

تاريخ القبول: 2019/04/22

تاريخ الإرسال: 2019/04/17

أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى

دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الاسمنت حجر السود

– سكيكدة – الجزائر

Organizational conflict management forms in the organizations from the point of view of middle cadres. “A field study in the cement production institution Black Stone - Skikda – Algeria”

د. بوعطيط جلال الدين

djalaleddine130@gmail.com

د. مطاطلة موسى

meta.moussa@Gmail.com

جامعة سكيكدة

مَلِكُ حِصْرِ التَّجِيتِ

حاول الباحثين من خلال هذه الدراسة الميدانية التعرف على أشكال إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الإطارات الوسطى، مع إبراز مدى أولوية كل إستراتيجية بالنسبة لمفردات البحث. حيث توصل إلى إتباع فئة البحث لمختلف استراتيجيات إدارة الصراع في مؤسساتهم، مع الحرص على إعطاء الأولوية لبعدهم التعاون في حل كافة أشكال الصراع بما يساهم في إرساء ثقافة المصلحة المشتركة، كما وجد الباحث استخدام فئة البحث لأبعاد التسوية والتجنب والتنازل وفق مواقف تنظيمية معينة ترتبط بطبيعة الامتيازات الخاصة بها، وكذلك استخدام بعد التنافس بطريقة فيها نوع من الواقعية تتباعد عن المنافسة غير الشريفة في ظل وضوح القوانين والأنظمة المسيرة لنظام الحوافز أو الترقية أو غيرها من العلاوات والمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الإطارات الوسطى

Summary:

In this study, we try to identify the forms of organizational conflict management from the point of view of middle cadre, and highlighting the priority of each strategy.

The results showed that the sample of study followed the various strategies of conflict management in their institution, while giving priority to the dimension of cooperation in resolving all forms of conflict, thus contributing to the establishment of a culture of common interest. Also the sample of study used the dimensions of settlement, avoidance and waiver according to certain organizational positions related to the nature of their privileges. They used competition strategy too in a realistic way far from the unfair competition under the clarity of laws and regulations of the system of incentives or promotions or other bonuses and rewards, whether if material or moral.

Key words: Organizational conflict, organizational conflict management, conflict management strategies, middle cadre.



1- مقدمة وإشكالية البحث :

لقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة عدة تحولات وتغيرات مختلفة في تركيب المجتمعات والمنظمات حيث تمثلت هذه التغيرات في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل. وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في المنظمات فحسب، بل تعود هذه التغيرات بالدرجة الأولى إلى الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالقوى البشرية العاملة المؤهلة والمدربة وذات الكفاءة العالية أضحت تمثل أهم عناصر الإنتاج. ولهذا فقد أصبحت مختلف الإدارات والمنظمات تولي اهتمامها على الجوانب

الأساسية كالتنظيم والإنتاج والتمويل لنجاحها وتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بالاعتماد على العنصر البشري بالدرجة الأولى لأنها تدرك قيمة هذا الأخير باعتباره العامل الرئيس في كل جوانب العملية الإنتاجية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل الاهتمام بهذا العنصر من النواحي المادية والمعرفية أساس نجاح الإدارة أيًا كانت أهدافها ومهامها. ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل الدائم بين عناصرها البشرية، أو الجماعات المشكلة لها من خلال اعتماد هذه الجماعات على بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال تبادل المعلومات والآراء، عمليات التخطيط و التنسيق بين وحدات العمل بما يضمن السير الحسن لوظائف المنظمة المتعددة وهذا التنسيق أو الترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون بما يضمن تماسك جماعات المنظمة أو إلى الصراع والتعارض في الأفكار والرؤى المرتبطة بعمل هذه الجماعات.

وهنا يعتبر الصراع التنظيمي احد أهم التحديات التنظيمية التي تواجهها المنظمة باعتباره سلوك يوجه الأفراد في المنظمة نحو معارضة الآخرين، أو هو عملية يعتمد فيها فرد معين على محاولة إفشال جهود فرد آخر بطريقة تؤدي إلى فشل هذا الأخير وتحقيق أهدافه. وعلى الإدارة أن لا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم، بل يجب أن تتدخل بحكم أن الصراع لا تكاد أي منظمة تخلو منه، فوجوده حتمي كظاهرة طبيعية لا بد من وجودها. فإهمال الصراع التنظيمي أو إغفاله أو عدم حسن التعامل معه قد يؤدي إلى اتساعه ويصبح عامل هدم وإعاقة يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، ويؤدي إلى تدني كفاءتها بما لا يخدم تحقيق أهدافها المسطرة. ولقد أصبحت ظاهرة التعامل مع الصراع التنظيمي تأخذ جزء كبير من أوقات مدراء المنظمات خاصة في المنظمات التي تمتاز بكبر حجم جهازها الإداري وتداخل أهدافها، بالإضافة إلى تعقيدات التفاعل بين عناصرها البشرية في كل مصالحها التنظيمية. ومن خلال دراستنا هذه نحاول معرفة أشكال إدارة الصراع التنظيمي عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال التنفيذيين في احد مؤسساتنا الوطنية . ومن اجل هذا قمنا بطرح السؤال التالي :

- ما هي أساليب إدارة الصراع عند الإطارات الوسطى في مؤسسة البحث؟

2- تحديد مصطلحات الدراسة :

2-1- الصراع التنظيمي:

- **المعنى اللغوي:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى

النزاع الخصام الجدال، أو المشادة، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة Conflict

فهي من أصل لاتيني وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقا

: التعارض بين المصالح والآراء ، أو الخلاف. 01

- **المعنى الاصطلاحي:** هناك تعريفات عديدة للصراع التنظيمي ، نظرا لعدم اتفاق

العلماء على تعريف موحد، ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي

يشملها الصراع ومستواها التنظيمي .

ونحاول أن نأخذ جملة تعريفات هي :

- نجد من يعرفه بأنه عبارة: " عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد ، أو تعارض

أو تؤثر بين فرد وآخر وبين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق

حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الفرد أو أهداف المجموعات ، أو نتيجة

لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات. " 02

- ويعرفه ليكرت (Likert) : "بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة

وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم، ولذا ينشأ الصراع

بين الطرفين. " 03

- وهناك من يعرفه بأنه: " تعارض ناتج عن تعارض الأهداف بين جماعة وأخرى. "

04

إذن يمكن تعريف الصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة بعض

العلاقات التي تسود جماعة العمل، وتنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع

الأدوار والحاجات أو البحث عن السلطة أو الكسب المادي أو المعنوي.

2-2- الإطارات الوسطى: هي الهيئة الوسطى التي تترأس الوظائف التي تقع بين المستويات العليا والدنيا في التنظيم ، أو من يقومون بالعملية الإشرافية على العمال بحيث يكونوا حلقة وصل بين الإطارات العليا والعمال التنفيذيين في أسفل التنظيم.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها :

3-1- منهج الدراسة : تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي الذي يمكن تعريفه بأنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا واستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. 05

3-2-مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة 104 إطار، وقد ارتأينا أخذ كل المجتمع الأصلي لإجراء دراستنا ، وقد تم حذف 9 إطارات كانت استجاباتهم إما خاطئة أو ناقصة في أداة البحث، أضحي لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 95 إطارا .

3-3- أدوات جمع البيانات:

بما أننا بصدد دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل والتقنيات المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات، التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، وتعرف الإستمارة على أنها" عبارة عن جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة)بواسطة البريد أو باليد أو قد تنشر في الصحف والمجلات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث". 06.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستبانة انطلاقا من موضوع بحثنا ، التي تضمنت 34 بندا ، قسمت إلى مجموعة من الأبعاد (الأشكال الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي) ، وهي كالتالي :

- من البند 01 إلى البند 07 : بعد التعاون.
- من البند 08 إلى البند 13: بعد التنافس.
- من البند 14 إلى البند 20 : بعد التجنب.
- من البند 21 إلى البند 27 : بعد التسوية.
- من البند 28 إلى البند 34 : بعد التنازل.

استخدم فيها الباحث سلما وصفا متدرجا مكونا من خمسة مستويات للإجابة على الفقرات (دائما ، غالبا أحيانا ، نادرا ، أبدا) وتم إعطاء هذه المستويات الأوزان التالية على الترتيب : 5، 4، 3، 2 ، 1. بالنسبة للعبارة الايجابية ، والعكس بالنسبة للعبارة السلبية (1، 2، 3، 4 ، 5). ولقد تم الاستعانة في بناء فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير الصراع التنظيمي ببعض الدراسات الميدانية ومن بينها دراسة النمر (1994) ، دراسة شاكر جار الله الخشالي (2002)، دراسة مومن (2008).

- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من الصدق المنطقي للأداة (الصدق الظاهري) ثم عرضهما على عدد من الاساتذة المحكمين ذوي الاختصاص، بلغ عددهم 08 محكمين ، وذلك بهدف الحكم على درجة ملائمة الفقرات ومناسبتها من حيث الانتماء للمجال الذي وضعت فيه وصياغتها اللغوية، وقد تم اختيار المجالات والفقرات التي تم الإجماع عليها بنسبة 100% ، وتم تغيير صياغة أو إعادة صياغة بعض العبارات انطلاقا من الملاحظات المقدمة كون أن صياغتها لا تتلاءم مع الإجابة بالدرجات التي تم اقتراحها، وعلى هذا الأساس أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي.

- **ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات الاستبانة (مدى قابليتها للتطبيق) استعمل الباحث معامل ألفا كرونباخ الذي يربط ثبات الاختبار بتباين بنوده. الذي يحسب بالمعادلة التالية 07:

$$\text{كر} = \frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1} = \frac{\text{ع}^2 \text{ف}}{\text{ع}^2 \text{ك}} - 1$$

حيث $K =$ معامل ألفا كرونباخ

$$N = \text{عدد الفقرات} \quad E^2 K = \text{تباين الفقرات}$$

$$E^2 K = \text{تباين الاختبار}$$

بعد القيام بالعمليات الحسابية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية spss تحصلنا على معامل الاتساق الداخلي ، حيث قدر ب : 0,70 . وهي قيمة مقبولة تسمح بتطبيق الاستبانة في جمع المعلومات المتعلقة بهذه الدراسة.

3-4- أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين هما:

- **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الفرضيات كما تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة توجهات الإطارات الوسطى نحو أساليب إدارة الصراع ومعرفة مدى تجانس هذه التوجهات.

- **الأسلوب الكيفي:** ويعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق عن النتائج.

4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

- **الكشف عن أساليب إدارة الصراع بمؤسسة البحث:**

جدول رقم (01): استجابة مفردات العينة على بعد التعاون :

المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
4.29	05	04	10	15	61	ت	01- ابحث دائما عن سبل التعاون إن كنت طرف في صراع لحل المشكلة
	05.26	04.21	10.52	15.78	64.21	%	
4.10	01	03	21	30	40	ت	02- اقبل الحل الوسط المقترح من أي طرف
	01.05	03.15	22.10	31.57	42.10	%	
4.38	05	01	02	31	56	ت	03- أنصت باهتمام إلى الآخرين في مناقشاتهم لحل الصراع
	05.26	01.05	02.10	32.63	58.94	%	
4.24	01	03	13	33	45	ت	04- أحاول فتح مجالات الحوار في كل القضايا المطروحة
	01.05	03.15	13.68	34.73	47.36	%	
4.32	02	02	12	26	53	ت	05- أوازن بين مطالبتي ومطالب الآخرين بما يخدم الكل
	02.10	02.10	12.63	27.36	55.78	%	
4.09	02	04	18	30	41	ت	06- اتبع أسلوب المناقشة المباشرة في حل الصراع
	02.10	04.21	18.94	31.57	43.15	%	
4.11	01	07	14	31	42	ت	07- تبادل طرح الأفكار مع الطرف الآخر بما يساعد في حل الصراع بشكل ودي
	01.05	07.36	14.73	32.63	44.21	%	

تعليق : يوضح الجدول السابق (رقم 01) استجابة مفردات العينة (الإطارات الوسطى) على احد أبعاد أو أشكال الصراع التنظيمي وهو بعد التعاون ، واهم ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول المشار إليه سابقا ، ومن خلال البند رقم (01) نجد أن الغالبية المطلقة (79 %) من مفردات العينة تميل إلى البحث عن سبل التعاون في حالة كونها طرفا في صراع ما داخل المؤسسة. وهذا من اجل الوصول إلى حل الصراع بطريقة ودية يغلب عليها الطابع التعاوني بين أطراف الصراع وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي (4,29) في الاتجاه الايجابي في استجابة مفردات العينة في هذا البند ومن خلال ذلك، وما يمكن ملاحظته في البند رقم (02) أن ما نسبته 73 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة ومن خلال ميلهم للتعاون في حل الصراع، يؤكدون على الدوام أو على الأغلب في قبول الحلول الوسطى المقترحة من أي طرف من اجل حل الصراع ، سواء من هم في حلقة الصراع أو خارجه، وذلك من اجل حل الصراع بما يخدم الكل. حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند تعبر عن الاستجابة الايجابية لهذا الطرح، ومن خلال البند رقم (03) يمكن أن نلاحظ وجود دافع التعاون عند غالبية أفراد العينة في حل الصراع من خلال تبني خيار الإصغاء المرتكز على الاهتمام عند تبادل النقاش من اجل حل الصراع ، حيث نجد أن نسبة 91 % تؤكد على الدوام أو في الغالب ميلها إلى الإنصات الذي يخدم حل الصراع في جلسات المناقشة والحوار. وقيمة المتوسط الحسابي المعبر عنه ب (4,38) يؤكد ايجابية هذا الميل أو الاستجابة لهذا البند. وعموما إذا تمعنا في استجابات مفردات العينة على بنود هذا البعد نجد أنهم على الدوام أو في الغالب يفضلون حل الصراع بشكل تعاوني مهما اختلفت الوسائل أو الطرائق، فنجد النسب المرتفعة في الاستجابة الايجابية في البنود (04، 05، 06، 07) من خلال فتح مجالات الحوار في كل القضايا الخلافية المطروحة (نسبة 82 بالمائة) تؤكد على هذا الطرح بشكل دائم أو في اغلب الأوقات ، كما أن جل مفردات العينة يميلون إلى الموازنة بين مطالبهم ومطالب الآخرين بما يخدم الكل (نسبة 55 %) .

جدول رقم (02): استجابة مفردات العينة على بعد التنافس :

المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
4.18	01	04	13	35	42	ت	08- احرص دائما على متابعة أهدافي وتحقيقها
	01.05	04.21	13.68	36.84	44.21	%	
3.76	05	19	09	22	40	ت	09 - ابحث عن كل السبل التي تساعد في تقوية موقعي
	05.26	20	09.47	23.15	42.10	%	
1.82	56	19	08	05	07	ت	10- ابحث عن خلق كل أشكال الصراع بما يخدم أهدافي
	58.94	20	08.42	05.26	07.36	%	
2.23	37	26	13	11	08	ت	11- ارفع من سقف مطالبتي حتى احصل على ما أريده فعلا
	38.94	27.36	13.68	11.57	08.42	%	
3.60	07	10	22	31	25	ت	12- اعزز موقعي بتوضيح ايجابيات أفكاري للطرف الآخر
	07.36	10.52	23.15	32.63	26.31	%	
3.01	34	03	11	22	25	ت	13- أتمسك بوجهة رأبي لتحقيق أهدافي
	35.78	03.15	11.57	23.15	26.31	%	

تعليق : يوضح الجدول أعلاه (رقم 02) استجابة مفردات العينة على بعد التنافس كشكل من أشكال إدارة الصراع ، ومن خلاله يمكن أن نلاحظ فيما يخص البند رقم 08 حرص أغلبية أفراد مجتمع الدراسة على الدوام أو في الغالب بنسبة 81 % على متابعة الأهداف من اجل تحقيقها ، وهذه النسبة تبرز إن لكل مفردات العينة أهداف في التنظيم، يسعى كل فرد في هذا التنظيم على متابعة هذه الأهداف وان اختلفت تبعاً للحاجات النفسية والاجتماعية لكل فرد، والسعي إلى تحقيقها تبعاً للوسائل المتاحة في التنظيم ، هذا وقد أبرزت قيمة المتوسط الحسابي (4,18) الصفة الايجابية في استجابة الأفراد على هذا البند ، وفي نفس السياق نجد أن الأفراد ومن خلال استجاباتهم على البند 09 قد أكدوا على تحقيق الأهداف ومتابعتها من خلال البحث عن كل السبل التي تساعدهم في تحقيق هذه الأهداف من خلال الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة ، حيث نجد نسبة 65 بالمائة من مفردات العينة أكدت على الدوام أو في الغالب على هذا الأمر، من خلال تقوية المواقف التي تساعد على تحقيق أهداف الأفراد من خلال استخدام كل ما هو متاح بما يسمح للوصول إلى الهدف المنشود ونجد ايجابية استجابة أفراد مجتمع الدراسة على هذا البند من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند (3,76). أما فيما يخص البند رقم 10 فنجد أن ما نسبته 78 % من مفردات العينة أكدت عن ابتعادها الدائم أو لجوءها النادر إلى خلق كل أشكال الصراع من اجل تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ،مما يؤكد رفض غالبية أفراد العينة لهذا السلوك في تحقيق المكاسب أو المنافع في المؤسسة ، وهذا ما تؤكد استجاباتهم السلبية على هذا البند من خلال قيمة المتوسط الحسابي (1.81) ،وهي اضعف قيمة في المتوسطات الحسابية لكل بنود أداة البحث ، وهذا يبرز عدم سعي مفردات العينة إلى اختلاق أشكال الخلاف والذي يراد منه تحقيق مكاسب من خلال إثارة المشاكل والنزاعات في التنظيم. ومن خلال البند رقم 11 يمكن أن نلاحظ أن نسبة 38 بالمائة من أفراد العينة لا تحبذ فكرة الرفع من المطالب من اجل تحقيق ما يراد تحقيقه فعلا من الأهداف ، على اعتبار أن تعدد المطالب يساعد على تحقيق جزء منها في أسوأ الحالات.

أما فيما يخص البند 13 فنجد تباين في الاستجابة لأفراد العينة حيث نجد أن نسبة 49 % من مفردات العينة ترى انه من اجل تحقيق الأهداف أو المكاسب لا بد على الدوام أو الغالب التمسك بوجهة الرأي الشخصية في كل الأحوال ، بما يضمن تحقيق الأهداف، في حين نجد أن 39 بالمائة من مجتمع الدراسة تؤكد على عدم وجود هذا الخيار أو ندرته في تفكيرهم ، على اعتبار أن التمسك بوجهة الرأي إن كانت صائبة أو يشوبها نوع من الخطأ في التقدير قد لا يساهم في حل الصراع ، بل قد يجعله أكثر تعقيدا ، ومن خلال هذا الطرح نجد أن قيمة المتوسط الحسابي (3,01) تميل لهذا الطرح الأخير باعتبار انه يعبر عن سلبية الاستجابة على هذا البند.

جدول رقم (03): استجابة مفردات العينة على بعد التجنب :

متوسط حسابي	الاستجابات					العبارات
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
2.89	10	16	45	22	02	ت 14- اترك للآخرين تحمل مسؤولية حل المشكلات
	10.52	16.84	47.36	23.15	02.10	%
4.28	05	04	03	30	53	ت 15- ابتعد عن جرح مشاعر الآخرين حتى أحافظ على علاقاتي الودية معهم
	05.26	04.21	03.15	31.57	55.78	%
3.34	09	10	31	29	16	ت 16- أحاول إرضاء الآخرين للحفاظ على صداقاتي معهم
	09.47	10.52	32.63	30.52	16.84	%
4.06	06	03	13	30	43	ت 17- افعل كل ما هو مناسب لتجنب الصراع
	06.31	03.15	13.68	31.57	45.26	%

3.06	10	17	39	15	14	ت	18- اصنع لنفسك أعمال إضافية لتجنب الخلاف
	10.52	17.89	41.05	15.78	14.73	%	
3.31	05	28	13	30	19	ت	19- أحاول الابتعاد عن الأعمال المشتركة مع طرف الصراع إن أمكن ذلك
	05.26	29.47	13.68	31.57	20.00	%	
3.51	04	06	41	25	19	ت	20- أحاول أن أعطي وقت لنفسي من خلال تأجيل طرح القضايا الخلافية للتفكير فيها بروتية
	04.21	06.31	43.15	26.31	20.00	%	

تعليق: من خلال ملاحظتنا للبنود السبعة التي تعبر عن هذا البعد ، نجد من خلال البند رقم 14 والذي يتناول مسألة ترك الآخرين مسؤولية حل المشكلات المرتبطة بالصراع التنظيمي نجد تقارب في الاستجابات الايجابية أو السلبية في هذا البند ، فنجد أن ما نسبته 47 % من مفردات العينة ترى انه في بعض الأحيان وتبعاً لبعض المواقف أو الأحداث يجب ترك الآخرين يتحملون كامل المسؤولية في حل المشكلات، وتحمل تبعات وضع الحلول وتنفيذها، وما ينجر عنها من نتائج في حل الصراع من عدمه في حين نجد أن 27 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة يرفضون هذا الطرح أو ندور حدوثه عندهم ، على اعتبار أن لهم دور مهما كان حجم هذا الدور في حل المشكلات المرتبطة عن الصراع وترك الآخرين يعالجون المشكلات تعبر عن الهروب من المسؤولية باعتبار أنهم طرف في الصراع ونجد نسبة 25 % من مفردات العينة تؤيد على الدوام أو في الغالب على ترك الآخرين تحمل المسؤولية في حل المشكلات موضع الخلاف ، وما يمكنه إبرازه في هذا البند هو أن قيمة

المتوسط الحسابي في هذا البند (2,89) تؤكد على سلبية استجابة مفردات العينة على هذا البند.

كما نجد أن أفراد مجتمع الدراسة ومن خلال البند رقم 15 يؤكدون وبنسبة كبيرة (87%) على الدوام أو في غالب الأوقات على ضرورة احترام مشاعر الآخرين عند حدوث الخلاف وعدم المساس بها من أجل إبقاء العلاقات الودية ضمن العلاقات الاجتماعية الوظيفية في المؤسسة وقيمة المتوسط الحسابي (4,28) لهذا البند تعبر عن ايجابية الاستجابة على هذا البند المرتبط بالجانب الإنساني في العلاقات المهنية ، وضمن هذا السياق نجد ومن خلال البند رقم 16 تأكيد ما نسبته 46 بالمائة من مفردات العينة على ضرورة إرضاء الآخرين أثناء حدوث الصراع من أجل الحفاظ على العلاقة الودية أو الإبقاء على جسر الصداقة ، في حين نجد أن 32 % من أفراد مجتمع الدراسة تؤيد هذا الطرح في بعض الأحيان، في حين أن ما نسبته 19 بالمائة من مفردات العينة ترفض هذا الطرح أو تؤكد على ندرته حدوثه ، وعلى العموم قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند (3,34) توضح ايجابية استجابة أفراد العينة على هذا البند. كما أكدت ما نسبته 76 % على الدوام أو في الغالب في البند 17 على فعل كل ما هو مناسب أو مطلوب لتفادي أو تجنب كل أشكال الصراع ، من خلال استراتيجيات وقائية أو علاجية للمواقف التي تحدث داخل المؤسسة. كما نلاحظ من خلال البند رقم 18 أن هناك ما نسبته 41 % من مفردات العينة في بعض الأحيان تلجأ إلى صنع أعمال إضافية كعنصر الهاء تسمح بتجنب الصراع مع الآخرين ، ونجد كذلك ما يؤيد هذا المسعى على الدوام أو في الغالب بنسبة 30 بالمائة ، مما يعكس وجود هذه الآلية عند اتخاذ العاملين بعد التجنب في إدارة الصراع كاستراتيجية تتدرج ضمن هذا البند ، في حين نجد 28 % من مفردات العينة لا تلجأ إلى هذا الخيار أو ندرته استخدامه ، على اعتبار أن القيام بأعمال إضافية ليس من اهتماماتهم ، أو الاعتقاد بعدم جدوى هذه الإستراتيجية في تجنب الصراع ، وعموما قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند (3,06) تعبر عن ايجابية الاستجابة لمفردات العينة على هذا البند.

كما أننا نلاحظ ومن خلال البند 19 ميل ما نسبته 51 % من مفردات العينة إلى الابتعاد عن الأعمال المشتركة مع طرف الصراع من أجل تجنب إثارة مسالة الصراع أو تضخيمه ، أو تركيز جل الاهتمام عليه ، في حين نجد أن 34 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة لا تؤيد هذا الفعل ، وترى أن القيام بعمل مشترك مع طرف الصراع ليس بالضرورة يسهم في زيادة الصراع أو تضخيمه هذا من جهة ، ومن جهة أخرى الأعمال المشتركة في ظل المنظومة التنظيمية والإنتاجية في المؤسسة لا يمكن تجاهلها أو التهرب منها على اعتبار أنها من مستلزمات المهام أو الواجبات التي يجب أن تقام بعمل جماعي ليس بالضرورة أن لا يكون طرف الصراع فيها. في حين نجد أن 13% تلجا إلى هذا الخيار في بعض الأحيان.

جدول رقم (04): استجابة مفردات العينة على بعد التسوية :

متوسط حسابي	الاستجابات					العبارات
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
3.78	01	03	38	26	27	ت -21 استعين بزملائي في العمل لحل كل أشكال الخلاف التي تعترضني
	01.05	03.15	40.00	27.36	28.42	%
4.15	01	03	16	35	40	ت -22 ابحت عن حلول توفيقية للخلاف
	01.05	03.15	16.84	36.84	42.10	%
4.25	02	01	08	44	40	ت -23 أشجع إبداء الرأي بشفافية
	02.10	01.05	08.42	46.31	42.10	%

3.65	03	01	41	31	19	ت	24- أحاول أن أتقاسم الفائدة والتكلفة مع طرف الصراع
	03.15	01.05	43.15	32.63	20.00	%	
3.46	02	07	46	25	15	ت	25- أتنازل عن بعض مطالبتي إن تنازل الطرف الآخر عن بعض مطالبه
	02.10	07.36	48.42	26.31	15.78	%	
4.06	03	03	12	44	33	ت	26- اقترح حلول بما يخدم كل الأطراف
	03.15	03.15	12.63	46.31	34.73	%	
3.58	07	10	24	28	26	ت	27- لا أجد حرجا في تحقيق مطالب الآخرين بشكل جزئي إن كان يرضيني
	07.36	10.52	25.26	29.47	27.36	%	

تعليق : يوضح الجدول أعلاه (رقم 04) استجابة مفردات العينة على بعد التسوية في إدارة الصراع التنظيمي ومن خلاله يمكن أن نلاحظ من خلال البنود السبعة لهذا البعد أن هناك 55% من مفردات العينة ومن خلال البند 21 تؤكد على الدوام أو في الغالب على خيار الاستعانة بزملاء العمل من أجل حل كل أشكال الخلاف التي تصادفها داخل المؤسسة ، من أجل الاستفادة من أرائهم واقتراحاتهم في موضوع الخلاف مع الآخرين ، ونجد من يلجأ هذا المسعى في بعض الأحيان ما يمثل نسبة 40 بالمائة من أفراد العينة، كخيار من الخيارات المتاحة في حل أو إدارة الصراع وقيمة المتوسط الحسابي لهذا البند (3,78) تؤكد الاستجابة الايجابية لمفردات العينة على هذا البند. أما عن البند رقم 22 المرتبط بالبحث عن الحلول التوفيقية أو الوسطية للصراع ، فنجد أن قيمة المتوسط الحسابي (4,15) تعبر عن ايجابية الاستجابة لمفردات العينة على هذا البحث ، وتؤكد نسبة 78% من أفراد مجتمع

الدراسة على الدوام أو في الغالب التي تذهب إلى البحث عن كل الحلول التي ترضي كل أطراف الصراع ، أو التي توافق بين كل المطالب ، كما أن 16 بالمائة من مفردات العينة تلجا في بعض الأحيان إلى هذا المسعى كحل من الحلول من أجل إنهاء الصراع أو إدارته ، أو التخفيف من حدته . وضمن هذا السياق ومن خلال البند رقم 26 نجد أن 81% من مفردات العينة تميل على الدوام أو في الغالب إلى اقتراح حلول تساعد في حل الصراع من خلال البحث ودراسة سبب الصراع ، ووضع مقترحات تقيد في إدارته أو حله. كما أننا نجد ومن خلال البند رقم 23 تأكيد على مفردات العينة وبنسبة تقارب 88% على تشجيع إبداء الرأي بشفاافية حول كل النقاط المرتبطة بالصراع على الدوام أو في غالب الأوقات بما يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لحل الخلاف أو إيجاد حلول توفيقية له. وهنا قيمة المتوسط الحسابي (4,25) تعبر عن ايجابية استجابة مفردات العينة على هذا البند. وما يمكن ملاحظته من خلال البند رقم 24 أن 52% من مفردات العينة على الدوام أو في الغالب ترى ضرورة تقاسم الفائدة والتكلفة مع طرف الصراع ، على اعتبار أن هذا الأمر يساعد على حل الصراع من جهة ، كما انه يرضي كل أطراف الصراع من جهة أخرى، كما أننا نجد ما نسبته 43 بالمائة من مفردات العينة ترى أن هذا المسعى يمكن تطبيقه في بعض الأحيان من أجل حل الصراع على اعتبار أن هذه الإستراتيجية قد لا تتجح في بعض الأوقات من وجهة نظر أطراف الصراع نتيجة لتمسك كل طرف برأيه، أو ما يفرضه منطق وجود ربح أو خسارة فقط في موضوع الخلاف وايجابية استجابة مفردات العينة على هذا البند تعبر عنه قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند (3,65) . كما يمكن ملاحظته ضمن هذا السياق ومن خلال البند رقم 27 أن نسبة 56% من مفردات العينة ترى على الدوام أو في الغالب أن تحقيق مطالب الآخرين بشكل جزئي إن كان يصب في مصلحتها مسعى يمكن تطبيقه واقعيا ، على اعتبار أن مسألة الرضا موجودة عند طرفي الصراع ، في حين تؤيد هذا الطرح في بعض الأحيان ما نسبته 25 بالمائة من مفردات العينة من خلال أن هذا المسعى يتوقف على سبب الصراع أو مستواه، أو رؤية الطرف الآخر في

الصراع لجملة مطالبها وتحقيقها الكلي أو الجزئي كما أننا نجد أن 17% من أفراد مجتمع الدراسة لا يؤيدون هذا المسعى ، أو ندرة حدوثه من خلال أن هذا الأمر يصعب تحقيقه في ظل قيمة كل مطلب من مطالب أطراف الصراع ، والتي في جل الأوقات لا يمكن التنازل عن أي جزئية من هذه المطالب وعموما نجد أن قيمة المتوسط الحسابي هنا (3,58) تعبر عن ايجابية استجابة مفردات العينة على هذا البند.

جدول رقم (05): استجابة مفردات العينة على بعد التنازل :

متوسط حسابي	الاستجابات					العبارات	
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
2.96	11	12	50	13	09	ت	28- أتنازل عن رغباتي من اجل تحقيق رغبات الآخرين
	11.57	12.63	52.63	13.68	09.47	%	
3.57	06	03	29	44	13	ت	29- احترم محافظة الآخرين على مواقفهم إن كان ذلك يفيد في حل الخلاف
	06.31	03.15	30.52	46.31	13.68	%	
3.75	01	11	21	39	23	ت	30- أركز على الأمور المتفق عليها بدلا من مناقشة مسائل الخلاف
	01.05	11.57	22.10	40.05	24.21	%	
4.24	01	01	12	42	38	ت	31- أحاول أن أراعي مشاعر الطرف الأخر أثناء المناقشات
	01.05	01.05	12.63	44.21	40	%	

3.94	01	01	21	51	21	ت	32- اسعي إلى تهدئة الخلاف إلى أن يحين الوقت المناسب لإنهائه
	01.05	01.05	22.10	53.68	22.10	%	
3.92	01	03	28	32	31	ت	33- أتفادى طرح مطالبتي عند مناقشة المشكلات الخلافية
	01.05	03.15	29.47	33.68	32.63	%	
3.80	01	02	34	36	22	ت	34- إذا كانت مطالب الآخرين مهمة بالنسبة لهم أحاول مساعدتهم في تلبية مطالبهم
	01.05	02.10	35.78	37.89	32.15	%	

تعليق : من خلال ملاحظتنا لهذه الاستجابات نجد ومن خلال البند رقم 28 أن نسبة 52% من مفردات العينة ترى انه في بعض الأحيان يمكن التنازل عن بعض الرغبات أو كلها من أجل تحقيق رغبات الآخرين وهذا تبعا لقيمة أو أهمية هذه الرغبات بالنسبة للطرف الآخر ، أو ترتيبها في سلم الأولويات عند طرفي الصراع ، في حين نجد تقارب في النسب بين من يرفض هذا التنازل أو ندرة القيام بهذا التنازل للآخرين (نسبة 24 بالمائة) على اعتبار انه لا يحقق المنفعة لها ، بل المستفيد الوحيد هو الطرف الآخر في الصراع الدائر، وبين من يؤكد على الدوام أو في الغالب (نسبة 23%) قبول هذا التنازل إن كان فعلا يرضي الآخرين ، من خلال أن هذا المسعى يمكن الاستفادة منه مستقبلا إن حدث صراع آخر على نفس الموضوع ، وما يمكن ملاحظته كذلك أن قيمة المتوسط الحسابي في هذا البند (2,96) تعبر عن سلبية استجابة مفردات العينة في هذا البند. وفي نفس السياق نجد ومن خلال البند رقم 34 أن 70 بالمائة من مفردات العينة ترى على الدوام أو في الغالب أن مساعدة الآخرين على تحقيق مطالبهم إن كانت على قدر كبير من الأهمية يدخل ضمن مساعدتهم في حل الصراع أو التخفيف من حدته، كما أن ذلك يعزز لدى كل أطراف الصراع مسالة ترتيب المطالب التي محل صراع تبعا لأهميتها

عند كل أطراف الصراع. كما نجد ومن خلال البند 29 أن نسبة 59 بالمائة من أفراد العينة تؤكد على الدوام أو في الغالب على احترامهم لقيمة محافظة أو ثبات الآخرين على مواقفهم إن كان هذا الثبات يساعد في إنهاء حالة الصراع أو التقليل من حدته ، كما أن 30% من مفردات العينة ترى إمكانية حدوث ذلك في بعض الأحيان ، باعتبار هذا يفيد فعلا في حل الخلاف أو الحد من تفاقمه ، ونجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند (3,57) تعبر عن ايجابية استجابة مفردات العينة على هذا البند . كما نجد من خلال البند رقم 33 أن نسبة 66 بالمائة من مفردات العينة ترى انه على الدوام أو في الغالب تميل إلى عدم طرح المطالب عند مناقشة المسائل الخلافية مع طرف الصراع ، لان ذلك يزيد من حدة الصراع ولا يساعد الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف ، في حين نجد ما نسبته 29 % من أفراد مجتمع الدراسة ترى إمكانية تغليب منطق عدم طرح المطالب أو تأجيلها في بعض الأحيان عند مناقشة المسائل المختلف فيها مع طرف الصراع ، لان هذا المنطق لا يمكن أن يعمم في كل مواقف الصراع لان ذلك قد لا يجد صدق عند الطرف الأخر في الصراع.

نتائج الدراسة : فيما يتعلق بالكشف عن أساليب معالجة الصراع داخل المؤسسة فيمكن من خلال استجابات فئة البحث استنتاج ما يلي :

- ميل كل أفراد العينة إلى اعتبار أن الأسلوب الأمثل والأول في معالجة كل الخلافات أو أشكال الصراع هو أسلوب التعاون ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيم المتوسطات الحسابية لكل بنود بعد التعاون في استجابات مفردات العينة ، وإيجابية هذه الاستجابة لديهم هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تؤكد فئة البحث على أهمية المناقشات الهادئة في حل الصراع ، مما يسمح بتبادل الأفكار بطريقة ودية ، ويتفق هذا الاستنتاج مع دراسة السفيناني (2009) التي توصلت في دراستها من حيث درجة ممارسة إدارة الصراع لدى عينة بحثها أن بعد التعاون ممثل بدرجة كبيرة ، وهو الخيار الأول لدى مفردات العينة من خلال فتح مجال النقاش في كل المسائل الخلافية ، وإيجاد حلول ودية توافقية لها. كما نجد وضمن هذا السياق فيما يخص البعد الايجابي لأسلوب التعاون في حل الصراع أو الحد من تفاقمه تأكيد دراسة زايد

عادل محمد (1995) على أن النظرة الايجابية للصراع واختيار الأسلوب الودي في إدارته يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية يكون لها اثر كبير على بناء علاقات مهنية تتسم بالسلاسة.

- بالنسبة لبعد التنافس كشكل من أشكال إدارة الصراع، فنجد من خلال استجابات فئة البحث اعتبار أن هذا الأسلوب يمكن استخدامه بطريقة فيها نوع من الواقعية ، على اعتبار تأكيد فئة البحث أن متابعة الأهداف وتحقيقها يرتبط أليا بواقع السيرة التنظيمية داخل المؤسسة ، وتبعاً لحاجات وأهداف كل الفاعلين في التنظيم (81 بالمئة أكدت ذلك على الدوام أو في الغالب)، وبالتالي هذا الأسلوب يمكن استخدامه بعيداً عن استخدام طرق لا تجد صدى عند اغلب مفردات العينة كإثارة كل أشكال الصراع بما يخدم طرف معين في الصراع ، أو الغلو في المطالب بما يسمح من تحقيق جزء منها ، أو ما هو مطلوب فعلاً.

- كما نجد استخدام فئة البحث لشكل أو بعد التجنب كشكل من أشكال إدارة الصراع ، خاصة أن ما نسبة 47 بالمائة من أفراد العينة تؤكد في بعض الأحيان على ضرورة ترك الآخرين تحمل مسؤولية حل الصراع ، أو البحث عن أعمال إضافية تساعد على الابتعاد عن ساحة الصراع مما قد يفسح مجالاً زمنياً يستغل في التفكير في حل الصراع ، كما يبقي العلاقات المهنية في دائرة الصداقات ، رغم وجود نسبة مقبولة من مفردات العينة (34 بالمائة) تؤكد أن استخدامها لهذا الشكل لا يكون ضمنه الابتعاد عن الأعمال المشتركة مع طرف الصراع ، مما يعكس أن فئة واسعة من مفردات العينة إن اعتبرنا أن نسبة 13 بالمائة تلجأ إلى هذا الخيار في بعض الأحيان ، و تجد أن التجنب ليس في الابتعاد عن الأعمال المشتركة مع طرف الصراع ، بل في صيغ أخرى مثل الأعمال الإضافية ، أو تأجيل طرح القضايا الخلافية.

- بالنسبة لبعد التسوية في إدارة الصراع ، فنجده يكمن عند فئة البحث من خلال الاستعانة بزلاء العمل في إيجاد رؤية أخرى قد تكون توفيقية أو منصفة (55 بالمائة) من فئة البحث أكدت على الدوام أو في الغالب في اللجوء إلى زملاء العمل

لحل الصراع) ، كما قد تكون التسوية من خلال تقاسم الفائدة والتكلفة مع طرف الصراع ، أو البحث عن حلول توفيقية قد يكون احد حلولها التنازل الجزئي المتبادل في المطالب بين طرفي الصراع. وعموما قيمة المتوسطات الحسابية العالية لكل بنود هذا البعد تعبر عن ايجابية استجابة مفردات العينة على هذا البعد ، واعتباره شكلا من أشكال إدارة الصراع داخل المؤسسة.

- وفي نفس السياق نجد عند فئة البحث استجابة ايجابية حول بعد التنازل ، واتخاذ كشكل من أشكال إدارة الصراع ، حيث يغلب في استجابات فئة البحث الميل إلى التنازل عن المطالب أو الرغبات من اجل تحقيق رغبات الآخرين إن كانت مهمة لهم ، وفي بعض الأحيان يمكن مساعدتهم في تلبية مطالبهم بما يسمح من تهدئة الخلاف أو حله مستقبلا ، أو يمكن إدراج هذا الأسلوب كخيار يتم فيه تبادل المصالح والمنافع ، من خلال ربط ذلك بأسلوب التسوية عند فئة البحث وحسب رأي الباحث فهذا الطرح يتفق مع ما هو موجود في تفكير كل العاملين في مؤسساتنا الوطنية ككل ، على اعتبار أن التنازل في حل الصراع قد يكون مرتبط بتنازلات أخرى يطرحها طرف الصراع مستقبلا ، أو التنازل من اجل كسب منافع اكبر من المنافع المختلف عليها ، أو من خلال ميزان القوة والضعف ضمن العلاقات المهنية داخل التنظيم.

خاتمة : يمكن القول أن الصراع في المنظمات بمختلف أشكاله هو ظاهرة حتمية ، لا بد من وجودها على اعتبار انه لا يمكن تفادي كل أشكال الصراع ، الذي هو كنتاج للتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة أو من خلال سيرورة العملية الاتصالية بين مختلف وحدات ومصالح المنظمة ، لكن يمكن الاستفادة من أثار الصراع الايجابية من تطوير قدرات وإمكانات الفاعلين في التنظيم وحثهم على الإبداع ، الذي هو بوابة لاستفادة المنظمة من قدرات العاملين فيها بما يضمن لها الرقي والاستمرارية أما الآثار السلبية للصراع فيمكن التغلب عليها ، أو التقليل من حدتها من خلال عملية التطوير والتغيير التنظيمي المخطط له ، و تطبيق بعض

الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الصراع وهذا تبعا لظروف المنظمة وطبيعة الفاعلين فيها.

المراجع المعتمدة

- 01- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، 2005،ص. 363.
- 02- بدر حامد احمد :قراءات في السلوك التنظيمي ،دار النهضة العربية ،القاهرة، 1994، ص. 194.
- 03- خضير كاظم محمود :السلوك التنظيمي ، ط1 ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2002، ص 143.
- 04- Jones ,Gareth : Organizational Theory-text and cases , Addison Wesley,publishing co, New York, 1995,p 500.
- 05- بشير صايح الراشدي : مناهج البحث التربوي ،رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكتاب الحديث الكويت 2000، ص. 59.
- 06- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2011 ، ص. 135.
- 07- عبد الحفيظ مقدم : الإحصاء والقياس النفسي والتربوي ،ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2011، ص 160.
- * المجالات والمذكرات :
- أ- المجالات :
- النمر سعود محمد: الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته ،مجلة جامعة الملك عبد العزيز المجلد 07 ، جدة ، السعودية ،1994.
- شاکر جار الله الخشالي : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ،المجلد السابع ، العدد الأول ، 2004.

- عادل محمد زايد : إدارة الصراع التنظيمي في الإمارات العربية السعودية ،الإدارة العامة ،المجلد رقم 34، العدد 04، 1995.

ب- المذكرات :

- فاطمة بن عليان السيفاني : الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع،إشراف محمد بن معيض الوديناني ،رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى،السعودية، 2009.