مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: التغيير المنظمي وأُثره في خلق الصراع المنظمي
اسم الكاتب: أ.م.د. سرمد غانم صالح، م.د. علي عبد الستار الحافظ
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3410
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:56 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٧ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١٤١-١٥٩]

التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي
دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل

الدكتور سرمد غانم صالح
أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Sarmad-492@yahoo.com

الدكتور علي عبد الستار الحافظ
مدرس – قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Aliabdulsattar1976@yahoo.com

المستخلص

يرتبط مفهوم التغيير بالسلوك المنظمي، وذلك لأن أساس التغيير هو فهم السلوك الفردي والجماعي، ومن ثمّ محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف المنظمة، وأن الهدف الأساس للتغيير هو محاولة إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين.

إن صراعات الفرد قد تكون متباينة فقد يواجه صراعاً مع ذاته، كما قد يعاني من صراع نتيجة علاقاته مع الآخرين، أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها، كما قد يواجه صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية والبيئية المختلفة. ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات المختلفة من الصراعات قد تولد آثاراً مختلفة في الفرد نفسه والتنظيم.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما سوف يؤثر به التغيير على إمكانية نشوء الصراع المنظمي، والطرائق الملائمة لإدارته، بما يخدم نجاح عملية التغيير، وتوجيه الصراعات باتجاهات إيجابية تخدم تقدم المنظمة ونموها.

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات لعل أبرزها، أن عمليات التغيير في أقسام المنظمة، والمنظمة ككل عمليات تتسم بالاستمرارية، إذ أن عدم وجود التغيير في المنظمات أمر من شأنه أن يؤدي إلى تراجع المنظمات وانهيارها. واستناداً إلى الاستنتاجات تم التوصل إلى جملة من المقترحات لعل أبرزها، أن كل تغيير منظمي يرافقه صراع، وهذا الصراع بدوره قد يؤدي إلى ضرورة إحداث تغير لإنهاء حالة الصراع، وهذا يدل على وجود تداخل ينبغي عدم إغفاله والتعامل معه بالشكل الذي يضمن الاستفادة القصوى من التغيير، فضلاً عن توجيه الصراع بالشكل الذي يعزز إيجابيات التغيير.

الكلمات المفتاحية: الصراع المنظمي، التغيير المنظمي، السلوك المنظمي.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٠/١١/٤ تأريخ قبول النشر ٢٠١١/٣/١٠

Organizational Change and its Impact in Creating a Conflict Organizational : Study of a Sample of Faculty at University of Mosul

Sarmad Gh. Saleh (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul
Sarmad-492@yahoo.com

Ali A. Al Hafiz (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul
Aliabdulsattar1976@yahoo.com

Abstract

Change concept is related to the organizational behavior. It is the basis of change to understand the individual and the collective behavior, to try and modify this behavior; this serves the organization's goals. The principal objective of change is the attempt to make positive changes in the employees' behavior. Individual's conflict can be varied according to the suffering and conflicts faced as a result of his relationships with others or as a result of the administrative systems treated. An individual may also confront conflicts with the outside environment, as a result of the consequences of various social and environmental organizations. The Individual deals with these different levels of conflicts and may generate different impacts on the individual himself and on the organization. This research aims at recognizing the effect of change on the potentiality of the emergence of organizational conflict and the suitable conditions to manage it, such that serves a successful change process and orienting conflicts towards positive directions in favor of the organization's advancement and growth. The study found a number of conclusions; most notably, the processes of change in parts of the organization, and the organization as a whole processes characterized by continuity, since the lack of change in organizations leads to a decline in organizations and collapse. The conclusions reached a number of proposals, each change organizers are accompanied by the conflict and this conflict in turn leads to the need to a change to end the conflict. This indicates that the existence of overlap should not be overlooked ensure maximum benefit from the change, as well as directing the conflict a way to promote positive change.

Key words: Organizational Change, Organizational Conflict, Organizational Behavior.

منهجية الدراسة

يرتبط مصطلح التغيير بضرورة البحث الدؤوب عن إمكانية إحداث تحسين، أو تطوير في أي جانب من جوانب المنظمة ومجالاتها.

ويمثل التغيير حاجة ملحة وضرورية في ظل التطورات التي تحدث في كافة مجالات المنظمات وبما يجعل عدم الاهتمام به، مشكلة يمكن أن إلى حالة تدهور وتأخر في هذه المنظمات، التي يمثل التغيير فيها ميزة إيجابية ومستمرة.

ومن بين المجالات التي يجب أن تؤخذ الاعتبار ضرورة مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمات وتلقي بظلالها وتبعاتها على المنظمة. مع ملاحظة مسألة مهمة وهي الصراع المنظمي الذي يتولد عن حالة التغيير المنظمي التي ستحصل في

المنظمة، والسعي لتوجيهه بأتجاه إيجابي يدعم الأهداف التي جاء التغيير المنظمي من أجلها.

مشكلة الدراسة

عندما نسأل الأفراد عن مفهوم التغيير (Change) سوف نلاحظ وجود تصورات ومدركات سلبية عن مفهوم التغيير، إذ أن الأفراد يشعرون بالخوف من فقدان وظائفهم، ومراكزهم، وضمانهم الاجتماعي، أو أن لديهم مخاوف من أعباء وظيفة جديدة.

وفي العديد من الحالات، فإن أول تأثيرات التغيير في العاملين، والقادة ومستويات الأداء هي سلبية، وتمتد هذه التأثيرات لتشمل الخوف، الشد، والإحباط، وإنكار التغيير، وظهور الصراعات.

يميل معظم العاملين إلى مقاومة التغيير بدلاً من رؤيته بوصفه فرصة لبدء التحسينات، وهم يخشون خسارة شيء ما، لأنهم يملكون معلومات ناقصة عن كيفية تأثير عمليات التغيير في أوضاعهم الشخصية، من حيث المهام والعمل والمسؤوليات.

يعد الصراع المنظمي ظاهرة عالمية، وبالتالي فإن الإدراك الأفضل لحالات ومواقع الصراع المهمة سوف يساعد مدير إدارة الأفراد في المنظمة بفاعلية من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

إن إهمال الصراع أو التقصير في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهته في الوقت المطلوب ستكون له بلا شك نتائج سلبية على فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها

واتساقاً مع ما تقدم، فإن مشكلة البحث تبرز من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل هناك تأثير معنوي للتغيير المنظمي في خلق الصراع المنظمي في المنظمات عينة الدراسة؟
٢. هل هناك علاقة معنوية بين التغيير المنظمي وخلق الصراع المنظمي في المنظمات عينة الدراسة؟
٣. ما الاستراتيجيات المعتمدة في حل الصراع المنظمي في المنظمات عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة

تعدّ هذه الدراسة محاولة لمعرفة ما سيترتب على أعقاب إتمام عملية التغيير المنظمي من آثار ونتائج، والتي يعد الصراع من أبرزها، إذ أن فعالية المنظمة تعتمد على كيفية إدارة التغيير وما ينجم عنه من صراعات، إن الصراعات هي حقيقة لا حياد عنها، إذ قد تكون إيجابية تارةً أو قد تكون قيداً يعيق نمو وتقدم المنظمة تارةً أخرى. وفي المجال الميداني تكمن أهمية الدراسة في محاولتها تقديم الأسس العلمية التي تمكن المنظمة المبحوثة من التعامل مع حالات التغيير الحاصلة وتحديد الصراعات الناجمة عنها وكيفية إدارتها، عليه يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بـ:

١. تحديد أثر التغيير المنظمي في خلق الصراع المنظمي.
٢. محاولة التعّرف على أهم العوامل المسببة للصراع المنظمي، ويمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في إضافة المزيد من المعرفة للمدراء عن العوامل الأكثر تأثيراً في نشوء الصراع المنظمي.

٣. إن التغيير المنظمي يمثل أحد المظاهر الحالية في المنظمات الحديثة، إلاّ أن الاهتمام به وبآثاره التي يتركها على الفرد ومستوى أدائه غير واضح للمدراء، مما جعلهم غير مدركين لأهمية موضوع التغيير وآثاره في نشوء الصراع المنظمي.

أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة بتقييم الوضع الحالي للتغيير الحاصل في المنظمة عينة الدراسة، وأثر هذا التغيير في خلق الصراعات المنظمية، ومدى استفادة المنظمة المبحوثة من التغيير، وإدارته على نحوٍ فاعل، وذلك لغرض توجيه الصراعات يطوّر ويبني المنظمة. وبناءً على الهدف الرئيس للبحث يمكن الإشارة إلى عددٍ من الأهداف التي ترمي الدراسة إلى تحقيقها، وكما يأتي:

١. تعرّف مفاهيم وظواهر ظهرت الحاجة إلى دراستها بفعل تأثيراتها على بيئة المنظمة خصوصاً، وعلى البيئة الخارجية عموماً والتي هي التغيير والصراع الناجم عنه.
٢. تحدد الآثار الناجمة عن التغيير، وتحديد احتمالية حدوث صراعات ناجمة عن التغيير.
٣. تشخص الأسس والقواعد للتعامل مع حالات الصراع الناجمة عن التغيير.

فرضيات الدراسة

اعتماداً على ما ورد ذكره في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، فإن فرضياتها ستكون على النحو الآتي:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين التغيير المنظمي وخلق حالة الصراع المنظمي.
٢. يؤثر التغيير المنظمي معنويا في خلق الصراع المنظمي وظهوره.
٣. توجد إستراتيجيات معتمدة بصورة متباينة لإدارة الصراع المنظمي في المنظمات عينة الدراسة.

طريقة الدراسة

١. المنهج

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع الدراسة، وعينته، فضلاً عن تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٢. حدود الدراسة

١. **الحدود الزمنية:** حددت مدة الدراسة ٢٠١٠/٢/٢٥-٢٠١٠/٣/١٥ لغرض الحصول على البيانات اللازمة.
٢. **الحدود المكانية:** تمثلت بالكليات التابعة لجامعة الموصل.
٣. **الحدود البشرية:** التدريسيون العاملون في كلية الإدارة والاقتصاد، وكلية العلوم.

أساليب جمع البيانات

تمت الاستعانة بالمصادر الأجنبية ذات العلاقة بالمتغيرات المبحوثة لتغطية الجانب النظري ودعم الجانب الميداني لها، فضلاً عن الاستعانة باستمارة الاستبانة للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب، إذ تم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع مامتاح من المصادر، إذ تم إعداد العبارات الخاصة التغيير المنظمي استناداً إلى (Markova, 2006, 1)، (Moran and Brightman, 2001, 111)، (القريوتي، ٢٠٠٠، ٢٥٧)، أما الفقرات المتعلقة بالصراع المنظمي، واستراتيجيات إدارة الصراع المنظمي فقد تم إعدادها استناداً إلى (Hellricgel, 1983, 349)، (الحمامي، ٢٠٠٦، ٩-١٥)، (Daft and Callahan and Fleenor, 1988, 208)، (Neo, 2001, 450)، كما تمّ توزيع الاستمارة على عدد من الخبراء من أجل الاستفادة من آرائهم حول قياس المتغيرات لكل فقرة*.

الإطار النظري

أولاً- التغيير المنظمي: المفهوم

إن مصطلح التغيير من بين أكثر المصطلحات التي يتم استخدامها في أغلب المجالات التي تتحدث عن الأعمال في العالم، لذلك أصبح التغيير شعار منظمات الأعمال. وعلى منظمات اليوم أن تدير أعمالها على نحوٍ أسرع لكي تستطيع أن تواكب التغييرات الحاصلة من حولها. لذا يتوجب على المنظمات أنْ تقوم بتعديل أنشطتها باستمرار، ولهذا ينبغي على المنظمات الكبيرة أن تجد طرائقاً تمكنها من العمل كمنظمات صغيرة ومرنة (الدوري والعملة، ٢٠٠٨، ٤).

إن بيئة أعمال اليوم أصبحت تتميز بالتغيير الذي اتصف بالمفاجأة والتكرار أكثر من أي وقت مضى، إذ أن الاندماج والتقنيات الجديدة، وإعادة الهيكلة والتحجيم الأنسب هو من بين العوامل التي أسهمت في تنامي مناخ عدم التأكد، فضلاً عن أن بيئات أعمال اليوم أصبحت تمتاز بالتغيير السريع، فحالة الحركة الدائمة باتجاه التغيير أصبحت حقيقة قائمة، كما أن سرعة التغيير متزايدة، وفي حالة عدم قبول المنظمة بالتغيير والتحرك بما يتلاءم مع التغيير والاستجابة له، فإن ذلك سوف يؤدي بالمنظمة إلى أن تكون في آخر الطابور.

ويشير (Piece, *et. al*., 2002, 628) إلى أن التغيير المنظمي هو حركة المنظمة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مأمولة وأكثر فاعلية.

إن التغيير هو العملية الوحيدة المستمرة في المنظمة، والمنظمة الفاعلة هي التي تتخذ خطوات متأنية لإدارة هذا التغيير والتعامل معه بسلاسة، ولن تنجح المنظمة بشكلٍ دائم،

---

* تمّ عرض الاستبانة على السادة المدرجة أسماؤهم أدناه:
١. أ.د أكرم احمد الطويل ، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
٢. أ. م. د. نجلة يونس محمد، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
٣. أ. م. د. ناهدة إسماعيل الحمداني، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
٤. أ. م. د. معن وعدالله المعاضيدي، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
٥. م. د. رعد عدنان رؤوف، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.

ولكنها ستحاول، كما وأن التغيير لن يظهر آنياً، وإنما سيحدث عندما تكون القوى التي تشجع التغيير أكثر قوة من القوى الأخرى المقاومة للتغيير .

إن قوى التغيير لا زالت فاعلة والتغيرات مستمرة بوتيرة سريعة ومتكررة، وغالباً ما تكون معقدة ومضطربة، ولا يوجد مؤشر على انتهاء هذه الحالة واستقرارها، وبذلك فإن ما يواجه المدراء المطورين من تحديات تتمحور حول مسألة مهمة، وهي: "كيف يمكن الاستمرار والبقاء في بيئة العمل ضمن ما يحصل من اضطراب وتقلبات" (حسين، ٢٠٠٨، ١٥-١٦).

لقد أضحت كلمة التغيير ذات معنى واسع خلال السنوات الأخيرة، وتعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، اعتماداً على علاقتهم بالمنظمة، وعليه فإن إعطاء تعريف للتغيير المنظمي يعد أمراً بالغ التعقيد، إذ يعرفه (Moran and Brightman, 2001, 111) على أنه "عمليات التجديد المستمرة لهياكل، وقابليات، واتجاهات المنظمة، خدمةً للحاجات المتجددة بشكل مستمر كما يشير (بلال، ٢٠٠٤، ١٧٠)" التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل المنظمي، الوظائف العمليات، الإجراءات، القواعد ... للتفاعل الايجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي و تطويره، و من هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف أو تقنيات أخرى.

ونلاحظ من هذين التعريفين وجود توجه نحو المقارنة بين ما قبل التغيير وبعد حالة التغيير، إذ أن هذين التعريفين يؤكدان على مقارنة الماضي بالمستقبل المتوقع، وهذه المقارنة تمثل جوهر التغيير المنظمي، وما يؤكد على ذلك تعريف (Markova, 2006, 1) للتغيير المنظمي، إذ عرفه بأنه:

§ العملية التي تغير فيها المنظمة من وضعها الحالي إلى حالة مستقبلية مرغوبة لكي تنمو.
§ اختلاف ملحوظ في الشكل، أو النوعية، أو الحالة بمرور الوقت في الكيان المنظمي مثل الوظيفة الفردية، جماعة العمل، الإستراتيجية، المنتج، أو المنظمة على نحو عام.

واستناداً إلى لما تقدم، فقد عرّف الباحثان مفهوم التغيير بأنه "التحولُ من حال إلى حال، بإدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، مستهدفةً أمرين هما: ملاءمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها، مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك لإحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاطات جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وبالتالي توفر لها ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد كبيرة.

أسباب التغيير المنظمي

إن التقنيات التي تستخدمها المنظمات في أعمالها الأساسية، قد تصبح قديمة، ويتحتم على المنظمة استبدالها، وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تكون مستجيبة (Responsive) للتقدم الحاصل في البيئة التقنية، مهارات العمل المطلوبة، يجب أن يطوّر بموجب التقنية، والمنظمات التي ترفض التكيّف، يحتمل أن لا تكون متواجدة في السنوات القليلة المقبلة.

وإن من العوامل التي يمكن أن تدفع المنظمات نحو التغيير، أي بعبارة أخرى أسباب أو موجبات التغيير المنظمي، وكما أشار إليها الباحثون أمثال (القريوتي، ٢٠٠٠، ٢٥٧)

(مبارك، ٢٠٠٨، ٦) (Branch, 3) هي إما أسباب داخلية، أو أسباب خارجية، إذ يشير (كورتل وآخرون، ٢٠٠٨، ٣-٤) إلى أن الأسباب الداخلية والأسباب الخارجية هي:

١. الأسباب الداخلية

- § وعي وإدراك المديرين للتغيير.
- § زيادة طموحات العمال وحاجاتهم.
- § نمو المنظمة وتطورها.

٢. الأسباب الخارجية

- § التطور التقاني.
- § التغير في ظروف السوق.
- § ازدياد حدة المنافسة.

واستناداً لما تقدم يلخص الباحثان الأسباب الدافعة للإدارات إلى إحداث تغيير وتطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وإنه من غير الممكن حل هذه المشاكل، أو مواكبة التغييرات المحيطة ما لم يحدث بعض التغييرات في أجزاء الإدارة، والأسلوب الذي تفكر المنظمة به في مواجهة مشكلاتها، ويمكن تحويلها إلى أهداف، وهي:

١. فحص مستمر لنمو وتدهور الإدارة والفرص المحيطة بها.
٢. تطوير أساليب الإدارة في علاجها للمشكلات التي تواجهها.
٣. زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد الإدارة.
٤. زيادة حماس ومقدرة أفراد الإدارة في مواجه مشاكلهم وانضباطهم الذاتي.
٥. تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
٦. زيادة قدرة الإدارة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج الإدارة.
٧. بناء مناخ محابٍ للتطوير والإبداع.

أنواع التغيير

إن أنواع التغيير المنظمي على وفق (Ellen and Benwitz, 2001, 84-85) هي:

١. تغيير استراتيجي.
٢. تغيير هيكلي.
٣. تغيير العملية الموجهة.
٤. تغيير في تمركز العاملين.

ويشير (Recklies, 2007, 2) إلى وجود نوعين رئيسين للتغيير المنظمي، وهما:

١. التطوير المنظمي: وهي النظرة التدريجية والأكثر تطوراً للتغيير، وتستند الى افتراض مفاده إنه من الممكن ترتيب أهداف المنظمة مع أهداف العاملين، وعملياً نادراً ما يكون محتملاً.
٢. إعادة الهندسة: وهو المعروف كتحوّل منظمي، أو تحوّل الأعمال، وهو الشكل الأكثر جذرية في التغيير المنظمي، نظراً لتحدي المنظمة كل العوامل والعمليات أو الهياكل التي تطور عبر الوقت.

واعتماداً على ما تقدم، يرى الباحثان واستناداً إلى أن أنواع التغيير المطروحة من قبل (Ellen and Benwitz, 2001, 84-85) هي:

١. **التغييرات الإستراتيجية**: وتحدث أحياناً في مسار العمل الاعتيادي، إذ ترى الإدارة ضرورة تعديل إستراتيجية المنظمة لتحقيق مرامي المنظمة، أو تغيير عبارات رسالتها كاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية، وتعديل إستراتيجية المنظمة قد يتضمن تغييرات في مداخلها الأساسية لتنفيذ الأعمال، والأسواق التي تستهدفها، وأنواع المنتجات التي ستبيعها، وكيف ستبيعها، والتوجه الإستراتيجي العام للمنظمة، ومستوى النشاط العالمي، وشراكات المنظمة المختلفة وترتيبات عملها المشتركة الأخرى.
٢. **التغييرات الهيكلية**: إذ تجد المنظمات أنه من الضروري أن تقوم بإعادة تصميم هيكل المنظمة بسبب تأثيرات البيئة الخارجية، وتشمل التغييرات الهيكلية هرمية السلطة، والمرامي، والخصائص الهيكلية، والإجراءات الإدارية، وأنظمة الإدارة. وإن كل تغيير في كيفية إدارة المنظمة للإخفاقات تقريباً ينضوي تحت عنوان التغيير الهيكلي الذي ربما يكون بسيطاً، كتطبيق سياسة منع التدخين، أو معقداً كإعادة هيكلة المنظمة لمقابلة احتياجات الزبون بفعالية أكثر.
٣. **التغييرات في توجه العمليات**: إذ قد تحتاج المنظمات لإعادة هندسة العمليات لتحقيق تدفق العمل، والإنتاجية، وتوجيه العمليات، والتغيير يكون عادةً متصلاً بعمليات الإنتاج في المنظمة، أو كيفية تجميع منتجات المنظمة، أو تقديم الخدمات، إن استخدام الإنسان الآلي في المنشأة الصناعية، أو أنظمة المسح الليزري في المتاجر الكبيرة هي أمثلة حية على توجيه العمليات وتغيير توجه العمليات.
٤. **تمركز العاملين**: وهذا النوع من التغيير هو تغيير في المواقف، والسلوكيات، والمهارات أو أداء العاملين في المنظمة، تتضمن عمليات تغيير تمركز العاملين، الاتصال، والتحفيز، والقيادة، والتفاعل ضمن مجموعات، هذه البؤرة قد تستلزم تغيير كيفية حل المشاكل وطريقة تعلّم العاملين لمهارات جديدة، وكيفية إدراك العاملين، وإدراك الوظائف والمنظمات التي يعملون فيها. وبعض تغييرات تمركز العاملين تتضمن تغييرات متزايدة فقط، أو تحسينات قليلة في العملية.

ثانياً- الصراع المنظمي: المفهوم

حظيّ الصراع باهتمام واسع تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تبايناً كبيراً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ تنظر إليه المدرسة العلمية على أنه قوة سلبية في العمل المنظمي يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، ولذا فقد اعتبروا النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهياكل وسائل مهمة لتوجيه الصراع. بينما تنظر إليه المدرسة السلوكية على أنه أمر غير مرغوب فيه، ولتحقيق التوافق المطلوب فإنهم ركزوا على أهمية النظام الاجتماعي وعدوه المفتاح الرئيس لذلك عن طريق توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعية، وجعل العاملين سعداء، فالسعادة والتوافق في آرائهم هي أفضل الطرائق للحصول على الفاعلية المنظمية.

أما اليوم، فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكلٍ كبير، إذ ينظر إليه ليس كأمر لا يمكن تجنبه فحسب، بل إنه أمرٌ مرغوب فيه، لأن الصراع يولد القلق والإحباط مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد، وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات، فالقلق يمكن أن يساعد على إثارة الإبداع (الياسري، وعلي، ٢٠٠٧، ١١٨).

إن الصراع هو النتيجة الطبيعية للتعارض والاختلاف في الرغبات عادةً بين الأفراد أو المجموعات ذات القيم المختلفة، الرغبات المطلوبة، أو هياكل الإسناد (McGee, 2006, 50). فعلياً كل المنظمات تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المستمر وتحتاج إلى تكيف مستمر، وإن السعي للتخلص من الصراع يتطلب مقدرة هائلة، وحتى إذا أمكن تحقيق ذلك فإنه سوف يؤدي إلى إخماد أي حصيلة إيجابية ناجمة عن التعارض مثل تحسين صنع القرارات، والإبداع.

ويشير (محمد، ١٩٩٧، ٨) إلى أن الصراع المنظمي هو سلوك صريح ينجم عن إدراك مقرون بعاطفة لدى أحد الأطراف (فرد، أو جماعة، أو منظمة) وأن طرفاً آخر يسعى إلى إعاقة مصالحه لوجود علاقات عمل مشتركة بينهما.

كما يعرف الصراع المنظمي على أنه حالة خلاف سببها المعارضة الفعلية أو المحسوسة للحاجات، والقيم، والمصالح بين الناس الذين يعملون معاً. ويتخذ الصراع أشكالاً عديدة في المنظمات، إذ يوجد الصراع الحتمي بين السلطة الرسمية والقوة من جهة والأفراد والمجموعات داخل المنظمة من جهةٍ أخرى.

ونلاحظ أن هناك من يركز على تعريف الصراع المنظمي على أنه ظاهرة سلبية، إذ يرى (Hellricgel, 1983, 349) إلى أن الصراع يشير "إلى موقف يوجد فيه عدم اتفاق في الأهداف أو المدركات، أو في العواطف بين الأفراد أو الجماعات، مما يؤدي إلى رد فعل عدواني ومقاوم.

ويشير الباحثان استناداً إلى (محمد، ١٩٩٧، ٨) أنه لوضع تعريف أكثر دقة للصراع المنظمي نقترح أن تراعى الاعتبارات الآتية:

١. التركيز على السلوك الصريح للتدخل بفرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف، إذ يختلف السلوك عن الظروف المؤدية إلى الصراع وعن نتائجه المختلفة.
٢. الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكاً صريحاً، فقد يدرك الفرد وجود صراع مع طرف آخر ورغم عدم توافر الظروف المؤدية إليه، وفي أحيان أخرى قد تتوافر هذه الظروف إلاّ أنها لم تصل إلى مستوى إدراك الطرفين. كما تعمل المشاعر والاتجاهات بينهما على خلق حالة الصراع أو الحد منها.
٣. أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أي من الطرفين وجود تعارض بينها.
٤. وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين، فما لم تكن هناك علاقات بينهما لن ينشأ الصراع.

وبناءً على ما تقدم، يشير الباحثان إلى أن الصراع المنظمي هو "مواجهة بين الأفراد أو المجموعات عندما يدرك طرف واحد أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر يعيق أو يحاول إعاقة ما يهمه أو يسعى إلى تحقيقه، وينجم عن هذه المواجهة ردود أفعال يبديها الفرد أو المجموعة في المنظمة كرد فعل ناجم عن تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية، لا يتمكن من التكيف معها بقدراته.

أسباب الصراع المنظمي

إن الدراسات المتعلقة بالصراع على المستوى الفردي ما تزال في بداياتها، ومع ذلك فهناك من المعلومات التي تساعد على إدارته، لقد ميّز العلماء بين مصدرين للصراع، **الأول** خارج عن إرادة الأفراد، وسببه طبيعة العمل والتنظيم، وفيه يظهر الصراع بسبب الخلاف الناتج عن السياسات المحددة للعمال والإجراءات المتبعة فيه أو استخدام الموارد.

أما **الثاني** فيخص الفرد ذاته، وينشأ نتيجة عواطفه وانفعالاته ومشاعره في إطار علاقات العمل، لذلك يظهر الصراع هنا بسبب اختلاف الأفراد في شخصياتهم وإدراكهم وقيمهم واتجاهاتهم (الحمامي، ٢٠٠٦، ٧).

إن الأفراد في المنظمة يدركون العوامل المسببة للصراع مثل الندرة، إعاقة أهداف أو مصالح غير متوافقة، ندرة في الموارد والتي تكون إما مالية، أو وظيفية، أو هيبة أو قوة تشجع إعاقة السلوك، ويظهر الصراع. إذن يمكن تشخيص أهم أسباب الصراع المنظمي كما يأتي:

آ. الأسباب المنظمية للصراع، وتتمثل بالآتي (Lkeda, *et. al.*, 2005, 24):

- التنافس للحصول على الموارد المحدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم هذه الموارد.
- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة، بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة (إما من خلال السياسات الرسمية، أو عن طريق غير رسمي، أو الثقافة المنظمية المستقرة) قلّ وجود الصراع.

ب. الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين، وتتمثل بالآتي:

- التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تؤدي دوراً قوياً في خلق الصراع، بل غالباً ما تؤدي هذا الدور. وفي بعض الأحيان تؤدي هذه التفسيرات إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه فيها.
- الاتصالات الخاطئة، بمعنى الاتصالات مع الآخرين بطريقة تغضبهم.
- الواقعية الساذجة بمعنى غموض المسؤولية ومجال السلطة والوظيفة.

ويتفق الباحثان على وجود عشرة أسباب أساسية للصراع المنظمي، وهي:

١. التنظيمات الفرعية والأقسام في المنظمة عادةً تمتلك أهداف مختلفة، وإذا لم يتمكن أعضاء الأقسام من إيجاد قيم وأهداف مشتركة فإن ذلك سيؤدي إلى عدم تعاونهم.
٢. الأفراد العاملون الأكثر معرفة وراحة أعضاء شاملين في الفريق، على الرغم من الحاجة إلى الاعتماد المتبادل في معظم الأعمال. وهذا الأمر يتزايد من خلال أنظمة مكافآتهم، والمنظمات تشجع العاملين على المنافسة أحدهم مع الآخر، فريق العمل مفهوم يجب أن يتم تعليمه للأفراد ويجب أن يطبق في المنظمة كلها.
٣. الأفراد العاملون غير المدربين، وغير المستعدين لمناقشة فجوات مجالات المسؤولية والإنتاجية بسهولة.
٤. المشرفون قد يذكرون توقعاتهم لأداء وظائف العاملين، لكنهم عادةً لا يعرفون كيفية عمل ذلك بطريقة تمكنهم من السماع والفهم بفاعلية.
٥. المشاكل والمسؤوليات المنظمية تحلل من قبل الأفراد أو مشرفي الأقسام بصورة أكثر من حصول هذا الأمر على مستوى المنظمة ككل، القرارات الجيدة تقوض عند المدى القصير، فضلاً عن مدخل الأزمة لحل المشكلة.
٦. المدراء عادةً يفضلون أن يؤدوا أعمالهم بأنفسهم، مثل تولي المسؤولية لتحفيز الآخرين لأداء أو أفضل ما لديهم، لتحفيز كل فرد عامل للمشاركة لبلوغ أقصى إنتاجية، والمدراء يجب أن يظهروا بصيرة وفهماً عميقاً ويكرسوا وقتهم وجهودهم، فضلاً عن المرونة.

٧. يحتاج المدراء التنفيذيون إلى معلومات مهمة من عاملي الخط الأول لصنع قرار جيد، ورغم ذلك فإنهم قلّما يعرفون كيف يسألون عن معلومات ذات معنى، والمدخلات أو التغذية العكسية من الأفراد العاملين.
٨. الاختلافات في الشخصية، الاقتراب من المهام والقيم الفردية، تنتج مستوى أكثر من الصراع والتوتر، بصورة أكثر من الصراعات التي سببها الاختلافات العرقية أو الثقافية.
٩. الاتصالات الجيدة تتطلب الثقة، وإرجاء أو تعليق الإدعاءات والأعمال الشاقة، التي لا تظهرها معظم المنظمات بوضوح تام من مستوى المدراء التنفيذيين نزولاً إلى عاملي الخط الأول.
١٠. التغيرات الصغيرة والكبيرة الحاصلة على نحوٍ مستمر في المنظمات، لكن التعاطف مع هذه التغيرات المتولدة قلّما يعنون، والأفرادً العاملون يمكن أن يتكيفوا بسهولة أكثر للتغيير، فيما إذا كانوا مستعدين، متضامنين، ومدعومين.

أشكال الصراع المنظمي

تتخذ الصراعات التي تحدث في المنظمات عدة أشكال، وهي (محمد، ١٩٩٧، ٩-١٠) (الحمامي، ٢٠٠٦، ٩-١٥) (Storen and Freeman, 1989, 394):

١. الصراع مع الفرد ونفسه (الصراع الداخلي مع الذات)

ويحدث عندما يتعرض الفرد لحالات من الإحباط لوجود عائق يحول دون تحقيق أهدافه، أو عندما يسعى إلى تحقيق أهداف متعارضة إما لأنها تختلف نتائجها أو أن تحقيق أحدها يمنع تحقيق الآخر. وكما يشير (Daft and Neo, 2001, 448) إلى أنه صراع حاصل بين القيم الفردية والأهداف أو الحاجات، ويأخذ هذا النوع من الصراع صورة صراع الأدوار كالذي يواجهه الفرد كونه عنصراً في العائلة وفي المنظمة.

ويحدث هذا النوع من الصراع أيضاً عندما لا يكون الفرد متأكداً مما هو مطلوب منه، أو عند تعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه، أو عندما يتطلب من الفرد إنجاز مهام تفوق طاقاته. ويؤثر هذا النوع من الصراع على استجابات الفرد للأشكال الأخرى من الصراع المنظمي.

٢. الصراع بين الأفراد

ينشأ هذا الشكل من الصراع بسبب تباين الأدوار التي يقوم بها الأفراد، وتباين مراكزهم في العمل، واختلاف الجماعات التي ينتمون إليها، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع التناقض بين الرئيس والمرؤوس، أو الصراع بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري، ويشير (الشماع وحمود، ٢٠٠٠، ٣٠٤) إلى أن الصراع بين الأفراد ينجم عن اختلاف الشخصيات، وهو حصيلة للتباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد، وتتبلور هذه الحالة من اختلاف نوعين من العوامل:

آ. **العوامل الوراثية:** وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل الطول، الشكل، لون البشرة، وليس للبيئة الخارجية أثر في تكوينها.

ب. **العوامل المكتسبة**: وتشمل العوامل التي يحصل الفرد عليها نتيجة التعلّم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، إذ أن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كيان دائم التغيير والتبدّل بحكم البيئة الخارجية ومتغيراتها.

٣. الصراع بين الفرد والجماعة

ويرتبط هذا النوع من الصراع بالطريقة التي يتعامل بها الفرد مع ضغوط الجماعة التي ينتمي إليها ومدى امتثاله للقيم والمعايير التي يتمسك بها. ويندر أن يستمر هذا الصراع لفترات طويلة.

٤. الصراع بين الجماعات

ويشمل التناقضات بين مجموعات العمل في المنظمة كالتناقض بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، أو بين وحدات التنفيذ ووحدات الاستشارة، ويرجع هذا النوع من الصراع إلى تباين الأهداف والمدركات للجماعات المتصارعة، أو تداخل السلطات فيما بينها، أو بسبب الاعتماد المتبادل بينها، أو لندرة الموارد في المنظمة.

إن النوع الشائع من الصراع بين المجموعات هو (صراع الكادر التنفيذي والاستشاري) الذي ينشأ بسبب إدراك الاختلافات بين التنفيذيين (أولئك الذين يشتركون بصورة مباشرة في إنتاج وبيع المنتجات) والعاملين الآخرين الاستشاريين، أو هيئة العاملين (العاملين في الوظائف الساندة مثل نظم المعلومات، والموارد البشرية)، كما أن الصراع هنا يمكن أن يتحقق بين مستويات التسلسل الهرمي في المنظمة، بين وجبات العمل، أو بين المجموعات غير الرسمية (Daft and Neo, 2001, 450).

٥. الصراع بين المنظمات

ويحصل بصفة خاصة في المجال الاقتصادي، ويطلق عليه مصطلح المنافسة، وتؤدي المنافسة إلى إنتاج منتجات جديدة، أو إحداث تطوير في التقنية، وخفض الأسعار، والاستخدام الأفضل للموارد، إلاّ أن المنافسة قد تشتد حدتها وتصل إلى درجة الصراع، مما قد يؤدي إلى سيطرة منظمة على أخرى. وتحاول الهيئات الحكومية تنمية الجوانب الإيجابية للصراع (كما هو الحال في إصدار قوانين محاربة الاحتكار) وإدارة جوانبه السلبية (وضع القواعد لتسوية منازعات العمل، ومحاربة الإعلان المضلل والتجسس الصناعي).

إدارة الصراع المنظمي

تؤدي المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة. وقد أسهمت إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية في هذا المجال عن طريق تطوير سبل معالجتها للصراع (الياسري، علي، ٢٠٠٧، ١٢٥-١٢٦).

إن الاتجاه الحديث في أدبيات الموضوع هو استخدام مفهوم "إدارة الصراع" بدلاً من استخدام مفهوم "تسوية الصراعات"، وذلك لأن المفهوم الأول أوسع في معناه بما يسمح بالعمل على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع. وتشمل إدارة الصراعات في جانب منها العمل على زيادة مستوى الصراع في المنظمات التي تتسم بالجمود والخمول، وذلك بهدف توليد أفكار جديدة، وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء. كما تتضمن إدارة الصراع في جانبها الثاني العمل على خفض الصراعات لتنمية التعاون بين أعضاء التنظيم والحد من حالات العداء بينهم، والتخفيف من توترات وضغوط العمل (محمد، ١٩٩٧، ١٨).

ويعّرف أيضاً على أنه "عملية تشبه عمليات تجديد، وتلطيف، و / أو احتواء الصراع من دون الحاجة لحله. في حين يشير (الحمامي، ٢٠٠٦، ٣٤) إلى أنه مجموعة إجراءات تشخيصية وأساليب للعلاقات بين الأفراد، واستراتيجيات تفاوض، وتدخلات أخرى تصمم لتجنب الصراعات غير الضرورية، والتقليل، أو إعادة حل الصراعات المفرطة، وهذه القدرة للفهم، والتشخيص الصحيح للصراعات هي جوهر إدارتها (Hellriegel, 2001, 294).

تتطلب الإدارة الجيدة للصراع أن يقوم المدير بدور نشط وأن يتدخل في الموقف الصراعي وذلك لتشخيص الموقف، والوقوف على الأسباب المؤدية للصراع ونتائجه المحتملة، ثم إتباع أحد الأساليب الآتية، أو بعضها لضمان مستوى الصراع الذي يحقق النتائج الإيجابية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فاعليتها (Daft and Neo, 2001, 460) (Callahan and Fleenor, 1988, 208):

١. التجنب ٢. التلاؤم (المجامل) ٣. التوفيق (التسوية)
٤. التنافس ٥. التعاون

وفيما يأتي توضيح لكل من الأساليب أعلاه:

١. **المتجنب:** في هذا الأسلوب لا يبحث الشخص في أهدافه واهتماماته ولا يستجيب لاهتمامات وأهداف الآخرين، وإن هذا الأسلوب غير متعاون، وغير مصمم (غير مؤكد)، فعندما يدرك الأشخاص أن ذلك الصراع سوف يؤجل للمناقشة فيه، عندها سيتجنبونه (Daft and Neo, 2001, 459). إن التجنب أسلوب مفيد لمعالجة الصراع المنظمي، ما دامت هذه الصراعات لا تعطي حلولاً دائمة، ويعدّ أسلوب التجنب أسلوباً ناجحاً في الأمد القصير (Short-Run Alternative)، إن الزمن الذي سوف تحصل عليه الإدارة من خلال أسلوب التجنب، سوف يتم استغلاله في جمع المعلومات عن المشكلة سبب الصراع، ويمكن هذا الأسلوب أيضاً من توفير فترات تهدئة (Cooling off Period) (Callahan and Fleenor, 1988, 208). ولكن هذا الأسلوب يؤدي في الأمد البعيد إلى ظهور الخلاف مجدداً إذا لم يتم حله جذرياً، والأكثر من ذلك أن تجنب الخلاف يزيد من احتمال إهمال مواضيع إدارية أخرى قد تكون مهمة (الحمامي، ٢٠٠٦، ٤٩).

٢. **المجامل (المتلائم):** ويمكن أن يشار إليه أيضاً بمصطلح "Smoothing" (الملطف)، إذ يركز هذا الأسلوب على تقليل الاختلافات في وجهات النظر من جهة، والتأكيد على المصالح العامة المشتركة من جهةٍ أخرى، وتتمحور عمليات الاتصال في هذا الأسلوب حول وجهات النظر المتشابهة، بينما القضايا التي تحتوي على اختلافات لا يتم مناقشتها على نحوٍ مفتوح (Callahan and Fleenor, 1988, 208). إن لهذا الأسلوب ميزة بارزة تتمثل في المحافظة على الوئام وتجنب الإزعاج، ويكون مفيداً في المدى القصير، وعندما لا يعطي الفرد أهمية كبيرة للموضوع، أو عندما يكون الطرف الثاني أقوى بكثير من الطرف الأول، وغير مستعد لتقديم التنازلات مهما يكن من أمر، فعلى المدى البعيد قد لا يرغب هذا الفرد بالتضحية المستمرة بحاجاته الشخصية في سبيل الحفاظ على علاقات جيدة مع الآخرين، فضلاً عن أن المجاملة تؤدي إلى الحد من الابتكار، وعدم البحث عن طرائق وحلول للمشكلة (الحمامي، ٢٠٠٦، ٤٨).

٣. **المساوم:** يشار إلى هذا الأسلوب وبحسب (Callahan and Fleenor, 1988, 208) إلى أنه استسلام جزئي للإدعاءات لكلا جانبي الصراع، إذ أنه وفي هذه الحالة وبشكلٍ مشابه لأسلوب التجنب، فإن أسلوب المساومة سوف لا ينتج عنه خاسر واضح، أو فائز

حاسم، ويختلف عن التجنب بأنه سوف يتسبب في إقرار تسوية أو حل، ويستعمل بشكلٍ بارز في وضع اتفاقيات النزاع في اتحادات العمال. إن هذا الأسلوب يمتلك حالة وسطاً بين التعاون والتصميم (التأكيد) ويتضمن إيجاد حل موافق وتعاوني. يتضح من هذا الأسلوب أنه خالٍ من العيوب لأن كل طرف يكتسب شيئاً مع تقديم شيء للطرف الآخر (Daft and Neo, 2001, 460).

٤. **التعاون:** إن نمط التعاون يتضمن جزماً وتأكيداً عاليين، فضلاً عن تعاون عالٍ، إذ يوصف أسلوب التعاون بأنه "وضع فكرة، على قمة فكرة، على قمة فكرة، لإنجاز أفضل حل للنزاع"، والحل الأفضل يوصف كحل مبدع ومبتكر للصراع الذي من الممكن أن يتولد من قبل شخص واحد، بمثل هذه النتيجة الإيجابية للتعاون، فإنه ينظر إلى أسلوب التعاون على أنه أفضل نمط يمكن اعتماده لحل الصراع. في حين يشير (Abuja, 2006, 24) إلى التعاون على أنه عملية شراكة (Collaborating) مع الآخرين لحل الصعوبات المجربة، وهذا الأسلوب يسمى أيضاً بالأسلوب المشترك، أو حل المشاكل المتبادل (Mutual Problems Solving). ويحدث التعاون عندما يكون الأفراد مستعدين للالتزام بقواعد التعاون، وعندما يكون هناك متسع من الوقت للمناقشات، وعندما تكون القضية أو المشكلة متاحة للتعاون، إذ ستكون الموارد في تلك الحالة تمتاز بالندرة، والمفاوضات تكون أفضل حل، ومستويات الثقة مرتفعة، فضلاً عن مستويات الصراع.

٥. **التنافس:** ينضوي النمط التنافسي على جزمٍ عالٍ، وتعاون منخفض، إذ يكون ملائماً عندما تكون هناك تصرفات أو أعمال سريعة يجب أن تجرى، وعندما تكون هناك قرارات غير محبذة يجب أن تتخذ ويلاحظ في هذا الأسلوب أن إرضاء الشخص لذاته يكون عالياً، في حين أن التعاون يكون منخفضاً (Daft and Neo, 2001, 460). إن هذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج عكسية، لأن السلوك المتبع يقود إلى الفوز أو الخسارة، وبالتالي سوف يفوز أحد الأطراف في النهاية على حساب الطرف الآخر، فضلاً عن أن السلوك المجابه يؤدي إلى الحد من الإبداع، ويمنع ظهور حلول وأفكار جديدة للمشكلة. ويتمثل السلوك المرتبط بهذا الأسلوب بالآتي (الحمامي، ٢٠٠٦، ٤٨):
   - § التحري عن مواطن الخطأ في الطرف الآخر.
   - § الرفض.
   - § توجيه أسئلة عدائية.
   - § الممازحة العدائية.
   - § الابتعاد عن المسؤولية.
   - § العنف.

ثالثاً- وصف مجتمع الدراسة

تم اختيار كليتي الإدارة والاقتصاد، والعلوم عينة للدراسة وذلك للمسوغات الآتية:

أ. تعدّ الجامعة بتقسيماتها المختلفة (كليات وأقسام) إحدى الركائز المهمة في بناء مجتمع واعٍ ومتقدم، ومتطور من خلال مساهمتها في رفد البلد بالكفاءات والخبرات والمهارات اللازمة للنهوض به بشكلٍ عام.

ب. لوضوح متغيرات البحث الحالي في هاتين الكليتين، وذلك نظراً للتعدد الكبير في أقسام هاتين الكليتين، فضلاً عن العدد الكبير للتدريسيين فيهما.

ت. كونهما من أقدم الكليات في جامعة الموصل، وهذا ما يشير إلى وجود حالات تغيير، فضلاً عن وجود اختلافات في وجهات النظر بين مختلف المستويات الإدارية فيها.
ث. وجود العديد من الكوادر الإدارية التي مارست العمل الإداري فيها، وبتوجهات ورؤى مختلفة، ووجود كوادر إدارية في هاتين الكليتين مارست العمل الإداري على مستوى الجامعة ككل.
ج. استحداث العديد من الأقسام في هاتين الكليتين، وهذا أدى إلى إحداث تغييرات في التشكيلات الإدارية فيهما.

ب. اختبار الفرضيات

١. علاقات الارتباط

يتضح من الجدول ١ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (التغيير المنظمي) (السبب)، والمتغير المعتمد (الصراع المنظمي) (الأثر)، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.665) وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية (0.05)، وحجم عينة (54)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط حقيقية بين المتغيرين المذكورين آنفاً، وليست علاقة آنية وليدة الصدفة.

الجدول ١
علاقة الارتباط بين التغيير المنظمي والصراع المنظمي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	التغيير المنظمي
الصراع المنظمي	**0.665***

* $P \leq 0.05$ N = 54

الجدول من إعداد الباحثان.

٢. علاقات الأثر

يبين الجدول ٢ وجود تأثير معنوي للتغيير المنظمي (السبب) في الصراع المنظمي (التابع)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (41.272)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0848) عند درجتي حرية (52, 1) وعند متابعة معامل (β) نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.424) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05) وحجم عينة (54)، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت (44.2%) بمعنى نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث التغيير في المتغير المعتمد، أما متممة النسبة فتعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل ضمن دراستنا.

الجدول ٢
علاقات الأثر بين متغيرات البحث

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	β_0	β_1 التغيير المنظمي	R^2	F محسوبة	F جدولية
الصراع المنظمي	1.372	0.621 (6.424)	0.442	41.272	4.0848

( ) قيم (t) المحسوبة N = 54 d.f = (52, 1) * P ≤ 0.05
الجدول من إعداد الباحثان.

٣. تحديد الإستراتيجية الأكثر استخداماً في إدارة الصراع

يتبين من الجدول ٣ الإستراتيجية الأكثر استخداماً لحل الصراع في مجتمع الدراسة، وذلك اعتماداً على المقياس الموضوع من قبل (Callahan and Fleenor, 1988, 219-221)، إذ حددوا مجموعة من الأسئلة التي يمكن من خلالها تحديد نوع الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الصراع، وتوزعت هذه الأسئلة في استمارة الاستبانة كما يأتي:

- الفقرات X_{41}, X_{36}, X_{35} خاصة بقياس النمط التنافسي في معالجة الصراع.
- الفقرات X_{47}, X_{44}, X_{42} خاصة بقياس النمط التعاوني في معالجة الصراع.
- الفقرات X_{43}, X_{39}, X_{37} خاصة بقياس النمط التوافقي في معالجة الصراع.
- الفقرات X_{48}, X_{45}, X_{38} خاصة بقياس النمط المتجنب في معالجة الصراع.
- الفقرات X_{49}, X_{46}, X_{40} خاصة بقياس النمط المجامل في معالجة الصراع.

ومن خلال جمع الفقرات الخاصة بكل إستراتيجية ومن خلال ملاحظة أعلى مجموع، فإنها بذلك ستكون الإستراتيجية الأكثر استخداماً في مواجهة الصراع المنظمي وإدارته، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد تبين أن الإستراتيجية الأكثر استخداماً لحل الصراع ومواجهته في مجتمع الدراسة هي النمط التنافسي، وذلك من خلال حصوله على أعلى مجموع من بين الاستراتيجيات والبالغ (12.0916)، وكما موضح في الجدول ٣.

الجدول ٣
إستراتيجيات إدارة الصراع في الكليات عينة الدراسة

	X_{41}	X_{41}	X_{41}	المجموع
النمط التنافسي	3.925	4.1296	4.0370	12.0916
	X_{42}	X_{44}	X_{47}	المجموع
النمط التعاوني	3.7963	3.7963	3.6111	11.2037
	X_{37}	X_{39}	X_{43}	المجموع
النمط التوافقي	3.7037	4.0370	3.7407	11.4814
	X_{38}	X_{45}	X_{48}	المجموع
النمط المتجنب	3.2963	4.1296	3.7407	11.6666
	X_{40}	X_{46}	X_{49}	المجموع
النمط المجامل	3.9259	3.9074	4.1481	11.9814

الاستنتاجات والمقترحات

عرض هذا البحث محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات وتحليلها والمتمثلة بالتغيير المنظمي والصراع المنظمي، وبهذا الاتجاه اختبرت مجموعة من الفرضيات ذات الصلة بالعلاقة والتأثير ضمن محاور هذه المتغيرات، وبناءً على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار العلاقات التأثيرية بينها على وفق ما أفضى إليه أنموذج البحث،

وفيما يأتي نعرض أهم الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة وصولاً إلى وضع التوصيات، وكما يأتي:

الاستنتاجات

١. إن عمليات التغيير في أقسام المنظمة، والمنظمة ككل عمليات تتسم بالاستمرارية، إذ إن عدم وجود التغيير في المنظمات أمر من شأنه أن يؤدي إلى تراجع المنظمات وانهيارها.
٢. إن أي تغيير منظمي قد يرافقه صراع، وهذا الصراع قد يأخذ أشكالاً متعددة، وقد يكون صراعاً في صالح المنظمة وتطورها ونموها، وقد يكون هداماً يعيق نمو المنظمة وتطورها.
٣. ينبغي على مدراء المنظمات التخطيط بشكلٍ دقيق للتغيير، وبالشكل الذي يضمن تقليل الآثار السلبية للصراع المنظمي، والاستفادة من الآثار الإيجابية للصراع، والاستفادة من الصراع على النحو الذي يخدم أغراض التغيير لضمان نجاح التغيير.
٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من التغيير التنظيمي وخلق الصراع التنظيمي، وهذا ما يوصلنا إلى أن التغيير التنظيمي يعد أحد الأسباب المؤثرة في خلق الصراع التنظيمي.
٥. لوحظ أن مجتمع البحث كان يعتمد على إستراتيجية التنافس لإدارة الصراع، أكبر من بقية الإستراتيجيات الأخرى المعتمدة لإدارة الصراع.
٦. إن كل تغيير منظمي يرافقه صراع، وهذا الصراع بدوره قد يؤدي إلى ضرورة إحداث تغير لإنهاء حالة الصراع، وهذا يدل على وجود تداخل ينبغي عدم إغفاله والتعامل معه بالشكل الذي يضمن الاستفادة القصوى من التغيير، فضلاً عن توجيه الصراع بالشكل الذي يعزز إيجابيات التغيير.

المقترحات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية، وتأسيساً على ما توصلنا إليه من نتائج، وما بُنّي من استنتاجات، وجدنا من المفيد تقديم المقترحات الآتية:

١. ضرورة ملاحظة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، والاستجابة لها على النحو الذي يضمن بقاء المنظمة ونجاحها واستمرارها.
٢. إن كل صراع ستكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية، ولذلك لا بد على إدارات المنظمات التأكيد على إدارة الصراعات الحاصلة فيها بالشكل الذي يدعم نمو وتطور المنظمات، ولذلك يتوجب على المنظمات عدم الاعتماد على أسلوب إستراتيجية واحدة في إدارة الصراع، إنما كل حالة من حالات الصراع ستكون لها أسلوب خاص للإدارة والمعالجة.
٣. بالرغم من اختيار مجتمع البحث إستراتيجية التنافس بوصفها الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراعات ضمن الكليات عينة البحث، إلاّ أن الفروقات كانت بسيطة بين كل من الإستراتيجيات المستخدمة، وهذا يدل على وجود استخدام لهذه الإستراتيجيات لحل الصراع المنظمي الحاصل، ولكن بشكلٍ أقل من إستراتيجية التنافس، وهنا يجب أن

نركز على ضرورة الاعتماد على الإستراتيجيات بشكلٍ متوازن وبحسب حالة الصراع الحاصل.

٤. ضرورة التركيز على التنويع في استراتيجيات إدارة الصراع، وذلك لأن التوجه لإدارة الصراع الإستراتيجية نفسها وبشكل متكرر قد يؤدي إلى خلق صراع مبني على الإستراتيجية التي تحل الصراع.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. بلال، محمد إسماعيل: ٢٠٠٤ إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية العربية.

٢. حسين، عبدالستار، ٢٠٠٨، المسح البيئي كأداة للتغيير المنظمي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثامن لجامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمّان، الأردن.

٣. الحمامي، سناء محمد رشاد، ٢٠٠٦، أساليب الصراع وأثرها في أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

٤. الدوري، زكريا مطلك، العملة، شفيق، السعيدي، يعرب عدنان، ٢٠٠٨، عناصر التغيير الإستراتيجي ودورها في تصميم رؤية المنظمة – مفاهيم ومصفوفة مقترحة، المؤتمر العلمي الدولي الثامن لجامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمّان، الأردن.

٥. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، الأردن.

٦. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، الأردن.

٧. كورتل، فريد، بوشلاغم، عميروش، قاسمي، يوسف، ٢٠٠٨، المتطلبات والمعوقات للتطوير المنظمي وإدارة التغيير ف ي المنظمات الحكومية، المؤتمر العلمي الدولي الثامن لجامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمّان، الأردن.

٨. مبارك، بوعشة، ٢٠٠٨، إدارة برنامج التغيير بخوصصة المؤسسة الاقتصادية العمومية وحالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثامن لجامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمّان، الأردن.

٩. محمد، لطفي راشد، ١٩٩٧، مفهوم الصراع المنظمي: المفاهيم وإستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد التاسع، العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٠. الياسري، أكرم علي، أمل عبد محمد، ٢٠٠٧، إستراتيجيات إدارة الصراع المنظمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، جامعة أهل البيت، كربلاء، العراق.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Annex, Abuja, 2006, Introduction to Conflict Resolution Processes II, www.nou.edu.ng.
2. Daft, Richard L. and Neo Raymond A., 2001, Organizational Behavior, Bu Harcourt College Publishing, USA.
3. Dooly, Kevin, 1997, A Complex Adaptive Systems Model of Organizational Change, Bon-Linear Dynamics Psychology and Life Science 1 1.

4. Hange, J. T., 1999, Organizational Innovation and Organizational Change, Annual Review of Sociology 5.
5. Hellricgel, Don: Slocnin, J. W., Ir. And Woodman, R. W. 1983, Organization Behavior, 3rd.ed., Minesota: West Publishing Co., St Paul.
6. Lkeda, Ann Akemi:, Veludo-de-olevera, Tanin Modesto, Compomar, Marcos Cortez, 2005, Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executive, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies e-Job, Vol. 10, No. 1, //http:ejob.jyu.fi.pdf.
7. McGee, Ledgh, 2006, Managing Organizational Conflict-No Pain, No Gain", www.osiy-biz.
8. Moran, J. W. and Brightman, B. K. 2001 'Leading organizational change', Career Development International, 62.
9. Pierce .J I, Garden .D.C, Dunham .R.B 2002 "managing organizational change and development ,management and organizational behavior an integrated perspective . Cincinnati ; OH; South West College Publishing.
10. Recklies, Oliver, 2007, Managing Change: Definition and Phases in Change Processes, www.themanager.org.