational Antecedents of Role Conflict and Ambiguity in Top Level Administrators, *Administrative Science Quarterly*, **21** (1976): 595-610.
- Simmel, G.,** *Conflict and the Web of Group Affiliation*. Free Press, Chicago, 111,1955.
- Szilagyi, Andrew, D. Jr. and Wallace, Marc J. Jr.,** *Organizational Behavior and Performance*. Scott, Foresman and Company, Illinois, 1990.
- Thomas, K. W.,** Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, *Organizational Behavior*. **13** (1992): 268-269.
- _____ and **Schmidt, W. H.,** A Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict, *Academy of Managerial Journal*, 1976, p.19.
- Williams, J. C.,** *Human Behavior in Organization*. South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1978.
- Walton, R.,** *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation*, Reading: Addison Wesley, Mass.. 1969.
- Yuki, J.,** *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Englewood, Cliff, 1981.

الملاحق

الأخ العزيز المختوم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يهدف الاستبيان المقدم بين يديك إلى محاولة التعرف على بعض العوامل المؤثرة على نشوء الخلافات أو النزاعات أو ما يسمى بالصراع بين الموظفين الذين يعملون في إدارتك.

فالرجاء الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة حتى تتحقق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،

استمارة البحث

القسم الأول: البيانات الأولية والعامّة

أولاً: البيانات الأولية

١- العمر: () ٢٥-١٨ () ٣٣-٢٦ () ٤١-٣٤ () ٤٢-٤٩ () أكثر من ٤٩ .

٢- الحالة الاجتماعية: () متزوج () أعزب.

٣- سنوات الخبرة: () ٥-١ () ٦-١٠ () ١١-١٤ () ١٤-١٨ () أكثر من ١٨

سنة.

٤- المستوى التعليمي: () ابتدائي () المتوسط () الثانوي () الجامعي () فوق الجامعي.

ثانياً: البيانات العامّة

٥- ما هي في نظرك درجة ظهور الصراع التنظيمي بين الموظفين لديكم:

() بدرجة كبيرة جداً () بدرجة كبيرة () بدرجة متوسطة () بدرجة قليلة () غير

موجود على الإطلاق.

٦- ما هي في نظرك أهم أنواع الصراع الأكثر انتشاراً بين الموظفين لديكم:

() بين الفرد وذاته () بين الفرد وزميله () بين الجماعات بعضها البعض () بين

الجماعات والإدارة.

٧- هل تتدخلون لإيجاد تسوية لحل الصراعات بين الموظفين في إدارتكم.

() بدرجة كبيرة جداً () بدرجة كبيرة () بدرجة متوسطة () بدرجة قليلة () لا تتدخل

على الإطلاق.

٨- في حالة نشوء صراع بين الموظفين لديكم من يتولى العمل على تسوية أسباب الصراع:

() المدير المباشر () أكبر الزملاء في الإدارة () لجنة من الموظفين من إدارات أخرى ()

لجنة من خارج التنظيم.

القسم الثاني: البيانات الخاصة

أ- فيما يلي مجموعة من العوامل الرجاء تحديد درجة تأثيرها في نشوء الصراع بين الموظفين

في إدارتكم .

م	العوامل	مؤثر بدرجة كبيرة	مؤثر بدرجة كبيرة	مؤثر بدرجة متوسطة	مؤثر بدرجة قليلة	غير مؤثر مطلقاً
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٩ -	غموض المهام الموكلة للفرد					
١٠ -	عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين					
١١ -	منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم دون معايير موضوعية					
١٢ -	عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين					
١٣ -	عدم وضوح المسؤوليات المعطاة للأفراد					
١٤ -	محاباة الرؤساء بعض المرؤوسين على حساب البعض الآخر					
١٥ -	تركيز الصنع القرار في المستويات العليا					
١٦ -	تهديد وتخويف المرؤوسين					
١٧ -	تفضيل المصلحة المادية لطرف دون آخر					
١٨ -	غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية					
١٩ -	عدم العدالة في إتاحة فرص الترقية					
٢٠ -	ترقية فرد على حساب آخر					
٢١ -	تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد داخل التنظيم					
٢٢ -	عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات					
٢٣ -	عدم إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرارات					
٢٤ -	غموض المستقبل الوظيفي					

ب- فيما يلي مجموعة من أساليب تسوية الصراعات، الرجاء تحديد درجة استخدامكم لها في تسوية الصراعات بين الموظفين لديكم.

لا يستخدم على الإطلاق	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً	درجة الاستخدام
١	٢	٣	٤	٥	الأسلوب
					٢٥- التجنب
					٢٦- التهدئة
					٢٧- المواجهة
					٢٨- التوفيق
					٢٩- القوة

Organization Conflict: Its Factors and Management Techniques

SAUD M. AL-NIMR
Associate Professor
Department of Public Administration
College of Administrative Sciences
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT. The purpose of the study was to investigate factors which contribute to organization conflict and management techniques. A sample of middle management employees in five government services agencies were involved in this study.

Findings of this study showed a level of awareness among sample about the concept of organization conflict. Factors which cause conflict among their employees were: (1) Fringe benefit, (2) Promotion, (3) Responsibility ambiguity, and (4) Authority distribution. Also findings showed significant relationship between age, length of experience, education, fringe benefits and promotion, availability of resources, responsibility ambiguity and decision-making participation.

Techniques used most by the sample to manage conflicts among their employees were found to be: (1) Compromising, and (2) Smoothing, Significant relationship was found between age, marital status, length of experience and compromising and smoothing.