

انعكاس التفكير الإستراتيجي في تفعيل استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية

رسل سلمان نعمة

احمد عبد محمود

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جهاز الاشراف والتقويم العلمي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة البعثات والعلاقات الثقافية

ahmed.wolfx@gmail.com

الخلاصة

يهدف هذا البحث الى تحديد طبيعة دور التفكير الاستراتيجي وتأثيره في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية في منظمات الاعمال، اذ يشكل التفكير الاستراتيجي المحرك الاساسية لكافة التغييرات التي يمكن للمنظمة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها، كما ان تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية يمثل احدى التحديات التي تواجه الادارة العليا في المنظمة المعاصرة لمساعدتها على البقاء والاستمرار. وقد اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح في توظيف التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة، واختيرت الشركة العامة للزيوت النباتية ميدانياً للتطبيق، وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمكونة من (104) شخص، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، وقد أسفرت الأدوات الاحصائية عن عدد من النتائج اكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية وبناء على ذلك تم قبول الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها البحث.

الكلمات المفتاحية:- الاستراتيجية , التفكير الاستراتيجي , ادارة الصراعات.

Reflection of Strategic Thinking in Activating Organizational Conflict Management Strategies

Ahmed Abed Mahmood Al-Janabi

Rusul Salman Neamah

Ministry of Higher Education, and Scientific Research

ahmed.wolfx@gmail.com

Abstract

This research aims to determine the nature of the role of strategic thinking and its impact in improving organizational conflict management strategies in business organizations. Strategic thinking is the key driver of all changes that the organization can make to adapt to the environment in which it operates. Improving organizational conflict management strategies is one of the challenges Which face the top management of the contemporary organization to help them survive. The research problem indicated that there is a clear lack of strategic thinking in improving organizational conflict management strategies. The General Company for Vegetable Oils was chosen as the field of application. The sample was selected in a simple random sample of 104 persons. The questionnaire was adopted as a tool for obtaining On the data of the research, which was prepared based on a number of ready-made measurements after being subjected to tests of honesty and consistency. The statistical tools resulted in a number of results, most of which confirmed the existence of a relationship of correlation and effect of significance to strategic thinking in the sense of Organizational Conflict Management Strategies therefore been accepted and the main sub-hypotheses contained in the research.

Keywords: strategy, strategic thinking, organizational conflict management strategies

المقدمة

دخل موضوع التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية لكونه واحداً من أقدم الفعاليات في دراسة العمليات الاستراتيجية، إلا أن دراسته لم تتطور إلا في عقد التسعينات من القرن العشرين (١: ٧١)، عضوية الإنسان في المؤسسات الاجتماعية ابتداءً بالأسرة والجماعة والتنظيم والمجتمع جعلته معرضاً بصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من الأشكال النزاع. مرد هذا النزاع هو اختلاف ميول ورغبات وآمال وتطلعات وخبرات وتجارب وقيم واتجاهات الأفراد. وباختصار تعارض مصالح هؤلاء الأشخاص. وجود هذا التباين بين من يعملون داخل المنظمة لتحقيق هدف مشترك وتنوع طبيعة الأنشطة، الاتصالات، التفاعلات والصلاحيات والمسؤوليات تسبب في عدم التوافق بين الأفراد، الذي يؤدي بدوره إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي والجماعي وردود الفعل ثم النزاع. فالنزاع على مستوى الفرد، الجماعة، المنظمة يعد من الظواهر الحتمية. فهم هذه الظاهرة والتعامل معها بفعالية يسهل مهمة الإدارة في استثمار ما قد ينتج عنها من تجديد، إبداع وابتكار خاصة وأن الأطراف المتنازعة غالباً ما يحاول كل منها إثبات وجوده. أن التقليل من شأنها أو تجاهلها سيكون له انعكاسات سلبية على علاقات الأفراد وبالتالي أدائهم (٢: ٣٩-٣٨). ولهذه الأهمية حاول البحث التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في تحسين استراتيجيات ٧٣ نعلم أدار الصراعات التنظيمية للمنظمات المعاصرة، ويقع هذا البحث في أربعة مباحث، خصص المبحث الأول للمنهجية العلمية للبحث، أما المبحث الثاني فقد حاول الباحث من خلاله التعريف بمتغيرات البحث من الناحية النظرية، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع وأهمية متغيرات البحث فضلاً عن اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي انطلق منها البحث، وأخيراً خصص المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات التي خرج بها البحث، مع محاولة تقديم عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة وبقدر تعلق الأمر بمتغيرات البحث.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

سنحاول في هذه المبحث التعرف على المشكلة الرئيسة للبحث وأهميته وأهداف والفرضيات الرئيسة التي انطلق منها، فضلاً عن تحديد أهم الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، مع توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة:

١: مشكلة البحث

على الرغم من الدور البالغ الأهمية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدتها على البقاء والاستمرار في العمل من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع كافة التغيرات التي من الممكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة من خلال تحسين أدائها الاستراتيجي إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تعيق هذه العملية وبشكل خاص تلك المتعلقة بالمقدرات الجوهرية والموارد التي تمتلكها المنظمة أو الأنشطة التي تمارسها، وهنا تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في ترشيد جوانب الأداء كافة التي تمارسها المنظمات في جميع مستوياتها التنظيمية وبشكل خاصة الاستراتيجية منها بعد المعاشية الميدانية للمنظمة المبحوثة. وهنا تبرز مشكلة البحث في وجود قصور واضحة في الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي ومحاولة توظيفه في تحسين كافة مجالات استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، كما يمكن أن تثار عدد من التساؤلات من هذه المشكلة وكما يأتي:

أ- هل يوجد وعي كافي لدى المنظمة المبحوثة بأهمية تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية في ظل البيئة التي تعمل فيها ؟

ب- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية لدى المنظمة المبحوثة.

٢: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث من خلال اهمية المتغيرات المبحوثة، اذ يشكل التفكير الاستراتيجي المحرك الاساسي لكافة التغيرات والابتكارات الداخلية التي من الممكن أن تحدثها المنظمة لكي تتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، كما يلاحظ الاهتمام المتزايد بموضوع استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية نتيجة زيادة الدور الذي يلعبه في استغلال الفرص وتقادي التهديدات التي تقدمها لها البيئة المحيطة بها. فضلا عن الاهمية التطبيقية والتي تبرز من خلال محاولة الباحث تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة من خلال اجابات افراد عينة البحث، كما يمكن تحديد اهمية البحث من خلال تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه المنظمة المبحوثة في مجال التفكير الاستراتيجي وتوظيفها في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية.

٣: اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

أ- محاولة تقديم اضافة نظرية متواضعة للمكتبة العراقية بإحدى المواضيع المهمة في مجال ادارة الاعمال بشكل عام والادارة الاستراتيجية بشكل خاص.

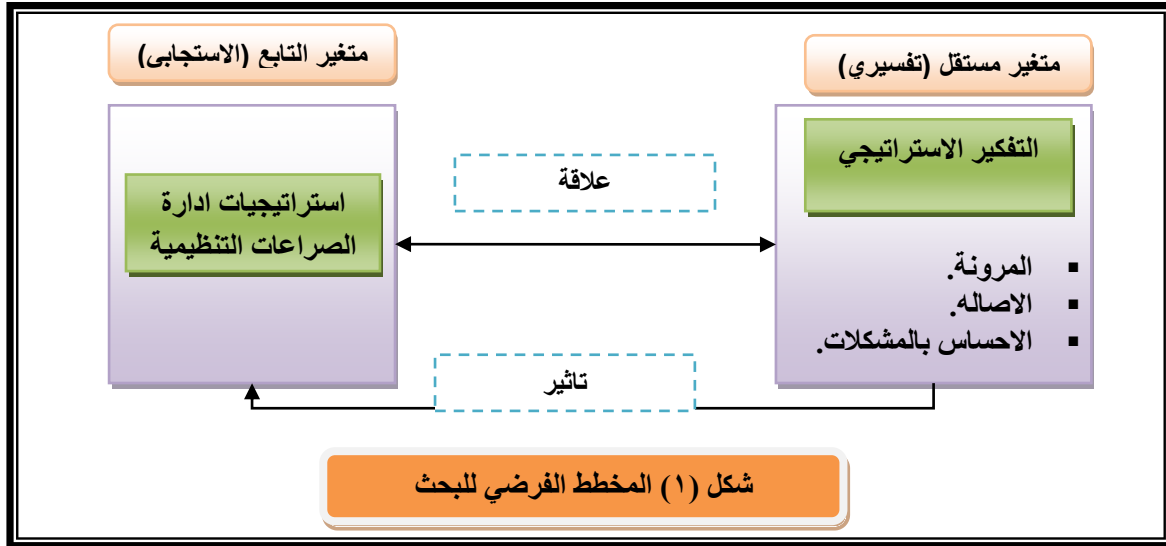
ب- محاولة تشخيص واقع وأهمية التفكير الاستراتيجي في ضوء اجابات افراد العينة المبحوثة.

ت- تحديد دور التفكير ودرجة اسهامه في استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة.

ث- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز مستوى المعرفة والتطبيق لدى العينة المبحوثة والمتعلقة بمتغيرات البحث، والمقترحات بصدد المشروعات البحثية المستقبلية

٤: المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية للبحث، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " التفكير الاستراتيجي"، والمتغير التابع "استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي نجاح المتغير التابع، وكما يوضحه الشكل (١):



علاقة ↔
تأثير ←

٥: فرضيات البحث

- يتضمن البحث الحالي فرضيتين رئيسيتين تتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية وكما يأتي:
- أ- الفرضية الرئيسة الأولى تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وبين استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية للمنظمة المبحوثة".
- ب- الفرضية الرئيسة الثانية تنص على: "يؤثر التفكير الاستراتيجي تأثير ذات دلالة معنوية من الناحية الإحصائية في استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية للمنظمة المبحوثة".

٦: أداة جمع البيانات

تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد استبانة بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تكييفها لتلائم مع اغراض البحث الحالي، ويمكن من خلال الجدول (١) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسة وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في اعدادها:

جدول (١) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الإبعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
١	التفكير الاستراتيجي	متغير مستقل (استجابي)	المرونة الإصالة الإحساس بالمشكلات	٣-٢-١ ٧-٦-٥-٤ ١٠-٩-٨	النموذج المعتمد في دراسة العبيدي، ٢٠١٠
٢	استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية	المتغير التابع (الاستجابي)	لا توجد	-١٤-١٣-١٢-١١ -١٨-١٧-١٦-١٥ ٢٠-١٩	النموذج المعتمد في دراسة (سبرينه، ٢٠٠٨)

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال والقياس والتقييم البالغ عددهم (٦) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين تم تعديل فقرات الاستبانة وحذف بعضها، وقد حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق بلغت (٨٩%)، وللتأكد من ثبات أداة البحث قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) فرد من مجتمع البحث، وبعد (١٠) ايام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach–Alpha (٨٣%) وهي مقبولة ودالة إحصائياً في نفس الوقت، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

٧: الاستراتيجيات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي الأتي:
- معامل التكرار: لغرض تحديد النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات البحث.
 - الوسط الحسابي: ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.
 - الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.
 - معامل الاختلاف: ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث.
 - معامل الارتباط لسبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية.
 - معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

٨: مجتمع وعينة البحث

اختير القطاع الصناعي مجتمعاً للبحث في الجانب العملي، إذ تم اختيار الشركة العامة للزيوت النباتية ميداناً للتطبيق، إذ تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الموظفين العاملين في الشركة اعلاه وقد بلغ حجم العينة (١٠٤) فرداً من مجموع (٢٨٧) فرداً، ويمكن من خلال الجدول (٢) توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة وكما يأتي:

جدول (٢) خصائص العينة المبحوثة

النوع البشري		الشهادة		الحالة الاجتماعية		سنوات الخدمة	
ذكور	٢٣	بكالوريوس	١٠٤	متزوج	٨٧	اقل من ٥ سنوات	٣٤
						من ٦-١٠ سنة	٥٦
إناث	٨١			أعزب	١٤	من ١١-٢٠ سنة	٤

يتبين من الجدول (٢) ان نسبة الاناث العاملين في المنظمة المبحوثة أعلى من نسبة الذكور، كما ان معظم افراد العينة المبحوثة هم من حملة الشهادة الجامعية، ولديهم خدمة اكثر من (٥) سنوات، وهذا من الممكن ان يساعد على زيادة الدقة والقناعة عند الاجابة على فقرات الاستبانة، وبالتالي سينعكس ذلك على قدرة الباحث في تحقيق الاهداف المرجوة من بحثه.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً: التفكير الاستراتيجي

١: مفهوم التفكير الاستراتيجي وعناصره

وفي عام (١٩٩٤م) اظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي في إطار أكاديمي واضح وحدد غاياته وأبعاده و وضع حدوده مع المصطلحات الأخرى. فقد أشار أن التفكير الاستراتيجي هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي يعتمد على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير (٣:٤)، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائهم أكبر قدر من الحرية المنظمة في التعبير عن آرائهم وعدم فرض أية قيود على الاقتراحات والأفكار المقدمة منهم، بل يتم تقييمها في مرحلة لاحقة لتقييمها لضمان وجود أكبر قدر ممكن من الأفكار والمقترحات البناءة، فكثير من الأفكار الخلاقة بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها وقد ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كبدل لتخطيط الاستراتيجي ليتجاوز الأخطاء التي وقعت أثناء تطبيقاته بما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمات (٤:٧٧-٧٨)، وأستمر تطور التفكير الاستراتيجي مع تطور الحياة الإنسانية في القرن العشرين، وأصبح أكثر ممارسة وخاصة من الدول والشركات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبعد بلوغ مسيرة الحياة البشرية إلى ثورة المعلومات والمعرفة انتقل التفكير الاستراتيجي إلى مستوى متطور من الاستخدام بات يدخل في شتى المجالات العملية. وارتفاع مستوى التفكير الاستراتيجي يعزز القدرة التنافسية للمنظمة، ويقدم خدمة ذات قيمة للمستهلك ويعزز فرصة المنظمة في النمو (٥:٦-٨)، يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ، ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الابتكاري (٦:٤). وعلى هذا فالتفكير الاستراتيجي يفرز استراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة، وبعبارة أخرى يفرز انجح استراتيجيات يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها ويقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعه من الرؤى التي تم الاتفاق عليها وتقوم على إتباع إطار منهجي يتجه ن حو المستقبل، ويتمكن المفكر من خلاله من توجيه المنظمة بدءًا من الانتقال من العمليات

الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات و وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهاً فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن التفكير الاستراتيجي يرتبط بعدة عناصر هي (٧: ٤):

- أ- الإدراك - التصور: شخص الإدراك بأنه عملية اختيار وتنظيم حيث نجد أن المؤتمرات بالشكل الذي يزود متخذ القرار بخبرات ذات معنى وينظر إليها النورجي بأنها (عملية نفسه قوامها هي الأشياء الخارجية وصفاتها وعلاقاتها بماله صلة مباشرة بالعمليات الحسية وذلك تجيز لها عن التذكر وسواه من العمليات) (وسيكولوجيا يدرك بمعنى نفسي بدلالة) (استحضار صورة في الذهن (في حين حدد فلسفياً بأنه) إدراك الفرد (لذلك فإن عنصر الإدراك - التصور في التفكير يساعدنا على الفهم.
- ب- الذاكرة - التذكر: تعرف الذاكرة بأنها) حفظ الفرد ما كان قد تعلمه في السابق ويدل عليه التذكر اللاحق والعرفان أو الحفظ بشيء من الاقتصاد (وأيضاً هي) الخبرة المحفوظة والمتذكّرة في حين يعده النورجي بأنه إظهار الشخص لدلالات تتم عبر تأثره بشيء أو أشياء حدثت له أو مر بها في الماضي. وأهمية هذا العنصر تتجلى في أن الإنسان قد يحتاج إلى أن يضع أفكاره ونشاطاته الفكرية في مكان معين تقريباً في نطاق الذاكرة عند ذلك يمكن تسمية تفكيره ذلك بالتذكر.
- ت- الخيال - التخيل: ينظر إلى الخيال بأنه " العمليات التي تنتج وتتبادل الفكر الذي يختلف من حيث الشكل أو المحتوى وذلك بسبب اختلاف مصادر الإدراك " وفي بعض الأحيان يستخدم هذا المصطلح كمرادف للخيال الجامح في حين يحدد النورجي الخيال بأنه "عملية تنظيم جديد بمجموعة من الخبرات الماضية بحيث تتجمع متسلسلة متعكسة بينها الكثير من العلاقات المختلفة التي تولّف صوراً جديدة لم تكن موجودة من قبل " وهو بذلك يختلف عن مصطلح الخيال الجامح الذي يعني سلسلة من التخيلات عن حوادث سارة ومرضية تحقق لذة الفرد.

٢: مبادئ التفكير الاستراتيجي

هناك عدد من المبادئ التي يقوم على أساسها التفكير الاستراتيجي والتي يمكن تحديدها بالاتي (٣: ٤)، (٤: ٧٧-٧٨):

- أ- التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة: يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منشأة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمةً بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي. فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة وجذرية. لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.
- ب- التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية: القصد من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة. ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.
- ت- التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة: من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. إذ ان الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف

- الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على اتخاذه. والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح.
- ث- التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظرياً: العملية الاستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات. والعملية الاستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات.
- ج- التفكير الاستراتيجي ضرورة: يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل. لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفاً فكرياً.

٣: مداخل دراسة التفكير الاستراتيجي

- تلاحقت آراء المدارس الفكرية المختلفة في دراسة الاستراتيجية واتجاهاتها لتنتج ستة مداخل لدراسة التفكير الاستراتيجي تعد انعكاساً لتطور فهم التفكير الاستراتيجي، هي (١: ٧٣-٧١):
- أ- المدخل القيادي: يعود هذا المدخل إلى آراء المدرسة النمساوية التي تعد أقدم المدارس في دراسة الاستراتيجية. ومن روادها الأوائل (Schumpeter) الذي كان يرى ان الاستراتيجية هي مهمة القيادات العليا فقط. وبناءً على تلك الرؤية للاستراتيجية فان التفكير الاستراتيجي جزءاً من خبرة وسمات ومدركات القادة يساعدهم في تبني الاستراتيجية الأفضل. ومن ثم فان التفكير الاستراتيجي لا يكون موجوداً ضمن الرؤية الشاملة المؤسسة وإنما فقط ضمن الخرائط العقلية لقادة متخذي القرار في تلك المنظمات.
- ب- مدخل القرار الاستراتيجي: يهتم الحقل المعرفي للاستراتيجية بشكل أساس بنماذج صنع القرار الاستراتيجي كما هي الحال مع مدرسة صنع القرار التي لا تشير دائماً إلى المحلل الفرد او المفكر الفرد الا أنها وطبقاً لهذا المدخل ترى التفكير الاستراتيجي عملية ضمن أنموذج سلسلة عمليات خطية متكاملة لصنع القرار الاستراتيجي.
- ت- المدخل الفوضوي: اعتمده (Langley) ورفاقه عام ١٩٩٥ عندما حددوا ابعاد المدخل الفوضوي على نموذج علبه القمامة لـ (Olsen, March & Cohen) واوضحوا ان صنع القرار الاستراتيجي لا يخضع للعمليات المبرمجة والمهيكلية بسبب مستويات عدم التأكد العالية وصعوبة رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتوقعها بل يعد مجموعة عمليات متداخلة بشكل فوضوي غير مبرمج ولا محدد مسبقاً.
- ث- مدخل العمليات المتنوعة: تدرك الاتجاهات الفكرية ضمن هذا المدخل العمليات الاستراتيجية ادراكاً أكثر تطوراً وتكاملاً اذ تقر بالترابط الوثيق بين تلك العمليات والابعاد الهيكلية والتنظيمية الأخرى داخل المؤسسة. ومن هنا تؤكد تلك الاتجاهات ان العمليات الاستراتيجية لا تقتصر على القيادات العليا فحسب وإنما تمتد إلى المستويات القيادية كافة وتعد من بين مسؤولياتها.
- ج- المدخل العلمي: حقق (Raimondi) قفزة نوعية في الدراسات الاستراتيجية عام ١٩٩٦ عندما نظر إلى التفكير الاستراتيجي نظرة علمية تعده عملية استراتيجية رئيسة ومهمة قائمة على التحليل وله مراحل متتابعة بشكل يجعله مرتبطاً بالجانب الأيسر من الدماغ ويهدف إلى التنبؤ بالمستقبل بتطبيق أدوات وتقنيات تحليلية لتحديد القوة الرئيسية المؤثرة في النتائج المستقبلية.

ح- المدخل الإبداعي: قدم (Raimondi) مدخلاً آخر هو المدخل الإبداعي ويمثل أعلى مستويات التطور الذي وصلت إليه مداخل دراسة التفكير الاستراتيجي متفقاً مع Takeuchi و Nonaku في عد التفكير الاستراتيجي ابتكاراً للمستقبل بوساطة التفكير حدسياً وابداعياً في المجالات الرئيسية التي يجب ان تنشط فيها الدول والمؤسسات وللسيطرة عليها

ثانياً: استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمي

أ: نشأة وتطور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة اجتماعية قديمة وموجودة مع وجود الإنسان، وكما أشر القرآن الكريم إلى وجود الصراع التنظيمي بين ابني ادم (ع) كما إن التاريخ البشري حافل بأنواع مختلفة من الصراع التنظيمي سواء صراع بين الأفراد أو الجماعات أو بين الشعوب والأمم المختلفة. ويؤكد الفكر الاجتماعي للقرن التاسع عشر على أهمية الصراع التنظيمي الاجتماعي في تنمية ونهوض المجتمعات، لهذا اهتم العلماء والمفكرون منذ عصر (كونت) فصاعداً , بالبحث عن النظم والأحكام الاجتماعية الضرورية والظروف الموضوعية التي تستطيع تحقيق التكامل والتوافق الاجتماعية للذين كان الإنسان آنذاك بحاجة ماسة أيهما. وقد ظهرت نظريتان لتفسير طبيعة وخطورة الصراع التنظيمي الاجتماعي، فهناك نظرية هوبز والتي تقترض وجود صراع وحرب مستمرة داخل المجتمع البشري، وأيدتها النظرية الداروينية التي أضافت إليها بان البقاء للأصلح وان الصراع التنظيمي هو وسيلة للبقاء، إن النظرية الثانية فإنها ترتبط بأفكار (ماركس) حيث يرى إن الصراع التنظيمي يرتبط في التضارب والتناقض بين مصالح الطبقات المختلفة. واختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري. ان هناك مراحل ثلاث و وجهات نظر حول الصراع التنظيمي ومفهومه تطورت عبر تاريخ الفكر الإداري وهي(٧٣-٧٦) (٩: ٢٧٠):

١. النظرة التقليدية: افترضت النظرة التقليدية الأولية للصراع بان كل صراعات هي مضرّة، إذ كان ينظر إلى الصراع التنظيمي بصورة سلبية. ويستخدم مصطلح الصراع التنظيمي بشكل مرادف لمصطلحات العنف والقسوة (Violence) والهدم (Destruction) واللاعقلانية ليدعم ذلك معناه السلبي وذلك من خلال تعريفه بأنه مؤذي ويجب تجنبه. وسادت النظرة التقليدية الفكري الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات من القرن الماضي. إذ ركزت النظريات الأولية حول الصراع التنظيمي على جانب التأثير السلبي للصراع.

٢. نظرة العلاقات الإنسانية: افترضت نظرة العلاقات الإنسانية بان الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية تحدث في كل الجماعات والمنظمات، وان الصراع التنظيمي شيء حتمي ولا يمكن تجنبه، لذلك رأى منظري العلاقات الإنسانية ضرورة تقبل الصراع التنظيمي ، وسادت هذه النظرة في نظرية الصراع التنظيمي من أواخر الأربعينيات إلى أواسط السبعينيات من القرن الماضي.

٣. النظرة التفاعلية: ينظر إلى الصراع التنظيمي من وجهة النظر هذه على انه وبمستوى معين لا بد من وجود درجة معينة من الصراع التنظيمي وذلك لاستقرار التنظيم واستثارته والبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التغيير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية ولا بد من إيجادها أن لم تكن موجودة. إذ أن الصراع التنظيمي يمكن أن يكون ذو تأثير ايجابي بدلاً من تأثيره السلبي وذلك عند مستوى معين.

ب: مفهوم الصراع التنظيمي

إن كلمة الصراع التنظيمي في أقدم وأبسط معانيها تُشير إلى وجود خلاف بين فرد وآخر أو بين حزب وآخر، ولقد تعددت التعريفات في وصف الصراع التنظيمي فعرف بأنه تعارض وجهات النظر حول قضية معينة ينتج عنه تعطيل أو إرباك القرار في اختيار البدائل، كما يمكن أن يعرف بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك القرار (١٠: ٢٤٦). وذكر القريوتي أن الصراع التنظيمي "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف وبشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه. وأشار ميجان للصراع أنه " عملية يدرك فيها طرفان أو أكثر، أن بينهما خلافاً ونزاعاً بسبب ما أو أسباب متعددة، مما ينعكس بدوره على سلوكهما وتعاملهما مع بعضها بعضاً. وعرفه السالم (1990) على انه ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها بقدراته الفعلية (٢: ٤٠). ويعرف الصراع التنظيمي لغة على أنه: النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع التنظيمي اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف. الصراع التنظيمي اصطلاحاً: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى." الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع التنظيمي مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (١١: ٢٢٨). وهناك تعاريف تركز على نتيجة الصراع التنظيمي كتعريف هو ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات " وهناك تعاريف تركز على الهدف من الصراع التنظيمي كالتعريف القائل بأن الصراع التنظيمي عبارة عن " سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة أخرى من تحقيق أهداف معينة) " الطجم والسواط بان الصراع التنظيمي هو تلك الحالة من التوتر أو عدم الرضى التي قد تنشأ بين الأفراد أو الجماعات بسبب الاشتراك في الموارد أو التنافس (١٢: ٩٧).

ج: مراحل الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة. و من الممكن في بعض الحالات ان يمتد الصراع التنظيمي الى فترات طويلة و ان يتحول من صراع بسيط مفهوم الابعاد الي نوع من الصراع التنظيمي المعقد غير واضح الابعاد، و بهدف التعرف على ديناميكية عملية الصراع التنظيمي نتعرض للمراحل التالية للصراع (١٣: ١٧٧) (١١: ٢٢٩):

١. المرحلة الاولى: الصراع التنظيمي الخامل: و هي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع التنظيمي دون حدوثه. و من امثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها اعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة او في حالات الرغبة في تحقيق اهداف متعارضة او في حالات وجود تعارض او تناقض وظيفي. و في كل

هذه الحالات لا يطفو الصراع التنظيمي الى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع التنظيمي أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع التنظيمي.

٢. المرحلة الثانية: الصراع التنظيمي المدرك: تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع التنظيمي ان هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث. و غالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر اطراف الصراع التنظيمي بتناقض او تضارب في المصالح و الاهداف في هذه المرحلة.

٣. المرحلة الثالثة: الصراع التنظيمي المحسوس: هي المرحلة التي تشعر فيها اطراف الصراع التنظيمي بالظواهر و المؤشرات الدالة على بدء الصراع التنظيمي الفعلي بين الاطراف المختلفة. و بمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع التنظيمي المدرك الى مقدمات للصراع الواقعي او الفعلي.

٤. المرحلة الرابعة: الصراع التنظيمي الواقعي: و هي مرحلة استخدام السلوك في اظهار الافعال و ردود الافعال المترتبة على وجود الصراع التنظيمي. و من امثلة ذلك الهجوم او الانسحاب او تقديم التنازلات. و في هذه المرحلة تبدأ اطراف الصراع التنظيمي في التفكير في انتهاء او حل الصراع التنظيمي.

٥. المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع التنظيمي : هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الاطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع التنظيمي. و في كثير من الاحيان يمكن ان تتوصل اطراف الصراع التنظيمي الى حل دائم و عادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوي فيها مصادر قوة الاطراف المتصارعة، و في احيان اخرى يصعب التوصل الى مثل هذا الحل الدائم العادل، و يتم بدلا منه التوصل الى حلول مؤقتة لحين استجماع الثقة لاستكمال الصراع التنظيمي.

د: الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي

من اللافت للنظر أن هناك كثيرا من المعتقدات الخاطئة عن الصراع التنظيمي ، فمثلا هناك من يتصور أن تجاهل الصراع التنظيمي (عندما تظهر بوادره) سيؤدي إلى إضعافه شيئا فشيئا، ومع أن تجاهل قد يفيد أحيانا إلا أنه قد يؤدي إلى عواقب وخيمة في أحيان أخرى. لذا يجب علينا أن نتقهم أسس الصراع التنظيمي حتى نستطيع توظيف استراتيجيات التعامل معه في الموضع الصحيح والوقت المناسب. هناك أيضا من يعتقد أن "المواجهة" هي دائما أبدا عملا غير محبب والأفضل أن لا نعبر عن مشاعر الغضب التي بداخلنا. مع أن المواجهة أو الصراحة إذا تم توظيفها في القالب الصحيح ستكون مفيدة جدا في حل كثير من الصراع التنظيمي. هذا عن الصراع التنظيمي، أما الغضب فهو متعادل، قد يكون إيجابيا إذا تعلمنا كيف نتعامل معه، وقد يكون سلبيا إذا أسأنا التعامل معه. و بوجه عام يمكن تلخيص اهم الجوانب السلبية للصراع فيما يلي (١٤ : ١٠٧)، (١٣ : ١٧٨-١٧٩):

١. شعور بعض الموظفين بالانهزام و عدم الرضا.

٢. تباعد المسافات بين العاملين و المنظمة.

٣. سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين.

٤. تركيز الافراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.

٥. انخفاض روح الفريق و تدهور الاداء التنظيمي.

٦. ارتفاع معدل دوران العمل.

هـ: أنواع الصراع التنظيمي

صنف الباحثون أنواع الصراع التنظيمي بعدة طرائق وذلك حسب المعايير المستخدمة في التصنيف، ويعود سبب ذلك إلى العلاقات المتداخلة بين الأفراد وبكافة المستويات التنظيمية وما ينتج عن تلك العلاقات من تفاعلات ينتج عنها نزاع وخلافات واختلافات في الرأي والرغبات التي يراد تحقيقها، فمن الباحثين من صنف أنواع الصراع التنظيمي حسب المستوى. أن هناك ثلاثة مستويات رئيسية للصراع تظهر في المنظمة (٨: ٧٧-٨٥) (١٤): (٢٧٦):

١. الصراع التنظيمي داخل الشخص نفسه: ويحدث هذا الصراع التنظيمي داخل الفرد نفسه ويتضمن عادةً بعض صيغ صراع الأهداف أو الصراع التنظيمي الإدراكي أو الصراع التنظيمي العاطفي وغالباً ما يأخذ هذا المستوى صيغة صراع الدور، على سبيل المثال دور فرد العائلة ودور الموظف والتي تسبب صراعات متعلقة باستخدام الوقت بين العمل بوقت إضافي لإنهاء المهام المكلف بها وبين قضاء الوقت مع عائلته.
٢. الصراع التنظيمي بين الأشخاص: وهو صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من الأفراد يختلفون بالقيم والأهداف والحاجات. أن التفاعل اليومي بين الأشخاص والذين قد لا يشتركون بنفس القيم ونفس الحاجات والخبرات يؤدي غالباً إلى حدوث الصراع التنظيمي بين الأفراد. وتتعارض وجهات النظر والمشاعر وسلوكيات شخص مع شخص آخر يشكل بذلك نظام تفاعلي حيث يؤثر سلوك الشخص الأول في سلوك الشخص الثاني معاً يؤدي إلى حدوث تفاعل ايجابي أو تفاعل سلبي في الصراع التنظيمي فكل عنصر من العناصر تؤثر في العنصر الآخر.
٣. الصراع التنظيمي بين المجاميع أو الصراع التنظيمي داخل المنظمة: وهو الصراع التنظيمي الذي يحدث بين مجموعتين أو أكثر ويكون بسبب الاختلاف في القيم والأهداف والحاجات، فأعضاء كل مجموعة يتشاركون بالقيم والأهداف والحاجات والتي تكون غير متوافقة مع المجاميع الأخرى.

ح: أسباب الصراع التنظيمي

يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع التنظيمي بينهم، سيتطرق هذا الجزء إلى أسباب الصراع التنظيمي ومستوياته. أسباب الصراع التنظيمي ات بين المنظمات يحدث بسبب المحاور الرئيسية التالية (٢: ٤٦-٤٥) (١٥: ٤٠٨):

١. محور القيم: هناك اختلاف في القيم العقائدية أو الايدولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة مما يؤدي إلى حدث الصراع التنظيمي وينتج عن ذلك أن القيم تتميز بالإطلاق وترفض النسبية، وهي لا تقبل المساومة وكلما كان التمسك بها قوياً زادت احتمالات الصراع التنظيمي .
٢. محور المصالح وطرق توزيعها: كل شخص أو كل جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم وإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاصاً لمصالح طرف آخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو نزاع (١٦: ١٣٧).

٣. محور المكانة والهيبة: يكون الصراع التنظيمي على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع إلى أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلى تعزيز حاجاتها الاجتماعية التي تقودها إلى موقع الأولوية وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة فهو يتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة.
٤. محور النفوذ: معظم العاملين من موظفي الإدارة الوسطى والدنيا ويحددون مصالحهم في ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمر، وكلما تمكن أي منهم من كسب ود تلك القيادات وتأييدها امتلك قدرًا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم.
٥. محور الاختصاصات والمسؤوليات: تمثل الاختصاصات أحد مبررات الصراع التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحرص المرؤوسين على أن يعطيهم الرؤساء بعض من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم إما لعدم الثقة في مرؤوسيه أو خوفاً على نفوذهم ومكانتهم أو غير ذلك.

و: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي

ومن السبل الأخرى في التعامل مع الصراع التنظيمي ما يمكن حصره في نقاط ثلاث (١٠٧-١٠٨ : ١٢) (١٢٦- ١٢٥ : ١٧):

١. استراتيجية منع الأزمة: إذ أنه وبالرغم من أن الإداري والقائد التربوي يتوقع حدوث صراع ويسمح به إلا أنه يجب أن لا يسمح له بالتفاقم كي يصبح أزمة مستعصية من الممكن أن تكن لها مترتبات سلبية كثيرة مثل تكرار التغيب عن العمل أو كثرة المشاحنات بين أفرادهم وتصادمهم أو محاولات تخريب وما إلى ذلك من تصرفات سلبية. وهناك العديد من الاقتراحات من شأنها أن تقلل من فرص حدوث الأزمة، منها واتباع سياسة الباب المفتوح، وممارسة نشاطات تحسين الروح C التعرف المبكر على أعراض الأزمة، المعنوية، وممارسة استراتيجيات النقد الذاتي، والاجتماعات المنظمة، وتجنب إجهاد العاملين أو إنهاكهم أو أية إجراءات أخرى يمكن أن توجد ظروف توتر وانفعال.
٢. استراتيجية مواجهة الصراع التنظيمي : هناك خطوات اربعة لمواجهة الصراع التنظيمي وهي
 - الاستقبال أو الترحيب: أي أن يظهر الإداري بادئ الأمر استعدادا للتقبل أو أن يشعر المتوترين بروح من الصداقة أو على الأقل أن يبدي الإداري علاقات حيادية مع من يعانون من التوتر.
 - القبول: أي أن يظهر الإداري أنه قادر على تفهم مشاعر المتوترين وهذا لا يعني الاتفاق معهم على وجهة النظر.
 - الموثوقية: أي تولد إحساس لدى المتوترين بثقتهم في النظام وقدرته ورجبته في مواجهة الصراع التنظيمي
- التعبير: أي أن يسود الاجتماع مع من يعانون من الصراع التنظيمي جو من الصراحة وحرية التعبير عن الآراء والانفعالات كي يأتي الحل حلاً حقيقياً لا حلاً ترفيعياً أنياً.
٣. استراتيجية حل الصراع التنظيمي : إن الوجه الثالث للتعامل مع الصراع التنظيمي هو محاولة حله من خلال اللجوء إلى نشاطات حل المشكلة للتعامل مع الأعراض البادية التي كانت السبب في بروز الصراع التنظيمي أو حدوث الأزمة. ومهما تعددت سبل إدارة والتعامل معه فإنها يجب أن تهتم بتحقيق فعالية هذا الحل، لأن تكرار الصراع التنظيمي وشدته وتحوله إلى أزمة يمكن أن تكون له آثار مدمرة على سلوك أفراد

النظام منها مثلاً الانسحاب النفسي كالعزلة أو الانسلاخ عن الجماعة، أو الشعور باللامبالاة، أو الإحساس بعدم الأهمية، أو الانسحاب المادي كالتغيب أو التباطؤ والتأخر، أو التقلب في العمل. وقد يلجأ بعض العاملين في النظام وكنتيجة للصراع الذي يعيشونه إلى إبداء توجه وسلوكيات عدوانية مثل إهمال العمل، أو تخريب ممتلكاته أو سرقة بعضها. فالإدارة الفعالة للصراع يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع التنظيمي على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تنظيمي تسوده روح التشارك فإنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة تزيد من إحساس النظام بصحته وقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه ومهامه.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة وأهميتها من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث ليتسنى لنا اختبار الفرضيات الاساسية التي انطلق منها البحث، وكما في الفقرات الآتية:

أولاً: تشخيص واقع متغير التفكير الاستراتيجي وأهميته

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد هي " المرونة، الاصاله، الاحساس بالمشكلة " والجدول (٤) يوضح مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات هذا المتغير:

جدول (٤) تشخيص واقع واهمية فقرات متغير التفكير الاستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرار	الفقرات
المرونة				
٠,٢٦	٠,٩٧	٣,٧	%٧٢	لدى افراد منظمنا امكانية صياغة الافكار التي تم توليدها والتعبير عنها بشكل مفهوم.
٠,٢٦	٠,٩٥	٣,٦	%٧٦	يتصف الافراد العاملون في منظمنا بامكانية توليد افكار متنوعة.
٠,٢٧	٠,٨٧	٣,٢	%٧٥	يقوم افراد منظمنا بتغيير مسارههم الفكري الحالي الى مسار اخر حسب تغير الموقف الذي يتعرضون له بما يؤدي الى التكيف مع الظروف الجديدة.
٠,٢٦	٠,٩٣	٣,٥	%٧٥	اجمالي بعد المرونة
الاصالة				
٠,٢٠	٠,٨٢	٤,١	%٨١	يملك افراد منظمنا القدرة على توليد افكار فريدة وغير مألوفا.
٠,٣٢	٠,٩٧	٣,٢	%٧٩	يتمكن افراد منظمنا من ايجاد استخدامات جديدة للافكار الحالية.
٠,١٩	٠,٧٣	٣,٧	%٨٢	الافكار المقدمة من العاملين في منظمنا عبارة عن دمج الافكار السابقة بطريقة فريدة وذكية.
٠,٢١	٠,٨١	٣,٨	%٧٥	تسهم افكار الافراد العاملين في منظمنا في انتاج منتجات تشبع حاجة / حاجات جديدة للزبائن.
٠,١٩	٠,٨٣	٣,٨	٠,٧٩	اجمالي بعد الاصالة
الاحساس بالمشكلات				
٠,٢٠	٠,٧٦	٣,٧	%٨٢	يملك الافراد العاملين امكانية الاحساس بالمشكلات التي تكتنف المواقف التي تواجههم.
٠,٢٦	٠,٩١	٣,٥	%٨٥	لافراد منظمنا القدرة على ملاحظة الثغرات ونواحي القصور فيما هو شائع من افكار.
٠,١٨	٠,٧٢	٤,١	%٧٩	يستطيع افراد منظمنا رواية المشكلات بوضوح وتحديدها تحديداً دقيقاً.
٠,٢١	٠,٧٩	٣,٨	%٨٢	اجمالي بعد المشكلات
	٠,٨٥	٣,٧	%٧٩	اجمالي بعد التفكير الاستراتيجي

١ . المرونة: نلاحظ من خلال الجدول (٤) ان بعد المرونة تم قياسه من خلال (٣) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (%٧٥) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (%٦٦,٧) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد التي بلغت (٣,٥) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبانحراف

معياري بلغت قيمته (٠,٩٣) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام مقبول بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبالتالي فقد جاءت متسقة مع قيمة معامل اختلاف البالغ (٠,٢٦)، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على امتلاك الادارة العليا في منظماتهم المرنة الكافية لتطوير مهاراتها ومهارات العاملين لديها بالشكل الذي يساعدها على التكيف المستمر مع التغييرات المحيطة بالمنظمة، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد المرونة كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.

٢. **الاصالة:** نلاحظ من خلال الجدول (٤) ان بعد الاصاله تم قياسه من خلال (٤) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٧٩%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد التي بلغت (٣,٨) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٣) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام مقبول بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبالتالي فقد جاءت متسقة مع قيمة معامل اختلاف البالغ (٠,١٩)، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على امتلاك الادارة العليا في منظماتهم القدرة على الاصاله في توليد الافكار التي تساعدها على التكيف المستمر مع التغييرات المحيطة بالمنظمة، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الاصاله كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.

٣. **الاحساس بالمشكلات:** نلاحظ من خلال الجدول (٤) ان بعد الاحساس بالمشكلات تم قياسه من خلال (٣) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (٨٢%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي هذا البعد التي بلغت (٣,٨) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٧٩) وهذه النتيجة تؤكد وجود انسجام جيد بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبالتالي فقد جاءت متسقة مع قيمة معامل اختلاف البالغ (٠,٢١)، وهذه النتائج تعكس وبدلاله واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على امتلاك الادارة العليا في منظماتهم القدرة على الاحساس السريع بالمشكلات التي من الممكن ان تواجههم في العمل، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الاحساس بالمشكلات كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.

ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير التفكير الاستراتيجي يمكن الرجوع للجدول (٤)، اذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا المتغير (٧٩%) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧%) ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي هذا المتغير (٣,٧) وهي ايضا اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٥) ومعامل اختلاف (٠,٢٣)، وبالتالي فان هذه النتائج تعكس تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على الادارة العليا في المنظمة المبحوثة يتمتع بالتفكير الاستراتيجي الكافي لمواجهة كافة المستجدات التي من الممكن ان تؤثر عليها في ظل البيئة التي تعمل ضمنها.

ثانيا: تشخيص واقع واهمية متغير الصراعات التنظيمية

تم قياس متغير استراتيجيات الصراعات التنظيمية من خلال بعدين: " الصراعات التنظيمية الداخلية، الصراعات التنظيمية الخارجية "، وفيما يلي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة وكما في الجدول (٤):

جدول (٤) النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير الصراعات التنظيمية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	الفقرات
الصراعات التنظيمية خارجية				
٠,١٦	٠,٦٨	٤,١٦	%٨٤,٤	وقت العمل المخصص غير كافي لاداء كل العمل المطلوب منك.
٠,٢٠	٠,٨٥	٤,٢٨	%٨١,٣	عملك روتيني ولا جديد فيه.
٠,٢٠	٠,٨٣	٤,١٣	%٧١,٩	تتلقى اوامر متعارضة من اكثر من شخص.
٠,١٧	٠,٧٢	٤,٢٥	%٨٥,٤	تكلف بسؤوليات دون توفر الصلاحيات الكافية لتنفيذها.
٠,٢٣	٠,٩٢	٤,٠٠	%٧١,٩	قلة الفرص المتاحة للتدريب وتعلم مهارات جديدة في وظيفتك.
٠,١٣	٠,٥٥	٤,١٦	%٧٨,٩٨	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الصراعات التنظيمية الخارجية
الصراعات التنظيمية الداخلية				
٠,١٧	٠,٧٥	٤,٣٨	%٨٤,٤	يتجنب المسؤولية وتتهرب منها.
٠,١٧	٠,٧٣	٤,٢٨	%٨٤,٤	تفكر بالبحث عن عمل اخر يتيح لك فرص الترقية.
٠,١٧	٠,٦٩	٤,١٩	%٩٠,٧	امكانياتك الوظيفية غير مستغلة تماما.
٠,١٩	٠,٨٣	٤,٣٨	%٨٤,٤	انت متأكد تماما من قلة خبرتك على اداء مهامك.
٠,٢٤	٠,٩٥	٤,٠٠	%٧١,٩	قدرتك واستعدادك اقل من كم العمل الملقى على عاتقك.
٠,١٢	٠,٥٠	٤,٢٤	%٨٣,١٦	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي بعد الصراعات التنظيمية الداخلية
٠,١١	٠,٤٧	٤,٢٠	%٨١,٠٧	النسبة المئوية للاتفاق لاجمالي متغير ضغوط العمال

١. الصراعات التنظيمية الخارجية: نلاحظ من خلال الجدول (٤) ان بعد الصراعات التنظيمية الخارجية تم قياسه من خلال (٥) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (%٧٨,٩٨) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (%٦٦,٧)، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الصراعات التنظيمية الخارجية التي بلغت (٤,١٦) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٥٥) ومعامل اختلاف بالغ (٠,١٣)، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على وجود مجموعة من الصراعات التنظيمية الخارجية التي تؤثر على مستوى ادائهم في العمل، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الصراعات التنظيمية الخارجية كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي.

٢. الصراعات التنظيمية الداخلية: يتبين من الجدول (٤) ان بعد الصراعات التنظيمية الداخلية قيس من خلال (٥) فقرات، وقد بلغت النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد (%٨٣,١٦) وهي اعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الصراعات التنظيمية الداخلية التي بلغت (٤,٢٤) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٥٠) ومعامل اختلاف بالغ (٠,١٢)، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة وجود مجموعة من الصراعات التنظيمية الداخلية التي تؤثر على مستوى اداء المورد البشري في المنظمة المبحوثة، كما ان قيمة الوسط الحسابي لفقرات بعد الصراعات التنظيمية الداخلية كافة كانت اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي. ولتحديد الاهمية الاجمالية لمتغير الصراعات التنظيمية يمكن الرجوع

للجدول (٤)، إذ بلغت النسبة المئوية للاتفاق لأجمالي هذا المتغير (٨١,٠٧%) وهي أعلى من النسبة المئوية المعيارية للاتفاق البالغة (٦٦,٧%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لأجمالي متغير الصراعات التنظيمية (٤,٢٠) وهي أيضاً أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، وانحراف معياري (٠,٤٧) ومعامل اختلاف (٠,١١)، وبالتالي فإن هذه النتائج تعكس تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على وجود مجموعة من الصراعات التنظيمية التي تؤثر على أدائها في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية

يوضح الجدول (٦) قيم معامل الارتباطات بين المتغير الاستجابي استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية في المستوى العامودي، وبين المتغير التفسيري التفكير الاستراتيجي وأبعادها المتضمنة كل من " المرونة، الاصاله، الاحساس بالمشكلات"، والتي تمثل المستوى العامودي من الجدول، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

جدول (٦) علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وابعادها باستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية

العلاقات المعنوية		اجمالي التفكير الاستراتيجي	الاحساس بالمشكلة	الاصالة	المرونة	التفكير الاستراتيجي
الاهمية النسبية	العدد					
%١٠٠	٤	*٠,٤٣	*٠,٣٦	*٠,٣٩	**٠,٥١	الصراعات التنظيمية
	٤	١	١	١	١	العلاقات المعنوية
%١٠٠		%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	الأهمية النسبية

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠٥

** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١

١. تحليل علاقة الارتباط بين بعد المرونة ومتغير استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية: يتبين من الجدول (٦) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد المرونة واجمالي متغير استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية (**٠,٥١) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,١)، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية مرونة التفكير في تحسين استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية سواء كان ذلك في مستوى الاداء العليا او في المستويات التنظيمية الأخرى، وبناءً على هذه النتائج فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث والتي نصت على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة وبين استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية للمنظمة المبحوثة".

٢. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاصاله ومتغير استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية: يتبين من الجدول (٦) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الاصاله واجمالي متغير استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية (*٠,٣٩) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وعليه تؤكد هذه النتائج أهمية الاصاله في التفكير وتوليد الافكار الحديثة في العمل للارتقاء بمستوى في استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية بالنسبة لكافة الانشطة التي تمارسها المنظمة، وبناءً على هذه النتائج فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث والتي نصت على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاصاله وبين استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية للمنظمة المبحوثة".

٣. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاحساس بالمشكلة ومتغير استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية: يتبين من الجدول (٦) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد الاحساس بالمشكلة واجمالي متغير استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية (٠,٣٦*) وهي علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية الاحساس بالمشكلة في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية من خلال سرعة معالجة المعوقات وتقليل اثارها على المهام والواجبات التي تنفذها بالمنظمة، وبناءً على هذه النتائج فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والتي نصت على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاحساس بالمشكلات وبين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية للمنظمة المبحوثة".

يتضح من الجدول (٦) ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية بلغت (٠,٤٣*) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير التفكير الاستراتيجي فقد حققت (٣) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية ، اي ما يعادل نسبة (١٠٠%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تشير وبدلالة واضحة اهمية التفكير الاستراتيجي في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية للمنظمة المبحوثة، كما ان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وبين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية للمنظمة المبحوثة".

رابعا: تحليل تأثير التفكير الاستراتيجي في الصراعات التنظيمية

يوضح الجدول (٦) نتائج تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الثلاثة في تقليل الصراعات التنظيمية "متغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٦) تأثير التفكير الاستراتيجي في تقليل الصراعات التنظيمية

مستوى المعنوية		F	R ²	B	a	التفكير الاستراتيجي
يوجد تأثير	٠,٠٠١	٢٤,١٢	٠,٤٧	٠,٦٧	١,٣٢	المرونة
يوجد تأثير	٠,٠٠١	١٧,٧٩	٠,٣٧	٠,٥٦	١,٨٥	الاصالة
يوجد تأثير	٠,٠٠١	١٤,٥١	٠,٣٣	٠,٦٤	١,٣٨	الاحساس بالمشكلة
يوجد تأثير	٠,٠٠١	٣٣,١٦	٠,٦٨	٠,٧١	١,٠٤	اجمالي التفكير الاستراتيجي
n=32		F الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠١ = ٧,٥٦			F الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠٥ = 4.17	

١. تحليل تأثير المرونة في تقليل الصراعات التنظيمية: نلاحظ من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (٢٤,١٢)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٧,٥٦) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"المرونة" في المتغير الاستجابي "الصراعات التنظيمية". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت (a=1.32) وهذا يعني أن هناك وجوداً للصراعات التنظيمية مقداره (١,٣٢) حتى وأن كان بعد المرونة يساوي صفراً. اما قيمة (B=0.67) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد المرونة سيؤدي

الى تغيير في الصراعات التنظيمية مقداره (0.67). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.47)، وهذا يعني أن بعد المرونة يفسر ما مقداره (47%) من التباين الحاصل في الصراعات التنظيمية الذي دخل النموذج، وأن (53%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث التي اشارت الى: "يوجد تأثير معنوي للمرونة في تقليل الصراعات التنظيمية في المنظمة المبحوثة".

٢. تحليل تأثير الاصاله في تقليل الصراعات التنظيمية: يتبين من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (17,79)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7,56) بمستوى معنوية (0,01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"الاصاله" في المتغير الاستجابي "الصراعات التنظيمية". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت ($a=1.85$) وهذا يعني أن هناك وجوداً للصراعات التنظيمية مقداره (1,85) حتى وأن كان بعد الاصاله يساوي صفراً. اما قيمة ($B=0.56$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الاصاله سيؤدي الى تغيير في الصراعات التنظيمية مقداره (0.56). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.37)، وهذا يعني أن بعد الاصاله يفسر ما مقداره (37%) من التباين الحاصل في الصراعات التنظيمية الذي دخل النموذج، وأن (63%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج، وبالتالي فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على: "يوجد تأثير معنوي للأصاله في تقليل الصراعات التنظيمية في المنظمة المبحوثة".

٣. تحليل تأثير الاحساس بالمشكلة في تقليل الصراعات التنظيمية: يتضح من خلال الجدول (٦) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (14,51)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (7,56) بمستوى معنوية (0,01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا ما يؤكد وجود تأثير لـ"الاحساس بالمشكلة" في المتغير الاستجابي "الصراعات التنظيمية". كما يمكن ملاحظة ومن خلال الجدول ذاته ان قيمة الثابت ($a=1.38$) وهذا يعني أن هناك وجوداً للصراعات التنظيمية مقداره (1,38) حتى وأن كان بعد الاحساس بالمشكلة يساوي صفراً. اما قيمة ($B=0.64$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الاحساس بالمشكلة سيؤدي الى تغيير في الصراعات التنظيمية مقداره (0.64). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.33)، وهذا يعني أن بعد الاحساس بالمشكلة يفسر ما مقداره (33%) من التباين الحاصل في الصراعات التنظيمية الذي دخل النموذج، وأن (67%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل النموذج، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث والتي نصت على "يوجد تأثير معنوي للإحساس بالمشكلة وابعادها في تقليل الصراعات التنظيمية في المنظمة المبحوثة".

وبالرجوع الى الجدول (٦) لتحديد اثر اجمالي متغير التفكير الاستراتيجي في تقليل الصراعات التنظيمية، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (33,16) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (7,56) عند مستوى معنوية (0,01) وبحدود ثقة (99%)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر التفكير الاستراتيجي في تقليل الصراعات التنظيمية، كما بلغت قيمة الثابت ($a=1,04$) وهذا يعني هناك وجوداً للصراعات التنظيمية بمقدار (1,04) وحتى وان كان التفكير الاستراتيجي تساوي صفر، وبلغت قيمة ($B=0,71$) اي ان تغيير التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تقليل الصراعات التنظيمية بمقدار (0,71)، اما قيمة (R^2) فقد بلغت (0,68)، وهذا يعني أن ما مقداره (68%) من التباين الحاصل في تقليل الصراعات التنظيمية هو تباين مُفسّر بفعل التفكير الاستراتيجي الذي دخل النموذج، وأن (32%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل اخرى لم تدخل نموذج الانحدار. كما ان عدد نماذج الانحدار التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (٦) بلغت (4) نماذج من اصل (4)، اي ان نسبتها تساوي (100%) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية. وبما ان إجمالي التفكير الاستراتيجي حقق أثر معنوي في تقليل الصراعات التنظيمية

ايضا، فأن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي مفادها: " يوجد تأثير معنوي للتفكير الاستراتيجي وابعادها في تقليل الصراعات التنظيمية في المنظمة المبحوثة ".

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. تأكيد معظم اجابات افراد العينة المبحوثة على تمتع منظمتهم بالتفكير الاستراتيجي الكافي التي يساعدها في اداء المهام والوجبات وفي المستويات كافة، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي:
 - اوضحت نتائج التحليل تمتع المنظمة بالمرونة الكافية في التفكير وبالشكل الذي يساعدهم على التكيف مع كافة التغييرات والتحديات التي تحدث في وظائفهم.
 - اكدت نتائج التحليل بان معظم الافكار التي تنطلق داخل المنظمة تتمتع بالاصالة والحدثة وبما يتوافق مع كافة المستجدات والتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة.
 - تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على دقة التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة من حيث الاحساس بالمشكلات التي تواجهها في العمل.
2. اوضحت نتائج التحليل بان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تتمتع بالقدرة العالية على تحديد كافة المجالات التي تساعدها على الارتقاء بمستوى استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية.
3. يمكن تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية باستخدام التفكير الاستراتيجي بفاعلية اعلى من خلال بعد المرونة، الذي حقق اعلى علاقات ارتباط موجبة من الناحية الاحصائية مع متغير استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية.
4. تبين من خلال نتائج التحليل بان التفكير الاستراتيجي تؤثر وبدلاله معنوية في تحسين استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم المجالات التي تتمتع بها في مجال التفكير الاستراتيجي والتي من الممكن ان توظفها في الارتقاء بمستوى ادائها الاستراتيجي.
2. ضرورة قيام المنظمة ببناء قاعدة بيانات تعكس اهم المجالات التي من الممكن ان توظف ابعاد التفكير الاستراتيجي فيها لانجاز كافة الانشطة والمهام الموكلة اليها.
3. ينبغي على المنظمة ان تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني التفكير الاستراتيجي في تنفيذ مهامها.
4. تشجيع الممارسات التي تساعد على تحسين الاداء الاستراتيجي المنظمة المبحوثة بالتنسيق بين كافة الادارة وفي المستويات التنظيمية المختلفة، لضمان عدم حصول اي تعارض في تنفيذ هذه القرارات.
5. العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت: "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية ام عربية ام اجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال التفكير الاستراتيجي وعلاقته باستراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية.

٦. إعادة اجراء البحث الحالي في القطاعات الاخرى التعليمية والصحية والصناعية ودراسة امكانية تعميم نتائجه في البيئة العراقية.

المصادر

- 1- العبيدي، أزدان حاتم خضير (٢٠١٠) تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي: (دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية)، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
- 2- صفحي، يحيى بن موسى بن عبد الله (٢٠١١) الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية
- 3- Conway, Maree (2014) strategic thinking: what it is and how to do it , <http://thinkingfutures.net>.
- 4- Sharif, Ehsan (2012) strategic thinking: a practical view , Ideal of management , Vol 1. No 1.
- 5- Ridgley , Stanley. K (2012) strategic thinking skills , the teaching company.
- 6- احمد، محمد نمر على (٢٠٠٨) المفاهيم الادارية الحديثة وانعكاسها على مهارات مدير المستقبل: كلية التجارة - جامعة سوهاج.
- 7- فائق، تلا عاصم (٢٠٠٤) علاقة المعلومات بالتفكير الاستراتيجي السليم، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 8- إبراهيم، ليث خليل (٢٠٠٩) تأثير الثقة التنظيمية والصراع التنظيمي البناء في رأس المال الاجتماعي: (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/ بغداد)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
- 9- خوين، سندس رضوي (٢٠١٥) أساليب ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في تنمية راس المال الاجتماعي التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والأربعون.
- 10- سلمان، فاضل حمد وصالح، خالد مهدي (٢٠١٥) تأثير الصراع التنظيمي البناء في التماثل التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢١، العدد ٨٢.
- 11- عبد القادر، احمد (٢٠١١) إدارة الصراع التنظيمي التنظيمي تحليل ومعطيات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثامن والعشرون.
- 12- السلطاني، سعدية خلف كاظم (٢٠٠٦) دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ومعايير النجاح التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثامنة، العدد ٢٨.
- 13- الزبيدي، غني دحام تنائي وعباس، حسين وليد حسين وحافظ، عبد الناصر علك (٢٠١٥) ادارة السلوك التنظيمي، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤- اسماعيل، عوزير سعدي (٢٠٠٧) دراسة مقارنة في أساليب معالجة الصراع التنظيمي لبعض إداري أندية محافظة اربيل، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية - المجلد (١٤) العدد (٤٦) .
- ١٥- الطائي، بثينة حسين علي (٢٠٠٨) اساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الاداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، مجلة علوم التربية الرياضية، العدد ٩، المجلد ١.
- ١٦- الحديدي، وعد حبش أحمد (٢٠١٤) الصراع التنظيمي ، مجلة البحوث والدراسات الاسلامية، العدد ٣٥.

- ١٧- عطا، خالدية مصطفى وبريسم، مها عارف وعباس، سامي احمد (٢٠١٤) العدالة التنظيمية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد ٢٣.
- ١٨- الياسري، اكرم وعلي، امل عبد محمد (٢٠٠٧) استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال العراقية، مجلة جامعة اهل البيت، المجد ١، العدد ٥.