

الصراع بين المنظمات واستراتيجيات إدارته

دراسة استطلاعية في إحدى الشركات الصناعية العراقية

د. مسلم علاوي السعد (*)

وفاء علي سلطان (**)

المستخلص

يؤدي الاختلاف في الأهداف والمصالح والتوقعات بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات إلى الحلاف والصراع أحياناً، وهو واحدة من المظاهر التنظيمية الضرورية والحتمية، وبسبب تشابك المصالح بين المنظمات وتعقد البيئة التي تتعامل معها، أصبح تشخيص مشكلة الصراع وحلها واحدة من القرارات الاستراتيجية المهمة، يعرف الصراع بين المنظمات هو ناتج الاختلاف بين الأهداف والمصالح وطرائق التعامل معها، وتبلورت أسبابه حول اكتساب الموارد النادرة والسيطرة عليها، وتطلبت معرفة مشكلة الصراع كشف أسبابه ومراحله والعوامل المؤثرة، وفي ضوء التحليل يتحدد مستوى الصراع، وتصاغ الاستراتيجيات الملائمة لإدارته. اتبع البحث في معالجة مشكلته المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي، باستخدام استمارة استبانة محكمة ومختبرة تضمنت ثلاث متغيرات مستقلة وفسرت مصادر الصراع، وخمسة متغيرات معتمدة فسرت الاستراتيجيات المتوقعة لإدارة الصراع، واعتمد البحث فرضية مفادها (تتحدد استراتيجيات إدارة الصراع بين المنظمات تبعاً للاختلاف في المصالح والأهداف وطريقة السيطرة على الموارد).

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج يأتي في مقدمتها (إن الاستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات هي التي تبني على أساس التفاوض والتحالف والاتفاق).

(*) أستاذ إدارة الأعمال / جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال.

(**) مدرس إدارة الأعمال الاقتصاد المساعد / جامعة البصرة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال.

أولاً: الصراع التنظيمي وطرائق إدارته (عرض وتحليل)**1- الصراع التنظيمي (المفهوم، المستويات، والأسباب)**

تعرض إدارة المنظمات بمختلف أنواعها إلى حالات مختلفة ومتنوعة من الخلاف والتعارض والصراع، بسبب الاختلاف في الأهداف والتوقعات، أو التغيرات في البيئة، وبالتالي فإن ظاهرة الصراع حتمية، وهي في الوقت نفسه ضرورية، لأن كشف أسبابها ومعالجتها قد ينعكس إيجابياً على مسار المنظمة باتجاه المستقبل، بل إن البعض يشير إلى إيجابية الصراع، لأنه يمكن المنظمة من التغلب على المعوقات التي تعترض تقدمها، وتحسن من إمكاناتها، وتصبح قادرة على مواجهة متطلبات التغيير والاستجابة لها.

يعرف الصراع بأنه (نتاج الاختلاف بين شخصين أو أكثر، أو جماعتين أو أكثر في الأهداف والأفكار والفلسفات وأساليب مواجهة أي منها اتجاه الآخر (Dennis, & orjan, 1978, p.391)، ويعرف الصراع أيضاً بأنه (نتاج عدم التوافق أو الاختلاف في علاقات التأثير المحتملة بين ومن داخل الأفراد، والجماعات، والمنظمات) (Hodge & Anthony, 1979, p.318)، ويرى (Jones, 1995, p.500) أن الصراع التنظيمي (عبارة عن التعارض الناتج عن تضارب الأهداف بين جماعة وأخرى)، تؤكد التعاريف سابقة الذكر على الاختلاف بصفته جوهر عملية الصراع، والأساس الذي تستند إليه، إلا إن الاختلاف قد يكون في الأهداف، أو العلاقات، وقد يقع من داخل المنظمة أو بالعلاقة مع بيئتها.

وينظر البعض إلى الصراع بأنه (الناتج عن حالة اللاتأكد والتقييم التي تقوم بها المنظمة إزاء منافسيها، ومجهزيها، وزبائنها، أو عن محاولة السيطرة على نفس الموارد، أو محاولة موازنة القوة في موقع السوق، أو من خلال تطوير إجراءات إعادة حل الصراع الحالي (Gordon, 1993, p.451).

ويعرف (coser, 1956) الصراع بأنه (كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، إذ يحدث يهدف الأضداد إلى تحييد حقوقهم أو القضاء عليهم (الذيب، 1986، ص11)، وهناك من يرى في الصراع تنافساً من أجل السيطرة على الموارد النادرة، أو تنازع ناتج عن الاختلاف في السياسات (القيروني، 1989، ص145)، (Tosi, 1987, p.348) يلاحظ من التعاريف أعلاه التوسع في مفهوم الصراع أسباباً ومجالاً.

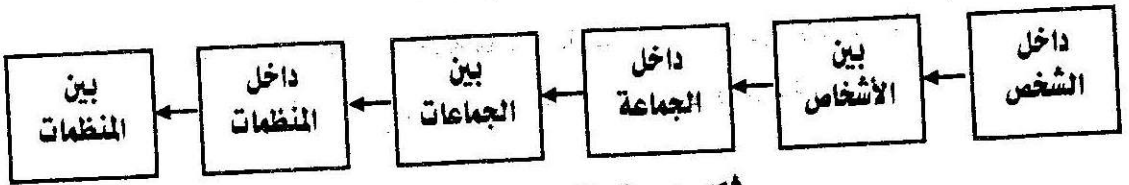
فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات، وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح، أو المركز والقوة، أو الحاجة للسيطرة على الموارد

النادرة، أو الاختلاف في السياسات. وعليه يمكن تعريف الصراع لأغراض البحث بأنه (نتائج الاختلاف بين الأهداف والمصالح وطرائق التعامل معها).

تتطلب معالجة الصراع وتطوير الاستراتيجيات الملائمة لإدارته، معرفة واضحة بأسباب الصراع وأنواعه فضلاً عن مراحلها والعوامل المؤثرة فيه، إذ تشير التعاريف والأفكار التي تم التعرض لها إلى أن الصراع قد يكون نتيجة الاختلاف في الأهداف بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة، أو بين المنظمات، وقد يكون الاختلاف ناتج عن اختلاف وجهات النظر حول بلوغ هدف رئيسي مشترك، أو أهدافاً خاصة، وقد ينشأ الصراع عن الاختلاف في الدور الذي يؤديه الشخص من داخل المنظمة، أو أحياناً المجتمع، أو عن التفاوت في الصفات الشخصية وما يرتبط به من إدراك وتوقع للأحداث، وقد تكون الوظيفة ومدى الرضا عنها مصدراً آخر للصراع، وفي حالات أخرى قد تكون صفة الشخص العدوانية موجبة للصراع، أسباب الصراع سابقة الذكر تكون أكثر علاقة وتأثيراً في الصراع الفردي أو (الشخصي).

إلا إن الصراع الأهم قد يكون أوسع من الصراع من داخل الفرد أو بين الأفراد وأكثر تعقيداً، وذلك ناتج عن أسباب من أهمها (الاعتمادية المتبادلة بين المنظمات) وما يترتب عليها من محاولة البعض السيطرة والتحكم في المنظمات الأخرى، أو التنافس على الموارد إذا علمنا إن الموارد نادرة والسيطرة عليها ضروري لاستمرارية بقاء المنظمة، وقد ينشأ الصراع من جراء السيطرة على السوق أو استحواذ حصة مهمة فيه، وفي جميع الأحوال فإن هذه الأسباب من الصراع تقضي إلى التنافس بين المنظمات، وتحتاج إدارته إلى تطوير استراتيجية خاصة بالتنافس (استراتيجية تنافسية).

اختلفت مستويات الصراع وتعددت، وهي كما يرى (Gordon, 1993) ستة مستويات من الصراع (داخل الشخص، بين الأشخاص، داخل الجماعة، بين الجماعات، داخل المنظمة، وبين المنظمات).



شكل (1) مستويات الصراع التنظيمي

(Source 1993, p.999)

رغم التعدد في مستويات الصراع، إلا إن المستويات الخمسة الأولى تتعامل مع بعضها وتقع ضمن إطار واحد يتمثل بالصراع من داخل المنظمة أو (الصراع التنظيمي) لأن مستويات الصراع الأخرى تتناول العلاقة والتأثير مع بعضها وتؤدي في محصلتها إلى الصراع التنظيمي، وعليه فإنها تؤخذ بعين الاعتبار عند إدارة الصراع من داخل المنظمة وتطوير استراتيجيته،

ويبقى المستوى السادس والأخير يتصف بخصوصية معينة تجعل منه يختلف عن المستويات الأخرى، لأنه تنشأ نقاط اختلاف بين المنظمات، قد تؤثر بالحالة الكلية للمنظمة، والتالي بحاجة إلى استراتيجيات خاصة لإدارته.

مع ملاحظة أهمية تشخيص أسباب الصراع وعلاقتها بمستوى الصراع، إلا إن الضرورة بمكان معرفة مراحل تطور الصراع، لأن أي معالجة لا تكتفي بتحديد الأسلوب والاستراتيجية فحسب وإنما ينبغي الوضع في الحساب الكلفة والزمن، ومعالجة الصراع في مرحلته الأولى قد يكون أسهل من معالجته في مرحلته المتأخرة، لذا ينبغي معرفة مراحل تطور الصراع، إذ يتفق كل من (Pondy)، (Kahan)، (Jones, 1995)، و (جواد: 1992) على خمسة مراحل للصراع، تبدأ:-

1- بالصراع المدرك الشعور بدوافع معينة للصراع،

2- ومن ثم الصراع المحسوس أي تحول التصور إلى ظواهر فعلية تتسم بالقلق الفردي والجماعي المشجع على الصراع.

3- وبعدها الصراع العلني وتتصف بسلوكيات التعارض والتضارب، أي اختلافات واضحة بين الأطراف المتصارعة، وأخيراً مرحلة ما بعد إعلان الصراع وفي هذه المرحلة يتحدد الموقف من الصراع أما معالجته بالاستراتيجيات المناسبة، أو صعوبة المعالجة وما يترتب عليها من تفكك المنظمة وربما انهيارها.

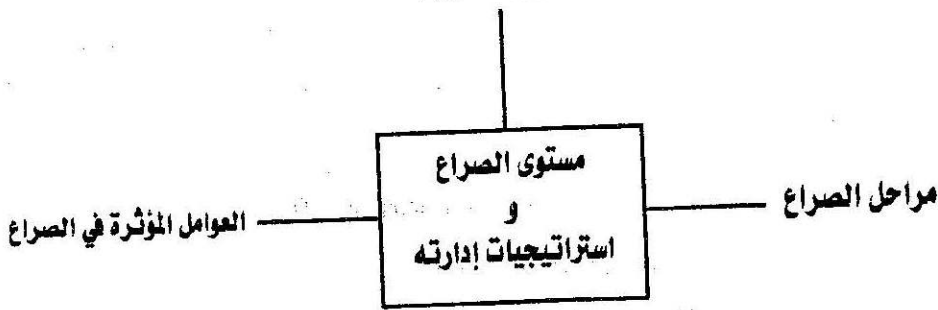
إدراك أسباب الصراع، مستواه، مرحلته يساعد كثيراً في حل الصراع وفي تطوير الاستراتيجيات المناسبة، وقد تختلف الأساليب والطرائق من مرحلة إلى أخرى، ومع هذا توجد عوامل في مجريات الصراع وقد تكون سبباً في استنارته، لذا ينبغي ملاحظتها، ووضعها بالحساب عند إدارة الصراع، إذ يحدد (الشبي، والملا، 1994، ص 41) هذه العوامل بما يأتي:

* طبيعة الإدارة وقيمها... تعد قرارات إدارة الصراع من القرارات الاستراتيجية ذات التأثير المهم في المنظمة أو أجزاء رئيسة منها، لذا ينبغي إن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قرارات إدارة الصراع ومعالجته، وهذا يعني إن طبيعة الإدارة العليا وقيمها تنعكس بشكل أو بآخر على مستوى الصراع ومداه.

* العوامل الاقتصادية... وتتضمن بصفة عامة طبيعة النظم الاقتصادية والعلاقات الاقتصادية والسياسات الاقتصادية والظواهر الاقتصادية وخاصة ظاهرتي التضخم والانكماش، وهذه تنعكس على مدى توفر الموارد وندرته، وما يترتب عليها من اختلاف وصراع.

- * العوامل التكنولوجية... تتصف التكنولوجيا بأنواعها المختلفة انتاجية او تنظيمية، او مهارات بالتغير والتطور المستمرين، وتتأثر كثيراً بنتائج الابتكار والتجديد، وتؤدي إلى الاختلاف في الأهداف والمصالح، وبالتالي فإنها تؤثر في طبيعة الصراع ومستواه.
- * السياسات الحكومية... تؤثر السياسات الحكومية في أهداف المنظمات والأشخاص، وغالباً ما يحدث التعارض والاختلاف بينها وبين مصالح المنظمات والأشخاص، فتكون سبباً إلى صراع كامن او ظاهري.
- * المنافسة... تشكل المنافسة مصدراً مهماً من مصادر الصراع في منظمات الاعمال، بل ان حدة التنافس تمثل شدة الصراع، وفي ضوء حجم المنافسة وشدها ونوعها تتحدد طرائق الصراع واستراتيجياته.
- * الميزة التنافسية... تعمل المنظمة على امتلاك ميزة تنافسية تساعدها في دخول سوق المنافسة والتفوق على المنافسين، غير ان هذه الميزة لا تنفصل عن القدرة المميزة للمنظمة وعن ظروف البيئة التي تسمح بتعزيزها، لذا غالباً ما يحدث الكفاح أو الصراع من امتلاك الميزة التنافسية والاحتفاظ بها.

أسباب الصراع



شكل (٢) تشخيص مستوى الصراع واستراتيجيات إدارته

المصدر: من أعداد الباحثان

يستخلص مما سبق ذكره إن الصراع يتأسس من خلال مركزين أو أكثر يتبادلان الصراع، نتيجة للتعارض والاختلاف فيما بينهما، وقد تكون مراكز الصراع أفراد أو جماعات أو منظمات، وينشأ الاختلاف والتعارض ومن ثم الصراع نتيجة للاختلاف في الأهداف والمصالح والمراكز والقوى، أو نتيجة السعي للاستحواذ على الموارد النادرة، أو التغلب على المنافسة، وتعزيز الميزة التنافسية الدائمة، ويختلف الاهتمام بأسباب الصراع والتركيز على قواه باختلاف نوع المنظمات، فالحكومية مثلاً تتنازع من حول القوة والمركز والدعم المالي الذي تقدمه الدولة، في حين إن منظمات الأعمال في القطاع الخاص فإنها تتنافس فيما بينها حول الموارد والأسواق، وتتنافس منظمات الأعمال الدولية حول إمكانية الدخول في سوق المنافسة

الدولية، وتطوير الميزة التنافسية، تتبلور ظاهرة الصراع من خلال تكامل مراحل الصراع بدء بالشعور بالصراع وانتهاء بإشهار الصراع والبحث عن وسائل معالجته، لذا فان استيعاب أسباب الصراع ودوافعه، تتأثر بمجموعة عوامل بيئته وتنظيمه ذات طبيعة متغيرة، تحدد نوع الصراع ومستواه وتساعد في صياغة استراتيجياته، إذ إن حل الصراع وخاصة المعقد منه يتطلب حشد الموارد والامكانات الحالية والمحتملة وتوجيهها هجوماً أو دفاعاً من أجل معالجته والتغلب عليه فقد تأخذ استراتيجيات المعالجة شكل الاندماج، أو التوزيع، أو تحسين الجودة، أو خفض الكلفة، أو الاتفاق والتسوية، أو التصفية والانسحاب وحسب طبيعة الصراع والعوامل المؤثرة فيه.

2. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

قدمت العديد من الدراسات والآراء حول الصراع التنظيمي وطرائق إدارته، إذ لاحظ (الذيب، 1987) في دراسة (Assale)، إنها تعد الصراع وظيفياً لذا كان بناء المنظمة مرناً، وإن معالجته تتطلب استراتيجيات الاتفاق والتراضي أو التنازل، أو توازن القوة من داخل المنظمة، في حين نظر (Dehredor, 1995, p.270) و (Rex, 1981, p.130) نظراً إلى الصراع من زاوية الصراع بين الطبقة المالكة للقوة والنفوذ، والطبقة الأخرى الخاضعة للسيطرة، وإن معالجة الصراع تقتضي تغييراً جذرياً في البناء الشامل للمجتمع، وإن الصراع بين المنظمات امتداد للصراع الطبقي، وما المنظمات إلا وسائل مستخدمة في التعبير عن أشكال هذا الصراع، في حين نظر (porter, 1980) الصراع بين منظمات الأعمال من زاوية المنافسة والتحركات التنافسية، ورأى أن مهمة منظمات الأعمال تشخيص قوى المنافسة والعمل على مواجهتها، وحدد خمسة قوى أسماها (قوى المنافسة) وهي كل من (الدخول المحتمل للصناعة، قوة مساومة المشترين، وقوة مساومة المجهزين، والمنتجات البديلة، والمنافسة بين المنافسين)، ومن خلالها يحدد مستوى المنافسة، واستراتيجيات التنافس، وهي وتحددت في ثلاث استراتيجيات نوعية (قيادة الكلفة الشاملة، التمييز، والتركيز). وقدّم كل من (السعد، والملا، 1999، ص 83) أنموذجاً لاستراتيجيات إدارة الصراع.

في ضوء ما تقدم تم عرض الاستراتيجيات لأغراض البحث بما يأتي:-

* استراتيجيات الاندماج والاكْتساب... تطور هذه الاستراتيجيات لمواجهة التوسع في الأسواق، والتطور في التكنولوجيا، حيث الحاجة إلى التمويل والتوسع في الاستثمار، وكليهما يتطلب الاندماج أو الاكْتساب (أفقياً أو عمودياً) بين المنظمات كي تكون بالقوة التي تسمح لها بمواجهة التحديات الجديدة والاندماج قد يتم بين منظمين أو أكثر على أن تشكل مع بعضها منظمة واحدة جديدة، أو شراء منظمة لمنظمات أخرى من أجل مواجهة ظرف النمو والتغيير، وتصبح

المنظمة المشترأة جزء من المنظمة الام، وتسمى هذه العملية (الاكتساب) وكليهما يمثل استراتيجيات النمو، ومتطلبات مواجهة الظروف المفروضة، تساعد هذه الاستراتيجيات في التغلب على المنافسة في الاسواق، وتمنح المنظمة قوة داخلية (امكانات واموال) في مجال اكتساب الفرصة، ومواكبة متطلبات النمو.

* استراتيجيات التنوع... في ظل ظروف التزايد في المنافسة، والحاجة للنمو، وعندما تصبح السوق الواسعة صعب توافرها للمنظمة، اذ تنقسم العديد من المنظمات السوق الواحدة، عندها يكون التنوع في الاسواق والمنتجات أو في الحجم هو الاستراتيجية الاكثر ملائمة، وتقع استراتيجيات التنوع ضمن نوعين رئيسيين من الاستراتيجيات، الاولى توصف باستراتيجيات التنوع المترابط، ويعني دخول المنظمة في اعمال جديدة تختلف عن اعمالها الحالية، أو ضمن مجموعة من وحدات الاعمال مختلفة مجال الاعمال.

* استراتيجيات الميزة التنافسية... وهي الاستراتيجيات التي تبنى على اساس بناء ميزة تنافسية للمنظمة في موقع السوق، وغالباً ما تنشأ هذه الاستراتيجيات عن العلاقة بين القدرة المميزة للمنظمة (القوة في امكاناتها الداخلية) والميزة التنافسية في موقع السوق. اما القدرة المميزة فتعرف (بموارد المنظمة ومهاراتها التي تمثل موقع قوة داخلية)، ويقصد بالميزة التنافسية (القوة التي تملكها المنظمة في موقع السوق) وتحدد بشكل عام باربعة ميزات (الجودة، الكلفة، المرونة، والتسليم) وقد طور (بورقر) ثلاثة استراتيجيات نوعية للميزة التنافسية، سميت بالاستراتيجيات التنافسية وهي (قيادة الكلفة الشاملة، التميز، التركيز)

* استراتيجيات الاتفاق والمنافع المتبادلة... تطورت هذه الاستراتيجيات لمواجهة حالة الندرة النسبية للموارد، وصعوبة اكتسابها من قبل المنظمات، وغالباً ما تحكم بها المنظمة الاقوى التي تمتلك مصادر القوة (الاقتصادية والسياسية)، لذا تلجأ المنظمات لفك النزاع الناتج عن مثل هذه الحالة من خلال استراتيجيات الاتفاق، وتنظيم العلاقات بين المنظمات، وقد يتم عن طريق اتفاقات شخصية او قانونية وحسب الحالة.

* استراتيجيات التنوع والمنافسة... تطور هذه الاستراتيجيات في مواجهة ظروف المنافسة وعندما تصبح السوق الواسعة للمنظمة حالة صعبة، وتنقسم العديد من المنظمات السوق الواحد، عندها تكون الحاجة الى المرونة الكافية من خلال التنوع في الاسواق والمنتجات أو في الحجم وتستخدم الاستراتيجيات التنافسية لمواجهة التطور في الصناعة لمواجهة التطور في الصناعة والتكنولوجيا، والتغير السريع في ظروف البيئة، وأهم هذه الاستراتيجيات، استراتيجيات بورتر النوعية (الكلفة المخفضة، التميز، والتركيز).

* استراتيجيات إعادة تقرير الموقف والتصفية والاندماج... تطور في مواجهة الظروف التنافسية الصعبة التي تواجه المنظمة، ولا يمكن التغلب عليها بالسهولة، لذا تصبح المنظمة مضطرة لإعادة النظر في موقفها، أو تتخلص من وضعها الحالي والتحول الى وضع آخر وتظهر بأربعة أنواع من الاستراتيجيات، تبدأ بأستراتيجية الاتفاق حيث تقوم المنظمة بمراجعة شاملة لأوضاعها، ومن ثم استراتيجيات التقييد، أي التوقف بالعمل لبعض الوحدات التنظيمية، وبعدها استراتيجيات التجريد وتعني بيع الوحدات التنظيمية أو الخطوط الإنتاجية الخاسرة، وأخيراً التصفية والغلق.

رغم التعدد في الاستراتيجيات والاختلاف في وجهات النظر من حولها فأنها تشترك في استراتيجيات (التنافس، الاندماج، الاتفاق) والتفاوض والتحالف، وهي التي سوف تعتمد بصفقتها استراتيجيات لإدارة الصراع بين المنظمة وتخضع للبحث والاختبار.

ثانياً: المشكلة ومنهجية دراستها.

1- مشكلة البحث ومتغيراته

أصبح الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات، وبفعل شدة المنافسة وخصائص المنافسة الدولية وندرة الموارد تبلور مفهوم الصراع وأهميته حول المنافسة وأساليب التنافس، وبدلاً من لجوء المنظمات الى الحرب والتدمير من اجل التغلب على المنافسين، كان التحول نحو بناء الميزة التنافسية وتطوير الاستراتيجيات التنافسية التي تستمر معطيات العلم والتكنولوجيا من اجل كسب المنافسة والتغلب على قوى المنافسة، من هنا تظهر أهمية استراتيجيات إدارة الصراع تلك التي تسهم في كسب الصراع بتطوير إمكانيات المنظمة بدلاً من استخدام الأساليب غير المشروعة للتغلب على الخصم، والمنظمة الصناعية العراقية بحاجة إلى إدراك طبيعة واتجاه ومضمون استراتيجيات إدارة الصراع وأنها ممكن العمل على وفقها، لان التنافس آت لا محالة، والسوق العراقية كغيرها من الأسواق العالمية ستكون عاجلاً أو آجلاً ميدانياً للمنافسة الدولية..

من هنا نتوضح أهمية الصراع واستراتيجيات إدارته، فالبحث عن الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لأي من المنظمات الصناعية العراقية.

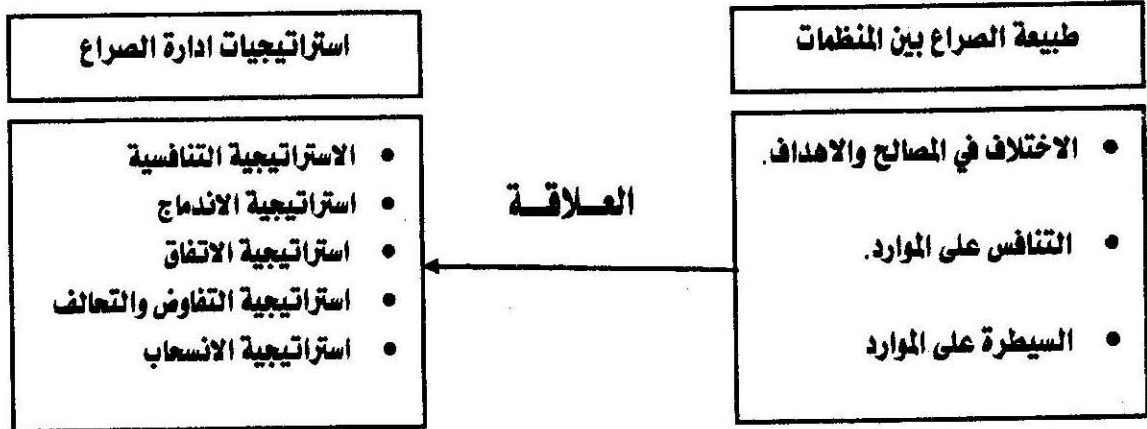
تتصف ظرف الصناعة الحالية بالتطور الصناعي الهائل وشدة المنافسة الدولية، وندرة الموارد، مما يترتب عليه اختلاف في الأهداف والمصالح، وتوافق بين توجهات الصراع بين المنظمات والمنافسة فيما بينها، ورغم فشل الأساليب التقليدية للمنافسة (الاستخبارات والتدمير) في حسم الصراع والتغلب على المنافسة، كان التوجه نحو أساليب جديدة لإدارة الصراع، تسمح

للمنظمات بالنقاش مع بعضها، وتوفر لها امكانات الاستجابة لمتطلبات البيئة الجديدة، وكان في مقدمة ذلك استراتيجيات بناء الميزة التنافسية، والاعتمادية المتبادلة، كل ذلك اقتضى ضرورة الاهتمام بالصراع بين المنظمات ومعرفة اسبابه، واختيار الاستراتيجيات الملائمة.

تأسيساً على ما سبق ذكره تم تلخيص المشكلة بالتساؤل الاتي:-

هل ان المنظمة الصناعية العراقية موضوع الدراسة بحاجة إلى تشخيص مصادر الصراع فيها، وتطوير الاستراتيجيات الملائمة لادارته.

تماشياً مع المشكلة كان الهدف الرئيس للدراسة تطوير مفهوم نظري حول الصراع واستراتيجيات ادارته فضلاً عن بناء نموذج قابل للاختيار يساعد في تحديد الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع في المنظمة الصناعية العراقية، يتكون النموذج من مجموعتين من المتغيرات، تضمنت الأولى متغيرات (أسباب الصراع) والتي تشكل الأساس في تحديد نوع الاستراتيجية، أما المجموعة الثانية فتضمنت الاستراتيجيات المتوقعة لإدارة الصراع في المنظمة الصناعية العراقية، ومن خلال قوة العلاقة يمكن تشخيص الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع استناداً لما تقدم تكون النموذج من :-



شكل (3) النموذج البحث العلاقة بين الصراع واستراتيجيات ادارته

اعتمد البحث في نمودجه ومتغيراته وطريقة دراسته فرضيتين رئيسيتين:

الفرضية الأولى: (يتحدد نوع الصراع بين المنظمات واستراتيجيات ادارته تبعاً للاختلاف في المصالح والاهداف وطريقة السيطرة عليها).

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مصادر الصراع (الاختلاف في المصالح والاهداف وطريقة السيطرة عليها) واستراتيجيات ادارة الصراع - التنافس، الاندماج، الاتفاق، التفاوض والتحالف، والانسحاب).

2- طريقة الدراسة

استخدم البحث في طريقة دراسته المنهج الوصفي في جانبه النظري، والاستطلاعي التحليلي في جانبه الميداني، وقد طور لأغراض الدراسة الميدانية استمارة استبانة محكمة ومختبرة تضمنت ثمانية متغيرات رئيسية، تم تفسيرها في عشرين فقرة، قسمت الاستمارة الى مجموعتين رئيسيتين، تضمنت المجموعة الرئيسة الاولى ثلاث متغيرات رئيسية مستقلة هي (الاختلاف في المصالح والاهداف، والتنافس في الموارد، والسيطرة على الموارد)، فسرتها فقرات ستة (1 - 6)، أما المجموعة الرئيسة الثانية فتضمنت خمسة متغيرات رئيسية معتمدة تمثل استراتيجيات ادارة الصراع (الاستراتيجية التنافسية، استراتيجية الاندماج، استراتيجية الاتفاق، استراتيجية التفاوض والتحالف، واستراتيجية الانسحاب). ثم تفسيرها في اربعة عشرة فقرة (7 - 20) موضحة جميعا في استمارة الاستبانة وزعت الاستبانة على عينة عمدية (مختارة) من ثلاثين مفردة، جميعهم من الادارة العليا والاستشاريين، ومن لهم خبرة في مجال ادارة الصراع وحله، واجريت الدراسة في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية، وهي من الشركات التي تتعامل مع أكثر من جهة محلية وعالمية، وبحاجة إلى إدراك أسباب الصراع واستراتيجيات ادارته، وزعت استمارة الاستبانة على افراد العينة جميعاً، واستعيد منها عشرين استمارة صالحة.. تم الاعتماد في التحليل على بعض الأساليب الإحصائية ذات الصلة مثل الأساليب الاتجاهية - الوسط والأهمية النسبية)، والعلاقات الارتباطية، والاختيار باستخدام تحليل التباين).

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

جدول (1) نتائج تحليل استمارة الاستبانة

ت	المتغير الرئيس	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي لفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للمتغير النسبية
1	الاختلاف في الاهداف والمصالح	غالباً ما ينشأ الصراع بين المنظمات عن الاختلاف في المصالح والاهداف فيما بينها	4.3	0.57	36.6%
2	التنافس على الموارد	• غالباً ما ينشأ الصراع بسبب حاجة المنظمات إلى موارد محددة بذاتها.	3.5	0.89	32.7%
3		• تكافح المنظمة من أجل انتزاع الموارد المهمة لها وباستخدام كل وسيلة ممكنة.	4.2	0.93	
4	السيطرة على الموارد	• يتم التنازع مع المنظمات التي تسيطر على حصة كبيرة من الموارد.	3.9	0.68	31%

ت	المتغير الرئيس	مضمون الفقرة	الوسط الحسابي للفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي للمتغير	الأهمية النسبية
5	C ₁₀	• تكافح المنظمة من أجل السيطرة على الموارد التي تكسيها ميزة تنافسية.	4.3	0.65		
6		• تستخدم المنظمة القوة للسيطرة على المنظمات الأخرى.	2.6	0.93		
7	الاستراتيجية التنافسية C ₁₁	• تعمل المنظمات من أجل إدارة الصراع.-	3.8	0.93	3.97	%21
8		• تقديم تكنولوجيا جديدة للأسواق.	3.8	0.93		
9		• المناورة في خفض السعر باستخدام الضغوط السياسية للسيطرة على السوق عن طريق الانحراف بالسلع ذات السعر الخفض نسبياً.	3.1	1.0		
10			3.2	1.0		
11	استراتيجية الاندماج C ₁₃	• بناء كتلتات اقتصادية وصناعية.	3.9	0.94	3.5	%21
12		• تعزيز الميزة التنافسية باستخدام الاستثمار المشترك.	3.6	1.0		
13	استراتيجية التفاوض والتحالف C ₁₂	• التحالف مع المنظمات الأخرى للتغلب على الخصم.	2.8	1.3	3.27	%19.5
14		• استخدام المناورة والمساومة للتغلب على الخصم	2.9	1.1		
15		• بناء الميزة التنافسية التي تمنح المنظمة قوة التفاوض.	4.1	0.67		
16	استراتيجية الاتفاق C ₁₂	• بناء القوة التي تكسب الصراع سلمياً.	3.7	0.71	3.87	%23
17		• استخدام الحلول السلمية والديبلوماسية لتسوية الصراع.	4.1	0.5		
18		• البحث عن حلول وسيطة ترضي الأطراف المتصارعة.	3.8	0.69		
19	استراتيجية الانسحاب	• إعادة النظر في أهداف وأعمال المنظمة الحالية.	3.2	1.0	2.6	%15.5
20		• تغيير مجرى الصراع والانسحاب من مواقف الصراع.	2.0	0.91		

1. أسباب الصراع

ظهر من الجدول (1) المتضمن نتائج تحليل استمارة الاستبانة ما يأتي:-

- * تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لجميع فقرات الاستمارة بين (1.0 ← 0.57) وهي جميعاً ذات قيم صغيرة مشيرة إلى محدودية تشتت قيم آراء أفراد العينة عن وسطها الحسابي، وبالتالي مصداقية المقياس باستخدام (مقياس الوسط الحسابي).
 - * تراوحت الأوساط الحسابية لفقرات المتغيرات الرئيسية لأسباب الصراع بين المنظمات ما بين (2.6 ← 4.3) وهي جميعاً أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، عدا فقرة (6) التي كان مضمونها (تستخدم المنظمة القوة للسيطرة على المنظمات الأخرى).
 - * أشارت الفقرات (1 الاختلاف في المصالح والأهداف)، (2 تكافح المنظمة من أجل الموارد المهمة)، (3 تكافح المنظمة من أجل السيطرة على الموارد التي تكسبها ميزة تنافسية) إلى أعلى القيم، إذ بلغت قيم أوساطها الحسابية (4.3 ، 4.2 ، 4.3) على التوالي.
 - * بلغت قيم الأوساط الحسابية للمتغيرات الرئيسية الثلاث لأسباب الصراع (الاختلاف في المصالح والأهداف، التنافس على الموارد، والسيطرة على الموارد) (4.3 ، 3.85 ، 3.6) على التوالي، وهي جميعاً أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) مؤكدة أهمية هذه الأسباب من وجهة نظر أفراد العينة.
 - * وبلغت نسب الأهمية النسبية للمتغيرات الرئيسية الثلاث لأسباب الصراع (الاختلاف في المصالح والأهداف، التنافس على الموارد، والسيطرة على الموارد) (36.6% ، 32.7% ، 31%) على التوالي، مؤكدة اهتماماً متقارباً من قبل أفراد العينة بأسباب الصراع، مع اختلاف بسيط في الأهمية.
- ظهر في التحليل السابق الذكر ما يأتي:
- * ان الاختلاف في المصالح، التنافس على الموارد، والسيطرة على الموارد قد تكون أسباباً لنشوء الصراع في المنظمات عينة الدراسة، وكان التأكيد أكثر على (الاختلاف في الأهداف والمصالح)، يليه (التنافس على الموارد)، مع تأكيد أقل على موضوع السيطرة على الموارد.
 - * وفسرت قيم الفقرات الفرعية أسباب الصراع بصيغة أكثر دقة وموضوعية، إذ ان الاختلاف في المصالح والأهداف، يرجع إلى ندرة الموارد المهمة للمنظمة والكفاح من أجل السيطرة عليها. وهذا يعني ان أسباب الصراع من وجهة نظر أفراد العينة هي الموارد المهمة التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية وسعي المنظمات من السيطرة عليها، أو على الأقل امتلاك قدرة التحكم فيها.

2. استراتيجيات ادارة الصراع

وظهر من الجدول رقم (1) المتضمن نتائج تحليل استمارة الاستبانة ما يأتي:-

- * تراوحت الأوساط الحسابية لل فقرات الاستراتيجية الرئيسية المتوقعة لإدارة الصراع بين (2.. - 4.1)، وكانت معظمها أعلى من الوسط الفرضي (3) ما عدا الفقرات (13 التحالف مع المنظمات الأخرى)، (14 استخدام المناورة)، (20 تغيير مجرى الصراع)، وهذا يعني استبعاد هذه الفقرات لمحدودية الاهتمام بها من قبل افراد العينة من جانب، وادراك أفراد العينة واهتمامهم بالاستراتيجيات المتوقعة لإدارة الصراع من جانب آخر.
- * بلغت قيم الأوساط الحسابية لل فقرات المفسرة للاستراتيجيات، وهي كل من الفقرة (15 بناء الميزة التنافسية التي تمنح قوة التفاوض)، والفقرة (17 استخدام الحلول السلمية الدبلوماسية)، والفقرة (7 تقديم تكنولوجيا الاسواق)، والفقرة (8 المناورة في خفض السعر)، والفقرة (18 البحث عن حلول وسيطة ترضي اطراف الصراع)، والفقرة (12 تعزيز الميزة التنافسية باستخدام الاستثمار المشترك)، والفقرة (16 بناء القوة التي تكسب الصراع سلمياً) بلغت (4.1، 4.1، 3.8، 3.8، 3.8، 3.6، 3.7)، مشيرة الى اهتمام كبير من قبل أفراد العينة بالفقرات سابقة الذكر، بصفتها التي تفسر الاستراتيجية المستهدفة لإدارة الصراع.
- * أظهر أفراد العينة تأييداً قويات لاستراتيجية الاتفاق، إذ سجلت أعلى وسط حسابي بلغت قيمته (3.87)، وأعلى أهمية نسبية بلغت قيمتها (23%) فضلاً عن ان جميع فقراتها قد اتصفت بالتأييد العالي من قبل أفراد العينة.
- * وكان الاهتمام متوازناً بين استراتيجية (التنافس، والاندماج)، إذ بلغت الأهمية النسبية لكل واحدة منها (21%)، الا ان استراتيجية التنافس سجلت فقرتين أعلى في قيم أوساطها الحسابية مقارنة باستراتيجية الاندماج، مؤكدة اهتمام أكبر من قبل أفراد العينة بهذه الاستراتيجية.
- * ورغم ان استراتيجية التفاوض والتحالف كانت الاقل من حيث اهتمام افراد العينة مقارنة بسابقاتها إذ سجلت نسبة اهتمام (19.5%)، الا انها سجلت اهتمام أعلى لأحد فقراتها (الفقرة 15).
- * وقد استبعدت استراتيجية الانسحاب لكونها الاقل أهمية من جانب، ولا تقدم حلاً منطقياً لإدارة الصراع من جانب آخر.
- * أكد الاهتمام بالموارد والسيطرة عليها كأسباب للصراع، والاستراتيجيات الأربعة (التنافس، الاندماج، التفاوض والتحالف، والاتفاق)، بصفتها وسائل لإدارة الصراع، صدق الفرضية الرتبة الأولى (يتحدد نوع الصراع بين المنظمات واستراتيجيات إدارته تبعاً للاختلاف في المصالح والأهداف وطريقة السيطرة عليها).

* تشير القيم العالية للأوساط الحسابية لبعض الفقرات المفسرة للاستراتيجيات الأربعة، إلى أن الاستراتيجية المقترحة للصراع ينبغي أن تتضمن (سعي المنظمة لامتلاك تكنولوجيا تسمح ببناء الميزة التنافسية للكلفة المخفضة مع الاحتفاظ بالجودة، وأن تستخدم هذه الميزة لأغراض التفاوض وكسب الصراع سلمياً).

3. العلاقات الارتباطية

جدول (2) العلاقات الارتباطية

الاستراتيجيات	السيطرة على الموارد C ₁₀
C ₁₁ الاستراتيجية التنافسية	0.119
C ₁₂ الاتفاق والتفاوض	0.492
C ₁₃ الاندماج	0.167

* أتضح من الجدول (2) المتضمن العلاقات الارتباطية بين أسباب الصراع متمثلة (بالسيطرة على الموارد النادرة)، والاستراتيجيات المقترحة لإدارة الصراع، أن استراتيجي التنافس والاندماج أظهرت علاقات ارتباطية ضعيفة وغير معنوية، في حين أن استراتيجية الاتفاق والتفاوض فعلى الرغم من أنها اشترت ارتباطية معنوية ومحدودة إلا أنه يمكن تطويرها بما يسمح بتوظيف مصادر الصراع لبناء استراتيجية التفاوض والتحالف، أي التفاوض والتحالف من أجل بناء الميزة التنافسية التي تسمح للشركة بالتغلب على معوقات اكتساب الموارد النادرة والاحتفاظ بها. وبالتالي فإن الفرضية لا تصدق للاستراتيجيات المقترحة لإدارة الصراع، عدا استراتيجية التفاوض والتحالف، وعندها يمكن القول (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مصادر الصراع واستراتيجية التفاوض والتحالف).

* ومن أجل اختيار معنوية نموذج الاختيار، أجري تحليل التباين ذي الطريقة الواحدة بين مصادر الصراع، واستراتيجياته، وثبتت النتائج في الجدول (3).

جدول (3) تحليل التباين بين أسباب الصراع واستراتيجياته

Source	DF	SS	MS	F	P
Factor	21	156.518	7.435	9.03	0.000
Error	418	399.900	8.825		
Total	439	501.418			

أتضح من نتائج تحليل تباين المتغيرات المستقلة (مصادر الصراع)، والمتغيرات المعتمدة (استراتيجيات إدارة الصراع)، أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (9.03)، وأن قيمة (P<0.01)، وهذا يعني معنوية نموذج العلاقة، وأن استراتيجيات إدارة الصراع تتباين تبايناً ذي دلالة معنوية مع مصادر الصراع. وبالتالي صدق الفرضيات التي تم إثباتها في التحليل السابق.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات

أظهرت نتائج التحليل ما يأتي:

- * أن السبب الرئيس للصراع بين المنظمات موضوع للدراسة هو الاختلاف في المصالح والأهداف.
- * يتركز الاختلاف في المصالح والأهداف حول الموارد المهمة (الضرورية) للمنظمة، والتي تكسبها ميزة تنافسية.
- * يهدف الصراع إلى اكتساب هذه الموارد والاحتفاظ بها.
- * غالباً ما تستخدم المنظمات ذات القوة التنافسية أسلوب القوة للسيطرة على المنظمات الأخرى.
- * الاستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع بين المنظمات قيد الدراسة هي التي تعتمد على التفاوض والتحالف والاتفاق.
- * تبنى الاستراتيجية أعلاه على أساس الميزة التنافسية التي تقدم للمنظمة قوة عند التفاوض والمساومة، بقصد التوصل إلى حلول سلمية.
- * تتصف الميزة التنافسية لاستراتيجية إدارة الصراع أعلاه بتقديم تكنولوجيا جديدة للسوق (منتجات جديدة)، وبأسعار مخفضة مقارنة بالمنافسين.
- * أظهرت استراتيجية (التفاوض والتحالف والاتفاق) علاقة ذات دلالة معنوية مع مصادر الصراع، أما الاستراتيجيات الأخرى فلم تظهر أي علاقة ذات دلالة معنوية.

2- التوصيات

- * أن تدرك إدارة المنظمة قيد الدراسة الصناعية العراقية طبيعة الصراع وأسبابه واستراتيجيات أدارته من خلال الإطلاع على الأدبيات والبحوث والدراسات المتحققة في هذا المجال.
- * أن تجري المنظمة استطلاعاً شاملاً تتعرف من خلاله على مواردها الحالية والمحتملة، وعلى اسبقيات هذه الموارد من حيث الأهمية، ومدى الحاجة إليها، وشدة التنافس من حولها، وأي من الميزات التنافسية يمكن أن تتأسس على هذه الموارد.
- * أن تتعرف الإدارة العليا للمنظمة قيد الدراسة من خلال دورات متخصصة على معنى الاستراتيجيات التنافسية، وأهدافها، ومضامينها، والعوامل المؤثرة في أي منها، وطريقة صياغتها، ليتسنى لها تضمين أي منها ضمن استراتيجية الصراع التي تختارها، من أجل بناء استراتيجية إدارة الصراع الموجهة بالميزة التنافسية.
- * يفضل أن تهتم المنظمة الصناعية العراقية قيد الدراسة بالاستراتيجية قيد الدراسة التي تتضمن إبعاد (التفاوض والاتفاق والتحالف)، وأن تستمر ميزتها التنافسية لتطوير هذه الاستراتيجية، وضمن إمكانية تنفيذها.

المصادر

- 1- السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة -مداخل وعمليات-، بغداد، مطبعة شفيق، 1988.
- 2- السعد، مسلم علاوي والملا عبد الرحمن مصطفى، الصراع بين المنظمات -خصائص واسلوب ادارته-، مجلة العلوم الاقتصادية (بصرة)، 1994.
- 3- الذيب، مدحت محمد، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، 1987.
- 4- القريوني، محمد قاسم/السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية- عمان، 1989.
- 5- Porter, Michael, competitive strategy -Technique to analyzing industries and competitor/The Free press co., London, 1980.
- 6- Rexj, key/problems in sociological theory,/London, Rutledge and kegn paul, 1961.
- 7- kabanoff/potential influence structures of interpersonal conflict in groups and organizational behavior and human decision proresses, 1985.
- 8- G. Filly / interpersonal conflict Resolution/clen view FFF: Scott, foreman, 1975.
- 9- G. Cliff, & Gordan, managing organizational conflict, management Review, Vol76, N.5, 1993.
- 10- Jones, Gareth, organizational Theory-Text and Cases-/ Addison Wesley publishing co., New York, 1995.