

تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من موظفي رئاسة جامعة تكريت

م.م. حميد أنور احمد / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت.

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المديرون وكما يدركها العاملون في استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها هؤلاء العاملون عند إدارتهم للصراع مع مدرائهم . وتم وضع فرضيات البحث تحقيقاً لمقاصده وتوجهاته وتم الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة لانجاز البحث من خلال استمارة استبانته أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة من العاملين في رئاسة جامعة تكريت وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام اختبارات RUNS & Kendall's وخلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات لعل من أهمها :

١. إن المدراء يستمدون قوتهم التنظيمية فعليا من قوة ارتباطهم (قوة الارتباط) بالعاملين ، في حين إن بقية مصادر القوة التنظيمية لم تظهر فعالة كمصدر لقوة المدير .
٢. إن العاملين يلجأون لإستراتيجيات الانسحاب والسيطرة بشكل فعلي في إدارتهم للصراع مع مدرائهم . وفي ضوء النتائج اقترح البحث بعض المقترحات التي من أبرزها : إن على المدراء في المنظمة المبحوثة عدم التركيز على مصدر واحد لقوتهم التنظيمية وإنما عليهم تنويع مصادر قوتهم للتأثير في استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة من قبل هؤلاء العاملين عند إدارتهم للصراع مع مدرائهم .

Analyzing the relationship between organizational power & organizational conflict management strategies

A survey study for sample of employees in Tikrit university

Abstract

The research aims to identify the impact of sources of organizational power, which is characterized by the supervisors and perceived by subordinates in managing of conflict with their supervisors. Been developed hypotheses to achieve its objectives and orientations were obtained field information were obtained to complete the search through form questionnaire prepared for this purpose and distributed to a sample of workers in the University of Tikrit and hypotheses were tested using the

tests Runs & Kendall's research found a number of conclusions most notably:

1 - The supervisors actually derive their powers from the connection with subordinates(connection power). While the rest of the sources of organizational strength did not show an effective source of power of the supervisors.

2 - The subordinates Adopted (Avoiding and Dominating) Strategies effectively in their management of the conflict with their supervisors.

In light of the findings suggest a search some of the recommendations, notably: the supervisors of the organization examined, the lack of focus on one source of organizational power, but they diversify the sources of their power to influence the conflict management strategies used by these subordinates when their management of the conflict with their supervisors.

مقدمة:

لقد ازداد الاهتمام بالقوة التنظيمية من قبل المتخصصين في الإدارة العامة بعد أن طرح مصطلح التسييس التنظيمي (Organizational Politics) أي حين أصبحت المنظمات تدرس وكأنها مؤسسة سياسية تمثل فيها القوة باعتبارها أداة لممارسة النفوذ داخل المنظمة أو كوسيلة للرقابة أو حسم النزاعات أو اتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تتباين بشأنها وجهات النظر . كما عدت القوة التنظيمية بأنها الشيء الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة واستراتيجياتها وقراراتها والمسارات المهنية لأعضائها.

من جانب آخر ح ظي موضوع الصراعات داخل المنظمات باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين من مختلف الاتجاهات الفكرية وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً كبيراً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات فقد أكدت الدراسات الحديثة صحة وجود الصراع في جميع الخبرات الإنسانية ، حيث تعد بعض أنواع الصراعات ايجابية ودليلاً على سلامة المنظمة فهي لا تؤثر في الأداء التنظيمي بشكل سلبي دائماً، وإنما تؤدي إلى نتائج ايجابية في الإبداع والإنتاجية والرضا الوظيفي . وعندما يأخذ الصراع شكل المنافسة فإنه يؤدي إلى تفتح الإمكانيات والمواهب ويحسن من نوعية القرارات المتخذة وبالتالي عاملاً مساعداً لتطوير أداء العاملين والمنظمة ككل.

وبالعكس قد توجد صراعات تؤثر في فاعلية المنظمة وبشكل سلبي على مشاعر العاملين بحيث تؤدي إلى قلة التعاون ونشوء الكثير من الأحقاد بينهم والأضرار بنظام الاتصال وزيادة نسبة دوران العمل ونسب الغيابات وانخفاض النوعية وبالتالي الأضرار بكفاءة وفاعلية المنظمة . وعليه فإن هناك العديد من الاستراتيجيات التي تناولها الكتاب لإدارة الصراع لتعزيز ايجابياته والحد من إثاره السلبية ، ويأتي هذا

البحث محاولة لكشف مستويات مساهمة القوة التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع ، عليه فقد تناول البحث المحاور الآتية:

المحور الأول : منهجية البحث

المحور الثاني : الجانب النظري

المحور الثالث : الجانب التطبيقي

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول : منهجية البحث

تتضمن المنهجية المستخدمة في البحث المحاور الآتية:

أولاً: مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث وتوجهاته في إطار التساؤلات الآتية:

١. هل تختلف مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء كما يدركها العاملون في المنظمة المبحوثة؟
٢. هل تتفاوت معنويًا استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها العاملون؟
٣. ماهو الأثر المعنوي لمصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء في اس تراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها العاملون؟

ثانياً : أهمية البحث:

تكمن الأهمية النظرية للبحث من خلال محاولة ربط الباحث بين مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المدير والتي من المفترض أن تلعب دوراً حاسماً في اس تراتيجيات إدارة الصراع لتعزيز الجوانب الايجابية له وامتصاص الآثار السلبية الناتجة عنه بما يخدم أهداف المنظمة أما ميدانيا فتأتي أهمية البحث من خلال الكشف عن تأثير مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المدراء في اس تراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها العاملون وأيهما لها الدور الأكثر فاعلية في تحقيق ذلك في المنظمة المبحوثة.

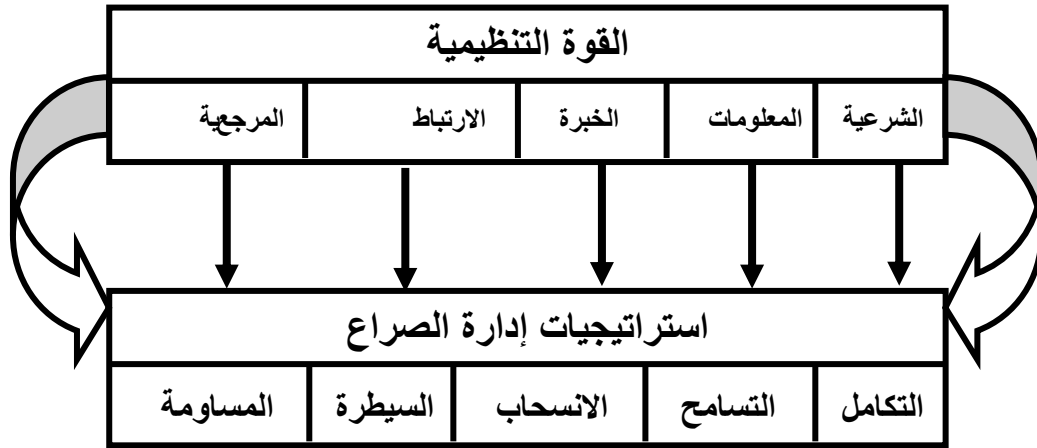
ثالثاً : أهداف البحث :

في ضوء مشكلة البحث فإن أهداف البحث تنصب أساساً على تحقيق الآتي:

١. طرح مفاهيم القوة التنظيمية ومصادرها واستراتيجيات إدارة الصراع في إطار الطروحات الحديثة.
٢. التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع الفعلية التي يتبناها العاملون.
٣. التعرف على اثار مصادر القوة التنظيمية مجتمعة وكل على حدى في استراتيجيات إدارة الصراع.
٤. تقديم مقترحات للمنظمة المبحوثة بناءً على نتائج الميدان المبحوثة بما يساعد المنظمة المبحوثة في توظيف القوة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي للمنظمة المبحوثة.

رابعاً : مخطط البحث وفرضيته:

بغية معالجة مشكلة البحث وباتجاه السعي نحو تحقيق أهدافه ، تم تصميم مخطط افتراضي وكما موضح في الشكل أدناه :



الشكل (١) : المخطط الافتراضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث :

وصولاً إلى أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا تتفاوت معنوياً مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء كما يدركها العاملون.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تتفاوت معنوياً استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها العاملون في إدارتهم للصراع مع المدير.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تؤثر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء معنوياً في اس تراتيجيات ادارة الصراع التي يتبناها

العاملون وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :

يتباين تأثير مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء في استراتيجيات ادارة الصراع.

سادساً : حدود البحث

١. الحدود الزمانية : يهدف البحث إلى كشف مواقف الأفراد المبحوثين ضمن ظروف البحث خلال عام

٢٠١١.

٢. الحدود المكانية : اقتصر البحث في دراستها الميدانية على رئاسة جامعة تكريت في محافظة صلاح

الدين.

سابعاً : منهج البحث : اعتمد الباحث على :

١. المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الأدبيات ذات الصلة بموضوعه من رسائل واطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات وأبحاث انترنت.
٢. المنهج التحليلي : باستخدام استمارات الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للحصول على البيانات الأولية وحدد أسلوب ليكرت الرباعي لقياس استجابة المبحوثين وذلك من أجل استبعاد الاجابة المحايدة وقد روعي في تصميم الاستبانة اختبار أبعاد البحث ومتغيراته التي تعبر عن مصادر القوة التنظيمية بما يتناسب مع طبيعة الميدان المبحوث ومن الجدير بالذكر أن أبعاد متغيرات الاستبانة المشار إليها في الملحق عززت من خلال المحتوى النظري للموضوع وإنها تعبر عن مؤشرات مستتبطة من مساهمات العديد من الباحثين للتعبير عن الظاهرة المدروسة وتحقيق مقاصدها ربما تتناسب مع بيئة الميدان المبحوث وقد تضمنت الاستمارة جزأين اشتمل الأول منها على المعلومات الشخصية عن المبحوثين من حيث (الجنس ، الفئات العمرية ، التحصيل العلمي ، سنوات الخدمة) في حين اشتمل الثاني منها على الأسئلة الخاصة بأبعاد البحث وقد تضمنت (٤٥) فقرة خاصة بأبعاد الدراسة.

ثامناً : التحليل الإحصائي للبيانات :

استخدم برنامج (SPSS 18.0) وبرنامج (MS-Excel 2003) لتحليل البيانات المستحصلة

من المبحوثين وقد شملت الأساليب الإحصائية الآتية :

١. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف لقياس استجابة المبحوثين.
٢. اختبار (Runs): لغرض اختبار فرضية البحث الاولى و الثانية.
٣. اختبار (Kendal): لغرض اختبار فرضية البحث الثالثة.

تاسعاً : وصف الأفراد المبحوثين :

تماشياً مع أهداف البحث الحالي تم القيام باختيار عينة عشوائية من موظفي رئاسة جامعة تكريت لقياس مدى القوة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات ادارة الصراع وقام الباحث بتوزيع (45) استمارة استبانة وكان عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (39) أي نسبة استجابة (87%) وأجريت مقابلات مع العديد منهم لشرح بعض فقرات الاستبانة والتي تضمنت (٤٥) فقرة تعبر عن أبعاد البحث وذلك بهدف الحصول على إجابات دقيقة تخدم مقاصد البحث وتوجهاته ويوضح الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين وكما يأتي :

كانت نسبة الذكور بالنسبة للجنس هي الأعلى أما بالنسبة للفئة العمرية فيلاحظ أن اغلب الفئات العمرية ظهوراً هي فئة (20-30) إذ بلغت هذه الفئة (59%) تليها الفئة (31-40) إذ شكلت (26%) من

الأفراد المبحوثين وهذا يدل على توجه المنظمة المبحوثة بالاعتماد على الفئات الشبابية . أما فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي فقد احتلت شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت (56%) بينما احتلت شهادة الدبلوم (28%) فإذا ما جمعنا الحاصلين على (دبلوم معهد+بكالوريوس+شهادة عليا) كان العدد (35) فردا وهؤلاء يشكلون نسبة (90%) من إجمالي عينة البحث وهذا مؤشر ايجابي في الميدان المبحوث إذ يعطي مؤشرا على ارتفاع المستوى التأهيلي لأفراد عينة البحث للإجابة على أسئلة الاستبانة . وأخيرا فيما يرتبط بعدد سنوات خدمة الأفراد المبحوثين فإن الفئة التي تملك سنوات خدمة في مجال العمل في المنظمة المبحوثة والتي تتراوح (سنة - 5 سنوات) كانت الفئة الأكبر لكون معظمهم من الفئات العمرية والحديثة التعيين.

الجدول (1) خصائص الأفراد المبحوثين

المتغير	التكرار	%
الجنس	ذكور	67
	إناث	33
الفئة العمرية	20-30	59
	31-40	26
	41-50	13
	51- فأكثر	2
التحصيل الدراسي	متوسطة	2
	إعدادية	8
	دبلوم	28
	بكالوريوس	56
	شهادة عليا	6
سنوات الخدمة	5 - فأقل	54
	6-10	23
	11-15	6
	16-20	10
	21 - فأكثر	8

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الثاني : الجانب النظري

أولاً - القوة التنظيمية : المفهوم والتعريف .

شغف الإنسان بالقوة منذ فجر الإنسانية ، فدرسها فلاسفة الإغريق وربما يعود الأمر إلى أبعد من ذلك ليشمل العصور البابلية والمصرية القديمة ، وأصبحت محور اهتمام كثير من العلماء في (: الاجتماع ، الفيزياء ، السياسة وغيرها ...) ، بغية تحليلها ووصفها وتفسيرها وتقييمها . وأصبحت القوة

من أكثر مفاهيم العلوم الاجتماعية إثارة للجدل والنقاش . وتناولها الباحثون والدارسون في مجال الإدارة والتنظيم كونها من الظواهر المهمة ذات التأثير المباشر وغير المباشر في مجمل حركة المنظمة (النعيمي ، 1996 : 36) . وتزايد الاهتمام بهذا المصطلح من قبل المتخصصين في الإدارة العامة بعد أن طرح مصطلح التسييس التنظيمي (Organizational politics) أي حين أصبحت المنظمات تدرس وكأنها مؤسسة سياسية (الراجحي ، 2008 : 20). ومن المفيد الإشارة إلى أن القوة لا يمكن إدراكها بالحواس المجردة من قبل أعضاء المنظمة ، بل يمكن الشعور بها عن طريق الحدس بتأثيراتها المختلفة كما أن باستطاعة أعضاء المنظمة تحديد من هم أكثر أو أقل قوة داخل المنظمة . إن المتتبع لأدبيات القوة يلاحظ أن هذا البعد التنظيمي ليس عامل جذب لاهتمامات الباحثين فحسب ، بل انه مصدر لاختلافاتهم الأكاديمية فيما يعني كمصطلح . وهذه الإشكالية تكمن في أن كل شخص يستخدم مصطلح القوة يشير إلى مجموعة من الظواهر التي تختلف عن تلك التي يشير إليها الآخر (الحماد والحمود ، 1995 : 11) . وقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون حول مفهوم القوة واختلفت تبعا للجوانب التي يركز عليها كل منهم حسب تباين اتجاهاتهم وإدراكهم لمتغيراتها . فضمن المفهوم العلائقي للقوة عرفها (Robert&Hunt,1991:282) بأنها " علاقة بين الأفراد والتي تعني أن احد الأفراد قادر على جعل الآخر القيام بما لا يرغب القيام به طواعية " ، كما عرفها (Kreitner & Kinicki, 2001: 52) ضمن سياق القوة الاجتماعية تعرف بأنها " القدرة على حشد الموارد البشرية والمعلوماتية والأولية من أجل انجاز شيء " ، وأورد كل منه (IVANCEVICH & Matteson , 2002 : 388) تعريف عالم السياسة Robert Dahl للقوة بأنها " تظهر عندما يملك A القوة والتأثير على B إلى حد أن B يعمل شيئاً لم يكن لي عمله لولا ذلك التأثير من A ، أما (Robins,1988:136) فينظر للقوة من مفهوم التأثير الذي يمارسه الفرد وقد عبر عن هذا المعنى بتعريفه للقوة بأنها " المقدرة التي يمتلكها A للتأثير على سلوك B لذا فإن B يقوم بشيء غير راغب القيام به دون ممارسة ذلك التأثير " ، أما ضمن مفهوم القسر فقد عرفها (Pfeffer , 1982:61) بأنها " قدرة مؤثر اجتماعي معين للقضاء على المعارضة " ، وعرفها (Daft,2001:447) في سياق الجمع بين قوة الأفراد والوحدات بأنها "المقدرة التي يمتلكها احد الأفراد أو الأقسام في المنظمة في التأثير على الآخرين (الأقسام) من أجل تحقيق النتائج المرغوبة" . وفي نفس السياق يعرفها (KHANAKA , 2008 : 226) بأنها " المقدرة التي يمتلكها احدهم (فرد ، جماعة) للتأثير في الآخرين " ، يتضح من التعاريف السابقة أنها تتفق على ان القوة تظهر عندما تكون هناك علاقات بين طرفين أو أكثر إذ أنها تتجسد من خلال التفاعلات الإنسانية من أجل إحداث التغيير أو التعديل أو التحكم بسلوك واتجاهات وحاجات وقيم الطرف الآخر . كما يود الباحث ان

يقدم تعريفا للقوة بأنها المقدرة التي يتمتع بها الفرد (المدير) لتأثير على الآخرين (العاملين) لحملهم على اتباع منهج تصرف معين عبر التفاعل الاجتماعي معهم .

ثانيا- أهمية القوة التنظيمية :

إن تطلع الكثير من البشر إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكهم يعد حقيقة أساسية في حياة المنظمات فالجهود المبذولة بغرض التحكم في الآخرين تعد ظاهرة شائعة في كل المستويات وجميع المنظمات (الحناوي ، سلطان 1997 : 325) لذا تعد القوة عاملا رئيسا في تفسير كيفية أداء المنظمات لإعمالها ولتأثيرها في فاعليتها واستراتيجياتها وقراراتها والمسارات المهنية لأعضائها كونها تعد العنصر الجوهري في السلوك الإداري الفعال ينبغي على المدراء الحصول عليها وتطويره واستخدامها التأثير على مرؤوسيه من أجل أداء أعمالهم بكفاءة كما إنها تعتبر أمراً حاسماً في تطوير ثقة المدراء بأنفسهم ومن ثم رغبتهم في دعم مرؤوسيه (Moorhead & Griffin , 329 : 1995) وفي المقابل فإن عدم امتلاكها يضعف من الفاعلية التنظيمية للمنظمات (Kreitner , 582 : 2001) أيضاً تلعب القوة دوراً مهماً في تسهيل تكيف المنظمة مع البيئة فالأفراد والجماعات داخل المنظمة الذين يمكنهم مساندة ذلك التكيف هم أولئك فقط الذين يمتلكون القوة.

ثالثا- مصادر القوة التنظيمية:

في سياق نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي لم يتفق الباحثون على مصادر محددة للقوة ، ويأتي هذا الاختلاف لوجود وجهات نظر متعددة في دراسة هذه المصادر وتتميز بعض المصادر بطبيعتها الفردية ، ويرتبط بعضها بالموافق ، فيما يتضمن بعضها تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية (ألراجي ، 2008:21).

وبهدف تحديد مصادر القوة التنظيمية التي أوردها الباحثون في دراساتهم قام الباحث بأعداد جدول يعكس وجهات نظر عدد من الباحثين المتخصصين في السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة والذين أتيح للباحث الاطلاع على إرائهم وتبين للباحث من الجدول (٢) أن هناك تبايناً في وجهات نظر الباحثين حيث حصل مصدري (المرجعية والخبرة) على نسبة اتفاق (٦٧%) لكل منهما . في حين حصل مصدر الشرعية على نسبة اتفاق (٧٣%) . أما مصدري (المكافأة والإكراه) فقد حصلوا على نسبة اتفاق (٥٣%) لكل منهما . أما المصادر الأخرى المتمثلة بالمعلومات والارتباط فقد حصلت على نسبة اتفاق أقل من (٥٠%) إذ كانت على التوالي (٤٠% ، ١٣%) ولذا ولأغراض هذه الدراسة سيعتمد الباحث على مصادر (الشرعية ، الخبرة ، المرجعية كمصادر لقوة الرئيس بعد أن يضيف الباحث إليها مصدري (المعلومات ، والارتباط) مضافا إلى بقية مصادر القوة التي حصلت على نسبة ت جاوزت ال(٥٠%) بعد استبعاد مصدري (المكافأة ، الإكراه) وذلك لكون هذين المصدرين للقوة قد جرى تناولهما

كثيرا من قبل الباحثين على العكس من مصدري القوة المتمثلين ب (المعلومات و الارتباط) فلم يتم تناولهما من قبل في أطار موضوعي القوة والصراع التنظيمي.

الجدول(٢) مصادر القوة التنظيمية من وجهة نظر عدد من الباحثين

المصادر الباحث	المكافأة	الشرعية	المرجعية	الخبرة	الإكراه	المعلومات	الارتباط
French&Raven,1959	*	*	*	*	*		
Etizoni,1975	*		*		*		
Yukl&et.al,1984	*	*	*	*	*	*	
Kenney&Wilson,1984		*	*	*		*	*
Hicks&Gullet,1985			*				
Robbins,1988			*				
جاكسون وآخرون،١٩٨٨	*						
Rahim,1989	*	*	*	*		*	*
Gordon,1990			*				
Northcraft&Neale,1990	*	*	*	*	*		
ألنعيمي،١٩٩٦	*	*	*	*	*		
درويش والخفاجي،١٩٩٩	*	*	*	*	*	*	
Shermerhorn,et.al,2000	*	*	*	*	*		
Daft,2001		*				*	
Ivancevich&Matteson,2002	*	*	*	*	*	*	
المجموع	٨	١١	١٠	١٠	٨	٦	٢
النسبة المئوية	%٥٣	%٧٣	%٦٧	%٦٧	%٥٣	%٤٠	%١٣

الجدول من أعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

أ - **قوة الشرعية** : وهي القوة المستمدة من السلطة الرسمية التي يمتلكها المدير فله حق شرعي في أن يمارس التأثير على الآخرين الذين يكونون ملزمين بقبول هذا التأثير أي بمعنى ملزمين بتنفيذ أوامره وتوجيهاته (الحماد والمحمود، 1995: 12) ويشير (جرينبرج وبارون، 2004: 522) إلى أن القوة الشرعية تستخدم فقط بالنسبة للأنشطة المعترف بها والمقبولة من جميع الأطراف وفي المنظمة التي يتم فيها استخدام هذا النوع من القوة . ومن الأمثلة على هذا النوع من القوة ، اعتراف الطلبة بحق المدرسين في وضع السياسات الخاصة بإدارة الفصول الدراسية وتوزيع الدرجات وهذا يعني أن لهم سلطة شرعية على الفصول التي يدرسون لها ،وتكون أوضح صورة لهذا النوع من القوة في التقسيمات الهيكلية للمنظمة

إذ أن الأفراد في المستويات العليا يمتلكون قوة أكبر من الأفراد في المستويات الدنيا وهذا يعني أن المدير يمارس تأثيره في الآخرين بسبب موافقة السلطة مع وظيفته (العكيدي، 1998:40).

ب - قوة المعلومات : قوة المعلومات أصبحت مقبولة وبشكل متزايد في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة ، ويفسر (Mcshane&Glinow,2005:367) قوة المعلومات بأنها السيطرة على تدفق المعلومات وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين وقدرة الأفراد على التعامل مع عدم التأكد البيئي ،ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد يحتاجون إلى التمرکز في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة (الحميري والياسري، 2006:10)، وتقليدياً فإنه يتوافر لشاغلي الوظائف العليا في المنظمات مصادر معلومات هامة لا تتوافر لغيرهم (معلومات عن أداء المنظمة، اتجاهات السوق مثلاً) ويرى جرينبرج بأن امتلاك المعلومات تزيد من قوة من يسيطر عليها (جرينبرج وبارون، 2004: 523) فالسيطرة على المعلومات تقلل من احتمالية تحدي القرارات الصادرة من المدير فامتلاك المعلومات من قبل المدير تمكنه من صياغة إدراك المشكلة واتخاذ احد البدائل لحلها وهذا يعطي قوة للرئيس .ويرى الباحث أن قوة المعلومات أصبحت الآن اضعف أنواع القوة التنظيمية بفعل التطورات التكنولوجية الحالية التي قدمت العديد من الوسائل التي ساهمت في معالجة البيانات وتخزينها ونشرها من قبل الجانب التشغيلي لنظام المعلومات (تقانة المعلومات) بحيث أصبحت المعلومات الآن متاحة لجميع العاملين ولا يمكن احتكارها من قبل طرف معين بل العكس فإن الفلسفة الإدارية الحديثة تؤكد على أن تكون المعلومات متاحة للجميع من أجل المساعدة في تفعيل أداء الأنشطة بفاعلية وكفاءة .

ج - قوة الخبرة : المقصود بقوة الخبرة ،الخبرة الفنية والمهارة التي يديها المدير في مجال عمله ،إضافة إلى الخبرة الإدارية المتعلقة بشؤون المنظمة والعاملين فيها(السالم، 2009:109) كما وتتمثل قوة الخبرة في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة بالوظيفة (إدريس والمرسي 2001 : 556) ، فالخبير يمتلك القوة حتى عندما يكون الموقع الرسمي في أدنى الهرم التنظيمي وكلما قلت إمكانية استبدال الفرد الخبير أو المدير تضاعفت درجة القوة التي يمتلكها إلا أن كل ما ذكر عن قوة الخبرة مرهون بثقة المرؤوس بخبرة المدير الفعلية القائمة على تزويد المرؤوس بالمعلومات الدقيقة والصحيحة في مجال معين (Ivancevich&Matteson,2002:390) ويشير (Kinicki&Kreitner,2001: 524) إلى أن المعرفة تعطي المدير قوة خبرة على أولئك الذين بحاجة لمثل هذه المعرفة فمثلا قوة الرئيس (مدير القسم) تتعزز بسبب معرفته حول جداول العمل والطلبات . (assignments) قبل مرؤوسيه . أن الاستخدام الحاذق أو الماهر لقوة الخبرة يلعب دورا رئيسا في فاعلية قادة الفريق فالمعرفة تمثل قوة في بيئات عمل تتميز بالتقانة العالية اليوم.

د - **الارتباط (التقرب)** : تنشأ هذه القوة من علاقة الشخص بأفراد مهمين داخل وخارج المنظمة (جراهام وهايز، 1996: 226) فمن الواضح أن تقرب المدير من أصحاب النفوذ (الإدارة العليا ومنتخذي القرارات) في المنظمة سيمنحه قوة . إذ تنشأ هذه القوة عندما يكون للمدير اتصالات مع أشخاص الإدارة العليا الذين يتحكمون بمنح الموافقات ويتمتعون بالهيبة والإسناد فضلا عن شبكة المعارف والعلاقات التي توفر للمدير المعلومات وتكون له سمعة جيدة لها تأثير في هذا المجال ، هذا التقرب يشكل مصدر قوة للمدير (السالم ، 2009: 110) ، فكلما زادت درجة ارتباط المدير مع الناس المؤثرين داخل المنظمة وخارجها والذين تكون (معرفتهم ، أفكارهم ، دعمهم ، تعاونهم ، ومواردهم) مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفعالة ، فقوة الارتباط هي تأثير المدير نتيجة للدعم الذي يمتلكه من الآخرين في المنظمة وتبرز هنا أهمية تشجيع الدعم من العاملين الذين تعد مساندهم ضرورية لإنجاز العمل وتتضمن هذا النوع من القوة شكلا من أشكال التبادل الاجتماعي أي أن المدير الذي يريد القوة وفقا لهذا الأساس يجب أن يكون مستعداً للتعاون مع الآخرين ودعمهم إذ لا يمكنه الحصول على تعاون الآخرين ودعمهم ما لم يكن هو نفسه قادراً على ذلك (أجميلي، 2004: 43) وتجدر الإشارة إلى أن المدير الذي يتمتع بشبكة اتصالات واسعة وله القدرة على الوصول إلى أصحاب التأثير في المنظمة يكتسب بدوره قوة مستمدة من قوتهم ولهذا يركز الكثير من المدراء والرؤساء على إقامة مثل هذه الشبكات بطرق عديدة وبصرفون أموالاً ومجهوداً للتمتع بمميزات هذه ال علاقات التي تشكل وسائل دعم ووقاية وحماية للأطراف التي تسعى لأقامتها (القريوتي، 2000: 716)

هـ - **قوة المرجعية (القدوة)** : أن الخصائص الشخصية للمدير تشكل أساساً لإعجاب الآخرين في المنظمة ويكتسب محبتهم واحترامهم والتأثير في سلوكهم، كما وان امتلاك المدير مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الايجابي معه ف كبار المديرين الذين يتمتعون بخصائص مرغوبة واحترام قد يجدون فيه مصدر قوة إضافي بالنسبة لصغار المديرين الذين يرغبون في تقليدهم والارتباط بهم(جرينبرج وبارون، 2004: 525). ويشير (McKenna, 2000: 395) إلى أن الشيء المهم حول القوة المرجعية، هو تماثل (تطابق) المرؤوسين مع قائدهم وأن الطريقة المعتادة لتحقيق ذلك هي عن طريق اختيار المرؤوسين الذين يمتلكون خلفيات مشابهة من حيث التعلم والتدريب وباستخدام نموذجية الدور يمكن التأكد فيما إذا يوجد تماثل بين المدير والعاملين أم لا . وربما تعد قوة القدوة من أكثر (أشكال) القوة غرابة وغموضاً ، ف (س) يتمتع بقوة قدوة على (ص) عندما ، (ص) يرغب في تقليد أو طاعة (س) لكونه يعجبه أو يتماثل معه . فالتماثل (التطابق) مع الفرد يعني أن ترى أن ذلك الفرد يمتلك سمات ترغب في امتلاكها أو تقليدها . والمقدار الأكبر من قوة القدوة وتأثيرها يشتق من الكاريزما ، والتي هي نمط شخصية يستحوذ على اهتمام وقلوب وخيالات الأفراد . فالفرد سيكون لديه قوة كاريزما ليس بسبب

سمات شخصيته فقط لكن بسبب التلائم بين هذه الخصائص أو السمات وتلك التي تكون مرغوبة أو محل إعجاب من قبل الآخرين ، فعلا سبيل المثال (T.E.Lawrence) المشهور بـ (Lawrence of Arabia) امتلك سمات شخصية معينة صنعت منه قائداً مثيراً للإعجاب للعرب أثناء الحرب العالمية الأولى ، على العكس من ذلك ، نمط شخصية كان يعتبر غير جذاب في موطنه الأم انكلترا ، حيث فشلت طموحاته السياسية عند عودته (North craft & Neale, 1990: 346) ومن المفيد الإشارة إلى أن ذلك التأثير من قبل المدير تعتمد وبشكل كبير على الموقف ، فإذا ما تغير الموقف فأن حاجات الأفراد ستتغير وكذلك تعريفهم لشخص النموذج . خلاصة القول هو أن قوة المرجعية (القدوة) تستند على انجذاب العاملين ومشاركتهم الوجدانية مع المدير بسبب إعجابهم وانجذابهم إلى شخصية المدير .

ثانيا : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

أ - مفهوم الصراع التنظيمي وتعريفه:

يمثل الصراع جانبا حتميا في الحياة المعاصرة . فالاتجاهات المتمثلة بالتغيير الدائم والتنوع المتزايد للموارد البشرية وتزايد فرق العمل الافتراضية والمدارة ذاتيا ، وقلة الاتصال وجها لوجه (المزيد من التفاعل الالكتروني) ، الاقتصاد العالمي القائم على أساس المزيد من التفاعل والتعامل عبر الثقافات ، جميعها تجعل الصراع التنظيمي أمر حتميا لا مفر منه . على هذا الأساس يعد الصراع أحد الأجزاء المتممة لحياة المنظمة فالاختلاف الواضح بين الأفراد هو سمة بارزة في جميع المنظمات إذ لا اتفاق بينهم حول أسباب المشاكل ولأدوات المستخدمة في العمل وتحديد الصواب والخطأ وعدم الاتفاق حول الأولويات أو الأهداف . وأبرز (Thomas & Schmidt , 1976) أهمية الصراع في الواقع العملي ، في مسح أجراه على مدراء المستويات العليا والوسطى توصل فيه إلى أن الصراع له أهمية مساوية وأكبر من التخطيط والاتصالات والدافعية واتخاذ القرار ، ويبذل المدراء (20 %) من وقتهم في معالجة الصراعات داخل منظماتهم . وتجدر الإشارة إلى انه لا يوجد معنى واحد لمفهوم الصراع ، وتكشف الدراسات عن أن المفهوم بصورة عامة تم تعريفه بصورة متعددة ومختلفة ، فقد عرف بأنه حالة عدم اتفاق أو عدم انسجام أو اختلاف بين الأفراد والجماعات أو فيما بينهما (المعشر ، 2005 : 42) ، وعرفه (Daft , 2001 : 448) بأنه حالة من حالات التعارض المدرك بين شخصين أو أكثر في القيم والأهداف أو الحاجات . أو " هو حالة من عدم الاتفاق ، تأخذ صيغ أو أشكال حادة أو قد تأخذ شكلاً غير ملحوظ ، بين شخصين أو بين عدد من الأطراف " (Khanka, 2004: 157).

وهناك من ينظر للصراع كموقف وهذا ما أكده (جرينبرج وبارون، 2004: 477) بقوله انه : الموقف الذي يعمل فيه الأفراد في إحدى المنظمات ضد بعضهم بدلا من العمل (التعاون) مع بعضهم ،

وهناك من الباحثين من اعتبر الصراع كعملية منهم (Mcschane & Glinow, 2005: 390) بقوله " العملية التي تحصل عندما يدرك احد الأطراف بأن مصالحه تتعارض أو تتأثر سلبيا من قبل الطرف الآخر " ، وكذلك ما قاله (Rahim, 2002: 207) بكونه " عملية تفاعل تظهر بصيغة عدم الاتفاق ، التعارض أو التنافر ضمن نفس الكيان الاجتماعي أو بين الكيانات الاجتماعية (أفراد ، جماعة ، منظمة) وفي سياق تقسيم الصراع من حيث تأثيره في الاداء إلى صراع (بناء) و (هدام) فالصراع (البناء) هو عبارة عن مواجهة بين جماعات تعزز وتعود بالمنفعة على أداء المنظمة ، أما الصراع (الهدام) فهو كل صراع أو تفاعل بين جماعات يضر بالمنظمة ويعيق تحقيق الأهداف التنظيمية . (Ivancevich & Matteson, 2002: 351) ويتضح من الاستعراض السابق لمعنى وتعريف الصراع انه لا يوجد إجماع بين الباحثين على تعريف واحد للصراع وربما يعود ذلك إلى انه يحصل على عدة مستويات كما أن له صورا و أشكالاً مختلفة وله نتائج و تأثيرات وظيفية / ايجابية/ سلبية على أعضاء المنظمة كذلك فإن الصراع مسألة ترتبط بإدراك أطرافه على وجود تعارض يحصل حول المصالح ، الأهداف ، القيم والموارد .

ب - مفهوم إدارة الصراع:

لقد مرت الأفكار والطروحات المتعلقة بإدارة الصراع بتطورات مهمة خلال القرن العشرين . فكانت البداية مع حركة الإدارة العلمية حيث اعتقد رواد هذه المدرسة وعلى رأسهم (فردريك تايلور) بأن الصراع شكل تهديداً أساسياً لسلطة الإدارة عليه فانه ينبغي تجنبه أو الإسراع في حله . فيما بعد أدرك أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية حتمية الصراع ونصحوا المدراء بتعلم كيفية التعايش معه . بالرغم من هذا بقي التركيز على حل الصراع كلما كان ذلك ممكناً . في بداية السبعينات أدرك المتخصصون في السلوك التنظيمي بأن الصراع له نتائج ايجابية وسلبية واعتماداً على طبيعته وشدته . هذا المنظور قدّم فكرة مثلث ثورة في مجال الصراع التنظيمي لتلك المنظمات التي تعاني من قلة الصرا ع (Kinicki & Kreitner, 2008: 275) وتشير الدراسات في هذا الموضوع إلى أن الجوانب الايجابية للصراع تعتمد على الأسلوب الذي يستخدم في إدارته ، كما أن أهداف الصراع تكمن في جعله ايجابيا ومفيدا بشكل دائم (المعشر، 2006: 44).

يركز البحث الحالي على إدارة الصراع أك ثر منه على حل الصراع . فالفرق بين حل الصراع ودارة الصراع أكثر من مسألة دلالة اللفظ كما يشير إلى ذلك (Robbins, 1978) إلى أن حل الصراع يدل ضمنا على حالة : خفض أو القضاء - استبعاد أو إنهاء الصراع ، لذا فان عدد كبير من الدراسات التي تتناول موضوع التفاوض وال مساومة والتحكيم والتوسط تقع ضمن فئة حل الصراع (

(207 : 2002, Rahim) وطبقا إلى رأي Afzular Rahim وهو احد أشهر المتخصصين في موضوع الصراع التنظيمي فأن ما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو ادارة الصراع وليس حل الصراع أو إنهائه ، فإدارة الصراع ليست بالضرورة أن تعني تجنب أو تخفيض أو إنهاء الصراع وإنما تتضمن وضع وتصميم استراتيجيات كلية على مستوى المنظمة وتطبيقها من اجل التقليل من الصراعات الضارة (السلبية) وتعزيز الوظائف البناءة والايجابية للصراع . (Rahim , 2002 : 208)

وفي سياق ذي صلة فأن (Mcschane & Glinow, 2005: 390) يرى بأن ادارة الصراع تهدف إلى تغيير مستوى وشكل الصراع وبأساليب تعظم من منافعه وتخفف من نتائجها الضارة وهذا يعني بالتالي زيادة مستوى الصراع البناء

أما (Kinicki & Kreitner, 2008: 284) فقد أوضحا بما أن للصراع صوراً مختلفة ومتعددة وأنه يمثل تحدي للمدراء الذين يعتبرون بدورهم مسؤولين عن الوصول إلى الأهداف التنظيمية فأن التركيز بالتالي ينبغي أن يتحول إلى الإدارة الفعالة لكلا من الصراع البناء والهدام.

ج - استراتيجيات إدارة الصراع : البحث الحالي سوف يتناول استراتيجيات ادارة الصراع الشخصي (ما بين الأفراد) ويشكل أساسى ما بين المرؤوس والرئيس وليس على أساس المجموعة أو المنظمة وباعتباره مفهوماً أوسع من حل الصراع لأنه يحمل في ثناياه تعزيز الصراع البناء وامتصاص الآثار السلبية للصراع الهدام أو السلبي وهناك خمسة اس تراتيجيات لإدارة الصراع نالت اتفاقاً من قبل العديد من الباحثين من هم (Mary P .follet 1926 ، (Thomas 1976) و (Blake & Mouton , 1964) و (Rahim & Bonoma , 1979) وأما (Rahim , 1983) فيرى أن استراتيجيات ادارة الصراع تقع بين بعدين ، البعد الأول يسمى التعاون أو ما يسميه البعض بالاهتمام اتجاه الآخرين ، والبعد الثاني يسمى الإصرار أو ما يسمى بالاهتمام اتجاه الذات (Northcraft & Neale, 1990: 243) فالبعد الأول يشير إلى رغبة الطرف الأول إلى إشباع حاجات ومخاوف الطرف الآخر ، أي أن الفرد يميل إلى إرضاء الآخرين وإبداء الاهتمام بهم . والبعد الثاني يشير إلى رغبة الفرد في إشباع حاجاته ومخاوفه أي أن الفرد يميل إلى إرضاء ذاته وإبداء الاهتمام بها . ويضع خبراء الصراع كل بعد من هذه الأبعاد ضمن مقياس (عادي - منخفض) ومقياس (ربح - خسارة) بحسب اتجاه الفرد في كل بعد (الطائي وعطيوي ، 2006 : 130) . وقبل ما يقارب الثلاثة عقود قام الباحث (Afzalur Rahim, 1983) بطرح نموذج الخاص باستراتيجيات ادارة الصراع الذي يضم خمس استراتيجيات وفق البعدين السابقين وسيتم اعتمادها من قبل البحث الحالي وعلى الرغم من محاولة الكثير من الكتاب البحث عن اس تراتيجيات اخرى الا ان النموذج المذكور لازال سائدا لحد الآن في الادبيات والدراسات ذات العلاقة وهي كالآتي :

- إستراتيجية التكامل (المواجهة): وتعني أن طرف الصراع يتميز بالاهتمام العالي بذاته وبالآخرين ويتعاون معهم لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا وهذا يتطلب تبادل المعلومات والصراحة وبحث الاختلافات للوصول إلى حل ناجح ومقبول لدى الطرفين (أراجي، 2008: 70) كما تتميز هذه الإستراتيجية بكون يواجه الأفراد الصراع فيها بشكل مباشر. وبين (Kinicki & Kreitner, 2008: 287) بان إستراتيجية التكامل هي أكثر الاستراتيجيات ملائمة في حالة الصراعات المتجذرة في نظام القيم المتعارضة لأطراف الصراع كما أن تأثيرها يمتد لفترة طويلة لكونها تتعامل مع المشكلة الأساسية (العميقة) أكثر منه مع أعراض المشكلة . وهذا ما يؤكد (Rahim, 2002: 218) إذ يشير إلى أن هذه الإستراتيجية فعالة في مواجهة المشكلات المعقدة عندما لا يستطيع طرف بمفرده الوصول إلى حل المشكلة أو عندما يحتاج حل المشكلة إلى اجتماع الأطراف لتوضيح ومعرفة أبعادها والوصول إلى حلها.
- إستراتيجية التسامح (التساهل): تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اهتمام منخفض بالذات واهتمام عالي بالآخرين وتسمى هذه الإستراتيجية أيضا إستراتيجية المجاملة Accommodation وإستراتيجية عدم الواجهة (الطائي وعطيوي، 2006: 13) وتقتزن هذه الإستراتيجية بمحاولة احد طرفي الصراع التقليل من شأن الاختلافات والتأكيد على الأشياء المشتركة من اجل تلبية مصالح الطرف الآخر (459 : Daft, 2001) ولهذه الإستراتيجية ميزة هي أنها تحافظ على ال وئام وتجنب الإزعاج وتكون مفيدة على المدى القصير وعندما لا يعطي الفرد أهمية كبيرة للموضوع . وهذه الإستراتيجية تكون فعالة عندما لا يكون احد الأطراف معتاد على الموضوع محل الخلاف أو عندما تكون القضية محل اهتمام الطرف الآخر وتعنيه أكثر مما تعني الطرف الأول . ويهكّن كذلك استخدام هذه الإستراتيجية عندما يتنازل الفرد عن الخوض في الصراع أملا منه في كسب ودّ الطرف الآخر . (Rahim, 2002: 218 - 220) أي انه يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية على أساس نكتيك سياسي فهم يتوقعون رد الجميل (الخدمة) afavor in return عند ظهور صراعات في المستقبل (Daft, 2001: 459).
- إستراتيجية التجنب أو الانسحاب : تتضمن هذه الإستراتيجية اهتمام منخفض اتجاه الذات وكذلك الحال اتجاه الآخرين وتقتزن هذه الإستراتيجية بسلوكيات تتمثل بالانسحاب ، تجنب مواقف الصراع (Rahim & Psenicka , 2002 : 307) حيث يميل طرفي الصراع إلى عدم الاهتمام بالمشكلة ويرتبط هذا السلوك بالاتجاهات غير المهتمة نحو الصراع ،وهي إستراتيجية غير مباشرة وغير تعاونية . ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الآثار اللاوظيفية المحتملة عند مواجهة المشكلة أو الصراع كبيرة جدا لدرجة أن يكون تجنب المواجهة أفضل وأيضا ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون

التوتر مرتفع جدا بين أطراف الصراع وتكون الفائدة من هذه الإستراتيجية هي تهدئة الأوضاع بين الأطراف المتصارعة. (Rahim,2002 : 220).

- إستراتيجية السيطرة (الهيمنة) : وتسمى أيضا بإستراتيجية التنافس والتي تظهر عندما يكون لأحد أطراف الصراع اهتمام عالي بالذات واهتمام منخفض بالآخرين ، إذ يميل الفرد إلى السيطرة عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر وبدون الاهتمام باحتياجات الآخرين ورغباتهم وكما تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الريح والخسارة حيث يسعى المسيطر جاهدا بعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين (أراجي ، 2008 : 71) . وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون محل الصراع ذو أهمية كبيرة لطرف أكثر من غيره والقرار الذي يمكن أن يتخذ ربما تكون أضراره كبيرة عليه وعندما يكون الطرف الآخر للصراع لا يملك المهارة والمعرفة المتخصصة مما يضطر الطرف الآخر للسيطرة واستخدام هذه الإستراتيجية لإدارة الصراع (Northcraft & Neale, 1990 : 242) (Rahim ,2002 : 220) .
- إستراتيجية المساومة (التوسط / التوفيق) : تمثل هذه الإستراتيجية السلوك أو الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين كما توصف هذه الإستراتيجية (بخذ وأعطي) (take – and – give) إذ يتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى حل أو قرار (المعشر ، 2005 : 44) أي أن كل طرف قد حقق جزء من أهدافه كما أن هذه الإستراتيجية تشعر أطراف الصراع بالعدالة لكون كل طرف قد حصل على شيء وأن كل طرف قد أعطى شيء في الوقت نفسه . (Daft , 2001 : 459) كما يمكن استخدام هذه في حالة أن طرفي الصراع يودان الوصول إلى حلول مؤقتة لمشكلة معقدة أو يمكن أن يلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما يتم استخدام إحدى استراتيجيات الصراع الأخرى دون جدوى ، أيضا إستراتيجية المساومة تعتبر مناسبة للمواقف التي يعتبر فيها الوصول إلى حل سريع أكثر أهمية من الوصول إلى الحل الأفضل فعلى سبيل المثال إذا مرضتین تخططان لعطلة نهاية السنة ،فإن من المحتمل أن تتفقان بأن إحداهما سوف تعمل يوم عيد الميلاد والأخرى يوم عطلة رأس السنة حيث كليهما لا تستطيعان اخذ عطلة في نفس الوقت لكن كليهما يمكنهما ترتيب عطلة . (Daft,2001: 460). ويظهر أن هذه الإستراتيجية مفيدة في حل الصراعات طويلة الأمد . (Rahim, 2002: 220)
- ويضيف (Daft, 2001: 460) إلى ما سبق إلى انه في الثقافات التي تعطي قيمة عالية للإنجاز الفردي يؤدي اللجوء السريع إلى المساومة إلى إعطاء علامة أو إشارة تدل على الضعف ، كما أن المنظمة وأعضائها قد لا يصلون إلى أهداف حقيقية ، وفقا لما سبق يتبين من خلال استعراض استراتيجيات ادارة الصراع أن هناك أكثر من إستراتيجية ولا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية (المتلى) فكل

مزايها وسلبياتها وتحكمها متغيرات الموقف والحالة . وهذا يتفق مع ما يجمع عليه دارسي الإدارة بأنه ليس هناك مدخل أفضل باتخاذ القرار والقيادة أو التحفيز ، فالمدخل الموقفي أو كما يسمى أيضا بالمدخل ألظرفي والذي يعتبر سمة بارزة للإدارة المعاصرة والذي حل محل مدخل " الطريقة الواحدة المثلى (Kinicki & Kreitner , 2008 : 287) (Rahim , 2002 : 217- 8) و (Mcshane) (von Glinow , 2005 : 396) و (Northcraft & Neale , 1990 : 244) و (Rahim , 2002 : 218) و (حريم ، 2009 : 185) . وفي سياق دعوته إلى تطوير نظرية موقفية لإدارة الصراع يورد (Rahim , 2002 : 218) بأن على سبيل المثال في موقف صراع يتسم فيه القرار بنوعيه وقبول منخفضين فإن إستراتيجية السيطرة تكون مبررا استخدامها على العكس من ذلك قرار يتسم بالنوعية والقبول العاليين فإن استخدام إستراتيجية التكامل يكون من الملائم استخدامها ، ويؤكد على أن إستراتيجية التكامل أو حل المشكلة هي الإستراتيجية الأكثر ملائمة لإدارة الصراع بحسب البحوث التي قام بها (Blake & Mouton , 1964) و (Rahim & Bonoma , 2001 , Thomas , 1976) (ويضيف أيضا بأنه وبشكل عام يعد كل من إستراتيجية التكامل والى حد ما أسلوب المساومة أو التوفيق هما الأكثر ملائمة في القضايا والمسائل الإستراتيجية أما الاستراتيجيات المتبقية فيمكن استخدامها للتعامل مع المشاكل التكتيكية واليومية . أما فيما يتعلق بعلاقة استراتيجيات ادارة الصراع مع المخرجات على المستوى الفردي والتنظيمي ، فتشير نتائج الدراسات لـ (Burke , 1970) إلى أن إستراتيجية التكامل كانت ترتبط بالإدارة الفعالة للصراع بينما كانت استراتيجيات السيطرة والتجنب ترتبط بالإدارة غير الفعالة للصراع . وأشارت دراسة (Lawrence & Lorsch , 1967) بأن إستراتيجية التكامل أكثر ملائمة للتعامل مع الصراع بين الأفراد كم وإنما كانت تستخدم كإستراتيجية لإدارة الصراع وبدرجة متزايدة من قبل المنظمات عالية الاداء. (Rahim, 2002 : 218).

المحور الثالث : الجانب الميداني

خصت هذه الفقرة لوصف إبعاد البحث وتشخيصها واختبار فرضياته وفق " للمحاور الآتية:

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها :

تحدد مقاصد هذا المحور في تشخيص آراء عينة البحث ومواقفهم نحو متغيرات البحث ، وقد استخدم البرامج الإحصائي (spss) للحصول على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ، وسيتم التركيز في هذه الفقرة على معامل الاختلاف في وصف إبعاد البحث وتشخيصها والذي يتميز بمقدرته على ترتيب المتغيرات حسب تركيز الإجابات عندها من قبل الأفراد المبحوثين لأنه يقيس النسبة المئوية للانحراف المعياري من الوسط الحسابي .

وسيتم التركيز في وصف مصادر القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع على الوصف الإجمالي لكل بعد دون الخوض في تفاصيل المتغيرات الجزئية له، وذلك لسببين :

- كثرة عدد المتغيرات الجزئية (الفرعية) لمتغيري البحث الرئيسيين إذ البالغ عددها (٤٥) متغير وبالتالي فإن وصفها سيؤدي لفقرة الوصف والتشخيص دون مبرر ، فضلا عن أن نتائج الوصف والتشخيص هي مجرد مؤشرات أولية عن إبعاد البحث لا يمكن من خلالها الوصول لأهداف البحث واختبار العلاقة بين إبعاده.

- كل متغير رئيسي حاصل جمع متغيراته الفرعية وبالتالي فإن وصفه يغني عن الوصف التفصيلي ومعبرا عنه في نفس الوقت.

1- وصف مصادر القوة التنظيمية وتشخيصها:

تبين معطيات الجدول (٣) التفاوت في مواقف المبحوثين نحو مصادر القوة التنظيمية ، إذ نالت الشرعية كأحد مصادر القوة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تجانس مواقف الأفراد المبحوثين وذلك لحصولها على اقل قيمة لمعامل الاختلاف (16.62) وبأعلى وسط حسابي قدرته (3.03) وبأعلى نسبة اتفاق بين المبحوثين إذ بلغت (89.8 %) نسبة(اتفق واتفق بشدة تجاه هذا المصدر) إذا أكد هؤلاء على أن المدراء في المنظمة المبحوثة يستمدون قوتهم التنظيمية من الشرعية في المرتبة الأولى ، يليها من حيث اقل معامل اختلاف المعلومات كمصدر للقوة التنظيمية (18.196) وبوسط حسابي قدره (2.81) ، وباتفاق (76.9%)

من الأفراد المبحوثين على أن المصدر الثاني للقوة التنظيمية للمدراء يأتي من امتلاكهم للمعلومات التي تتيح لهم التأثير في الآخرين من أجل تحقيق النتائج المرغوبة. أما اقل مصدر من مصادر القوة التنظيمية التي يمتلكها المدراء فقد كانت من نصيب قوة الارتباط إذ بلغ أعلى معامل اختلاف (23.25) مما يدل على تشتت عالي في إجابات المبحوثين وعدم تجانسها تجاه هذا المصدر من مصادر القوة التنظيمية وبأقل وسط حسابي وقدره(2.78) مقارنة ببقية المصادر.

نتائج الوصف التشخيصي لمصادر القوة أعطت مؤشرات أولية عن مواقف الأفراد والباحثين الايجابية تجاه تلك المصادر وهذا ما يبينه الوسط الحسابي العام لمصادر القوة التنظيمية مجتمعة والذي بلغ (2.87) وبانحراف معياري قدره (4.12) وباتفاق (77.44%) من المبحوثين بالاتجاه الايجابي وسيتم التحقق من مدى معنوية هذه المصادر التي تعني هل إن المدراء يستمدون فعلا قوتهم التنظيمية من هذه المصادر مجتمعة بحسب ما يشعر به العاملين أم أن هناك بعض المصادر هي المؤثرة والمحركة للقوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء وذلك في الاختبار الفرضية الأولى بواسطة تحليل (Runs)

الجدول (٣) : وصف مصادر القوة التنظيمية وتشخيصها

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستبانة								المصادر
			اتفق بشدة (٤)		اتفق (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١6.621	.505	3.03	30.8	12	59	23	10.3	4	-	-	الشرعية
18.196	.511	2.81	15.4	6	61.5	24	23.1	9	-	-	المعلومات
19.327	.560	2.90	17.9	7	51.3	20	30.8	12	-	-	الخبرة
23.25	.647	2.78	23.1	9	56.4	22	20.5	8	-	-	الارتباط
19.943	.568	2.85	20.5	8	51.3	20	28.2	11	-	-	المرجعية
14.32	.412	2.87	21.54		55.9		22.56		-	-	المجموع
			77.44				22.56				

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

١ وصف استراتيجيات إدارة الصراع وتشخيصها :

تبين معطيات الجدول (٤) التفاوت في مواقف المبحوثين نحو اس تراتجيات ادارة الصراع إذ نالت إستراتيجية التكامل المرتبة الأولى من حيث تجانس إراء مواقف الأفراد المبحوثين وذلك لحصولها على اقل قيمه لمعامل الاختلاف (13.309) وبأعلى وسط حسابي قدره (3.21) إذ أكد (97.4%) من المبحوثين (نسبة اتفق واتفق بشدة تجاه هذه الإستراتيجية) أنهم يعتمدون على إستراتيجية التكامل بشكل اكبر من بقية الاستراتيجيات في ادارة الصراع مع رؤسائهم من حيث التحقق من المشكلة وتبادل المعلومات مع مدرائهم لحلها وبطريقة مرضية للطرفين .

يليه من حيث اقل معامل اختلاف إستراتيجية المساومة كاستراتيجية معتمدة في ادارة الصراع إذ بلغ معامل الاختلاف (18.15) وبوسط حسابي قدره (3.01) وبتفاق (92.3) من المبحوثين على الاستعانة بهذه الإستراتيجية في ادارة الصراع مع المدراء إذ يتم الوصول إلى اتفاق مرضي بين الطرفين للوصول إلى حل أو قرار بشأن موقف أو مشكلة ما

أما الإستراتيجية التي نالت اقل اهتمام وتجانس في آراء المبحوثين فهي إستراتيجية السيطرة فقد نالت أعلى معامل اختلاف وقدره (26.626) مما يدل على عدم التركيز على استخدام السلطة الرسمية في حل الصراع بين الطرفين . نتائج الوصف والتشخيص لاستراتيجيات ادارة الصراع مجتمعة أعطت مؤشرات أولية من مواقف الأفراد والمبحوثين الايجابية تجاه تلك لاستراتيجيات وهذا يبينه الوسط الحسابي العام لاستراتيجيات ادارة لصراع مجتمعة والذي بلغ (2.75) وبانحراف معياري قدره (0.3٤٦) وبتفاق)

74.34) من المبحوثين بالاتجاه الايجابي . وسيتم التحقق من مدى معنوية هذه الاستراتيجيات والتي تعني هل أن العاملين يستخدمون جميع هذه الاستراتيجيات فعلا" في ادارة الصراع مع مدراءهم أم أن هناك تركيز واهتمام ببعض الاستراتيجيات المؤثرة التي تساهم في ادارة الصراع بين الطرفين وذلك في اختبار الفرضية الثانية بواسطة اختبار (RUNS)

الجدول (٤) : وصف استراتيجيات إدارة الصراع

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة								استراتيجيات إدارة الصراع
			اتفق بشدة (٤)		اتفق (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بشدة (١)		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13.309	.427	3.21	35.9	14	61.5	24	2.6	1	-	-	التكامل
4.579	.585	2.38	2.6	1	48.7	19	46.2	18	2.6	1	الانسحاب
26.626	.674	2.53	12.8	5	41	16	41	16	5.1	2	السيطرة
19.64	.512	2.61	7.7	3	69.2	27	20.5	8	2.6	1	التسامح
18.15	.546	3.01	17.9	7	74.4	29	5.1	2	2.6	1	المساومة
12.59	.346	2.75	15.38		58.96		23.08		25.66		المجموع
			74.34				25.66				

المصدر : الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثانيا : اختبار فرضيات الدراسة :-

تهدف هذه الفقرة إلى التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة التي حددها مخططها و سيتم التحقق من ذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع تلك الفرضيات وكما يأتي :

أولاً : اختبار الدورات (RUNS Test) :

المقصود بكلمة الدورة هو عدد المشاهدات المتشابهة التي يكون قبلها أو بعدها صنفا آخر من المشاهدات (جودة ، ٢٠٠٨ ، ٢١٨) و يعد هذا الاختبار من الاختبارات اللامعلمية التي تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج أكثر دقة وبخاصة عندما تكون البيانات تفنقر للدقة وهو ما تتصف به البيانات الوصفية التي تعتمد عليها معظم البحوث في مجال الدراسات الإنسانية . إذ يستخدم هذا الاختبار لغرض فصل بيانات أبعاد والبحث وجعلها مستقلة عن بعضها البعض كي لا تؤثر إحداها على الأخرى ليتم التعرف على معنويتها بدقة وبناء على ما سبق سيتم استخدام هذه الأداة الإحصائية في اختبار فرضيتي البحث الأولى والثانية .

١. اختبار الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه لا تتفاوت معنوياً مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء كما يدركها العاملون وتعني الفرضية أي من مصادر القوة التنظيمية يتمتع بها فعلاً " المدراء ، وتكون مصدراً" فعلياً" حقيقياً لقوته التنظيمية ومستوى معنوية كل بعد من أبعاد مصادر القوة التنظيمية سيحدد ذلك. وتوضح تفاصيل اختبار RUNS في الجدول (٥)

الجدول (٥) نتائج اختبار RUNS / لمصادر القوة التنظيمية .

المتغيرات	قيمة الاختبار	قيمة Z	مستوى المعنوية	عدد المشاهدات
الشرعية	3.00	-1.554	.120	6
المعلومات	3.00	.000	1.000	15
الخبرة	3.00	-1.192	.233	14
الارتباط	3.00	-2.635	*.008	8
المرجعية	3.00	.000	1.000	17

N = 39

المعنوية عند مستوى (0.05)

ومن معطيات الجدول (٥) يتبين ما يأتي :

- أن قيمة اختبار RUNS للشرعية والمعلومات والخبرة والمرجعية كانت غير معنوية بدلالة قيمة Z لها ومستوى المعنوية لها والذي هو اكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05) وهذا يدل على أن هذه المصادر ليست مصدراً" فعلياً" حقيقياً" للقوة التنظيمية التي يتمتع بها المدراء للتأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق النتائج المرغوبة في العمل وبالرغم من أن نتائج الوصف والتشخيص قد بينت وجود هذه المصادر للقوة التنظيمية التي يمتلكها المدراء بدرجات مختلفة الأهمية .
- قيمة اختبار RUNS لبعد الارتباط المعنوي إذ بلغت قيمة Z (-2.635) ومستوى المعنوية لها (0.008) وهو اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة (0.05) . بالرغم من أن نتائج الوصف والتشخيص قد بينت عدم تجانس آراء المبحوثين تجاه قوة الارتباط حيث نال أعلى معامل اختلاف ولكن نتائج اختبار RUNS / أوضحت أن هذا المصدر من مصادر القوة التنظيمية هو حقيقي وجوهري وفعال ويستمد المدراء قوتهم التنظيمية منه في التأثير في سلوك العاملين وتوجيههم طواعية لتحقيق النتائج المرغوبة في العمل . بناء على نتائج اختبار (RUNS) التي تمت مناقشتها في الفقرة السابقة فقد تأثر لدى الباحث عدم تحقق فرضية البحث الأولى والتي تنص على انه لا تتفاوت معنوياً مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء كما يدركها العاملون) .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

توجد من مضمون الفرضية الرئيسية الثانية ايا من استراتيجيات ادارة الصراع يتبناها فعلا " العاملون في إدارتهم للصراع مع المدير وفق ما يتطلبه الموقف والحالة . ومستوى المعنوية لكل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات سيحدد كيفية تصرف العاملين في صراعهم مع المدراء وتوضح تفاصيل اختبار RUNS في الجدول (٦)

الجدول (٦) نتائج اختبار RUNS لاستراتيجيات إدارة الصراع

الاستراتيجيات	قيمة الاختبار	قيمة Z	مستوى المعنوية	عدد المشاهدات
التكامل	3 .25	-1.215	. 224	16
الانسحاب	2 .50	-2 .594	* . 009	12
السيطرة	2 .50	-1.922	* . 054	14
التسامح	2 .75	-1.545	. 122	15
المساومة	3 . 00	-.512	. 609	17

N = 39

المعنوية عند مستوى (0.05)

ومن معطيات الجدول (٦) تبين ما يأتي :

• أن قيمة اختبار RUNS لاستراتيجيات التكامل والتسامح والمساومة كان غير معنويا " بدلالة قيمة Z لها و مستوى المعنوية الذي كان اكبر من المستوى المعنوي الافتراضي للدراسة والبالغ (0.05) وهذا دلالة على عدم تركيز العاملين على هذه الاستراتيجيات في إدارتهم للصراع مع المدراء مما يبين عدم فاعليتها وأهميتها في معالجة الصراع .

• قيمة اختبار RUNS لإستراتيجيتي الانسحاب والسيطرة كان معنويان بدلالة قيمة Z البالغة على التوالي (2.594) (-1.9 22) ومستوى المعنوية لها على التوالي (0.0 09) (0.054) وكان التركيز على إستراتيجية الانسحاب أكثر من استراتيجية السيطرة بدلالة انخفاض مستوى معنويتها عن مستوى المعنوية لإستراتيجية السيطرة.

بالرغم من أن نتائج الوصف والتشخيص قد بينت عدم تجانس آراء الباحثين تجاه هاتين الإستراتيجيتين مقارنة ببقية الاستراتيجيات ولكن نتائج اختبار RUN أفصحت عن نتائج دقيقة إذ بينت فاعلية هاتين الإستراتيجيتين وأهميتهما في ادارة الصراع المعتمدة من العاملين مقارنة ببقية الاستراتيجيات .وهي نتيجة منطقية لان استراتيجية الانسحاب تتناسب مع المشاكل الثانوية ويعتمدهما العاملون لتجنب تازيم الموقف

مع المدراء . أما في المواقف الحرجة والحاسمة والتي تناسب المشاكل الرئيسية (غير الهيكلية وشبه الهيكلية) فان إستراتيجية السيطرة هي الغالبة في مثل هذه المواقف . تركيز العاملين على هذه الإستراتيجية يؤشر وجود أزمة ثقة بين طرفي الصراع فضلا " عن تمسك كل طرف بأرائه ومواقفه تجاه المشاكل أو الحالات التي تواجههم مع يستدعي اللجوء إلى استخدام السلطة الرسمية لفرض رأي احد طرفي الصراع وحله بينهم .

وتعكس النتائج السابقة وجود تفاوت معنوي بين استراتيجيات ادارة الصراع المعتمدة بين طرفي الصراع لهذا ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية التي تنص على (لاتتفاوت معنويا استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبناها العاملين في ادارتهم للصراع مع المدير) وتقبل الفرضية البديلة عنها (تتفاوت معنويا استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبناها العاملين في ادارتهم للصراع مع المدير) بحسب نتائج الاختبار .

٣- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرعية المنبثقة عنها :-

تتطلب المعالجة الإحصائية لفرضية البحث الرئيسة الثالثة والفرعية المنبثقة عنها استخدام اختبار (W Kendall's) وهو أيضا من الاختبارات اللامعلمية الذي تم اختياره لقياس التأثير المعنوي للقوة التنظيمية على المستوى الإجمالي وقياس تأثير كل مصدر من مصادرها في استراتيجيات إدارة الصراع . وتوضيح تفاصيل اختبار (Kendall's) في الجدول (٧).

الجدول (٧) : تأثير القوة التنظيمية بمصادرها مجتمعة في استراتيجيات إدارة الصراع

مستوى المعنوية	استراتيجيات إدارة الصراع		المتغير المعتمد
	X ²	معامل Kendall's	المتغير المستقل
0.05	15.22	0.08	مصادر القوة التنظيمية مجتمعة

N=39

d.f (5)

تبين معطيات الجدول (٧) تأثيراً معنوياً "منخفضاً" لمصادر القوة التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات ادارة الصراع إذ بلغ معامل Kendall's (0.08) وقيمة (15.22) عند مستوى معنوية (0.009) وهي اقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغ (0.05) وقيمة معامل Kendall's تؤكد محدودية التأثير لمصادر القوة التنظيمية مجتمعة في استراتيجيات ادارة الصراع مجتمعة إذ لم تتجاوز القوة التفسيرية للنموذج سوى (0.08)

أما قيمة تأثير كل مصدر من مصادر القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الصراع موضحة في الجدول (٨)

الجدول (٨) : تأثير مصادر القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الصراع .

استراتيجيات إدارة الصراع		المتغير المعتمد
أهمية المتغير	متوسط الرتبة	المتغيرات المستقلة
1	4.42	الشرعية
5	3.21	المعلومات
2	3.68	الخبرة
4	3.33	الارتباط
3	3.42	المرجعية

d f (4)

N = 39

تبين من معطيات الجدول (٨) تأثيرات جميع مصادر القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الصراع ولكن بقيم متفاوتة بدلالة متوسط الرتب وقد نالت الشرعية المرتبة الاولى في التأثير في استراتيجيات ادارة الصراع إذ بلغت قيمة متوسط الرتب لهذا البعد أعلى قيمة (4.42) يليها من حيث أهمية التأثير وقوته الخبرة إذ بلغت قيمة متوسط الرتب لهذا المصدر (٣.٦٨). وتعكس النتائج السابقة وجود تفاوت معنوي لمصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء كما يدركها العاملون لهذا ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى (لاتتفاوت معنويا مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء كما يدركها العاملون) وتقبل الفرضية البديلة عنها.

هذه النتائج تبين أن كل مصدر من مصادر القوة التنظيمية يلعب دورا "مؤثرا" في جميع استراتيجيات ادارة الصراع مهما كان نوعها ولكن بتأثيرات متفاوتة ،فالتأثير الفاعل للشرعية بالدرجة الأولى من حيث قوة التأثير يدل على أن القوة الرسمية التي يمتلكها المدير والمستمدة من موقعه الرسمي تلعب دورا "حيويا" في جميع استراتيجيات ادارة الصراع نظرا " لقوة المركز الرسمي الذي تمتع به المدير يمكنه أن يحسم الصراعات ويوجهها بالاتجاه الايجابي إذا اقترنت معها خبرة المدير وقوة شخصيته وإعجاب الآخرين به (المرجعية) فضلا " عن تفاعله الاجتماعي مع العاملين (الارتباط) وكمية ونوعية المعلومات التي يمتلكها في مجال عمله كلها عوامل تحقق تأثيرات بحسب ورودها من الميدان البحوث في استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبناها العاملون وبخاصة إستراتيجيتي الانسحاب والسيطرة اللتان أظهرتا معنويتان وفق نتائج اختبار RUNS للفرضية الرئيسة الثانية ، إذ تناسب إستراتيجية الانسحاب في ادارة الصراع المشاكل الثانوية أما في حالة المواقف الحرجة والحاسمة والمشاكل

المعقدة فيتوجه العاملون نحو تبني إستراتيجية السيطرة وسيكون تأثير مصادر القوة التنظيمية اقل فاعلية في توجيه الصراع لصالح احد الطرفين في هذه الحالة . أما تفسير حصول الارتباط على المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير بالرغم من انه ظهر المصدر الوحيد المعنوي كأحد مصادر القوة التنظيمية فيبدو انه لم يظهر دورا " مؤثرا" عاليا" في استراتيجيات ادارة الصراع أي أن العاملين في صراعهم مع المدراء يعطون الأولوية للشرعية ثم الخبرة والمرجعية والارتباط وأخيرا للمعلومات . عموما فان نتائج التأثير الموضحة في الجدول(٨) تظهر دورا" لجميع مصادر القوة التنظيمية في جميع استراتيجيات ادارة الصراع وبناءا" على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الرئيسة التي تنص على انه (تؤثر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء معنويا في استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبناها العاملون)والفرضية الفرعية المنبثقة عنها (يتباين تأثير مصادر القوة التنظيمية التي يتميز بها المدراء في استراتيجيات ادارة الصراع) ويتم قبول الفرضيات البديلة عنهما .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يستنتج الباحث من النتائج التي أفصح عنها التحليل الإحصائي ما يأتي:

أولاً: اظهر نتائج الوصف والتشخيص لأبعاد البحث ما يأتي :

١. أفصحت المؤشرات الأولية لنتائج الوصف والتشخيص فيما يخص مصادر القوة التنظيمية امتلاك المدراء في المنظمة المبحوثة جميع مصادر القوة التنظيمية ولكن بدرجات متفاوتة حسب ما أظهره معامل الاختلاف لكل مصدر وبحسب مايشعر به العاملون بذلك .

إذ نالت الشرعية المرتبة الأولى من حيث شيوعها كمصدر للقوة التنظيمية لدى المدراء .

٢. تبني العاملون لجميع استراتيجيات ادارة الصراع فيما بينهم وبين المدراء ولكن وفق الأولويات إذ نالت استراتيجية التكامل المرتبة الأولى من حيث تبنيها من قبل العامل بين أما اقل اهتمام من جانب العاملين فكان من نصيب استراتيجية السيطرة وفق ما أفصح عنه معامل الاختلاف لجميع الاستراتيجيات .

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات البحث الرئيسة و الفرعية:

١. أظهرت نتائج اختبار RUNS أن المدراء يستمدون قوتهم التنظيمية فعليا" من قوة ارتباطهم مع العاملين من خلال تعاونهم ودعمهم ليحصل بذلك على دعمهم وتعاونهم بالمقابل وهو ضروري لانجاز العمل وتحقيق النتائج المرغوبة . أما بقية مصادر القوة التنظيمية فلم تظهر فعالة كمصدر لقوة المدير .

٢. أما فيما يخص اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية أظهرت نتائج اختبار RUNS أن العاملين يلجئون لاستراتيجيتي الانسحاب والسيطرة بشكل فعلي في ادارة الصراع مع مدرائهم وهاتين الاستراتيجيتين تناسب مع كلا النوعين من المشاكل التي تبرر الصراع فالعاملون يستخدمون إستراتيجية الانسحاب في ادارة

الصراع مع المدراء في حالة المشاكل الثانوية ، أما المشاكل المعقدة و المواقف الحرجة والمهمة فيلجا العاملون إلى اعتماد استراتيجية السيطرة هذه استراتيجية قد تكون غير مناسبة لحل المشاكل التي تنشأ بين الطرفين لأنه كل منهما سيتمسك بالتعليمات والقوانين وبالتالي لا يتوصلا للحل الأمثل للمشكلة أو الموقف الذي يحاجهم.

٣. فيما يخص اختبار فرضية البحث الرئيسة الثالثة والفرعية المتعلقة بتأثير القوة التنظيمية في استراتيجيات ادارة الصراع فقد أظهرت نتائج تحليل Kendall's w محدودية تأثير القوة التنظيمية بمصادرها مجتمعة في استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبناها العاملون من خلال قيمة معامل Kendall's المنخفضة .

أما فيما يخص تأثير كل مصدر من مصادر القوة التنظيمية فقد نالت الشرعية المعتمدة على القوة الرسمية التي يمتلكها المدير أعلى تأثيراً في استراتيجيات ادارة الصراع وحسم المشاكل التي تواجه طرفي الصراع. فضلاً عن تأثير بقية مصادر القوة التنظيمية بدرجات متفاوتة في استراتيجيات ادارة الصراع.

المقترحات

في ضوء الاستنتاجات السابقة نشير الى أهم المقترحات التي تغرز الإطار البحثي وتخدم المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي :

١. ينبغي على المدراء في المنظمة المبحوثة عدم التركيز على مصدر واحد لقوتهم التنظيمية وإنما عليهم تنويع مصادر قوتهم للتأثير في سلوك العاملين باتجاه تحقيق النتائج المرغوبة لان تنويع مصادر القوة التنظيمية يتناسب مع التنويع في خصائص العاملين من حيث الخبرة و الكفاءة والالتزام والولاء للمنظمة فضلاً عن اختلاف المواقف التي تواجه المدراء في إدارتهم للمنظمة.

٢. ينبغي على العاملين في المنظمة المبحوثة عدم التمسك بإستراتيجية السيطرة في ادارة الصراع مع مدراءهم لأنها تتم عن روح الأنانية (اهتمام عالي بالذات واهتمام منخفض بالآخرين) وبالتالي قد لا تكون مجدية في إدارة الصراع مع مدراءهم، فلا توجد استراتيجية مثلى لإدارة الصراع وإنما اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع مميزات الموقف والحالة انطلاقاً من فلسفة الإدارة الموقفية التي ثبت نجاحها لا تتناسب مختلف الظروف والمواقف وخصائص طرفي الصراع المختلفة .

٣. ينبغي على المدراء من اجل التأثير على العام لين لتبني استراتيجيات ادارة الصراع المثلى توظيف مصادر القوة التنظيمية التي يتميزون بها انطلاقاً من فلسفة تأثير مصادر القوة التنظيمية في إنجاز استراتيجيات ادارة الصراع بين الطرفين.

المصادر العربية :

أولاً: الكتب:

- ١ الحناوي، محمد وسلطان، صالح، 1997، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- ٢ إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين، 2001، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ٣ القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ٤ السالم ، مؤيد سعيد، 2009، القوة التنظيمية، عمان، أثراء للنشر والتوزيع.
- ٥ الحماد، فهاد بن معتاد والحمود، احمد بن حماد، 1995، أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٦ جاكسون، جون ومورقان، سيريل، 1988، نظرية التنظيم، ترجمة خالد مرزوق، ال رياض، معهد الإدارة العامة .
- ٧ جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، 2004، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر.
- ٨ جراهام، كول بليس، هايز، استيفن دبليو، 1996، ادارة المنشآت العامة، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ٩ جودة، محفوظ، (٢٠٠٨)، "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام برنامج (SPSS)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- ١٠ - حريم، حسين، 2009، السلوك التنظيمي، عمان، دار الحامد للنشر .

ثانياً : الدوريات:

١. دروش، سعد والخفاجي، نعمة، 1999، القوة التنظيمية وأسلوب التعامل مع الخطر : العلاقة والأثر (دراسة حالة)، أبحاث اليرموك، المجلد (15)، العدد الثاني.
٢. المعشر، زياد يوسف، 2005، الصراع التنظيمي : دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب ادارة الصراع في محافظات الجنوب في الأردن، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد (1)، العدد (2).
٣. الطائي، يوسف، العطوي، عامر علي حسين، 2006، الذكاء الشعوري وعلاقته بأس تراتيجات حل الصراع: دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، دراسات إدارية، المجلد (1)، العدد (3).
٤. الحميري، عباس حسين ، والياسري، أكرم محسن، 2006، تحديد اثر القوة والإ بداع في إحداث التغيير التنظيمي ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية ،المجلد (4)، العدد (13).

ثالثاً : الرسائل والاطاريح الجامعية :

١. النعيمي، فلاح تايه، 1996، اثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد، دراسة تطبيقية مقارنة في بع ض الجامعات العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال، جامعة بغداد، غير منشورة.
٢. العكيدي، سوسن إبراهيم رجب، 1998، اثر نضج المعلومات في بناء هيكل القوة في المنظمة : دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الإنتاجية ،رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ،جامعة الموصل، غير منشورة.
٣. الجميلي ،خميس طلب عباس، 2004، اثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي : دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام ،أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال ،الجامعة المستنصرية ، غير منشورة.
٤. الراجحي ،هاني بن ناصر ، 2008 ،التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية ودارتها : دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الأجنبية :

A-BOOKS:-

- 1- Robert, Karlene H & Hunt, David M, 1991, Organizational behaviore, Boston, pws -kent publishing company.
- 2- Krietner, Robert & Angelo, 2001, Organizational behavior (5th ed), New York, MC GRAW-HILL.
- 3- Kinicki, Angelo & Robert Kreitner, 2008, Organizational behavior, (2nd ed), Mc Graw -Hill, china.
- 4- Ivancevich, Jhon M. & Matteson, Michael T., 2002, Organizational behavior and Management, Boston, Mc Graw-Hill, co-inc.
- 5- Daft, Richard, 2001, Organizational theory and Design, U.S.A, South Western college publishing.
- 6- Pfeffer, J., 1982, Organization and Organizational theory, Boston, pitman publishing-inc.
- 7- Robbins, Stephen P., 1988, Essentials of Organizational behavior (2nd ed), New jersy, prentice -hall, inc.
- 8- Khanaka, ss., 2004, Organizational behavior (3rd ed.),
- 9- Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W., 1995, Organizational behavior, Boston, Houghton Mifflin company.
- 10- Etzioni, Amitai, 1975, Comparative analysis for complex organizations, Englewood, cliffs, N.J, Prentice -Hall.

- 11- Schermerhorn, jr. Jhon R., & Hunts James G & Osborn, Richard N., 2000, Organizational behavior (7th ed), New York, Hon Wiley sons, inc.
- 12- Gordon, Judith R., 1990, Organizational behavior, (2nd ed), Allyn & Bacon.
- 13- Northcraft, Gregory B., & Neale, Margaret A., 1990, Organizational behavior: Management challenge, Dryden press.
- 14- Wexley, Kenneth N., Yukl, Gregory A., 1984, Organizational behavior and personnel psychology (2nd ed), New Jersey, Prentice-Hall, inc.
- 15- McShane, Steven L., Von Glinow, Mary Ann, 2005, Organizational behavior (3rd ed), New York, McGraw-Hill, inc.
- 16- McKenna, Eugene, 2000, Business psychology and organizational behavior: student handbook (3rd ed), U.S.A, Taylor & Francis inc.
 - Hicks, H.; Gullet, C 1985 "Organization Theory and Behavior", McGraw-Hill, Inc., Singapore.
 - Jhon R. P. French; Raven, Bertram, 1959, The Basis of Social power, in D. Cartwright (ed), studies in social power.

B- Periodical:-

1. Rahim, M., 2002, Toward A Theory of Managing organizational conflict, International journal of conflict management, vol.13, no.3.
2. Rahim, M. & Psenicka, Clement, 2002, A model of Emotional Intelligence and conflict Management Strategies: A study in Seven Countries, International Journal of organizational Analysis, vol.10, no.4.
3. Rahim, M., "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision", Journal of Management, Vol.15, No.4, 1989.
4. Kenny, G; Wilson, D, " the interdepartmental Influence of Managers", Journal of Management, Vol.21, No.4, 1984.

الملحق

جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م / استثمارة استبيان

تحية طيبة:

تمثل هذه الاستثمارة جزء من مشروع بحث بعنوان :

تحليل العلاقة بين القوة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
دراسة استطلاعية على عينة من موظفي جامعة تكريت

لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار واحدة من الإجابات التي ترونها مناسبة لكل سؤال بوضع
أشارة () في الحقل المخصص، وبالتأكيد فأن المعلومات لأغراض البحث العلمي فحسب فلا داعي
لذكر الاسم.

املين تعاونكم ومساعدتكم لنا في الإجابة عن مفرداتها بموضوعية.

ملاحظة:

يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستثمارة
للتحليل ، وشكرا لتعاونكم

الباحث

م.م : حميد أنور احمد

أولاً : بيانات خاصة بالأفراد المبحوثين

١. الجنس : ذكر () أنثى ()

٢. العمر : ٢٠-٣٠ سنة () ٣١-٤٠ () ٤١-٥٠ () ٥٠ سنة فأكثر ()

٣. التحصيل الدراسي : متوسطة () إعدادية () دبلوم () بكالوريوس () أخرى ()

٤. مدة الخدمة في مجال العمل: () سنة

ثانياً : القوة التنظيمية : تمثل احد المواضيع الرئيسية في العلوم الإدارية والتنظيمية ويقصد بها مقدرة طرف (مدير) في تعديل أو التحكم في سلوك، اتجاهات، آراء وأهداف وحاجات وتفضيلات وقيم الطرف الآخر وتعبر عن قوة المدير في التأثير على قرارات المرؤوسين والعبارات التالية تشير إلى نمط القوة التي يستخدمها الرؤساء للتأثير على مرؤوسيهـم . وضـح درجة موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة من العبارات بالمقارنة بسلوك مديرك * * الحالي.

ت	العبارات	لااتفق بشدة	لااتفق	اتفق	اتفق بشدة
١	الموقع الوظيفي لمديري يخوله صلاحيات تغيير بعض إجراءات العمل				
٢	الموقع الوظيفي لمديري يمنحه حق إصدار الأوامر لتنفيذ العمل من قبل المنتسبين				
٣	يشعرنى مديري بان لدي مسؤوليات علي الوفاء بها				
٤	الموقع الوظيفي لمديري يمنحه صلاحيات الطلب منى التعاون في قضايا العمل				
٥	يمكن لمديري أن يجعلني اشعر بان علي أداء العمل بطريقة معينة تخدم أهداف المنظمة				
٦	اعتبر مديري موجه ومرشد لي في وظيفتي				
٧	يمكن لمديري إن يجعلني اكتشف أشياء لا يعرفها إي شخص آخر				
٨	يمتلك مديري معلومات تفصيلية عن عملي				
٩	يتحكم مديري في تدفق البيانات والمعلومات ذات الأهمية في عملي بحكم مركزه الوظيفي				

				مديري يمنحه قربه من المعلومات القدرة على تجميع المعلومات المهمة ذات التأثير على عملي	١٠
				يزودني مديري بمقترحات جيدة تتعلق بالعمل	١١
				يقاسمني مديري معارفه الوظيفية الواسعة	١٢
				يزودني مديري بنصائح مفيدة عن كيفية أداء عملي بطريقة أفضل	١٣
				يمكن لمديري تزويدي بمعارف مرتبطة بالعمل	١٤
				يمكن لمديري تزويدي بالمعرفة التي احتاجها لانجاز العمل	١٥
				يمتلك مديري خبرة مهنية عالية لذا أفضل العمل باقتراحاته	١٦
				يمكن لمديري في بعض الأحيان من تحسين الطرق المستخدمة في أداء العمل	١٧
				يمتلك مديري علاقات جيدة مع كافة مراكز اتخاذ القرار تجعل المنتسبين يسعون لكسب رضاه	١٨
				يمتلك مديري علاقات جيدة مع المتنفذين داخل المنظمة وخارجها	١٩
				يجعلني مديري أعجب بالأشياء التي يدعمها	٢٠
				يجعلني مديري أعجب به	٢١
				يشعرنى مديري بأني موضع تقدير واحترام	٢٢
				يشعرنى مديري بأهميتي في العمل	٢٣
				أؤيد مديري المباشر لتأثيري بشخصيته وانجاذبي له	٢٤
				يقدم مديري مثال جيد (قدوة) للعاملين الآخرين	٢٥

** يقصد بالمدير المدير المباشر للموظف وليس مدير المنظمة .

ثالثاً : استراتيجيات إدارة الصراع : فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس اس استراتيجيات الصراع التنظيمي في الدائرة (المنظمة) التي تعمل بها أرجو التكرم بوضع علامة () أمام العبارة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارات التالية .

ت	العبارات	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق بشدة
١	أتحقق عن المشكلة مع مديري لإيجاد حل مقبول لكلينا			
٢	يتم تبادل المعلومات الدقيقة بيني وبين مديري لحل المشكلة سويا			
٣	أحاول أن اعمل مع مديري لحل المشكلات بطريقة ترضي توقعاتنا			
٤	أحاول مناقشة الموضوعات مع زملائي للوصول إلى حل مرضي			
٥	أتجاوب عادة مع تطلعات مديري			
٦	أوافق على مقترحات مديري أيا كانت			
٧	أحرص على تقديم تنازلات لمن اختلف معهم			
٨	أحاول إرضاء حاجات مديري			
٩	أستخدم خبراتي لجعل القرارات تسير وفق رغباتي			
١٠	أحرص أن أكون حازما في متابعة ما يخصني من قضايا			
١١	أستخدم نفوذي ليقبل الآخرون أفكارني			
١٢	أتمسك بالحل الذي أقدمه للمشكلة			
١٣	أبقي صراعاتي مع مديري في داخلي ولا أظهرها			
١٤	أبتعد عن الاختلافات في وجهات النظر مع مديري			
١٥	أتجنب أي مشاعر سلبية متبادلة بيني وبين ممن حولي في العمل			
١٦	عادة أتجنب النقاشات الصريحة لخلافاتي مع الآخرين			
١٧	أتناوض مع مديري للوصول إلى حل مرضي للطرفين			
١٨	أستخدم طريقة (خذ وأعط) او تبادل الآراء مع مديري			
١٩	أحاول الوصول إلى حل وسط للخروج من المأزق			
٢٠	أتنازل عن بعض النقاط الخاصة بالقضية (المشكلة) إذا تنازل الطرف الأخر			