

إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة

امل محمود علي العبيدي *

المستخلص

الصراع يمثل احد المواضيع المهمة حيث تناولة رواد المدخل الكلاسيكي ظاهرة سيئة غالبا ماتصيب المنظمات او جماعات العمل لذا يجب التخلص منه وقد ذهب رواد المدخل السلوكي الى انة ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الانسانية اما رواد النظرة التفاعلية (الوظيفية) نظروا اليه الصراع بأنة ظاهرة حتمية ينبغي ادارتها وتحقيق اقصى فائدة ممكنة منها .

ان ادارة الصراع تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفاعلية لتحقيق اهداف المنظمة.

وقد تناول البحث ثلاث استراتيجيات للصراع وبين العلاقة بينها وبين اربعة عناصر فيه الدراسة عن اهداف المنظمة وهي الرضا والابداع العلاقات الانسانية والانتاجية . وقد اظهرت النتائج بعد اجراء السبتيان للعينة المختارة واجراء الاختبارات الاحصائية المبينة بالجانب العملي من البحث ان العلاقة الاكبر هي للعلاقة الانسانية عند استعمال اسلوب التعاون في اداة الصراع والتي لها الاثر في زيادة انتاجية العاملين .

* مدرس مساعد/ الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 2007/ 9/12

Abstract

Conflict is considered as one of imperative behavioral necessary and natural phenomena in our life.

Conflict management helps the organization to achieve a high degree of efficiency to accomplish the objectives of the organization

The research has dealt with three types of conflict , and it shows the relationship between them and four elements under study of organization's objectives : satisfaction ,creation ,human relation and productivity.

The results show , after questions for selected sample and make the statistical tests in the practical part of research , that the greatest relation is the human relations , when it was used a type of co-operation in conflict management , that has an influence about increasing of labor productivity

المقدمة:

نتيجة لزيادة درجة تعقيد الحياة وتطورها ولظهور التنظيمات الإدارية ولأن الإنسان هو محورها الرئيسي والذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات والذي تعتمد فعاليتها على فعاليتها فانه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوئام الدائم لابد من المؤكد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع من هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل والأحسن بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها والذين هم جزء منها ومن المجتمع ككل.

وتؤمن الإدارة الحديثة بان نجاح المنظمة مرتبط ارتباطا أساسيا بمقدرة الإدارة على تحسين أهدافها ويلعب المورد البشري الدور الفاعل في تحسين هذه الأهداف .

ولأجل أن تستطيع المنظمة تحسين أهدافها بكفاءة عالية يتطلب منها إعادة ترتيب أولوياتها وان تتبنى مدخلا فعالا لإدارة الصراع وان يوظف هذا الصراع إلى ما يؤدي لتفعيل التكامل بين أهداف ومصالح وقيم المنظمة وأهداف ومصالح وقيم الموارد البشرية.

وأخيرا فلقد تضمن هذا البحث مبحثان المبحث الأول تناول أولا الصراع التنظيمي وثانيا أهداف ومصالح وقيم المنظمة ومجموعة الأهداف أما المبحث الثاني فخصص للجوانب العملية والإحصائية ثم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : الجانب النظري

أولاً: الصراع التنظيمي

مفهوم الصراع:

تمثل كلمة (الصراع) في اللغة العربية (النزاع) أو (الخصام) أو (الخلاف) (المجد, 422) أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني عملية (الضرب) أو الضرب وقد استخدمت في اللغة الانكليزية لتعني (العراك) أو (الخصام) (الدهان, 1980, 161).

يتجلى الاهتمام بموضوع الصراع من حيث تناوله رواد المدخل الكلاسيكي ظاهرة سيئة غالباً ما تصب المنظمات أو جماعات العمل لذا يجب التخلص منه (الشماع حمودي, 1980, 304) وقد ذهب رواد المدخل السلوكي إلى أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الإنسانية وقد يكون في محصلة المنظمة ولكنهم أكدوا على إنهاء الصراع وحله دون تحفيزه (عسكر, 1893, 529) إما رواد النظرة التفاعلية (الوظيفية) نظروا إلى الصراع بأنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها حيث أشار (rahim) وزملائه إلى إن إدارة الصراع تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية (زايد, 1995, 529).

كما وعرف (siman, march, 1958, 122) الصراع على أنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة باختصار البديل وهنا ركزا على آثار الصراع ولم يتطرقا إلى أسباب الصراع.

وقد عرف الصراع من حيث كونه تعبيراً عن تحقيق الأهداف (فالصراع هو عملية التعبير عند عدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف أو أهداف وتوقعات غير محققة ضمن التنظيم) (merchant 1996 csattanation, 4).

أهمية الصراع

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول أهمية الصراع:- (الدليمي 1999, 38).

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهة ومعالجته مما يدفعها للتعبير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

وتعد مواجهة وأدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وأدارته لا كيفية أو كبح جماحه بوصفه مجرد بشر.

3- الصراع أداة للإبداع:

ولقد ذكر روبنسن (robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فانه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة :

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل انهيار المنظمة فحسب بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (lesly) إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي منطلقا في رأيه هذا من وجود ايجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها .

اتجاهات الصراع

هناك ثلاث اتجاهات للصراع التنظيمي:

1- الاتجاه الايجابي أو البناء:

وينظر للصراع على انه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكل المنظمة والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل كما إن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل النزاع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفعاليتها وانه يعد محركا قويا للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة وانه يؤدي إلى الإبداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيرا تغيير تنظيمي بناء (شوقي، 1992، 267)

2- الاتجاه السلبي أو الهدم:

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة كما إن الصراع له اثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل كما انه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية وقد تؤدي إلى حجب وتشويه انسياب المعلومات الضرورية (L.ch.,1980,248).

3- الاتجاه المتوازن أو البناء الهدم:

وينظر له على انه مرغوب به لما له من اثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى كما ينظر لبعض الصراعات على انه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة مستوى معتدل منه داخل المنظمة وذلك لكي تكون المنظمة فاعلة وخلاقة (القيسي 2001 العدد السابع).

إمكانية إثارة الصراع:

هناك مجموعة من الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة جدا إذ تعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارتها إذ ومن خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالبا ماتولد نتائج مثمرة وناجحة إذا تم إثبات إن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفرادا معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تفتقر إلى الخلافات في الرأي ومن المهم هنا أن نشير إلى أن أصعب مهمات القيادي التنفيذي هي الاحتفاظ بدرجة كافية من التودد داخل المنظمة إذ أن الاحتكاك المستمر مهم لمن يريد منظمة فاعلة ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يأتي (luthans.1985.401).

1- تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمعجزات قسم معين أو فرد من الأفراد ومن المعلوم أن المنافسة وكما أكدها بعض الباحثين والكتاب يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن تراقب بحذر وينبغي إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة إذ أن المنافسة التي تتعدى تلك القواعد ينبغي أن توحد.

- 2- ومن الوسائل المهمة هي الاستعانة بأفراد أو بهيئات من خارج المنظمة إذ إن استعمالها النوع من الوسائل هو إثارة الأفراد والأقسام البطيئة في تقدمها والخاملة إذ يتم الاستعانة بأفراد ممكن أن تكون خلفياتهم وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر من استعمالها الأسلوب خوفاً من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ.
- 3- ومن الوسائل الأخرى إثارة الصراع هي الاتصالات التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة كذلك العمل على تسريب بعضها عن طريق بعض الأفراد
- 4- من خلال إعادة بناء المنظمة (تغيير الهيكل التنظيمي) الذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد إذ إن إعادة التنظيم يعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر .

تشخيص الصراع

إن تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته ومعلوم إن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد إذ أنها تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثمة يبدأ هذا الخلاف بالانتشار وذلك بمرور الزمن وتصل إلى درجة يكون من الصعب معالجتها الم تدرك من البداية وتعالج. لذلك فأن التشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية (الرحيم، 1986، 99):-

أ- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.

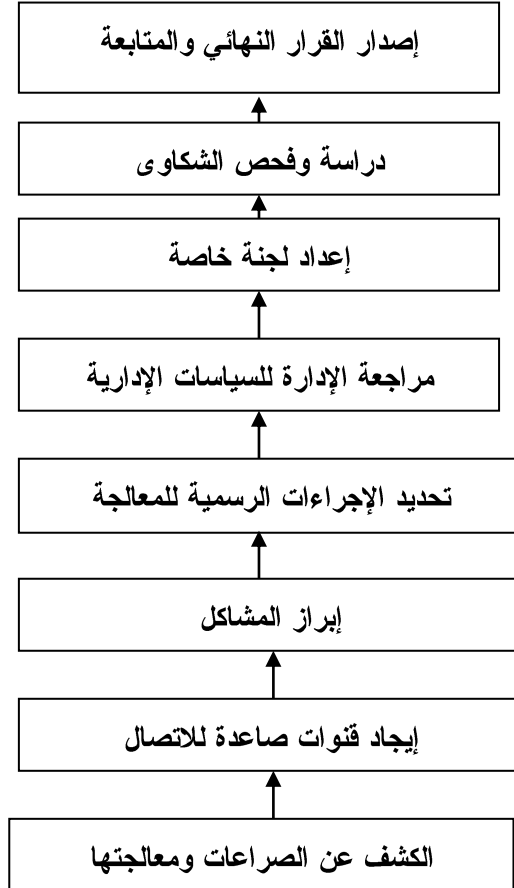
ب- تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.

ج- قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسة وتحديد أسبابها فمن المحتمل أن تقع الإدارة في خطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.

إن انتفاء ظاهرة الصراع لا يعني انعدام المشاكل وأوجه الخلاف وعدم الرضى بل بالعكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة ولكنها مكبوتة ومدفونة في الأعماق والإدارة الجيدة هي التي تنتهج المنهج الوقائي في معالجة الصراعات بأن تتخذ من الأساليب الإدارية مايكفل تلافي حدوث صراعات وأيضاً تنتهج المنهج العلاجي إذ تعمل جاهدة على الكشف بسرعة عن هذه الصراعات

في بدايتها وإبرازها على السطح حيث سيمكن دراستها وتحليلها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لحلها قبل أن يستفحل الأمر ويصعب الحل (هاشم، 1989، 456). وهناك مجموعة من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع وهي (flippo، 1970، 425):-

- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضى والتذمر وطرحها على محل الجد
- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.
- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة وبصورة أدق واشمل للكشف عن الصراعات ويمكن الاستعانة بالشكل رقم (1) الذي يوضح إمكانية استعمال الأساليب في الصراعات وحل المشاكل التي قد تظهر داخل المنظمة.

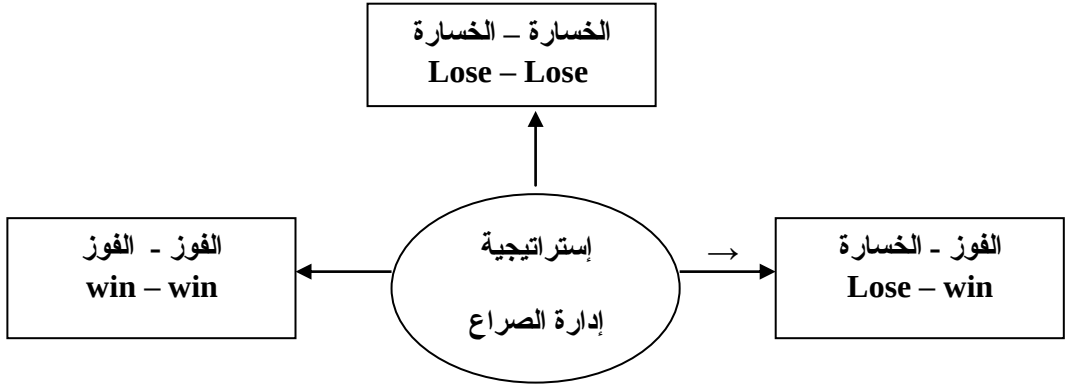


شكل رقم (1): مراحل الكشف عن الصراعات ومعالجتها بتحويل واعتماد (1989، 457، هاشم).

استراتيجيات إدارة الصراع:

إن الإستراتيجية هي الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل والمنازعات.

ويمكن تمثيل إستراتيجية إدارة الصراع بالشكل رقم (2):



الشكل رقم (2) إستراتيجية إدارة الصراع

استنادا للمصدر (garnell et, 2000, 356) من خلال الشكل أعلاه (2) نلاحظ:

_ إن إستراتيجية الخسارة -الخسارة تستعمل أساليب معينة ومنها التجنب أو التهدة أو الخسارة في معالجة الصراعات ولكن في هذه الحالة سيكون هناك طرفين خاسرين لذلك فإن هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها كثيرا لعدم إمكانية حسم الصراعات .

_ في إستراتيجية الخسارة -الفوز من المعلوم إن أساليب المساومة والمفاوضة والتسوية وإهمال الصراع أو الهروب منه هي من الأساليب غير الفاعلة إذ إن قمع العمل يؤدي إلى حركة ارتجاعية مكلفة وإن أية محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الإعادة إلى الوراء وإنكار الحقوق المعترف بشرعيتها إن هذه الإستراتيجية والأساليب المعتمدة فيها غالبا ما تؤدي إلى إن تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن إذ إن احد طرفي الصراع سيكون فائزا والآخر خاسرا.

وتعد نتائج هذه الإستراتيجية واحدة من أهم المشاكل التي تسبب في تبديد الأموال والجهود قياسا بالمشاكل التنظيمية الأخرى مع شيوع استعمال هذا النوع من الأساليب .

_ أن إستراتيجية الفوز- الفوز يتم بموجبها استعمال أساليب المجابهة والحل العلمي المتكامل للمشاكل وعدم إهماله وتعد من أفضل الاستراتيجيات إذ إنها تتيح أو تنتج حلول مرضية للجميع لحسمها بأسلوب مناسب وباستعمال الشكل الأكثر فاعلية ونضجا للمنظمة من دون إزالة الخلافات التي أدت إلى الصراع وبموجب هذه الإستراتيجية يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مبررا بالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك أساليب لإدارة الصراع تعنى بالطرائق والوسائل التي تستعمل في معالجة النزاعات والخلافات ومن هذه الأساليب (www.stats.bls.com):-

- 1- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أثناء العمل .
- 2- تسوية الخلافات بشأن الأهداف الفرعية إلى الأهداف العامة بصيغة الإقناع.
- 3- محاولة الحصول على موافقة أطراف الصراع بدون اقتناع من خلال التوافق بين أطراف الصراع.
- 4- تحديد الجهات المسؤولة عن إدارة الصراع فإن لم يكن هناك إدارة فينبغي إيجاد من يتولى إدارتها.
- 5- تجميع أطراف الصراع لتقوية موقفهم في أثناء المساومة بأسلوب سياسي.
- 6- التأكد من علاقات الصداقة فإثارة جو من المزاح لجعل حالة الخلاف تبدو وكأنها عديمة الأهمية.
- 7- الرجوع إلى الحقائق والمعلومات المتوفرة ومناقشتها بصراحة لإيجاد أفضل الحلول من أجل المنظمة.

وهناك عدة نماذج لأساليب استراتيجيات مواجهة الصراع.

وان التباين بالأساليب ليعود بالدرجة الأساسية إلى عدم وجود إستراتيجية معينة أو محدودة يمكن استخدامها في حالات الصراع المختلفة حيث إن كل حالة قد تتطلب استعمال إستراتيجية معينة.

وان النموذج الذي سيعتمد بالبحث هو نموذج (baker بيكر) الذي يتضمن ثلاث أساليب لمواجهة الصراع التنظيمي وهي:-

- 1- أسلوب التعاون.
- 2- أسلوب الإجبار (التنافس).
- 3- أسلوب البحث.

ونوضح بإيجاز أساليب إستراتيجية (إنموذج baker):-

1- أسلوب التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي

ويعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة إن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي إن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة (زايد، 1995: 531).

إن النقطة الأساسية في هذا الأسلوب تتمثل في إن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر من إن يكون تصرفا فرديا وغالبا ما ساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم ويتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم لما يحقق التكامل بينهم.

2- أسلوب (التنافس) الإيجار في مواجهة الصراع التنظيمي.

ويقصد بهذا الأسلوب محاولة المدير إيجار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته. وغالبا ما يعتقد العاملون عند استعمال هذا الأسلوب بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وبمعنى آخر فإن تحقيق أهداف احد الأطراف يمكن إن يؤثر سلبا على تحقيق الطرف الآخر للأهداف (tj:osbold, 1992, 157).

3- أسلوب التجنب في مواجهة الصراع التنظيمي .

وهو الأسلوب الذي يحاول المدير عند استعماله المحافظة على التجانس النسبي للاختلافات الموجودة في موقع العمل ومحاولة منع تفشي الشعور بالغضب والإحباط من خلال اعتماد هذا الأسلوب يتم التجاهل والتغاضي عن مسببات الصراع بالرغم من السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة (smiley, 1988, 113) ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيد في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى قدرة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور.

إن أسباب الأخذ بهذا الأتمودج في البحث هي:-

1- كونه مطور من نموج (balck & mouton) الذي وضع عام 1970 أي انه قديم فكريا ومر بعمليات اختبار متعددة.

2- إن أساليب (التعاون الاختبار التجنب) أكثر وضوحا وأسهل قياسا وكونه أكثر ملائمة للبحث.

ثانياً: الأهداف التنظيمية

المفهوم:

إن السمة التي تميز المنظمات عن سواها في الأساق المجتمعية هي الأهداف وإن هدف المنظمة له تأثير على العلاقات الخارجية للمنظمة وعلى تنظيمها الداخلي (Pansonad, 1956, 63) وتمثل الأهداف الناتج الذي تكافح المنظمة من أجل تحقيقه وهي ضرورية للمنظمة فهي تحدد هويتها وتشكل أساساً لتوجيه المنظمة والأفراد والجماعات فيها كما وتزود المنظمة بمعايير لتنظيم علاقات الأفراد والجماعات والمنظمات الأخرى معها (الدهان، 1992، 95).

تابنت آراء المفكرين في تحديد مفهوم الأهداف وخاصة من حيث المضمون بالرغم من اتفاقهم على استعمال مصطلح (OBJECTIVE) للدلالة عن الهدف وضمن السياق الزمني له. وتفهم الأهداف على أنها (النهايات المطلوب تحقيقها ضمن بعد زمني محدد) (المصري، 1983، 115) هذا البعد الزمني قد يكون (حياة المنظمة كلها).

وقد عرفها (Brown) (إن الأهداف هي النتائج المستقبلية التي تسعى لتحقيقها أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي (Brown & Mober, 1980، 234) إما (Argent) فقد عرفها بأنها (السبب المستمر لوجود المنظمة) (Argent, 1981, 40) ومن جانب آخر فقد حدد (Ansoff) مفهوم الأهداف بأنها قواعد القرار التي عن طريقها توجه الإدارة ويقاس أدائها باتجاه الغرض الأساس لها (Ansoff, 1996, 35) أما (Glueck) فقد عرف الأهداف بأنها ((النهايات التي تضمنها المنظمة وتعمل على تحقيقها (Glueck, 1980, 35) ويتفق معه في هذا الاتجاه (Daft) عندما يحدده بأنه ((حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها (Daft, 1989, 88) من خلال ما يقوم من استعراض التعاريف نلاحظ أنها جميعاً تتفق في مجال التأكيد على أنها حالة مرغوبة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها .

أهمية الأهداف

إن تحديد الأهداف يثير إمام المدير عدد من التحديات بتحملهم المسؤولية الوضع والتحديث المستمر للأهداف والحكم حول أفضل السبل لتحقيقها وضمان التزام العاملين بتحقيق الأهداف إن الأهداف المتكاملة تحقق عدداً من الفوائد للمنظمة ويضمنها الآتي:-

- 1- أنها تحدد وبدقه ما هي غاية المنظمة من الأنشطة التي تقوم بها.

- 2- تشجع العاملين في المنظمة على توحيد جهودهم باتجاه غايات مشتركة إذ إن عدم وجود أهداف موحدة سيؤدي إلى تشتت الجهود وربما تعارضها فكل فرد يرى الأهداف من وجهة نظره وبالتالي سيعمل وفق ما يراه هو مناسباً لذلك فإن وجود هدف متفق عليه سيجعل سلوك العاملين أكثر رشد أو أكثر تنسيقاً وبالتالي أكثر كفاءة وتسهيل العمل كفريق.
- 3- تستخدم الأهداف كمعايير أساسية لقياس وتقويم ومقارنة الأداء الفردي أو الجماعي للمنظمة وأفرادها .
- 4- يمكن إن تكون الأهداف محفزات جيدة للأفراد لأن وجود تلك الأهداف سيسهل على الفرد إن يربط ما بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية وما حققه إذ أنه سيعرف ما هو مطلوب منه أدائه بدقة لكي يكون ناجحاً في عمله.
- 5- تعد أهداف المنظمة الأساس الذي يجري بموجبه تعميم هيكل المنظمة وأنشطتها فبدون تحديد تلك الأهداف بدقة سوف يصعب تصميم هيكل تنظيمي كفوء وسيصعب تحديد تلك الأنشطة التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق غايتها.
- 6- إن أهداف المنظمة هي الأساس الذي تبنى عليه سياسات المنظمة واستراتيجيات عملها (حروحوش، 2000، 155-156).

أنواع الأهداف

- هنالك عدة تقنيات للأهداف (الدهان، 1995، 53) ومنها:-
- 1- التصنيف الأول: ويستند على مدى الشمولية في الأهداف ويمكن التمييز في هذا المجال بين الأهداف العامة أو (الرئيسية) والأهداف الخاصة (الفرعية).
 - 2- التصنيف الثاني: ويعتمد على أساس مدى تحقيق الأهداف ويمكن التمييز في هذا المجال بين الأهداف الرسمية والأهداف الفعلية الواقعية.
 - 3- التصنيف الثالث: - وقد أشار إليه (perrow) حيث يميز بين ثلاث أنواع من الأهداف وهي الرسمية والتشغيلية والتنفيذية .
- وقد صنف (Ramiz 1982, 17) الأهداف وخصائصها إلى ثلاث مجاميع هي (الشهابي ، 1993، 18):-

- 1- على أساس البعد الزمني: قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل.
- 2- على أساس المستوى التنظيمي : ويكون على مستوى المنظمة الأقسام الوحدات.

- 3- على أساس الوظيفة: الإنتاج التسويق المالية البحث والتطوير...الخ.
 أما (Ansoff) فقد حدد نوعية من الأهداف (82, 1986) هما:
 1- الأهداف الاقتصادية : التي ترمي إلى تعظيم كفاءة تمويل الموارد.
 2- الأهداف غير الاقتصادية (الاجتماعية): وتتمثل بالأهداف التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤولياتها.

إما (Guth, 1971, 31) فقد صنفها إلى :-

- 1- الأهداف التفاضلية : وهي التي يتم وصفها في ضوء ما يتوقع الحصول عليه.
 2- الأهداف التشاؤمية : التي تم وضعها في تصور وما يمكن إن يحدد دور المنظمة في الحصول على موارد وإمكانات جديدة.
 3- الأهداف الأكثر احتمالا : وهي التي توضع في ضوء التصور المتوازن من حيث الفرص والتهديدات وما يقابلها من نقاط قوة وضعف إما (المصري، 1983، 113) فقد صنفها إلى:-

- 1- الأهداف التي تحقق استمرارية المنظمة في المجتمع والتي تعكس نفعا عاما.
 2- الأهداف التي تتوقف حياة المنظمة ذاتها على تحقيقها .

تصنيف أنواع الأهداف التنظيمية

لقد اقترح باحثون لتحديد أنواع الأهداف التنظيمية اعتمادا على معمار النسق المفتوح إلى خمس مجاميع (perrow, 1970, 135) :-

- 1- أهداف المخرجات output : تتعلق بأنواع المخرجات المنتجة مثل السلع والخدمات للمستهلكين ورضا العاملين.
 2- أهداف النسق system goals : ترتبط هذه الأهداف بخصائص أي نسق مفتوح مثل هدف النمو الربح الكفاءة....الخ.
 3- أهداف إنتاجية product goals : هذه المجموعة من الأهداف تتعلق بخصائص السلع والخدمات المنتجة مثل النوعية الكمية أسلوب الإنتاج التمييز والإبداع.

4- الأهداف المشتقة : إذ إن هناك بعض الأهداف التي توجه المنظمات مواردنا لتحقيق كونها تساعد المنظمة على بلوغ باقي أهدافها مثل سياسات تطوير العاملين ورفع مستوى الأداء وخلق المنافسة والإبداع والعمل على رضا الأفراد العاملين .

5- الأهداف المجتمعية: تتعلق بأنواع الأنشطة الأخرى التي تقدمها المنظمة لمجتمعها مثل قيام

شركة ما بإنشاء ملعب للأطفال في الحي الذي تعمل فيه (perrow ,1970 ,135).

وقد قسمها (الشماع، 1999، 68) إلى سبعة أنواع وهي:-

1- هدف الربحية:-

هي تحقيق من المردود من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين واحتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الأخرى .

2- هدف خدمة الزبون:-

وتقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة) وبما يعني باحتياجات الزبائن وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة السوقية.

3- الأهداف التكنولوجية:-

الإسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاص المنشأة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستواها وتحقيق النمو المضطرد وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.

4- هدف النمو والإبداع:-

وهو استمرار المنظمة وقدرتها على تحقيق الإرباح والتطوير والإبداع بالمنتجات وإشباع حاجات المستهلكين وتحقيق رضا العاملين.

5- هدف خدمة الأفراد والعاملين:-

تمكين الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها وتهيئة فرص الرضى الوظيفي وخلق روح الإبداع والمنافسة بين العاملين وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وخلق أجواء العمل الجماعية المساهمة في حل مشاكل العاملين وتطويرهم.

6- هدف خدمة المجتمع:-

تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤولياتها .

وكما قسمها (Miller, 1986, 12-13) :-

- 1- الربحية : ولها عدة مؤشرات لقياس الأداء المنظمي.
 - 2- الحصة السوقية أو المركز السوقي التنافسي : وهو يشير إلى إستراتيجية المنظمة أو نجاح عملها وبرامجها ومقارنتها بالمنافسين.
 - 3- الإنتاجية : وهو مؤشر العلاقة بين المخرجات والمدخلات التنظيمية.
 - 4- الإفراد ورضا العاملين : وتسعى لقياس الأداء عن طريق تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة برفع مستوى الأداء وتحسين ظروف العمل.
 - 5- المسؤولية العامة : ضمن هذا المجال يتم المداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين والزبائن والمجتمع المحلي .
- وسنهتم في بحثنا هذا بالأهداف التي نستطيع قياسها في المنظمة والتي تحقق الترابط بين الصراع وهذا النسق من الأهداف العامة وهي:-

1- رضا العاملين.

2- الإبداع.

3- العلاقات الإنسانية.

4- الإنتاجية.

المبحث الثاني : الجانب العملي للبحث

منهجية البحث

مشكلة البحث:-

وتكمن مشكلة البحث التساؤلات الآتية:-

- 1- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اساليب ادارة الصراع والاهداف التنظيمية ؟
- 2- هل تؤثر اساليب ادارة الصراع في الاهداف التنظيمية؟
- 3- هل من الضروري وجود مستوى مرغوب من الصراع داخل المنظمة .
- 4- ماهي الأساليب الأكثر استخداما من قبل الإدارات لحل الصراعات .

أهمية الدراسة:-

- 1- إن الصراع رغم ما يحمله من اثار سلبية إلا انه لا يخلو من اثار ايجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لمصالح التنظيم.

2- تتجسد أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة في إدارة الصراعات والتعامل معها بوصفها من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل إداري الانتباه لها كونها تؤثر بشكل سلبي على سير العمل في المنظمات إذا لم تتم إدارتها بشكل علمي بناء كونها تؤثر في نهاية الأمر في كفاءة وفاعلية المنظمة .

الحدود المكانية والحدود التنظيمية

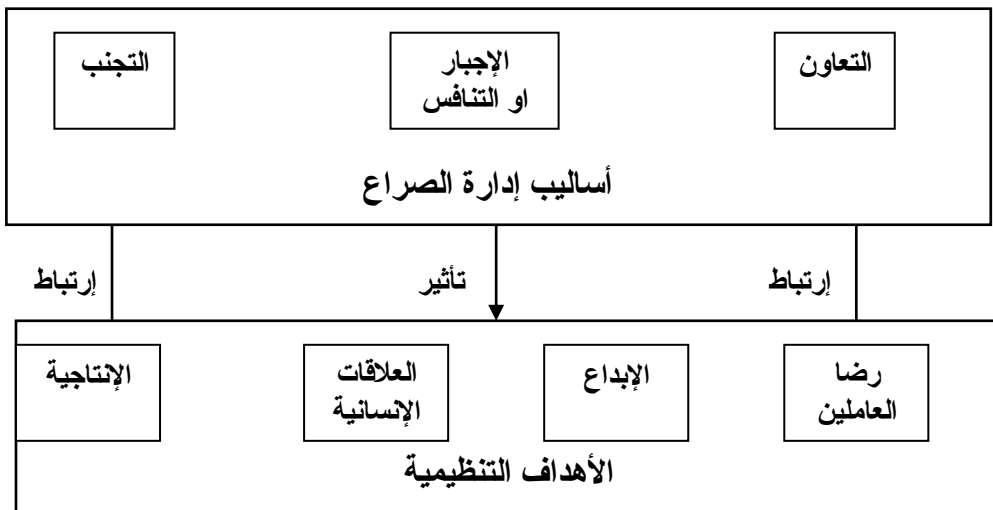
تجسد الدراسة مكانيا بموقع كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية وتشمل كل من مستوى الإدارة الوسطى والدنيا.

الحدود البحثية

ترتكز الحدود البحثية للدراسة على تناول العلاقة بين متغيرين رئيسيين (أساليب إدارة الصراع وبعض مؤشرات أهداف المنظمة) وما يتفق مع هذين المتغيرين من متغيرات فرعية.

أنموذج البحث:-

لأجل تحقيق أهداف البحث بشكل منهجي وعلمي متسلسل استلزم الأمر بناء أنموذج افتراضي يمكن من خلاله صياغة الفرضيات المناسبة لموضوع البحث. كما في الشكل رقم (3):-



الشكل رقم (3) الأنموذج الافتراضي للبحث.

فرضيات البحث

أولاً: - الفرضية الرئيسية: -

هناك علاقة ارتباط وتأثير بين أساليب إدارة الصراع وبعض مؤشرات أهداف المنظمة.

وتنشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية: -

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط وتأثير بمستوى معنوية 0.05 بين أسلوب "التنافس" الإلجبار وكل مؤشر من مؤشرات أهداف المنظمة.
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط وتأثير بمستوى معنوية 0.05 بين أسلوب التعاون وكل مؤشر من مؤشرات أهداف المنظمة.
- ❖ الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط وتأثير بمستوى معنوية 0.05 بين أسلوب التجنب وكل مؤشر من مؤشرات أهداف المنظمة.

أصوات الدراسة

أ- المراجع والمصادر العلمية.

ب- المقابلات الشخصية.

ج- استمارة الاستبانة وتكون من خلال تصميم الاستمارة بالاعتماد على مقياس (likert) الخماسي في الإجابة عن الأسئلة.

صدق المحتوى

ويقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وباستعمال معامل اختبار

(Mann-whitney u) حيث وجد أن هناك فروق معنوية بمستوى معنوية (0.02) وأن المقياس

يكون صادقاً إذا كانت الفروق المعنوية (0.05) مما يشير إلى صدق المقياس لجميع فقراته.

ثبات الاستبيان

تضمنت استبيان الدراسة مجموعتين من الأسئلة المجموعة الأولى تتعلق بالمعلومات العامة

الشخصية.

أما المجموعة الثانية فكانت تتعلق بمتغيري البحث أساليب إدارة الصراع وأهداف المنظمة. إذ

احتوت على (32) سؤال توزعت كل (8) منها على أساليب إدارة الصراع و(8) الأخيرة على أهداف

المنظمة. ويقصد بالثبات إن مقياس الاستبيان يعطي نفس النتائج لو أعيد تطبيقها بعد فترة من

الزمن على الأفراد أنفسهم لهذا استعملت طريقة التجزئة التصفية (Splitohalf) فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر فإنه يعد كافياً حسب معادلة (Spearman-Brown) للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها ، وبعد أن تم تصحيح معامل الارتباط لنصفي الاستبانة أصبح معامل الثبات للاستبانة ككل (0.70).

Reliability Coefficients

N of Cases = 28.0 N of Items = 32

Alpha = 0.707

وهذا يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم.

من خلال التحليل الإحصائي باستعمال:-

أولاً: معامل ارتباط الرتب لسبيرمان.

ثانياً: من خلال بناء أتمودج اتحدار.

يمكن بيان تأثير أساليب إدارة الصراع على تحقيق لأهداف المنظمة .

حيث أن الأساليب التي أخذت بنظر الاعتبار هي كالاتي:

1- أسلوب التعاون ويمثل Z_1 .

2- أسلوب الإجبار ويمثل Z_2 .

3- أسلوب التجنب ويمثل Z_3 .

أما الأهداف قيد البحث:-

1- هدف رضا العاملين ويمثل Y_1 .

2- هدف الإبداع ويمثل Y_2 .

3- هدف العلاقات الإنسانية ويمثل Y_3 .

4- هدف الإنتاجية ويمثل Y_4 .

وعلى هذا الأساس سوف يتم استعمال الأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه كالاتي:

معامل الارتباط لسبيرمان :

لقد تم استعمال معامل الارتباط لسبيرمان المذكورة أدناه :

$$r_{xy} = 1 - \frac{6 \sum di^{-2}}{n(n^2 - 1)} \dots\dots\dots 1$$

والتي تتراوح قيمته بين: $-1 \leq r_{xy} \leq 1$

فكلما اقتربت قيمة r_{xy} من 1 كانت العلاقة قوية والعكس بالعكس +1 إيجابية و -1 عكسية

أي نستنتج مايلي :-

1- عكسي أم طردي.

2- قوي أم ضعيف.

إضافة إلى ذلك لابد من معرفة معنوية العلاقة والجدول رقم (1) يبين قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات (Z) التي تمثل الأساليب و (Y) التي تمثل الأهداف:-

Y \ Z	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y
Z ₁	0.332	0.236	0.580**	0.56**	0.447**
Z ₂	-.170	-.143	-.113	-.175	-.141
Z ₃	.091	-.022	.109	.167	.060
Z	.112	-.004	.386	.385	.224

جدول رقم (1).

حيث أن ** معامل لارتباط معنوي عند 0.01

* معامل لارتباط معنوي عند 0.05

حيث يشير الجدول رقم (1) إلى:-

علاقة الأسلوب Z₁ وهو أسلوب التعاون مع Y₁ الذي يمثل هدف الرضا الوظيفي ضعيفة.

وعلاقة Z₁ مع Y₂ أيضاً ضعيفة وهي علاقة عكسية لأسلوب التعاون مع هدف الإبداع

أما علاقة Z₁ مع Y₃ فهي قوية وتؤخذ بنظر الاعتبار وطردياً أي لهذا الأسلوب علاقة مع هدف العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة.

أما علاقة Z₁ مع Y₄ فهي أيضاً قوية وتؤخذ بنظر الاعتبار وطردياً.

أما الأساليب الأخرى التي هي الإجبار والتجنب فليس لهما أي تأثير إيجابي على أي هدف من أهداف المنظمة قيد البحث ، وقد تكون غير مستعملة في إدارة الصراعات فيها .

وقد تم استعمال أسلوب الانحدار كوسيلة ثانية لتأكيد الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في أعلاه ولمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير المعتمد حيث تم بناء نموذج بسيط يمثل المتغير المعتمد فيه Y و Z يمثل المتغير المستقل وحسب الصيغة المبينة في أدناه للمعادلة :

$$Y = B_0 + B_1 Z$$

وكما مبين في الجدول رقم (2):-

Y_1

t	معنوية	F	الأثر	Adjusted R Square
1.948	0.062	3.796	0.358	0.094

Z_1

Y_2

t	معنوية	F	الأثر	Adjusted R Square
1.421	0.167	2.018	0.272	0.036

Z_1

Y_3

t	معنوية	F	الأثر	Adjusted R Square
3.747	0.001	14.043	0.652	0.326

Z_1

Y_4

t	معنوية	F	الأثر	Adjusted R Square
3.684	0.001	13.570	0.605	0.318

Z_1

الجدول رقم (2).

وقد تم استعمال الحاسبة الالكترونية (برنامج SPSS) ومن خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية ومنها اختبار F واختبار T لمعرفة مدى تأثير Z على Y وكما مبين في النتائج الآتية:-
هناك تأثير للأسلوب الأول Z_1 على Y_3 وكذلك Z_1 على Y_4 وبالتالي يمكن الاعتماد على التحليل الإحصائي كمؤشر علمي لبيان العلاقة والتأثير بين أسلوب التعاون وتحقيق أهداف المنظمة في Y_3 و Y_4 واللذين يمثلان عاملا العلاقات الإنسانية والإنتاجية حيث ظهرت العلاقة طردية وقوية

عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراعات داخل المنظمة قيد البحث وإن لا علاقة أو علاقة ضعيفة بين الأساليب الأخرى وهي أسلوب الإكراه والتجنب وهذين الهدفين، وكذلك ضعف أو انعدام تأثير جميع الأساليب على الأهداف الأخرى، حيث إن هدف الرضا يمكن أن يتأثر بعوامل أخرى مثل الحوافز وغيرها وكذلك الإبداع ولكن هدف العلاقات الإنسانية لكونها تعبر عن السلوك الإنساني للفرد وأثناء وجود الصراعات ظهر إن لها العلاقة الأكبر عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع وكذلك لها الأثر في زيادة إنتاجية العاملين.

وكما يبدو أيضا من التحليل الإحصائي بأن عاملا الرضا والإبداع لم يتأثرا أو إن تأثير إدارة الصراعات في المنظمة كان ضعيفا عليهما وذلك لأن الرضا الوظيفي لا يتأثر فقط في الصراعات وكيفية معالجتها وإدارتها وإنما هناك عوامل أخرى تؤثر عليه مثل الحوافز بجميع أنواعها أو طرق إدارة المنظمة وكذلك عامل الإبداع أيضا كان التأثير عليه ضعيفا كون إن المنظمة قيد البحث من المنظمات الخدمية وإن مجالات الإبداع فيها ضيقة ومحدودة وأن طبيعة عمل عينة البحث لا تتطلب الكثير من الإبداع في العمل.

فلذلك أصبح التركيز على عاملي العلاقات الإنسانية والإنتاجية المتمثلة بأداء العاملين لعلاقتهم القوية والمباشرة بالصراعات الحاصلة وكيفية حلها وإدارتها من قبل المنظمة.

وعند استعمال الانحراف المعياري والوسط الحسابي وكما يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن الوسط الحسابي للفقرة X_1 والتي تمثل السؤال الأول بالنسبة للأساليب المستخدمة في حل الصراعات كان 3.6429 وهو رقم قريب من (4) أي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) وهذا يعني أن إجابات العينة كانت قريبة من (4) والتي تعني أن هناك اتفاق من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وكما يلاحظ أن الانحراف المعياري لها كان (1.0959) وهذا يبين أن هناك تفاوت في إجابات العينة بمقدار (1) تقريبا عن المتوسط أي أن الإجابات تراوحت بين (3 و 5) تقريبا، أي لا يوجد جزم قاطع من قبل العينة عن المتوسط وهكذا يمكن تحليل باقي فقرات الجدول المذكور.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
X1	28	2.00	5.00	3.6429	1.0959
X2	28	1.00	5.00	3.2143	1.2280
X3	28	1.00	5.00	3.2857	1.1501
X4	28	1.00	5.00	3.5357	1.2905
X5	28	1.00	5.00	3.1786	1.4670
X6	28	1.00	5.00	2.9643	1.3189
X7	28	1.00	5.00	3.2143	1.3973
X8	28	1.00	5.00	3.2143	1.4747
X9	28	1.00	5.00	3.5000	1.2323
X10	28	1.00	5.00	3.5357	1.2013
X11	28	1.00	5.00	4.0000	1.1863
X12	28	1.00	5.00	3.9286	1.0516
X13	28	1.00	5.00	3.8571	1.1455
X14	28	2.00	5.00	3.8929	0.9560
X15	28	2.00	5.00	3.7500	1.2057
X16	28	1.00	5.00	3.3571	1.4960
X17	28	1.00	5.00	3.4643	1.3189
X18	28	1.00	5.00	3.6786	1.0560
X19	28	2.00	5.00	3.7143	0.8545
X20	28	1.00	5.00	3.6786	1.2488
X21	28	1.00	5.00	3.4286	1.4254
X22	28	1.00	5.00	3.1786	1.2781
X23	28	2.00	5.00	3.5357	1.0709
X24	28	1.00	5.00	3.9286	1.2150
X25	28	1.00	5.00	3.4643	1.3739
X26	28	2.00	5.00	3.6786	0.9049
X27	28	1.00	5.00	3.1429	1.1127
X28	28	1.00	5.00	3.1429	1.4067
X29	28	1.00	5.00	3.1786	1.3348
X30	28	1.00	5.00	3.2500	1.1426
X31	28	1.00	5.00	3.3214	1.2188
X32	28	2.00	5.00	3.7500	1.0758
Z1	28	1.13	4.88	3.2813	0.9846
Z2	28	1.88	5.00	3.7277	0.7810
Z3	28	2.50	4.50	3.7559	0.4863
Y	28	2.00	5.00	3.3661	0.8871
Y1	28	2.00	5.00	3.5714	0.9880
Y2	28	1.00	5.00	3.1429	0.9987
Y3	28	1.50	5.00	3.2143	1.0838
Y4	28	2.00	5.00	3.5357	1.0177
Z	28	2.71	4.08	3.5283	0.3490
Valid N (listwise)	28				

جدول رقم (3).

الاستنتاجات:-

أن الصراع مهم في أنه أداة للتغيير والتكيف وأنه ظاهرة طبيعية في حياة المنظمة، وأن ليس من مصلحة التنظيم القضاء نهائياً على الصراعات وأنه هناك حد مرغوب فيه من مستوى الصراع لما له من جوانب إيجابية للتنظيم ، أن الاختلافات البناءة تؤدي إلى وضوح توقعات الأفراد في المنظمة والذي من شأنه يؤدي إلى تغيير تنظيمي بناء والذي يؤدي إلى تطوير المنظمة وتفعيل مبدأ العدالة والتعاون في التعامل بين الأفراد.

1. نستنتج مما سبق أن مفهوم إدارة الصراع يعني الأساليب والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة من أجل تشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان.
2. أن إدارة الصراع تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي، تشخيص الصراع، التعامل مع الصراع، إثارة الصراع.
3. أن هناك أساليب عديدة ومختلفة لتشخيص الصراع منها: الاهتمام بإجراءات التشكي وتطوير قنوات الاتصال وطرائق المقابلات واستمارات الاستقصاء وغيرها.
4. يتضمن التعامل مع الصراع ، أساليب إدارة الصراع و استراتيجياته.
5. يمكن إثارة الصراع بالوسائل الآتية: تشجيع المنافسة ، الاستعانة بأفراد أو هيآت من خارج المنظمة ، الاتصالات ، إعادة بناء المنظمة أو التغيير.

التوصيات:-

1. الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة وينبغي إعطاء اهتمام من قبل الإدارة العليا للعاملين ومحاولة إشعارهم بذلك واستعمال الإدارة بالأهداف MBO.
2. استعمال استراتيجيات المشاركة في إسقاط الحواجز المعنوية.
3. تطبيق سياسة الباب المفتوح Open door policy في وقوف الإدارة على مشكلات العاملين وفي سياسات الموارد البشرية.
4. عقد الاجتماعات المصغرة والمتواصلة لعرض المشكلات ومناقشتها.
5. للجميع حرية المحاولة والخطأ، وإن أفضل حل للصراع هو المواجهة بين الأطراف عن طريق تبادل مفتوح للمعلومات والآراء وتطبيق الفلسفة السلوكية التي تقضي لتحقيق المكاسب للطرفين وأن يولد حل الصراع التوافق بين الأطراف.

6. إنشاء لجنة خاصة لإدارة الصراع مهمتها تشخيص الصراع ومحاولة معالجته بالطرائق المختلفة والأساليب التي تم الاعتماد عليها أكان في البحث هذا أو البحوث والكتب المعتمدة لذلك.
7. إنشاء قنوات اتصال مناسبة بين الإدارة العليا والعاملين.
8. إنشاء صندوق للشكاوى والاهتمام بذلك ورفعها للجنة المختصة.
9. استعمال ديناميت الجماعة أي زيادة العمل والتفاعل الجماعي بين العاملين.

المصادر: المصادر العربية:-

1. المنجد في اللغة والاعلام (لبنان: دار الشرق الطبعة العشرين).
2. الدهان، أميمة، الصراع في المنظمة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية العدد الرابع، المجلد الثامن 1980.
3. الشماع وحمودي، خليل محمد حسن، خضير كاظم، نظرية المنظمة، بغداد دار الشؤون الثقافية العامة 1989.
4. عسكر، سمير أحمد، دور الصراع في الادارة، المجلة العربية للإدارة العدد الرابع 1983.
5. زايد، عادل محمد، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية، مجلة الادارة العامة، العدد الرابع المجلد الرابع والثلاثون 1995.
6. الدليمي، احسان علاوي، ستراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤسين، جامعة بغداد 1999 (رسالة ماجستير).
7. شوقي، ناجي جواد، سلوكيات الانسان وانعكاساتها على ادارة الاعمال، بغداد 1992.
8. القيسي، ايمان، الصراع في ظل متغيرات الهيكل التنظيمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد السابع 2001.
9. الرحيم، أفضال استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، العدد العاشر 1986.
10. هاشم، زكي محمود، ادارة الموارد البشرية، الكويت ذات السلاسل 1989.
11. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الاعمال، مطبعة الصفدي 1992.
12. حرحوش، داغر، عادل صالح، منفذ محمد، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، جامعة بغداد 2000.

13. الشهابي، انعام عبد اللطيف، التحليل الاستراتيجي وأثره في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية، 1993 (أطروحة دكتوراه).
14. المصري، سعيد محمد، أساسيات في دراسة الإدارة العامة، الرياض دار المريخ 1983.
15. الشماع، خليل محمد حسن، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب، الموصل للطباعة والنشر 1999.

المصادر الأجنبية:-

1. March j. & Simon H. "Organization", Newyork, John Willey & Sons Inc. 1958.
2. Costanation, A.Cathy & Merchants, Christina, Deigning "Conflict Management Systems", Sanfracisco, Jossey-Bass Puplishers, 1996.
3. Longecher, Justin. G & Pringle, Charles, "Management", 5th ed Clombaous Chio. Bell Howell Com, 1980.
4. Luthans, Fred, "Organaizational Behavior", 4th ed, Newyork, McGrew – Hill, 1985.
5. Garrel, Michel, Elbrert, Norbert, Hatfieil, Robert, "Human Management", 6th ed, Newyork, 2000.
6. WWW. STATS. Bls, Gove.com.
7. Tjsovold, Dean, Dann, Valerre & Wony, "Managing Conflict between department to serve Custemars", Human relastions, Vol. 45. No, 10, 1992.
8. Szilagyi, A., "Management & Performance", 3rd. ed; Boston, Me Grow – hill Inc; 1988.
9. Brown, warren, B. and Dennis J. Moberg " Organization Theory and Management " Massachusetts Harvard university, 1980.
10. Ansoff, H. I. "Corporete strategy", Newyork. M-Graw-Hill Book co. 1968.
11. Glueck, William F. "Business Policy. and Strategic Management" N. Y. Mc Graw-Hill Book com. 1980.
12. Dafft, Richerd L. "Organization-Theory and Design", 3rd ed. Newyork, west publishing com. Inc. 1989.
13. Perrow, Charless, " Organization Analy-sis: A sociological view" cal. Weds worth Publishing co. Inc. 1970.
14. Miller, D. "Configurations of strategy and structure" To wards a synthesis" Strategic Management Journal. 7. 2. 1986.