



## تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع

( دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة )

### المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة مدى تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في تحقيق النتائج الايجابية للصراع التنظيمي، اجري البحث في كلية شط العرب الجامعة في البصرة، واعتمد فرضية مفادها ( يعتمد تحقيق النواتج الايجابية للصراع على استخدام الآليات التنظيمية الداخلية (آليات التماسك الداخلي) في إدارة الصراع )، واتبع البحث لإغراض تحقيق الهدف واثبات صدق الفرضية طريقتين، تضمنت الأولى عرض للظواهر الفعلية للصراع في الكلية وطرائق معالجته، وتضمنت الطريقة الثانية استبانة محكمة ومختبره لتشخيص الآليات التنظيمية الأكثر تأثيراً في النواتج الايجابية للصراع، توصل البحث الى مجموعة نتائج في اهمها ( ان الصراع للأسباب الثقافية هو الأكثر هيمنة في الكلية مقارنة بالاسباب الاخرى ) وان اليات المحاوره والتقارب والتوضيح هي الأكثر تأثيراً في تحقيق النتائج الايجابية للصراع التنظيمي .

### Abstract

The research aimed study the effect of the eternal organizational procedures in positive result of the organizational conflict.

The research take position in Shatt alarab university college in Basrah depending at the following hypothecs achieving the positive result of the organizational procedures .

To reach the goal and prove the hypothecs validity the research employed to kind of methods the first one consist of presenting the actual conflict observations and the ways of solve it.

The second one depend on employing a pre-judged and pre-experimented questioner for diagnoses the most effecting external organizational procedures on the positive result of the organizational conflict .

The research reach to many important conclusions and the most important conclusions are (the organization culture reasons are the most effective

reason son the organizational and (the chatting,explain and convincing are the most effective tools in achieving the positive result of organizational conflict ) .

### المقدمة

يعد الصراع من الظواهر التنظيمية التي تنشأ وتستمر طيلة حياة المنظمة، لان المنظمة تعني في بعض جوانبها تجمع من الأشخاص الذين قد يختلفون في مستوى وأخر في الأهداف والمصالح والثقافة، وفي طريقة إدراك المشكلات وأساليب حلها، وللصراع نتيجتين متوقعتين أما سلبية أو ايجابية، وغالبا ما ينظر إلى الصراع بنتائج السلبية، وتتخذ اشد الإجراءات للتخلص منه، إلا إن هذه الإجراءات مهما كانت شديدة فإنها لا تقضي على تأثيرات الصراع وإنما تؤججه وتزيد من انعكاساته السلبية على أهداف المنظمة وعملياتها، لذا كان التوجه نحو احتواء الصراع وتخفيف حدته وتوجيهه نحو النتائج الايجابية المتوقعة منه، وطورت العديد من الطرائق والآليات لتحقيق هذا الغرض، وهي لا زالت بحاجة إلى التعمق والاعتناء، مما أعطى مبررا إلى الخوض في هذا المجال، واختيار الآليات التنظيمية الداخلية ( آلية التماسك الداخلي ) في دراسة خيارات معالجته، لأنها تعتمد التقارب والتواصل وتطوير قواعد ثابتة قد تساعد على توجيه جهود الصراع نحو بعض النواتج الإيجابية المتمثلة في ( التعاون، الإبداع، وكشف واكتساب الطرائق الجديدة ) .

اجري البحث في كلية شط العرب الجامعة لأنها من الكليات الكبيرة في مستوى جامعة البصرة، وطبيعتها الخاصة توفر مناخا أوسع للتحري عن الصراعات التنظيمية الداخلية، واعتمد البحث فرضية مفادها ( يعتمد تحقيق النواتج الايجابية للصراع على استخدام الآليات التنظيمية الداخلية (آليات التماسك الداخلي في معالجة الصراع )، وسلك البحث من اجل التحقق واثبات فرضيته طريقتين، الأولى تضمنت استقصاء الحالات الصراع الفعلية في الكلية، وكيف تتم معالجتها، والثانية اعتمدت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات والمدخلات للتحليل، وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها إمكانية استثمار الصراع ايجابيا، من خلال العمل على وفق الآليات التنظيمية الداخلية المتضمنة (المحاورة والتقارب والتوضيح).

## المبحث الأول

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مدخل إلى الصراع التنظيمي

يعد الصراع من الظواهر (المرونة والمحيرة) التي تواجه المنظمات (Ting-1985:71)، لأنه يتأسس (على تصورات الأشخاص وتوقعاتهم للإحداث) وخاصة تلك المتعلقة بمواقع العمل (Kozan)، (1999)\*، لذا يعد الاختلاف في المصالح بين الأطراف المبني على توقعهم لطبيعة الحدث واتجاهاته جوهر الصراع، توصف المنظمة بأنها (تجمع منظم للأشخاص)، وتعتمد آلية عملها على التأثيرات المتبادلة مع أصحاب المصالح، وهذا يعني إن الاختلاف في المصالح بتأثير داخلي (المنظمة) أو خارجي (أصحاب المصالح الخارجيين) يؤدي إلى تكوين الصراع وتحديد اتجاهه ومستواه، لذا ينبغي النظر إلى الصراع من زاويتين الأولى: إن تكوين شخصيه الفرد يعتمد كثيراً على التماثل مع الجماعة التي يعمل من خلالها، والثانية، يميل الصراع لان يكون متأصلاً بين الجماعات من داخل المنظمة أكثر من الأفراد لان الاختلاف بين الأشخاص ينعكس على الاختلاف بين الجماعات.

قد ينظر إلى المنظمة بأنها (جماعات مختلفة من أصحاب المصالح)، لكل جماعة إسهامات مقابل الموارد والمكافآت، تسهم جماعات المنظمة في توفير الموارد لإدامة عملياتها في إنتاج السلع والخدمات، وغالباً ما يتنافس جماعات أصحاب المصالح في الحصول على الموارد التي تحتاجها المنظمة، وقد تختلف وجهات النظر حول اكتساب الموارد واستخدامها، وهذه جميعاً تؤدي إلى الاختلاف والصراع، مهمة الإدارة (السيطرة على الصراع وتوجيهه) (Whetten & Cameron، 1989:332).

مفهوم الصراع وأسبابه ومستوياته..

يعرف الصراع بأنه (ناتج التوتر بين أهداف ومصالح طرفين، إي بين طرف وآخر) (Tara Danlop، 1: 2004)، وهذا يعني إن جوهر الصراع هو (التضارب بين الأطراف المختلفة) (cox، 137: 1994)، وقد يعرف الصراع (بالتصادم المباشر بين الجماعات)، وهو أشبه ما يكون بالمنافسة إلا انه اشد منها قسوة، هنا يحدد معنى الصراع (بسلوك الصراع) أو المواجهة بين الأطراف، وعليه فقد يقصد بالصراع (السلوك الذي يظهر من خلال الجماعات

\* نقلاً عن (Tara Danlop، 2: 2004).

في المنظمة عندما يشعر الشخص المنتمي لأحد الجماعات إن الجماعة الأخرى تعمل على عرقلة جماعته عن نجاز أهدافها أو توقعاتها (Daft، 2001: 443) وهذا يعني أن الصراع ينشأ نتيجة شعور البعض في أعضاء الجماعة بأن الجماعة الأخرى في المنظمة تسعى لمنعهم من انجاز الأهداف، أو تحقيق المصالح، وهذا يلتقي مع تعريف الصراع (بأنه التعارض أو الاختلاف الذي يظهر من خلال التضارب في السلوك من أجل بلوغ الأهداف، (johnes)،1995:400 ويرتبط مفهوم الصراع بالتغيير فهو ( الجزء الطبيعي و المحتوم من الحياة) وهو العنصر الذي يرافق باستمرار التغيير، ويسهم في أحداثه ( Tara Danlop (، (2004:1)، فقد يكون الصراع اضطراب في عمله اتخاذ القرار يصعب حله، أو كفاح من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة،

يستخلص من العرض السابق ما يأتي :

- 1 - الصراع بين (الأشخاص، الجماعات، المنظمات) أمر حتمي .
- 2 - وأنه قد ينشأ ..

- نتيجة للاختلاف في وجهات نظر الأشخاص وأفكارهم وآراءهم.
- الاختلاف في مصالح وأهداف الجماعات، المنظمة.
- الاختلاف في ثقافة (الأشخاص، الجماعات، المنظمات).
- الاختلاف الذي ينتج عن التطور والتغيير.

3 - ويأخذ صيغ (التوتر، الاختلاف، الصدام)

4 تمارس من خلاله الأطراف المتصارعة، السلوك الذي ينظم النتائج التي تستهدفها.

5 وقد تكون نتيجة الصراع ايجابيه (صراع بناء) أو سلبيه (صراع هدام)،.

تشير النقاط أعلاه إلى مفهوم الصراع وأسبابه،

إذ إن الصراع ينشأ ويشند نتيجة لأسباب متعددة، وتنعكس هذه الأسباب أحيانا على مستويات الصراع نفسه . يظهر الصراع أحيانا نتيجة (للتضارب في الأهداف، الاختلاف في الادراك والمشاعر والثقافة ) (daft، 2001: 443) وقد ينتج الصراع عن الاختلاف في الأهداف والمعتقدات (Tara Danlop)،(2 : 2004، وغالبا ما تكون هذه الأسباب أكثر تأثيرا في الفرد نفسه. وأكثر تأجيجا للصراع بين الأفراد، إلا إن الصراع الناتج عن (التضارب في المصالح، والاختلاف في الثقافات، والتنافس حول الحصول على الموارد النادرة وطريقه توزيعها،

والاعتمادية المتبادلة في المهمات، والاختلاف بين الأقلية والأكثرية) راجع بهذا الصدد (Johnes)، (400: 1995، Daft)، (442: 2001، هو الصراع الأكثر تأثيراً في المنظمة، ويبقى العامل الثقافي هو السبب الأهم مبيّن أسباب الصراع متقدمة الذكر، سواء بتأثيره المباشر على ظاهرة الصراع، أو غير المباشر على أسباب الصراع الأخرى، وتعرف الثقافة بأنها (مجموعه من القيم المشتركة التي تضبط التفاعل بين أعضاء المنظمة، وبينهم بين المجهزين والزبائن وأصحاب المصالح الآخرين (Johnes، 1995:13) ويسهم في تكوينها (الأخلاقيات التنظيمية، ونظم حقوق المالكين، والهيكل التنظيمي، وخصائص أعضاء المنظمة) (179: 1995، Johnes) والتي تتبلور من خلالها القيم والأعراف والتقاليد التي تضبط السلوك من داخل المنظمة (السلوك التنظيمي) وتؤثر في توقعات أعضاء المنظمة وطريقة إدراكهم وتفسيرهم للإحداث التي قد تواجه المنظمة، وقد تجمع الثقافة بين اتجاهات وممارسات الأفراد والجماعات في المنظمة، لذا فإن تأثيرها أكبر وأوسع في نشوء الصراع وتعدد مستوياته، يستخلص مما سبق ذكره أن الصراع قد ينشأ عن واحد أو أكثر من الأسباب الآتية :-

1- الاختلاف في الثقافات في المنظمة .

2- الاختلاف في الإدراك والتوقع لأعضاء المنظمة.

3- الاختلاف في المصالح والأهداف بين أعضاء المنظمة .

4- الاختلاف بين جماعة الأقلية والأكثرية العاملة في المنظمة .

5- الاختلاف في طريقه الإنجاز الأشخاص للأداء ومستواه.

إلا إن نوع تأثير هذه الأسباب وشدتها يتحدد بثلاث عوامل رئيسية (شخصية، وتنظيمية، وبيئية)، وتسهم هذه العوامل مشتركة في تكوين الثقافة في مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وعليه فإن الأسباب الجوهرية للصراع تتركز على التنوع الثقافي والاختلاف الثقافي من داخل المنظمة، وبينها وبين أصحاب المصالح الآخرين، وهذه تنعكس هي الأخرى على مستوى الصراع وتطوره. إذ يظهر الصراع بأربعة مستويات :-

**المستوى الأول :-**

الصراع من داخل الفرد ( الصراع الذاتي ) : وينشأ عن خبرات الفرد وتوقعاته وانعكاسهما على سلوكه وطريقه تعامله مع الأحداث .

**المستوى الثاني:-**

الصراع بين الأفراد هو الصراع الناتج عن الاختلاف بين الأفراد في موقع العمل، وغالبا ما يظهر عندما يتفاعل الأفراد من أجل إنجاز مهمات أو أهداف مشتركة .

### المستوى الثالث :-

الصراع بين الجماعات من داخل المنظمة :وهو الصراع الناتج عن الاختلاف في الثقافة والتوقع بين جماعات المنظمة الواحدة .

### المستوى الرابع :-

الصراع بين المنظمات: وهو الصراع الناتج عن اختلاف المنظمات في المصالح والأهداف وفي طريقه الحصول على الموارد النادرة.

تتعرض أسباب الصراع وخاصة بين الأفراد والجماعات من داخل المنظمة ( الصراع التنظيمي موضوع الدراسة ) على مستوياته، وقد يكون التأثير لبعض الأسباب أكثر في مستوى معين، إلا إن تداخل الأسباب مع بعضها أو احتوائها من قبل بعض الأسباب القليلة، قد يكون تأثيرها أكبر واعم بالنسبة لجميع مستويات الصراع، وقد تسهم في تطوير الاختلاف والتعارض إلى الصراع في مستوى الجماعات في المنظمة، أو في مستوى المنظمات وبقدر تعلق البحث بتأثيرات الصراع من داخل المنظمة فان العرض والتحليل سوف يركز على طبيعة الصراع ومستوى تأثيراته (الإيجابية والسلبية) من داخل المنظمة ( الأفراد والجماعات ) ويصفه بالصراع التنظيمي، مع محاولة معرفة نوع انعكاساته على طبيعة الأداء التنظيمي ومستواه...

إن مهمة الإدارة هي (الاحتفاظ بأفضل مستوى من الصراع يمكن توجيهه نحو الأغراض الإنتاجية)، (Whetton&Cameron ، 1989 :322) إي تشخيص الجوانب الإيجابية المتوقعة من طرائق حل الصراع وتوظيفها بما يزيد من قدره المنظمة على تحقيق الأهداف، وتعد طريقة تعزيز التماسك التنظيمي من داخل المنظمة هي الأفضل في المعالجة الإيجابية للصراع، ويقصد بالتماسك هنا ناتج التفاعل بين الأفكار والطرائق المتنوعة في ضوء معيار الانجاز الأفضل للأهداف، ويكون التركيز في هذا الجانب على معرفه بعدين رئيسيين هما (الأسباب الأكثر تأثيرا في الصراع وإمكانية استثمارها، و النواتج المترتبة على معالجة هذه الأسباب )، وبقدر تعلق الأمر بأسباب الصراع التي تشكل الجزء الأول من البحث، فان الإبعاد الأكثر أهمية في التأثير على الصراع ويمكن التعامل معها وتوجيهها بما ينعكس إيجابيا على نواتج الصراع هي:-

1-التنوع الثقافي ( الاختلاف الثقافي ) في داخل المنظمة وهذا التنوع يمكن إن يتجانس

لتكوين ثقافة تنظيمية موحده من خلال الآليات التنظيمية الداخلية.

2-الاختلاف في المصالح والأهداف ويعتمد بشكل رئيسي على الاختلاف الثقافي وبالتالي

فان آليات الاتصال تقرب من الرؤى والتوقعات .

3 -التنوع في طرائق اكتساب الموارد وتوزيعها بين أفراد وجماعات المنظمة : وهي الأخرى تعتمد على عاملي الاختلاف الثقافي والاختلاف في المصالح. وعليه سوف تتم مناقشه معالجه الصراع من خلال الآليات التنظيمية الداخلية لتوجيهه نحو النواتج الايجابية أو إدارة الصراع الأفضل للصراع .

### ثانيا: مفهوم الآليات التنظيمية الداخلية ومؤشرات قياسها.

تقضي معالجه الصراع تهيئه خطة عمل واضحة لتحليل الصراع من داخل المنظمة، وتشخيص أسبابه، والعوامل المؤثرة فيه، وغالبا ما يدرس الصراع من اجل تحديد اتجاهاته، وتقويم نتائجه، من زاوية تشخيص الأسباب المباشرة للصراع، وتأثيراته على السلوك، واستراتيجيات معالجته، وتركزت الأسباب الأكثر تأثيرا في الصراع على (الثقافة، وطريقه الحصول على الموارد النادرة) (Agoos،cox)،(137: 1996،Daft) (3:1994،2001:443) وتم تحديد الاستراتيجيات الأفضل في معالجه الصراع بكل من(التجنب،التنافس،التعاون، التسوية،التلطيف)، ومما يلاحظ على طريقه دراسة الصراع سابقه الذكر أنها تهدف إلى التخفيف من التأثيرات السلبية للصراع والتخلص منها، دون الاهتمام بالجوانب الايجابية وطريقه تعزيزها، كما أنها تهتم كثيرا بالأسباب الشخصية (الذاتية) والثقافية للأفراد والجماعات أكثر من العوامل التنظيمية الداخلية ذات الصلة، لذا كان التوجه نحو دراسة سلوك الصراع وإمكانية توجيهه نحو النتائج الايجابية المتوقعة من الصراع،بالتركيز على التأثيرات المحتملة للآليات التنظيمية على سلوك الصراع ( نتائج الصراع ) .....

تعرف الآليات التنظيمية الداخلية للصراع بأنها (عملية أداره الصراع من داخل المنظمة التي تستهدف تأثيرا ايجابيا في نتائج الصراع). (2: 2003 jongsoon jin)،بمعنى أخر مجموعه من الطرائق والإجراءات التي توظف العناصرأدخليه للمنظمة من اجل التأثير الايجابي على نتائج الصراع، وهذه تنعكس على طريقة معالجة وتوجيه الصراع إي (سلوك الصراع) ويعرف سلوك الصراع بأنه (القرار الذي تتخذه أطراف الصراع من اجل تحقيق الحل الايجابي للصراع) ،(155-160: 1979، Thomas) إي القرارات التي تؤثر في النتائج الايجابية المترتبة على الصراع، ويظهر سلوك الصراع بتوجيهين، الأول: إن تتوجه جهود حل الصراع نحو المنافع الشخصية، ويوصف بالسلوك المعتمد على المصلحة الشخصية، وغالبا ما يؤدي إلى النتائج السلبية المحتملة من الصراع، والثاني: إن تتوجه جهود الصراع نحو منافع

جميع الأطراف المتصارعة، ويوصف بالسلوك التعاوني، تطور الآليات التنظيمية من اجل تعزيز السلوك التعاوني للصراع، والذي ينعكس ايجابياً على نتائج الصراع، وهذا يتطلب (الاهتمام بالأشخاص من داخل المنظمة، وبالعلاقات بين الأطراف المتصارعة)، وهي جميعاً تعتمد على تشخيص وتحليل العناصر من داخل المنظمة ذات التأثير المزدوج على آليات الصراع وسلوك الصراع وهي كل من ( شبكة الاتصالات، التحالفات، ثقة الأطراف المتصارعة بطرف ثالث )، (Thoma،1979 : 156). ينتج عن العلاقة المتبادلة والتفاعل بين هذه العناصر (آلية التماسك التنظيمي)، وهي من أهم الآليات التنظيمية الداخلية ذات التأثير على النتائج الايجابية المترتبة على الصراع. فضلاً عن كونها تستوعب الآليات التنظيمية الأخرى وتوجه ناتج العلاقة فيما بينها نحو تعزيز وتطوير النتائج الايجابية للصراع، إذ إن التماسك التنظيمي الداخلي يساعد أعضاء المنظمة على التوصل إلى اتفاقات وقواعد ثابتة لتنظيم العمل فيما بينهم (Coser)، 1956:165 لان إدراك التهديدات الخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة يزيد من شدة التماسك التنظيمي الداخلي بين أعضاء المنظمة (Rabe)، 1990:48، Pross، 1989:76) وهذا يدفع إلى تطوير قواعد ثابتة وملزمة تساعد على توحيد وتوجيه جهود أعضاء المنظمة نحو التهديد الخارجي، ومن جانب آخر فان الاحتفاظ بالاتفاقات بين أعضاء المنظمة يساعد كثيراً في تعزيز التماسك التنظيمي، (Coser)، (117-116 : 1956)، وتنعكس آليات التماسك التنظيمي الداخلي (الاتفاقات والقواعد الثابتة التي ينشأها أعضاء المنظمة) على توفير أجواء ايجابية لتفعيل الاتصالات بين الأطراف المتصارعة، وهذا يخفف من حدة الصراع وينعكس ايجابياً على نتائجه. كما إن الهيكلية الجيدة للتنظيم تسمح بتدفق أفضل للاتصالات عبر أقسام المنظمة وأشخاصها. وعليه فان التماسك التنظيمي الداخلي يتعزز من خلال وعي أعضاء المنظمة للتهديدات الخارجية وتطوير الهياكل والآليات التي تحقق الاتصالات الفعالة بين أعضاء المنظمة، وتقلل من مسببات الاختلاف والصراع، وان قوة التماسك التنظيمي الداخلي ورسائله يفترض إن يخفف من حده الصراع من داخل المنظمة، وتحقق النتائج الايجابية المحتملة للصراع، تأسيساً على ما تقدم ذكره سيتم قياس ( إليه التماسك التنظيمي الداخلي) بصفتها الآلية الأكثر تأثيراً في سلوك الصراع، سيتم قياسها من خلال المتغيرات الرئيسة الثلاث الآتية:-

1 -آليات التقارب بين الأطراف المتصارعة (الاتفاقات، القواعد الثابتة).

2 -إعادة هيكلية المنظمة بما يتلاءم وتفعيل نظم الاتصالات الداخلية.

3 -العدالة في توزيع المكافآت النقدية.



### ثالثاً: علاقة آليات التنظيم الداخلية بنتائج الصراع

يترتب على الصراع التنظيمي نتائج تؤثر في أداء المنظمة وعملياتها، إذ حدد

(3- 2 : Bacal 2004) نوعين من النتائج المتعارضة للصراع التنظيمي الداخلي :

**النوع الأول:** يفترض إن النتائج المترتبة على الصراع (سلبية)، وان الصراع يعني

الاختلال التنظيمي، وهو هدام بالنسبة للمنظمة، وتأسس هذا النوع من الصراع على الافتراضات الآتية:

1 إن طريقة الانجاز الأفضل لأهداف المنظمة تفترض هيكلًا تنظيمياً يتضمن وصفاً واضحاً وكاملاً (للوظائف، والمسؤوليات، والصلاحيات) أو إي خصائص أخرى تضمن سهولة انسيابه المعلومات من خلال الهيكل التنظيمي .

2 إن يكون هناك توافقاً وتلاؤماً بين (هرمية الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات ضمن الهيكل).

3 استقرار التنظيم من خلال الالتزام الكامل بالأوامر والتعليمات، رغم التأثيرات المحتملة للتغيير، والاختلاف في سلوك الأفراد وإدراكهم للتعليمات والأوامر .

4 يعد الصراع حالة غير مرغوبة ويبرر ظهوره نتيجة للخلل في تصميم المنظمة، أو عدم هيكلتها بالشكل المطلوب.

5 ينبغي كبح جماح الصراع واستخدام الطرائق المختلفة للتخلص منه، لأنه ظاهرة هدامة.

6 تتطلب معالجة الصراع الاهتمام بإعادة هيكلة المنظمة ووصفها الوظيفي.

7 يعد الهيكل التنظيمي المعيار الأساس في نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها، وهو الصيغة المثالية التي ينبغي إن تعمل على أساسها المنظمة.

8 يعتمد نجاح المنظمة وبلوغ أهدافها على طريقة مثلى واحدة، وهذه تتناقض مع تأثيرات البيئة المتغيرة في المنظمة.

9 تشكل تأثيرات التغيير البيئي ومتطلبات التغيير من داخل المنظمة معوقات تمنع المنظمة من بلوغ أهدافها بالصيغة المطلوبة.

وإذ إن الاختلاف والتغيير من داخل المنظمة وخارجها أمر محتوم ولا يمكن تجنبه، وهو احد ظواهر التطور المهمة، وهذا يعني إن الصراع بظواهره وأسبابه يتسبب في ظهور (مشكلات وصعوبات) تؤدي إلى اختلال في بناء المنظمة وطريقة عملها، وما يترتب عليه من محدودية القدرة على الإبداع ومواكبة التغيير، ويجعل من الصراع هداماً ونتائجه تضعف المنظمة وتعيقها من بلوغ أهدافها، مشيرة إلى النتائج السلبية المحتملة للصراع.

أما النوع الثاني: يفترض إن النتائج المترتبة على الصراع (إيجابية)، وان الصراع (بناءً) ويعتمد وجهة النظر المسماة (بالوظيفية للصراع التنظيمي)، التي تفترض (إن الصراع حدثاً منتجاً يكشف عن الجوانب غير المرئية للمنظمة، ويحفز على الإبداع) ويتأسس على ما يأتي:

1 لا يعتمد النجاح التنظيمي على (وضوح الهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بالتعليمات والأوامر، وإنما يعتمد على ميادين {الإبداع، والاستجابة، والتكيف}.

2 يكشف الصراع التنظيمي عن طرائق جديدة لعمل الأشياء، أو طرائق جديدة تساعد على بلوغ أهداف المنظمة بنجاح.

3 يزود الصراع التنظيمي أعضاء المنظمة والإطراف المتصارعة بمعلومات التغذية العكسية حول الكيفية التي ينبغي أن تسير عليها الأحداث في المنظمة.

4 - يزود الصراع التنظيمي المديرين بالمعلومات حول الأشياء التي لم يقوموا بعملها، إي لم يستطيعوا اكتشافها، موفراً بذلك فرصاً أحسن للتحسين.

5 يترتب على الاهتمام بالفرص الناتجة عن الصراع تعزيز قدرات الأشخاص في المنظمة وتنمية للحالات الإبداعية.

يشير العرض السابق إلى إن الصراع يمكن إن يكون إيجابياً وبناءً ويمكن أن يكون سلبياً وهداماً، وإن النواتج الإيجابية للصراع ممكن إن تتحقق في حال توفير الظروف الملائمة، فالصراع يمكن إن يوفر فرص أكبر للمنظمة، ويساعدها على كشف بعض الجوانب الإيجابية التي لا تستطيع إن تكتشفها بوضعها القائم، فضلاً عن استثارة الإبداع والتنافس الخلاق.

تتبعكس طريقة إدارة الصراع (الأسباب والمعالجات) سلباً أو إيجاباً على نتائج الصراع، وحتى يمكن التخلص من النتائج السلبية للصراع وتعزيز نشاطاته الإيجابية، فإن الأمر

يفتضي تهيئة (خطة عمل واضحة لتحليل الصراع وتشخيص أسبابه والعلاقات فيما بينها بقصد تحويله إلى صراع بناء ذي نتائج ايجابية بالاستناد إلى النقاط الموضحة في النوع الثاني من الصراع أعلاه)، وخاصة الاهتمام الأكثر بالأسباب التي تعود إلى الثقافة والتي قد تؤدي إلى تلطيف الصراع والتخلص من بعض نتائجه السلبية،، لان الثقافة تحدد السلوك وتوجهه، لذا ينبغي أولاً تحديد العلاقة بين الثقافة وسلوك الصراع، ومن ثم البحث عن الآليات التي تنظم هذه العلاقة وتوجهها نحو النتائج الايجابية للصراع، يعرف سلوك الصراع (بالقرارات التي تتخذها الأطراف المتصارعة من اجل حل الصراع) (Thomas)، (1979: 156)، بمعنى آخر التصرف الذي يقوم به أطراف الصراع لتوجيهه نحو الأهداف المرغوبة، يتخذ سلوك الصراع اتجاهين، الأول: السلوك الذي يبحث من خلاله كل طرف من أطراف الصراع تعظيم حصته من النواتج المتنازع عليها، والثاني: يبحث عن الإستراتيجية التي تحقق المنافع لجميع الأطراف (Stevens)، (1993:97) . وإذ إن الاتجاه الثاني يؤدي إلى تحقيق النواتج الايجابية للصراع)، من خلال تصور استراتيجي يكشف عن أهم أسباب الصراع واليات المعالجة التي تؤدي إلى النتائج الايجابية المتوقعة .. وحدد البحث هذه الاستراتيجيه بالإبعاد الآتية:-

1 التبعد الأول : أسباب الصراع - في محاوله لقياس أهم الأسباب التي ينشأ عنها الصراع (الثقافية، المصالح والأهداف، حل المشكلات بطريقة لا تتفق مع متطلبات حل المشكلات التنظيمية )

2 التبعد الثاني: الآليات الداخلية لمعالجه الصراع (أليه التماسك)... في محاوله لقياسها من خلال (اليات التقارب، إعادة هيكلة التنظيم، والعدالة في توزيع المكافآت النقدية)

3 التبعد الثالث: نواتج الصراع.. المخرجات المتوقعة من الصراع، إذ تم قياسها بكل من (التعاون، الإبداع، الفرص الجديدة)

وستكون أكثر وضوحا في مخطط البحث ومتغيراته ..

## المبحث الثاني

### منهجية البحث وطريقة الدراسة

#### أولاً : مشكله البحث وأهدافه وأهميته ..

##### 1. مشكلة البحث :

يشار إلى الصراع بأنه أمر محتوم وظاهره محيره، لأنه يرتبط بالتغير من جانب، وبالتقافة والسلوك من جانب آخر، وأوضح الجانب النظري من البحث النواتج المترتبة على الصراع وطرائق أداره الصراع وحله، وهي تهتم كثيراً بإجراءات إخماد الصراع أو تلطيفه، من خلال الإستراتيجيات التي تتناول طبيعة الصراع و عوامله مثل استراتيجيات ( استخدام القوة، التجنب، التسوية، التعاون، وما شابه)، وهذه غالباً ما تخفف من النواتج السلبية للصراع أو تحقق القليل من الجوانب الايجابية، لذا أصبح من الضروري البحث عن الاستراتيجيات التي تحتفظ بالصراع وتحقق النواتج الايجابية المتوقعة، وعلى الرغم من ظهور اهتمام كبير بالنواتج الايجابية للصراع، وضرورة إدارة الصراع باتجاه هذه النواتج، إلا انه لم يلاحظ إلا القليل جداً من الدراسات، قد طورت استراتيجيات وآليات توجه الصراع التنظيمي نحو نواتجه الايجابية، فضلاً عن إن المنظمات العراقية كافة بما فيهما الجامعة، لم تمارس إي من الاستراتيجيات أو الآليات (التقليدية أو الحديثة) في إدارة الصراع، مما ينتج عنه مشكلات إدارية ومضايعات في الجهد والوقت والموارد، في ضوء ما تقدم حدد الباحث المشكلة بالبحث عن الآليات التي تمكن من إدارة الصراع باتجاه النواتج الايجابية المرغوبة، والاحتفاظ بالصراع بصفته احد العوامل المهمة في تحسين أداء المنظمة، ولخصها بالتساؤلات الآتية:

- هل إن الصراع التنظيمي عنصر ضروري في حياه المنظمة واستمرارية بقاءها ؟
- هل يمكن تحقيق الجوانب الايجابية من الصراع التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي ؟
- هل هناك آليات تنظيميه يمكن استخدامها لبلوغ النواتج الايجابية المرغوبة من الصراع؟

##### 2 - أهداف البحث

- توسيع مدارك المديرين وتصوراتهم حول أهمية الصراع التنظيمي، والنواتج الايجابية المتوقعة منه.

• توجيه المديرين نحو الآليات التنظيمية التي تسهم في بلوغ النواتج الايجابية للصراع، وتوجيهه نحو تحسين الأداء التنظيمي.

• اختيار مدى علاقة وتأثير الآليات التنظيمية الداخلية للصراع (آليات التماسك التنظيمي) في النواتج الايجابية المتوقعة من الصراع.

### 3 - أهمية البحث : تظهر أهمية البحث من خلال الآتي ...

• الدور الذي تؤديه النواتج الإيجابية للصراع في تحسين أداء المنظمة سواء أكن استراتيجيا أو عملياتيا .

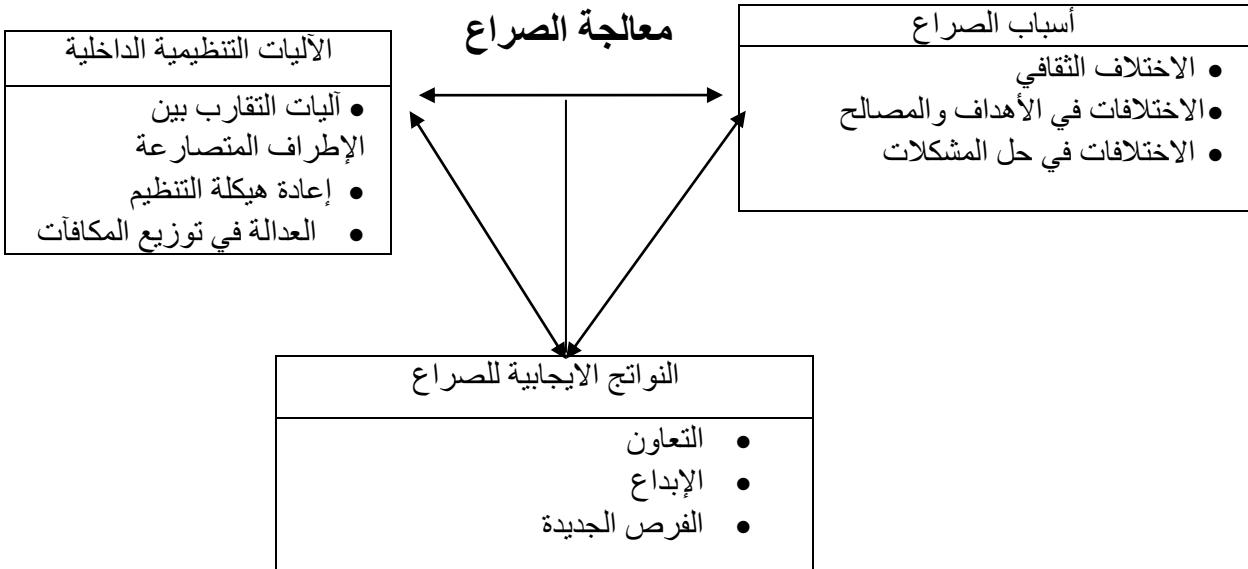
• المردودات الاقتصادية للنواتج الإيجابية للصراع نتيجة للتخلص من المضيعات المترتبة على الفوضى الناتجة عن الصراع .

• المدخل الجديد لمعالجة الصراع الذي يساعد المديرين على كشف الجوانب الإيجابية من الصراع واستثمارها .

### ثانيا : المخطط الفرضي للبحث وفرضيته

تأسس المخطط الفرضي للبحث على ثلاثة أبعاد رئيسية (أسباب الصراع، آليات

أدارة الصراع، النواتج المتوقعة من الصراع)، وكما موضح في أدناه ...



شكل رقم (1) مخطط فرضي لفرضية الدراسة

يعتمد تحقيق النواتج الإيجابية للصراع على استخدام الآليات التنظيمية الداخلية (آليات التماسك الداخلي) في معالجة الصراع .

### ثالثا: طريقة الدراسة ومجتمعها:

1 - منهج البحث : سلك البحث في دراسته المنهج الوصفي المتضمن ( الوصف والتحليل المنطقي في جانبه النظري، والتحليل الكمي الإحصائي في جانبه العملي )،

2 - أداة الدراسة : يهتم البحث باستطلاع الآراء حول استخدام الآليات التنظيمية الداخلية (آليات التماسك التنظيمي) في إدارة الصراع وتوجيهه نحو النواتج الإيجابية المتوقعة منه، واستخدم لهذا الغرض الإستبانة لأنها الأداة الأفضل في جمع بيانات البحوث المسحية، ومن أجل تجاوز بعض نقاط الضعف في الاستبانة، ساندتها باستقصاء عن بعض الحالات الفعلية للصراع في الكلية موضوع البحث،

3 - مجال الدراسة وعينتها : تم اختيار كلية شط العرب الأهلية مجالاً للدراسة لأنها تضم تدريسيين من بيئات اجتماعية محلية مختلفة من حيث الثقافة والسلوك، وهي بحاجة إلى كشف ومعالجة المشكلات بين تدريسييها من أجل انتظام عملها وتحسين كفاءتها الأكاديمية، يتكون مجتمع الدراسة من التدريسيين حصراً ( الإداريين منهم والتدريسيين )، وكان عددهم الإجمالي (50) تدريسياً، اختيرت عينة من (40) تدريسياً، إذ وضع في الاعتبار عند اختيار حجم العينة أن أعداداً قليلة من التدريسيين قد لا تكون متواجدة في الكلية فترة الاستطلاع، كذلك تم الوضع في الاعتبار صفة التجانس بين أفراد العينة .

4 - أساليب التحليل والاختبار: استخدم لمساندة التحليل في الجانب العملي الأساليب الإحصائية كل من ( الوسط الحسابي مسانداً بالانحراف المعياري، علاقات الارتباط، ومعاملات الانحدار) .

## المبحث الثالث

### الجانب الميداني ( العملي ) للدراسة

#### اتخذ التحليل الميداني مسارين : -

المسار الأول : تناول عرض وتحليل حالات فعلية للصراع في الكلية موضوع الدراسة.

المسار الثاني : تناول عرض وتحليل نتائج الاستبانة .

أولاً : تحليل نتائج الظواهر الفعلية الصراع : تم اختيار ( 12 ) حالة للصراع في الكلية موضوع الدراسة، ونظمت في جدول تضمن الأسباب والمعالجات المفترضة لهذه الحالات من الصراع بصفة عامة، كما موضحة في الملحق ( 1 ) من البحث، وأُعتد في التحليل على النسبة المئوية لأي سبب أو معالجة بالعلاقة مع المجموع الكلي لحالات الصراع، ولخصت في الجدول التالي

جدول رقم (1) يوضح حالات الصراع الفعلية في الكلية

اسباب الصراع	العدد	نسبة الحالات %	المعالجات	العدد	النسبة %
الاختلاف في الثقافة	6	46%	توضيح واقناع	6	55%
الاختلاف في الأهداف والمصالح	2	17%	معالجة رسمية	3	27%
اختلاف في التفاوت في السلوك	3	23%	التوافق بين الأطراف	1	9%
المنافسة	1	8%	التثقيف من خلال الاجتماعات والندوات	1	9%
الصراع الطائفي	1	8%			
المجموع	13	100%		11	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الحاسوب.

يستخلص من نتائج تحليل الجدول أعلاه ما يأتي :-

1. تعدد واختلاف حالات الصراع بين أعضاء الهيئة التدريسية ( التدريسيين والإداريين ) في الكلية موضوع الدراسة . وهذا يشير إلى البعد الشخصي لأسباب الصراع .
2. يشكل الاختلاف الثقافي بكل جوانبه ( أقيمي والإدراكي والسلوكي ) الأسباب الأكثر تأثيراً في حالات الصراع في الكلية موضوع البحث. إذ أن الثقافة تحدد طريقة تفكير الشخص وتوقعه وسلوكه،

3. لذا جاء الاختلاف في طريقة ممارسة الصراع، في الأهمية الثانية، لأنها أحد النتائج المترتبة على الاختلاف الثقافي.
4. وكان السبب الثالث في أهمية ظهور الصراع هو ( الاختلاف في المصالح ) وهذا أيضا نتيجة منطقية للاختلاف الثقافي.
5. وعليه يمكن عد ( الاختلاف الثقافي ) السبب الرئيسي والأساس للصراع في كلية شط العرب، واستنادا إليه كانت الأسباب الأخرى، لان الثقافة تنعكس على (الإدراك، والسلوك، وعلى تقدير المصالح )
6. إن سبب ضعف تأثير السبب الطائفي في الصراع بين تدريسي الكلية مقارنة بتأثيره القوي في المجتمع، يعود إلى وعي التدريسيين من جانب وإلى معرفة بعضهم الآخر من جانب آخر .

وأظهرت طرائق معالجة الصراع في الكلية المبحوثة ما يأتي :-

1. إن نسبة (55%) من ظواهر الصراع ولمختلف الأسباب قد تم معالجتها عن طريق (التوضيح والإقناع)، أي تقريب وجهات نظر الأطراف المتصارعة من خلال الأساليب التوجيهية والتعليمية والتربوية، وتحويل الاختلاف إلى تعاون وتفاعل بين وجهات النظر والمواقف المختلفة .
  2. وشكلت كل من معالجات (الاتفاق المباشر بين الأطراف، والتتقيف والتوعية من خلال الاجتماعات والندوات ) بطرائق المعالجة الايجابية للصراع ما نسبته (18%)، في حين كان حصر المعالجات بالطرائق الرسمية (27%) .
  3. اعتمدت النسبة الأكبر من معالجة الصراع الآليات التنظيمية الداخلية للصراع التي تعتمد على تقارب وجهات النظر والإقناع وتحويل الصراع من سلبي هدام إلى ايجابي بناء (تعاون).
- تشير نتائج التحليل سابق الذكر إلى الدور المهم الذي تؤديه الآليات التنظيمية الداخلية (التوافق والتقارب ) في حل الصراع وتوظيف نتائجه بالاتجاه الذي يحقق نتائج ايجابية للكلية بشكل عام



## ثانيا : تحليل نتائج استمارة الاستطلاع الميداني .

### 1. وصف المتغيرات

يقصد بوصف المتغيرات في هذا المجال معرفة أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية من وجهة نظر أفراد العينة، باستخدام مؤشرات ( الوسط لحسابي والانحراف المعياري )، واستخدم لأغراض تحديد مستوى الأهمية الوسط الفرضي ( 3 )، فما زاد على الوسط الفرضي فهو مؤشر باتجاه تسلسل الأهمية، وما قل عن الوسط الفرضي فهو باتجاه ضعف الأهمية، ويدل صغر الانحرافات المعيارية (واحد فأقل ) على محدودية التباين بين أراء أفراد العينة حول كل متغير، وما يعني من تقارب وجهات النظر وتجانسها، مشيرة إلى دقة قياس الوسط الحسابي .

### جدول (1)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الاستبانة

	N	Mean	Std .Deviation
VAR00001	40	4.3500	.9213
VAR00002 المستقل	40	4.1500	.6998
VAR00003	40	3.9250	.7642
VAR00004	40	3.9750	.8317
VAR00005 الوسيط	40	3.8750	.9920
VAR00006	40	4.6500	.5796
VAR00007	40	4.6250	.7048
VAR00008 المعتمد	40	4.5500	.7143
VAR00009	40	4.3250	1.0952
VAR10 المستقل الرئيس	40	4.1417	.4522
VAR11 الوسيط الرئيس	40	4.1667	.5944
VAR12 المعتمد الرئيس	40	4.5000	.6835
Valid N( list wise)	40		
	40		

المصدر : اعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات الحاسوب.

اتضح من نتائج التحليل التي تضمنها الجدول (2) أعلاه ما يأتي :-

- تراوحت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات المستقلة بين (3.87 - 4.6) وهي جميعا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس، مشيرة إلى اهتمام إيجابي يتراوح بين قوي وقوي

جدا بالمتغيرات المستقلة ( الاختلاف الثقافي، الأهداف والمصالح، وحل المشكلات )  
وبالمتغيرات الوسيطة ( التقارب، الأطراف المتصارعة، إعادة هيكله التنظيم، العدالة في  
توزيع المكافآت )

- وتراوحت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات المعتمدة بين ( 4.3 – 4.6 ) وهي جميعا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس، مشيرة إلى اهتمام إيجابي وقوي من قبل أفراد العينة بالنتائج الإيجابية المتوقعة في الصراع ( التعاون، الإبداع، الفرص الجديدة)
- وتراوحت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات المستقلة، والمعتمدة الرئيسية بين ( 4.19 – 4.5 )، وهي جميعا أكبر من الوسط الفرضي للمقياس، وتشير جميعا إلى اهتمام قوي جدا من قبل أفراد العينة بالمتغيرات الرئيسية للاستبانة (أسباب الصراع، الآليات التنظيمية الداخلية لمعالجة الصراع، ونتائج الصراع )
- وأكد صغر الانحرافات المعيارية تجانس آراء أفراد العينة حول وسطها الحسابي، مدللة على دقة قياس الوسط للأهمية المقصودة ...  
يتضح مما سبق ذكره :-

- إن الاهتمام القوي من قبل أفراد العينة بأسباب الصراع قابلة اهتمام مساوي في القوة بالآليات المستخدمة في معالجة الصراع، مما يدل على إن الآليات التنظيمية الداخلية موضوع البحث، تستجيب بشكل كبير لمعالجة أسباب الصراع في الكلية موضوع الدراسة.
- وان اهتمام أفراد العينة بالنواتج الإيجابية المتوقعة من الصراع كان موازيا من حيث الأهمية لمستوى الاهتمام بالآليات التنظيمية الداخلية لمعالجة الصراع، مما يدل على أن استخدام الآليات التنظيمية موضوع البحث يحقق النتائج الإيجابية المتوقعة في الصراع
- توافق نتائج تحليل الحالات الواقعية للصراع مع نتائج تحليل استمارة الاستبانة، وهذا يؤكد أن المعالجات والنتائج التي يعرضها البحث هي أكثر دقة وواقعية في تحليل ومعالجة الصراع ، وتوجيهه نحو النتائج الإيجابية المرغوبة .

## 2 علاقات الارتباط

جدول (3)  
مصنوفة العلاقات الارتباطية

الملاحظات	الليات التنظيمية الداخلية ( المتغير الوسيط ) (البعد الثاني)				البعد الأول
	(11) البعد الثاني (المتغير الرئيس)	(6) عداله المكافآت	(5) اعاده الهيكله	(4) التقارب بين الاطراف	اسباب الصراع ( المتغير المستقل)
* = معنوي بمستوى معنوية = 0.05 ** = معنوية بمستوى معنوية 0.01 =	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	0.321*	1 الاختلاف الثقافي
	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	2 الاختلاف في الأهداف والمصالح
	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	غير معنوي	3 حل المشكلات
	غير معنوي	0.364*	غير معنوي	غير معنوي	4 للمتغير الرئيسي البعد الاول
					نواتج الصراع (المتغير المعتمد) (البعد الثاني)
	0.368*	0.696*	0.210*	0.460*	5 - التعاون
	0.581**	0.378	0.225	0.261*	6 - الابداع
	0.909**	0.208	0.200	*0.389	7 - الفرص الجديدة
	0.591**	0.509**	0.315*	0.488**	البعد الثالث (المتغير الرئيسي)

المصدر : مخرجات الحاسوب

توضح من الجدول (3) المتضمن نتائج علاقات الارتباط ما يأتي :-

- لم تحقق النسبة الأكبر من علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أسباب الصراع)، والمتغيرات الوسيطة الآليات التنظيمية الداخلية .
- حقق المتغير المستقل ( الاختلاف الثقافي ) فقط علاقة معنوية بقيمة (0.321) مع المتغير الوسيط ( التقارب بين الأطراف المتصارعة )، أي أن آلية التقارب هي الوسيلة الأفضل في الاستجابة للصراع الناتج عن الاختلاف الثقافي .
- حقق البعد الأول (أسباب الصراع مجتمعة ) علاقة معنوية بقيمة(0.364) مع المتغير الوسيط ( العدالة في توزيع المكافآت )، أي أن إليه توزيع المكافآت تحقق الاستجابة الملائمة لمعالجة الصراع الناتج عن الأسباب انه الذكر مجتمعة .
- حقق البعد الثاني ( الآليات التنظيمية الداخلية ) علاقة ايجابية معنوية وقوية مع جميع متغيرات ( نواتج الصراع )، وقد بلغت قيم العلاقات ( 0.368 )، (0.581)، (0.909)، كما موضحة في الجدول (3) .
- حققت متغيرات البعد الثالث ( نواتج الصراع ) جميعا علاقات قوية ومعنوية مع المتغير الوسيط ( التقارب بين الأطراف المتصارعة )، أي التقارب يؤدي بالنتيجة إلى النواتج الايجابية المتوقعة من الصراع ( التعاون، الإبداع، الفرص الجديدة )
- حقق المتغير الوسيط إعادة هيكلة التنظيم علاقة ضعيفة وغير معنوية مع جميع المتغيرات المعتمدة للبعد الثالث ( نواتج الصراع )، مشيرة إلى أن التغيير في الهيكل التنظيمي قد لا يكون مبعثا للجوانب الايجابية المتوقعة للصراع .
- حقق المتغير الوسيط العدالة في توزيع المكافآت علاقات قوية ومعنوية مع المتغير المعتمد (التعاون )، وكانت علاقته ضعيفة وغير معنوية مع المتغيرات الأخرى، كما في الجدول (3)
- حققت المتغيرات الوسيطة الثلاث علاقات ارتباط قوية ومعنوية مع البعد الثالث ( نواتج الصراع )، مؤكدة استجابة ايجابية قوية من البعد الثالث نواتج الصراع لآليات التنظيم الداخلية.

#### يستخلص مما سبق ذكره :-

- إن متغير الاختلاف الثقافي هو الأكثر احتواء لأسباب الصراع، وبالتالي الأكثر تمثيلا للبعد الأول، وان العدالة في توزيع المكافآت من الآليات المهمة التي تنعكس ايجابيا على الآليات الأخرى من جانب، وتستجيب بشكل مقبول لأسباب الصراع من جانب آخر،
- كانت الآليات التنظيمية أكثر انعكاسا على النواتج الإيجابية للصراع، وكانت

- بين الأطراف المتصارعة هي الأكثر انعكاسا على النواتج الايجابية المتوقعة للصراع، وهذا يتفق مع نتائج التحليل لواقع الصراع سابق الذكر .
- انعكست الآليات التنظيمية الداخلية لمعالجة الصراع ايجابيا على النتائج الإجمالية الايجابية المتوقعة للصراع .

### ٣- الانحدار الخطي للمتغيرات المعتمدة الفرعية على المتغيرات الرئيسية (المستقل الوسيط).

جدول رقم (٤)

انحدار المتغير المعتمد (9) على			انحدار المتغير المعتمد (8) على			انحدار المتغير المعتمد (7) على			المتغيرات المستقلة الرئيسية									
sig	t	Beta	sig	F	R2	sig	t	Beta		sig	F	R2	sig	t	Beta	sig	F	R2
غير معنوي	1.9	0.3	0.17	غير معنوي	9%	غير معنوي	0.57	0.09	معنوي	3.36	15%	معنوي	2.7	0.31	معنوي	19	51%	{ 10 11
غير معنوي	0.39	0.06				معنوي	2.5	0.38	معنوي			معنوي	5.6	0.64				

F المحدولة = 3.25 (بمستوى معنوية 0.05) ، ودرجة حرية (2 ، 40) .  
T المحدولة = 2.02 (بمستوى معنوية 0.05)

- اتضح من الجدول (4) المتضمن معاملات الانحدار للمتغيرات المعتمدة الفرعية (7،8،9) على المتغيرات المستقلة الرئيسية (10،11) ما يأتي :-
- بلغت قيمة Beta للمتغير (4) بالعلاقة مع المتغيريين الرئيسيين (10،11) وكانت (0.31،0.64) مشيره الى ان التغير في المتغير الرئيسي المعتمد (10) يقابله تغير بنسبة

- (0.31) في المتغير المعتمد (7 التعاون)، في حين التغير في المتغير الوسيط (11) يقابله (0.64) من التغير في المتغير المعتمد (7 التعاون).
- وبلغت قيمة Beta للمتغير المعتمد الفرعي (8) بالعلاقة مع المتغيرين الرئيسيين (10،11) كانت (0.09،0.38) مشيره الى ان التغير واضح للمتغير الوسيط (11) في المتغير المعتمد الفرعي (الابداع).
  - ولم تظهر اي قيمة تغيير مقبولة مع المتغير المعتمد الفرعي (8 الفرص الجديدة ) وهذا يعني ان التأثير اكثر وضوحاً للمتغير الوسيط الرئيسي (11) في المتغيرين المعتمدين الفرعيين (7 التعاون، 8 الابداع).
  - واكدت معنوية نموذج الاختبار للمتغيرين المعتمدين (7 التعاون، 8 الابداع) مع المتغير الوسيط الرئيسي (11) الاليات التنظيمية)، قبول النتائج، وصحة تأثير المتغير الرئيسي (1) بشكل واضح في المتغيرين المعتمدين (7، 8).
- التحقق من صدق الفرضية الرئيسية**
- من اجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسة، استخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المعتمد الرئيسي (12 نواتج الصراع ) على المتغيرين الرئيسيين (10،11)المستقل الوسيط).

جدول (5)  
نموذج الانحدار الخطي المتعدد

انحدار المتغير المعتمد(12) نواتج الصراع						المتغيرات الرئيسية
Sig المجدولة = 2.02 t	T المحسوبة	Beta	Sig المجدولة = 3.25 f	F	R <sup>2</sup>	
غير معنوي معنوي	0.737 3.65	0.10 0.511	معنوي	6.9	27%	{ 10 11

- 1 - اتضح من الجدول (5)، المتضمن نموذج الانحدار الخطي المتعدد للمتغير المعتمد الرئيسي (12 نواتج الصراع) على المتغيرات الرئيسية (10،11) المستقل الوسيط ) ماياتي :-

- بلغت قيمة معامل تفسير المتغيرات الرئيسة (10،11) في المتغير المعتمد الرئيسي (12) نواتج الصراع ( 27%)، مشيرة الى ان المتغيرين المذكورين يفسران ما قيمة (27%) من التغير في المتغير المعتمد الرئيسي (نواتج الصراع).
- بلغت قيمة (Beta) لنموذج الانحدار لكل من المتغيرين الرئيسين (10،11) (0.10،0.511) ، مشيره الى ظهور تغير في المتغير المعتمد الرئيس (نواتج الصراع) عند التغير في المتغيرين الرئيسين، وكان التغير اكثر وضوح بالعلاقة مع المتغير الوسيط (11 اليات التنظيم الداخلية) ، وهذا يعني ان اليات التنظيم الداخلية تؤثر ايجابياً وبنسبة كبيرة الى حد ما في النواتج المتوقعة من الصراع .
- بلغت قيمة ( F ) المحسوبة لنموذج انحدار المتغير الرئيسي (12 نواتج الصراع)، على المتغيرات الرئيسية (10،11) (6.9) وهي اكبر من (F) الجدولة بمستوى معنوية (0.05)، ودرجة حرية ( 2، 40 ) والبالغة (3.25) مؤكدة معنوية نموذج الانحدار وصدق الفرضية الرئيسة التي مفادها ( يعتمد تحقيق النواتج الايجابية للصراع على استخدام الاليات التنظيمية الداخلية في معالجة الصراع .

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

- 1- شكل الاختلاف الثقافي السبب الأساس والأكثر أهمية في حالات الصراع في كلية شط العرب موضوع البحث
- 2- اظهر التحليل النظري ان اسباب الصراع الاخرى (الاختلاف في المصالح، الاختلاف في طريقة حل المشكلات ) نتيجة منطقية للاختلاف الثقافي بين افراد عينة البحث، لان الثقافة تقود الفكر والممارسة .

- 3 شكلت آلية التوضيح والإقناع ما يترتب عليها من تقارب في وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة، الآلية التنظيمية الداخلية الأهم في معالجة الصراع بأسبابه المختلفة .
- 4-امتلاك افراد العينه ادراك واضح لأسباب الصراع، والاليات التنظيمية في معالجته، والنتائج الايجابية المتوقعة ..
- 5 ظهور علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين ( الاختلاف الثقافي ) بصفته احد اسباب الصراع، و(التقارب بين الاطراف) بصفتها احد الاليات الداخلية لمعالجة الصراع رغم ان العلاقات ضعيفة بين المتغيرات الأخرى .
- 6-أكدت العلاقة المعنوية والقوية بين (الاختلاف الثقافي) و(التقارب بين الأطراف المتصارعة) صحة المعلومات الميدانية التي تشير الى أهمية ( التوضيح والإقناع والتقارب في وجهات النظر ) في معالجة اسباب الصراع .
- 7-أظهرت الاليات التنظيمية الداخلية ( التقارب، والعدالة في توزيع المكافآت ) علاقة اوضح مع الاختلاف الثقافي الذي يعد السبب الرئيسي للصراع .
- 8-لم يظهر التغيير في الهيكل وإعادة هيكله التنظيم ( أي علاقة واضحة مع أسباب الصراع
- 9-أظهرت الاليات التنظيمية الداخلية علاقة و تأثير و اضحين في المتغير المعتمد الرئيسي (النواتج الايجابية للصراع )، ومتغيراته الفرعية كل من ( التعاون والابداع )، وكان اقل وضوحا مع متغير توفير ( الفرص الجديدة).

## ثانيا : التوصيات

- 1 - التخفيف من تأثيرات الاختلاف الثقافي في داخل الكلية على توليد الصراع وزيادة حدته، من خلال :-
  - التركيز على ميادين الثقافية المهنية في داخل الكلية .
  - التوعية بالآثار السلبية التي قد يتركها التطرف بالتمسك بثقافة بعينها (عشائرية، طائفية، تسلطية، ومشابه).



• التوعية من خلال الندوات واللقاءات بأهمية التقارب الثقافي (وأزاله الحواجز بين الثقافات المختلفة .

• اعتماد أليه أدارية تسمح بالالتزام بالتقافة المهنية العلمية في داخل الكلية .

2 - اعتماد استراتيجية الاقناع والتقارب في وجهات النظر والتحاور في معالجه أي ظاهرة من ظواهر الخلاف والصراع، من خلال :-

• الجمع بين الاطراف المختلفة في مكان واحد .

• توفير الاجواء الايجابية الملائمة للحوار والتفاهم .

• توفير حرية اكبر للمحاورة وابداء الرأي، وتثبيت الملاحظات ووجهات النظر الايجابية .

• التنقيف على ضرورة اعطاء الاولوية للمصلحة العامة والمشاركة بين اطراف الصراع .

3 - تطوير اليات تنظيمية وادارية لاحتواء النتائج السلبية المتوقعة للصراع، وتعزيز النتائج

الايجابية من خلال :-

➤ وضوح الصلاحيات والمسؤوليات للمسؤولين في الكلية جميعا .

➤ احترام الراي الاخر، والحماية الرسمية لأصحاب المقترحات والانتقادات كافة .

➤ اعطاء فسحة كافية لحرية التعبير والنقد لما هو قائم مع الابتعاد عن أي تصرف ذي ابعاد

شخصية.

➤ تقدير الحلول الايجابية لاي من حالات الاختلاف او الصراع، وتكريم الاشخاص اللذين

يحققون نتائج ايجابية من الصراع .

4- تطوير نظام يضمن العدالة في توزيع الحوافز والمكافئات بين كافة العاملين (هيئات تدريسية،

موظفين، عمال)

## المصادر

1. Agocs, Carol, (1996), Employment Equity, Affirmative action and managing diversity: Assessing the Differences "International Journal of manpower, vol 17, issue 6.
2. Bacal, Robert,(2004) Organizational: conflict – the good, the bad and the ugly, (شبكة الانترنت)
3. Cox JR.,Taylor, (1994), Cultural Diversity in organization; San Fransico, California :Berret –kochler publishers .
4. Kozan, kamil,(1999),. the influence of inta-cultre value defferences on onal journal of conflict management,vol,0, issue 3.
5. Coser Louis A. (1956),. "The Function of Social Conflict, New York : The Free press .
6. Dafit, Richard, (2001) organization theory and design, (7th ed), Western college publishing, USA.
7. Jongsoon, Jin., (2003) ., Entra organizational mechanizem and conflict Behavior. (شبكة الانترنت)
8. Johnes, Gareth R., (1995),. organization Theory, Adison and Wesley publishing, New York.
9. Pross, A. Paul, (1986), Group politics and public policy. Toronto : Oxford university press.
10. Rabe, Barry G. (1990), "The Hazardous Waste Dilemma and the Hazards of Institutionalizing Negotiation" in Miriam K. Mills (eds),. Conflict Resolution public policy, New York.
11. Stevens, Joe B. (1993),. The economics of collective choice, Colorado : west view press.
12. Ting-Toomey, Stella, (1985), Communication, Culture, and organizational process, Beverly Hills, California, Sage publications.

13. Tara Dunlop (2004)، The impact of Diversity and culture on organizational conflict،
14. Thomas، Kenneth W.، (1979)، " conflict" Ins. Kerl () Organization Behavior، (Columbus، Ohio: Grid)
15. Whetton and Cameron،(1989.)، " Developing management skills.، Reading، Massachusetts. Addison Wesley publishers.

نموذج (١) - الملحق - بعض حالات الصراع ومعالجته في كلية شط العرب الجامعة / للسنوات من ٢٠٠٨ إلى ٢٠٠٩

المعالجات		أسباب الاختلاف في						حالة الصراع	
الاجتماعات والنوبات	توضيح وإفناع	معالجه رسمية	نوافق	طائفي	تفاوت بالسلوك	تنافسي	المصالح	الثقافة	
								✓	١. مشادة كلامية
		✓						✓	٢. عدم الاستماع لوجهات نظر الاطراف
		✓					✓		٣. التوتر
	✓				✓				٤. عدم الارتياح بين الجماعة
					✓				٥. التفرد بالقرار
		✓		✓					٦. النظرة الطائفية بين الجماعة
			✓				✓	✓	٧. التكتل والانحياز الي جماعة دون اخرى
	✓							✓	٨. الحسد
	✓				✓				٩. الاطباع الحادة المزاج بالتعامل
✓	✓							✓	١٠. النظرة المنعابية والمهينه للسيطرة على الاخرين
	✓					✓			١١. الخيرة واثارة النزاع بين الاطراف المتميزة
	✓							✓	١٢ - التفاوت في ثقافات الجماعة