

أساليب ادارة الصراع وأثرها في تنمية رأس

المال الاجتماعي التنظيمي

دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة

للتربية - فرع الرصافة الثانية

المدرس سندس رضوي خوين

كلية الادارة و الاقتصاد

المستخلص

هدفت الدراسة الى معرفة أساليب ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في تنمية او تعزيز رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال السلوكيات التي تذهب الى ما وراء الدور المطلوب ادائه مثل الثقة والتكافل والكرم، وتضمنت الدراسة اختبار عينة متكونة من (40) مدير من مدرء المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية، وأستخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيري الدراسة عن طريق معرفة مستوى أساليب ادارة الصراع التنظيمي وأبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المنظمة المبحوثة، ومعرفة اتجاهات التأثير بين متغيري الدراسة للاستبانة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول الى الاهداف الموضوعية، ولأجل معالجة البيانات استعملت الباحثة عدة وسائل احصائية وهي: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وخرجت الباحثة بعد ذلك بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وهي ضرورة لمزاولة نشاط المديرية العامة للتربية.

المقدمة

الصراع ظاهرة قديمة قدم الانسان نفسه بل رافقته منذ البدايات الاولى للخليقة ويتقدم الحياة وتطورها كان الصراع محل اهتمام علماء النفس والاجتماع وهذا يعني ان دراسة الصراع ليس بالامر الحديث حيث ان الاهتمام به من وجهة نظر ادارية هو الوجه الجديد للصراع، فزيادة درجة تعقيد الحياة وتطورها حيث كان أحد سمات هذا التطور والتعقيد هو ظهور التنظيمات الادارية التي كان الانسان ولا يزال محورها الرئيس.

يعيش الانسان المعاصر وسط صراعات متعددة ومختلفة فهو يعاني على المستوى الشخصي من الصراع بين طموحاته وأمكانيات تحقيقها، كما يعاني من الصراع في علاقاته مع الآخرين نتيجة الضغوط التي تفرضها عوامل البيئة المتغيرة من اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وغيرها التي تترك آثارها على العلاقات والقيم الاجتماعية، كذلك يعاني من صراعات في المنظمة التي يعمل بها او يتعامل معها أما بسبب الهياكل التنظيمية لها أو تعدد المستويات الادارية فيها او التخصص الوظيفي او نوع السلطة او السياسة التي تمارسها المنظمة او التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الشخصية، وقد يكون عضواً في أكثر من منظمة وبالتالي يتعرض لصراعات تعدد الادوار.

لقد أكدت الدراسات الحديثة حتمية وجود الصراع في جميع التفاعلات الانسانية حيث تعد بعض أنواع الصراعات ايجابية ودليلاً على سلامة المنظمة فهي لا تؤثر في رأس المال الاجتماعي التنظيمي بشكل سلبي دائماً وإنما تؤدي الى نتائج ايجابية في الثقة والتكافل والكرم، وبالعكس قد توجد صراعات تؤثر في فعالية المنظمة وبشكل سلبي على مشاعر وسلوكيات العاملين بحيث تؤدي الى قلة او انعدام الثقة والتكافل والكرم ونشوء الكثير من الاحقاد بينهم والاضرار بنظام الاتصال وزيادة بنسب دوران العمل وبالتالي الاضرار بكفاءة المنظمة وفعاليتها.

وقد اعتمدت الدراسة الاسلوبين النظري والتطبيقي في تحقق اجابات الدراسة، وتم اختيار المديرية العامة للتربية/ الرصافة الثانية في بغداد موقعاً لاجراء معالجات الدراسة وكذلك فلقد اخترنا عينة الدراسة منها، وفي الجانب النظري تم الاعتماد على الكتب والدوريات العلمية المتاحة ووضع مجموعة من التساؤلات وتصميم نموذج مقترح للدراسة يوضح من خلاله العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة، وقد تمت صياغة فرضيات الدراسة في ضوء هذا

الانموذج التي اختبرت على وفق ادوات احصائية معينة وباستخدام الأسلوب الإحصائي SPSS لتحليل بيانات استبانة الدراسة.

وتضمنت الدراسة اربعة محاور، تمثل المحور الاول منهجية البحث فيما تمثل المحور الثاني بتأطير مفاهيمي أما المحور الثالث هو الاطار التحليلي للدراسة وأخيراً المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات وكان من أهم هذه الاستنتاجات:

1. ارتفاع مستوى ممارسة أساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب) من قبل عينة الدراسة.
2. ارتفاع مستوى امتلاك ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير (الثقة، الكرم).
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة أساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب) في تنمية أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير (الثقة، الكرم).

المبحث الاول - منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعالج الدراسة الحالية مشكلة غياب ممارسة أساليب ادارة الصراع التنظيمي من قبل المدير مما يؤثر في كيفية اظهار أهمية ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتعزيزه وتطويره بشكل يؤدي الى تعميق الاهداف المطلوبة، وامكانية ممارسة تلك الاساليب فكرياً وسلوكياً لاسباب اجتماعية متعددة ولفترة طويلة من الزمن أضف الى عدم وضوح المفهوم الحقيقي لادارة الصراع التنظيمي وأساليبها لدى عينة الدراسة، عليه تمت صياغة عدد من التساؤلات للمشكلة المراد معالجتها وهي:-

التساؤل الرئيسي⁽¹⁾:

ما هو مستوى ممارسة أساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) من قبل عينة الدراسة.

التساؤل الرئيسي⁽²⁾:

ما هو مستوى امتلاك ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم) من قبل عينة الدراسة.

التساؤل الرئيسي⁽³⁾:

هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لممارسة أساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) في تعزيز ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم).

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من المتغيرات التي تدرسها، أضف الى دقة متغيري الدراسة وحساسيتهما في حياة المنظمة، والتعرف على الأساليب الاساسية لادارة الصراع التنظيمي وتأثيرها في تنمية أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير، ومن هذه الاهمية تتبع الاهداف الاتية:-

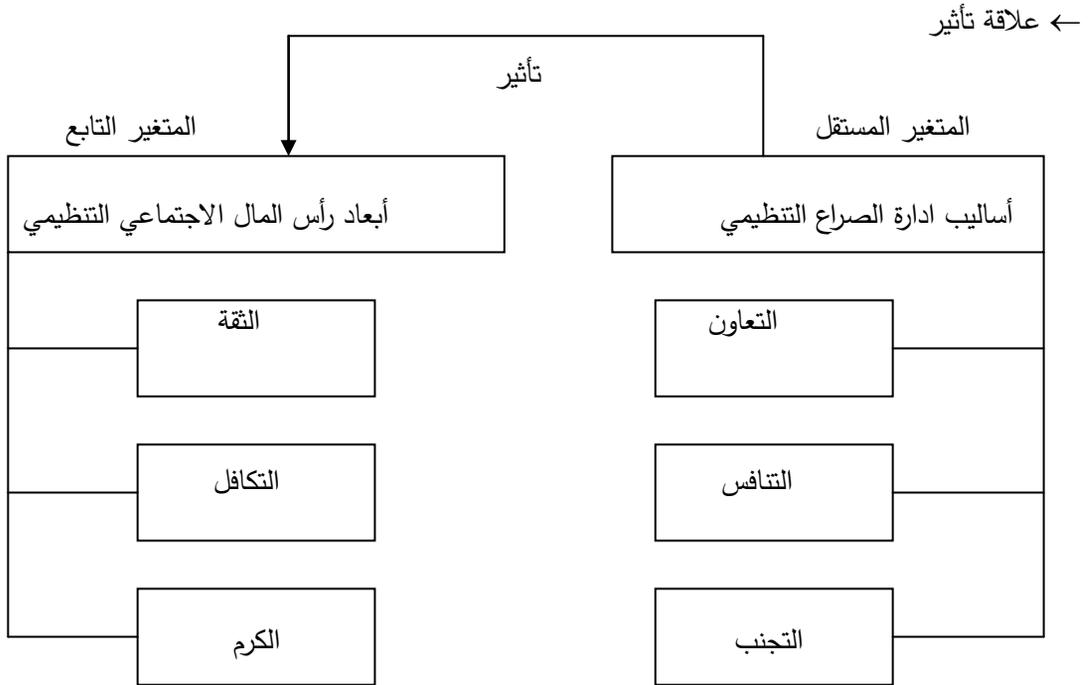
1. مواصلة الجهد البحثي من خلال تطوير الارث الفكري وتوكمه في مجال أساليب ادارة الصراع التنظيمي وابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

2. تحديد مستويات وجود أو عدم وجود متغيرات الدراسة ومدى التمتع بها وممارستها في المنظمات المتنوعة.
3. تعميق وترسيخ مفاهيم متغيرات الدراسة نظرياً وواقعياً.
4. توضيح الدراسة لأثر مفهوم أساليب ادارة الصراع التنظيمي في تنمية مستوى ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى المدراء.

ثالثاً: أنموذج الدراسة المقترح:

انموذج مقترح (1)

أساليب ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في تنمية أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحثة

رابعاً: فرضيات الدراسة

تمثل الاجابة عن التساؤلات التي عرضت في مشكلة الدراسة بمثابة فرضيات وسوف تتم عملية اثبات هذه الفرضيات او عدم اثباتها، أي صحة الاجابات او عدم صحتها من خلال اتمام اجراءات التحليل والمعالجات الاحصائية لها.

الفرضية الرئيسية الاولى:

تتوقع الباحث انخفاض مستوى ممارسة اساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) من قبل عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تتوقع الباحثة ارتفاع مستوى امتلاك أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم) من قبل عينة الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بمستوى (0.05) لممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) في تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير (الثقة، التكافل، الكرم).

خامساً: وسيلة جمع البيانات:

جرى اعتماد أسلوب المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام والشعب والتي كانت بمثابة استطلاع من قبل الباحثة للمشكلة التي تخص الدراسة، وتم استخدام استمارة الاستبيان (ملحق 1) كونها تعد المصدر الرئيس والمعول عليه لجمع البيانات وقد صممت بما يتناسب مع طبيعة الدراسة ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة، ولتغطي متغيرات الدراسة وكالاتي:

أولاً: محور إدارة الصراع التنظيمي بأساليبها (التعاون، التنافس، التجنب) وأستخدم مقياس (خليل، 2013)^(*) بعد أن تم اختصاره وإجراء التعديلات عليه زبما يتناسب ومتطلبات الدراسة ومجتمعها.

ثانياً: محور رأس المال الاجتماعي التنظيمي وتضمن ثلاثة بعاد (الثقة، التكافل، الكرم)، وأستخدم في القياس مقياس (Dougherty, 2012)^(**)، بعد إجراء التعديلات الضرورية، كما أتمد مقياس ليكرث الخماسي بالاجابة على فقرات الاستبانة وفق تدرجات المقياس (اتفق تماماً= 5 لا اتفق تماماً = 1).

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة بالتحليل لقطاع خدمي الا وهو قطاع التربية بأختيار المديرية العامة للتربية/ فرع الرصافة الثانية مجتمعاً للدراسة، وتم توزيع استمارة الاستبيان لمن هو في موقع مدير سواء قسم او شعبة بذلك يبلغ حجر العينة (Δ_0).

سابعاً: الأساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة:

أستخدمت مجموعة من الوسائل والادوات الاحصائية الملائمة لطبيعة البيانات، وجرى معالجتها باستخدام الحاسبة الالكترونية والحزمة الاحصائية SPSS والوسائل تلك هي:

1. الوسط الحسابي: من أجل تحديد مستوى استجابة افراد العينة لفقرات الاستبانة.
2. الانحراف المعياري: بهدف قياس تشتت قيم الاستجابة عن اوساطها الحسابية.
3. معامل الانحدار الخطي البسيط: لتحديد تأثير المتغيرات فيما بينها.

(*) محمد خليل، "الصراع في المنظمات الادارية والمدارس"، ص.3.

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولاً: الصراع التنظيمي:

يعد الصراع التنظيمي من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الافراد خلال عملهم اليومي في مختلف المنظمات الادارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، خاصة ونحن ف عالم يختلف تماماً عن عالم ما قبل قرن مضى فنحن في عالم القرية الصغيرة أو العصر المعلوماتي، وبما ان الصراع التنظيمي هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني، بغية تحقيق هدف معين، عليه لابد ان تواجه المنظمة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحتها.

ولاجل تفسير هذه الظاهرة الشائعة بشكل علمي واداري وبسبب شدة الصراعات المختلفة في المنظمات، لابد من الاسئلة التالية: مامفهوم الصراع التنظيمي؟ وماهي أسبابه؟

أ- المفهوم.

تباينت الاراء حول مفهوم الصراع التنظيمي، إذ حضي هذا المفهوم بأهتمام واسع من قبل منظري وباحثي الفكر الاداري والعلوم الاجتماعية الاخرى، فمثلاً وجد (Leavitt, 1974:40) في الصراع التنظيمي. نوع من الاحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت نفسه، ويتضمن موافق اختيار واتخاذ قرار تتطوي على تقلب انفعالي كبير وما يتضمنه من سلوك غير عقلاني في حل المشاكل اليومية، ورأى (Gray & Starke, 1984: 474) انه عملياً يبذل فيها جهد مقصود من قبل فود أو جماعة لاعانة فود أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم او تحقيق مصالحهم، وأشار (Jones, 1999:500) على انه "الصراع الذي يحدث عندما تعمل أهداف احدى المجاميع على منع او تحول دون تحقيق اهداف الجماعة الاخرى، وبين (Wriyht & Noe, 1996: 638) ان الصراع التنظيمي "القيم أو الاهداف او الاحتياجات المتضاربة، فهو بشكل الاساس للعديد من التحديات الادارية وعادة مايكون وضعاً غير مريح لذلك يميل الافراد للتفكير على انه سيء".

وأوضح (Gibson, et al., 2000:225) انه "الصدام بين المجاميع الذي ينتج عنه منافع للمنظمة"، وضمن التصور العام وضح (Robbins, 2003:397) مفهوم الصراع التنظيمي بأنه هو الذي يدعم ويعزز أهداف المجموعة ويحسن ادائها"، و اشار (Adams, 2004:1) عندما نتحدث عن الصراع التنظيمي فأننا نتحدث عن "تحدي بناء للافكار والاعتقادات وكذلك احترام وجهات نظر الاخرين والتفاعلات الايجابية في الاخذ والعطاء"، وعبر (خليل، 2013: 2) عن المفهوم الاساسي للصراع التنظيمي بكونه "عملية الخلاف والنزاع الذي ينشأ كرد فعل لممارسة ضغط من جانب فرد او مجموعة او منظمة على فرد آخر او مجموعة او منظمة سواء من داخل عملها او من(*)".

ومن كل ماسبق تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال ثلاث وجهات نظر محددة وهي:

(*) خارجه وذلك بهدف إحداث تغيير ايجابي او سلبي في بنية او معايير او قيم ذلك الفرد او المجموعة او المنظمة.

1. النظرة التقليدية (الكلاسيكية) : يرى انصار تلك النظرة ان الصراع او غير مرغوب فيه ويجب تقليبه الى ادنى حد او ازالته من خلال الاختيار السليم للقيادات على مستوى الافراد والتدريب واعادة التنظيم، وغالباً ماتساعد هذه المبادئ على تقليل او احتمال منع بعض اشكال الصراع غير المرغوب فيه.
2. النظرة الوظيفية (السلوكية): يرى انصار هذه النظرة أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الانسانية داخل المنظمة ولايمكن التخلص منها بل ينبغي ادارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الصراع.
3. النظرة الحديثة (التفاعلية): لا يرى أنصار هذه النظرة ان الصراع ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية فحسب وإنما يجب تشجيعها في بعض الاحيان من أجل السماح لظهور افكار جديدة وخلق طاقات بناء تساعد على التغيير والتطور .

ب- الاسباب

للصراع التنظيمي اسبابه العديدة والتي تختلف من منظمة الى اخرى ومن قطاع الى آخر، وفيما يأتي عرض لاهم اسبابه (خليل، 2013: 1-2).

1. العلاقات الاعتمادية

- تظهر العلاقات الاعتمادية المتبادلة في العمل عندما تعتمد منظمتان او اكثر الواحدة على الاخرى في انجاز وأتمام مهماتها، ومن المتوقع ان يتراوح الصراع هنا بين المنخفض والعالي، ويمكن تميز ثلاثة أنواع من الاعتمادية المتبادلة في العمل وكما يلي:
- الاعتمادية المجتمعة: تعني انه لا يوجد تفاعل بين المجاميع لان كل مجموعة تنجز اهدافها بفاعلية، وعلى الرغم من هذا فان الاداء المتجمع لكل مجموعة يمكن تحديده من خلال الكيفية التي تنجح فيها المنظمة.
 - الاعتمادية المتتابعة: تعني ان المهام تتكامل بشكل متتابعي.
 - الاعتمادية المتبادلة: تتطلب ان تكون مخرجات كل مجموعة تخدم مدخلات المجموعة الاخرى في المنظمة.

2. تعارض الاهداف

يحدث الصراع عندما يتفاعل قسمان لكل منهما اهداف مختلفة، فمثلاً عندما يتفاعل قسم التسويق مع قسم السيطرة يحدث صراع بينهما لان قسم التسويق عادة يكون هدفه الوصول الى اعلى حد من المبيعات في حين ان قسم السيطرة يسعى للحصول على سلع بجودة عالية دون الاهتمام بالكمية المراد انجازها.

3. الغموض وصراع الدور

يقصد بالغموض عدم الوضوح في متطلبات وتوقعات الدور، وتوقعات الدور تعني التعليمات المبينة للسلوك المرغوب والسلوك الذي يجب تجنبه، حين انه في بعض الاحيان لاتصل المعلومات الى المرؤوسين بصورة كافية

او ان المرؤوس لم يستمع جيداً لما مطلوب منه مما يؤدي به ذلك الى الغموض وصراع الدور، ولصراع الدور أنواع مختلفة وهي:

- صراع الدور الخارجي للمرسل.
- صراع الدور الداخلي للمرسل.
- الصراع الداخلي بين الادوار.
- صراع الدور الشخصي.

4. تفاوت الصفات الشخصية

تعتبر الاختلافات الشخصية من الاسباب المهمة لحدوث الصراع بين الافراد، اذ يركد (خليل، 2013) بأن الاختلافات الشخصية ناجمة عن الفوارق التربوية، والثقافية، والاجتماعية، وبسبب عوامل كامنة في شخصية الفرد منها الموروثة ومنها المتأتية من تأثيرات البيئة.

ثانياً: ادارة الصراع التنظيمي

ان الحقيقة الجوهرية الاولى هي وجود الصراع في مختلف المنظمات، أما الحقيقة الثانية فهي ان الصراع شيء لابد منه ولن تتمكن المنظمة من ازالته او ابعاده، بل يمكن فقط ادارته، بمنهجية علمية وذلك عن طريق الاستعانة بخبرات العناصر الفعالة والكفوءة، ويمكن مناقشة الموضوع المذكور (ادارة الصراع التنظيمي) من خلال التعرف على مفهومها وتحديد اساليبها.

أ- المفهوم

استخدم الباحثون مفاهيم متباينة لادارة الصراع التنظيمي فمثلاً بين (حسن، 1989: 305) بأنها "مجموعة الاساليب والاجراءات المعتمدة من قبل الادارة لتشخيص الصراع والتعامل معه لاستثماره قدر الامكان"، ووصف (Costsnstion & Merchants, 1996:22) ادارة الصراع التنظيمي بأنها "عملية تدور حول تقبل الصراع ضمن المنظمة ومساعدة تلك المنظمة في الاختبار وتطبيق الاساليب المختلفة والبديلة على أسس علمية"، وأوضح (Kramer, 1999:20) انها "القدرة على الفهم، والتشخيص الصحيح للصراع، وهناك نوعان لادارة الصراع هما: ادارة الصراع البناء وادارة الصراع المدمر"، وعبر القريوني، (2000: 240) عن المفهوم الاساسي لادارة الصراع التنظيمي بكونها "عملية مهمة يمكن ان تستفيد من الصراعات ايجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها الى مرحلة الارباك او تعطيل العمل"، وأكد (Hellrigel, 2001L3081) بأنها "ادارة التحكم في حفظ الصراع وفي مسارها وفي اتجاهاتها وهي ليست ادارة لخلق الصراعات حيث ان الادارة قد تقتعل الصراع كوسيلة لتصعيد موقف معين او خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك ورفع كفاءة الاداء"، وحدد (Medina, 2010: 11) بأنها "تلك المباديء التي لا تستطيع من خلالها حل كل انواع الصراع، ولكنها تعلمنا كيف نقلل من تصاعد الفرص غير

المنتجة"، وضمن التصور العام وضح (خليل، 2013:2) مفهوم ادارة الصراع التنظيمي بأنها "التعامل مع الصراع وفق أساليب متنوعة من قبل المديرين، تتم هذه الاساليب حسب مفهومهم وخبراتهم وفكرهم الاداري". يستنتج مما تقدم ان ادارة الصراع التنظيمي هي "عملية التحكم بالصراع البناء وتحفيزه، بالاضافة الى منع حدوث الصراع المدمر والعمل على حله عند ظهوره".

ب-الاساليب

اختلف الباحثون بشأن الاساليب التي يعتمدونها في ادارة الصراعات التنظيمية، اذ ميز (March & Simon, 1958:129) اربعة اساليب هي الحل العلمي للمشاكل، الاقناع، المساومة، السياسة، وأهتم (Katz & Khan, 1966:108) بدراسة ثلاثة أساليب لادارة الصراع التنظيمي وهي الاهتمام بالعلاقات الانسانية اثناء التعامل بين اعضاء المنظمة، تحديد جهة مسؤولة عن ادارة الصراع، تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأعتمد (Lawrence & Lorsh, 1975:184) على التهدئة، استعمال القوة، المجابهة. وعول (Likert & Likert, 1976:5-6) على خسة اساليب لادارة الصراع التنظيمي تمثلت في السلوك القيادي الداعم، الاهداف المتكاملة والاجماع، اهمال المكانة والوضعية في حل المشاكل، اللجوء الى طرف ثالث للمعاونة في ادارة الصراع، استخدام القوة بأنواعها المختلفة لادارة الصراعات. وحدد (موسى، 1990: 18-80) تجنب الصراع او الانسحاب منه، تلطيف الصراع او تخفيفه، استخدام السلطة في مواجهة الصراع، المساومة بين اطراف الصراع، استخدام الاساليب العلمية في مواجهة الصراع، اتاحة الفرصة للمشرف المباشر في التوسط لمعالجة الصراع السلبي بين العاملين.

وذكر (Daft & Nue, 2001: 458) لادراك مجالات ادارة الصراع التنظيمي، لابد ان تعكس ادارة الصراع التنظيمي الاساليب الاتية: التنافس، التلائم، التجنب، التعاون والتسوية. وأشار (Bill & Wille, 2003:3) الى النظر بواقعية، التمكين الذاتي، بناء العلاقات، التوفيق بين المصالح. ودرس (خليل، 2013: 3) ثلاثة أساليب لادارة الصراع التنظيمي وهي التعاون، التنافس، التجنب.

وقد تم اعتماد مقياس (خليل، 2013) لقياس اساليب ادارة الصراع التنظيمي والذي تناول:

- التعاون: مفتاح هذه الاسلوب النجاح عمل جماعي اكثر منه عمل فردي والتعاون يساعد على تعميق الافكار ومبني على مبدأ ان الجميع (يكسب)، وهذا الاسلوب انعكاس لما يبذله رئيس المنظمة بغية تدعيم اعتقاد المرؤوسين ان اهدافهم متغاممة اكثر منها متنافسة وتوظيف الصراع لمصلحة الاطراف المختلفة .
- التنافس: مفتاح هذا الاسلوب تنازل احد الاطراف عن شيء للحصول على شيء آخر ومبني على مبدأ تحقيق الفرد مصلحة ذاتية او نظرية (اكسب ويخسر)، وهو انعكاس لاجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظر الرئيس ومقترحاته.
- التجنب: مفتاحه تجاهل مسبات الصراع مع السماح باستمرار حدوثه تحت ظروف مبنية على مبدأ (الكسب القليل مع طول اجل الاستثمار) من خلال اعطاء فرصة للتروي والعقلانية واعادة النظر في الامور التي أدت الى حدوث الصراع، وهو انعكاس لمحاولة الرئيس المحاولة على التجانس والتهدئة النسبية للخلافات الموجودة داخل منظمته.

ثالثاً: رأس المال الاجتماعي التنظيمي

أشارت معظم البحوث والدراسات الى وجود اهتمام متزايد من قبل الباحثين بموضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي لما له من أهمية بالغة في نجاح المنظمات وتطورها، اذ بات يشكل الثروة الحقيقية لها ومورد أساسي ومهم من مواردها، لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومه، وصياغة ابعاده.

أ-المفهوم

يعد مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي أحد موارد التنظيم الاجتماعي المهمة، فمثلاً بين (Leana & Van Buren, 1999:538) انه: "مصدر يعكس سمة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والتي يتم ادراكها عبر مستويات الاعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي والثقة والتعاون والالتزام المشترك"، وأشار (Winter, 2000:313) بأنه: "العلاقات الاجتماعية المبنية على المصالح المتبادلة والمحددة بالثقة والاعراف والتبادل"، ووصف (Hitt & Ireland, 2002:5) بأنه: "تلك العلاقات بين الافراد والمنظمات التي تسهل العمل وتخلق القيمة وتمكن الاشخاص من العمل وبشكل جماعي"، وقال (Bueno & Salvador, 2004: 557) عندما نتحدث عن رأس المال الاجتماعي التنظيمي فاننا نتحدث عن: "مجموعة الموارد الكامنة والمترابطة مع بعضها والمشتقة من شبكة العلاقات بين الاشخاص".

ورأى (Fussell et al., 2006: 150) انه: "العلاقات الاجتماعية التي تمثل التزاماً في الثقة والمعايير والشبكات وقنوات المعلومات، وتكمن أهميته في انه يسهل العمل المفيد على مستوى الجميع"، وضمن التصور العام وضح (Mcelroy, et al., 2006: 125) مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي، بأنه "يتألف من المعرفة والموارد التنظيمية التي تزيد من الامكانيات الكامنة لنشاط الفرد والجماعة في النظم الاجتماعية البشرية"، وأكد (Sophon, 2007: 16) بأنه: "تعبير عن طبيعة ونوعية الروابط الاجتماعية بين الافراد والجماعات التي تتعلق بقوة المعايير الاجتماعية مثل الثقة والالتزام والفهم المشترك الذي يقود الى تلك الروابط الاجتماعية"، وعبر (العززي وصالح، 2009: 370) عن المفهوم الاساسي لرأس المال الاجتماعي التنظيمي بكونه: "مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي ان تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، ونظر (Dougherty, 2012:16) لرأس المال الاجتماعي التنظيمي بأنه: "الثروة الحقيقية المتأصلة في النسيج الاجتماعي للعلاقات الاجتماعية التنظيمية والذي يعمل على تعبئة الافراد لتسهيل انجاز العمل".

أما رأس المال الاجتماعي التنظيمي من وجهة نظرنا، "هي الروابط الاجتماعية بين الافراد والجماعات التي تتعلق بقوة الصفات الاجتماعية مثل الثقة والالتزام والتعاون والتفاعل والفهم المتبادل والقيم المشتركة التي تعمل كلها مجتمعة على زيادة التماسك بينهم، وبالتالي تحقيق اهدافهم وأهداف المنظمة".

ب- الأبعاد

استحوذ موضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي على اهتمام أغلب الباحثين لما له من تأثير مباشر في علاقة الفرد بالمنظمة، إذ عول (7: Lesser & Prusak, 1999) على ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي التنظيمي تمثلت في: البعد الهيكلي، والعلاقاتي، والادراكي. ودرس (Robbins, 2003:657) أربعة أبعاد لرأس المال الاجتماعي التنظيمي وهي: الثقة، والتعاون، وتماسك الجماعة، والدعم الاجتماعي. ووصف (Hossman, et al., 2005:96) رأس المال الاجتماعي التنظيمي من خلال قنوات المعلومات، والمعايير الاجتماعية، والالتزامات، والتوقعات، والهوية، والبنية التحتية الاخلاقية. وأشار (Terrion, 2006:4) الى البعد الرابطي، والتجسدي، والتوصيلي. وحدد (Woolcock, 2007:4) ستة أبعاد هي: الجماعات والشبكات، الثقة والتكافل، العمل الجماعي والتعاون، المعلومات والاتصالات، التماسك والضممان الاجتماعي، التمكين والفعل السياسي. وصنف (Dougherty, 2012:20) أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي في ثلاثة أبعاد هي: الثقة، والتكافل، والكرم.

وأعتمد في قياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي مقياس (Dougherty, 2012) ويتكون مما يأتي:

- الثقة: عملية اعتماد مانح الثقة على الحائز على الثقة بالتصرف طبقاً لتوقعات معينة والتي تكون ذات أهمية لمانح الثقة من غير ان يقوم الحائز على الثقة بالاستفادة من ضعف مانح الثقة.
- التكافل: مصدر من مصادر رأس المال الاجتماعي التنظيمي، يشير الى الحالات التي تقود السلوك المتوجه نحو مبادئ الجماعة والذي يزداد كردة فعل موقفية لطيفة معينة من الاشخاص في مواجهة مجموعة من المشاكل المشتركة.
- الكرم: يعني الاستعداد للعطاء بدون مقابل سواء بالوقت او الجهد او الاثنين معاً.

المبحث الثالث - عرض النتائج ومناقشتها

1- مستوى متغيرات الدراسة في المديرية العامة للتربية حول أساليب ادارة الصراع التنظيمي.

تهدف هذه الفقرة الى عرض الاداء باستخدام بعض أساليب الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالاوساط الحسابية المرجحة للمتغيرات والمحاوور لكل سؤال من اسئلة الاستبانة بغية تحديد مستوى كل منها والانحراف المعياري لتشخيص مديات تشتت القيم عن اوساطها الحسابية المرجحة لكل سؤال.

يظهر الجدول (1) الاوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية من وجهة نظر مدرء المديرية، إذ عكس الجدول وسطاً حسابياً مرجحاً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري (3) على وفق اجابات مديري اقسام وشعب مديرية التربية لتحقيق نتائج تدل على تحقق مستوى ممارستهم لهذا المتغير في تلك الاساليب، وقد أظهرت النتائج مايلي:

أولاً: أسلوب التعاون

حقق قيمة وسط حسابي مرجح عام (3.85) وهو أعلى من الوسط المعياري (3) وبانحراف معياري (1.65)، واقتربت أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح هنا بالفقرة (X₂- ان فريق العمل يصل الى افضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية)، إذ بلغ وسطها الحسابي المرجح.

جدول (1)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاساليب ادارة الصراع التنظيمي وفقاً لاداء مدرء مديرية التربية

N=40

افراد العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز المؤشر في استمارة الاستبيان	متغيرات الدراسة
			اسلوب التعاون
1.30	4.79	X ₁	1. عند نشوء أي صراع بينك وبين زملائك في العمل تحاول التعاون معهم من اجل فهم حقيقة المشكلة والعمل على حلها.
1.04	4.80	X ₂	2. ان فريق العمل يصل الى افضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية.
1.61	3.28	X ₃	3. التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الاطراف المتصارعة قد يقود الى حلول مرضية للجميع.
0.73	3.19	X ₄	4. نحاول تقديم اكبر قدر من المساعدة اذا طلب منك ذلك للوصول الى افضل الحلول للمشاكل القائمة
1.29	3.22	X ₅	5. نفضل ان نسمع رأي كل واحد في المشكلة المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحلها.
1.65	3.85	الوسط العام	
			اسلوب التنافس
2.12	2.34	X ₆	6. عند نشوء صراع بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك في العمل يستقبل افكارك.
2.01	2.68	X ₇	7. تصر دائما على متابعة دورك في المشكلة المطروحة وتتمسك بحك لها.
0.93	2.16	X ₈	8. قدرتك في التعامل مع المعلومات تتيح لك الفرصة لاقناع الاخرين بالحلول التي نقدمها لحل المشاكل.
2.8	2.42	X ₉	9. السلطة والنفوذ تؤهلانك لترويج الافكار والقرارات التي تسعى لتحقيقها.
0.9	3	X ₁₀	10. تعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهتمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق.
			متغيرات الدراسة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز المؤشر في استمارة الاستبيان	
1.33	2.52	X ₁₁	11. أنت تناقش قضيتك مع زملائك في العمل لبيان مميزات موقعك الوظيفي.
2.11	2.52	الوسط العام	
			أسلوب التجنب
1.61	4.24	X ₁₂	12. عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتجنب عادة المواجهة معهم.
1.63	4.27	X ₁₃	13. تحاول جاهداً تجنب نشوء أي خلاف مع زملائك في العمل مهما كانت الاسباب.
1.84	3.38	X ₁₄	14. تدع الاخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم.
0.84	4.28	X ₁₅	15. تفضل ان تعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائك.
1.61	3.86	X ₁₆	16. تتجنب النقاش او الحوار بخصوص أي صراع يقع بينك وبين زملائك في العمل خوفاً من تأزم الامور والوصول الى طريق مسدود.
0.84	4.76	X ₁₇	17. تؤجل الخوض في الصراعات حتى يصبح لديك الوقت الكافي للتدقيق فيها والقدرة على مواجهتها.
1.59	3.58	X ₁₈	18. تتجنب أخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش.
0.11	4.05	الوسط العام	
1.96	3.47	الوسط العام	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام الاجمالي لاساليب ادارة الصراع التنظيمي

(4.80) بانحراف معياري (1.04) وأقل قيمة للفقرة (X_4 -) تحاول تقديم أكبر قدر من المساعدة إذا طلب منك ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل القائمة)، إذ بلغ وسطها الحسابي المرجح (3.19) بانحراف معياري (0.73).
 حاز على تحقيق وسط حسابي مرجح عام بقيمة (2.52) وهي أقل من الوسط المعياري (3) وانحراف معياري (2.11)، وأقرنت أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح هنا بالفقرة (X_{10} -) تعمل بجد كبير لتطوير القضية التي تهتمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق.....) وهي (3) وبانحراف معياري (0.9) وأقل قيمة (2.16) للفقرة (X_8 -) قدرتك في التعامل مع المعلومات تتيح لك الفرصة لاقتناع الآخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل وبانحراف معياري (0.93).

ثالثاً: أسلوب التجنب

أما هذه الفقرة فقد حققت وسطاً حسابياً عاماً بقيمة (4.05) وهي أعلى من الوسط الفرضي (3) وانحراف معياري قدره (0.11)، وقيم أوساط حسابية مرجحة تتراوح بين أعلى قيمة (4.76) للفقرة (X_{17} -) توجّل الخوض في الصراعات حتى يصبح لديك الوقت الكافي للتدقيق فيها والقدرة على مواجهة وبانحراف معياري (0.84) وأقل قيمة (3.38) للفقرة (X_{14} -) تدع الآخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم) بانحراف معياري (1.84).

ومن خلال تحديد النتائج السابقة على وفق الجدول (1) المذكور آنفاً نستطيع أن نستنتج مايلي:

1. ارتفاع مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي من قبل عينة الدراسة للأساليب التنظيمية التالية وهي (التعاون، التجنب)، وهذا يتناقض مع الإجابة الرئيسية الأولى وبشكل جزئي.
2. انخفاض مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي من قبل عينة الدراسة للأسلوب التنظيمي التالي وهو (التنافس) وهذا ما يحقق الإجابة الرئيسية الأولى وبشكل جزئي.

2- مستوى متغيرات الدراسة في المديرية العامة حول أبعاد رأس المال الاجتماعي والتنظيمي.

يظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية من وجهة نظر مدراء المديرية، إذ عكس الجدول وسطاً حسابياً مرجحاً عاماً أعلى من الوسط المعياري (3) بلغ (3.11) وبأنسجام في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.99) وقد شملت الأبعاد الآتية:

أولاً: الثقة

حقق هذه البعد وسطاً حسابياً مرجحاً عاماً بلغ (3.42) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبتشتت قليل حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.85) الأمر الذي يؤثر ارتفاع مستوى الثقة بين المدراء وقد قيست بجميع الفقرات وهي (y_1, y_2, y_3, y_4, y_5) من الاستبانة، حققت الفقرة y_1 (أنا وزملائي لدينا علاقات تشوبها الثقة حيث يمكن المشاركة بحرية بأفكارنا ومشاعرنا وطموحاتنا) على أعلى وسط حسابي مرجح بلغ (3.79) وبانحراف بلغ (1.03)، وكان أقل وسط حسابي مرجح حصلت عليه الفقرة y_5 (أنا احترم واثق بأي زميل عمل حتى لو لم يكن صديق مقرب لي) بلغ (3.18) بانحراف معياري (0.72).

جدول (2)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي وفقاً لاداء المدراء

N=40

أفراد العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز المؤشر في استمارة الاستبيان	متغيرات الدراسة
			الثقة
1.03	3.79	y ₁	1. انا وزملائي لدينا علاقات تشوبها الثقة حيث يمكن المشاركة بحرية بأفكارنا ومشاعرنا وطموحاتنا
1.60	3.27	y ₂	2. ثقتي بزملائي كبيرة حتى لو كانت المخاطر عالية
0.52	3.21	y ₃	3. من الممكن الاعتماد على زملائي بأن لا يجعلوا عملي صعب بسبب عدم الاهتمام بالعمل.
0.76	3.69	y ₄	4. انا اعلم انهم يستجيبون بشكل جدي وباهتمام.
0.72	3.18	y ₅	5. انا احترم وأثق بأي زميل عمل حتى لو لم يكن صديق مقرب لي.
0.85	3.42	الوسط العام	
			التكافل
2.11	2.34	y ₆	6. أساعد زملائي في العمل عن طريق المناقشة وبالتالي اتخاذ القرارات.
0.48	3.17	y ₇	7. أعتذر لزملائي في العمل عندما اقوم بشيء خاطيء.
0.58	2.66	y ₈	8. أشارك زملائي بالمشاعر والآراء والاهداف بالشكل الذي يعزز العلاقات الاجتماعية.
2.11	2.45	y ₉	9. أنا مستعد دائماً لمساعدة زملائي عندما تسير الاشياء بشكل خاطيء وغير متوقع.
1.72	2.16	y ₁₀	10. افضل ان أكون دائماً متفقاً مع زملائي في العمل.
0.81	2.55	الوسط العام	
			الكرم
0.32	3.77	y ₁₁	11. أساعد زملائي في العمل عندما يكونوا جداً مشغولين.
0.78	3.01	y ₁₂	12. أساعد زملائي في العمل عندما يكونوا مرضى.
0.21	2.93	y ₁₃	13. ابتعد عن تقديم المساعدة زملائي في العمل.
0.44	3.94	y ₁₄	14. أنتازل عن أيام أجازتي الى زميل آخر بأمر الحاجة اليها.
1.60	3.27	y ₁₅	15. أساهم في اجراء المصالحة بين زملائي في العمل اذا ماحدث نزاع بينهم.
0.81	3.38	الوسط العام	
0.99	3.11		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاجمالي ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي

ثانياً: التكافل

عكست اجابات افراد العينة انخفاض مستوى بعد التكافل لدى مدراء المديرية اذ كان وسطها الحسابي المرجح العام اقل من الوسط الفرضي وبلغ (2.55) وبأنحراف معياري (0.81)، وحصلت الفقرات الاربع (y_6, y_8, y_9) ، و y_{10} أوساط حسابية مرجحة اقل من الفرضي وكانت الفقرة (y_8) اعلاها اذ بلغ (2.66) وبتشتت قليل في الاجابات بلغ (0.58)، والذي كان مضمونها (اشارك زملائي بالمشاعر والاراء والاهداف بالشكل الذي يعزز العلاقات الاجتماعية).

ثالثاً: الكرم

يتمتع المدراء عينة الدراسة بالكرم، اذ بلغ الوسط الحسابي المرجح العام لهذا البعد (3.38) وبدرجة انسجام عالي، اذ بلغ الانحراف المعياري (0.81) وعلى صعيد الفقرات $(y_{11}, y_{12}, y_{13}, y_{14}, y_{15})$ ، حصلت الفقرة (y_{14}) على أعلى وسط حسابي مرجح بلغ (3.94) بأنحراف معياري (0.44) والتي مفادها (أتنازل عن أيام أجازتي الى زميل آخر بأمر الحاجة اليها)، أما الفقرة (y_{13}) فقد حصلت على أقل وسط حسابي مرجح بلغ (2.92) وهو أقل من الوسط الفرضي وبأنحراف معياري بلغ (0.21) والذي كان مضمونها (أبتعد عن تقديم المساعدة لزملائي في العمل).

من خلال تحديد النتائج السابقة على وفق الجدول (2) المذكور آنفاً نستطيع ان نستنتج مايلي:

1. ارتفاع مستوى امتلاك أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير من قبل عينة الدراسة لكل من (الثقة، الكرم)، وهذا ما يحقق الاجابة الرئيسية الثانية وبشكل جزئي.
2. انخفاض مستوى امتلاك ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بـ(التكافل)، وهذا ما يتناقض مع الاجابة الرئيسية الثانية وبشكل جزئي.

أختبار فرضيات التأثير

وفق فرضيات الدراسة التي تمت عملية صياغتها بشكل توضح احتمال اثبات صحتها او عدم صحتها فلقد أستخدم معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Kiner Regression) لكونه اداة احصائية تساهم في تحليل البيانات الخاصة لتحديد اتجاه التأثير بين متغيرات الدراسة.

يوضح الجدول (3) قيم معاملات الاختبار لتأثير متغيرات أساليب ادارة الصراع التنظيمي في متغيرات ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير وكانت بواقع (12) قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لتشكل نسبة (75%) من مجموع القيم البالغ عددها (16)، أي ان القيم ذات الدالة غير المعنوية كانت بعدد (4) قيمة.

وكان معامل الاختبار لاساليب ادارة الصراع التنظيمي في متغيرات ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير قد حقق قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بأختبار (F) الجدولية والبالغة (1.40)، اعلاها كان لاسلوب التجنب وه (3.71) وادناها كان لاسلوب التعاون الا انه لم يؤثر أي تأثير معنوي لاساليب ادارة الصراع التنظيمي في بعد التكافل اذ حصلت (F) المحسوبة على (1.33)، ويمكن ان نستخلص مايلي:

جدول (3) معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير متغيرات اساليب ادارة الصراع التنظيمي في متغيرات ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي

تأثير كلي	الكرم	التكافل	الثقة	ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي
				اساليب ادارة الصراع التنظيمي
*3.44	*2.91	*2.75	*3.13	اسلوب التعاون
1.33	1.20	1.13	1.39	اسلوب التنافس
*3.71	*2.11	*2.60	*3.68	اسلوب التجنب
*3.66	*2.31	*2.38	*3.20	تأثير كلي

مستوى معنوية (0.05)

1. تؤثر أساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب) في تعزيز أو تنمية ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمدير (الثقة، التكافل، الكرم) وبدلالة معنوية وهذا يتفق مع الاجابة الرئيسية الثالثة وبشكل جزئي.
2. لم يؤثر أسلوب ادارة الصراع التنظيمي (التنافس) في تعزيز او تنمية ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم).

المبحث الرابع _ الاستنتاجات والتوصيات

بعد الانتهاء من تحقيق جميع أهداف الدراسة، نجد من الضروري حصر أهم الاستنتاجات في الجانبين النظري والتطبيقي، ومعاملة وضع التوصيات التي نقرحها للباحثين والممارسين والمهتمين بهذا المجال الافادة منها في دراساتهم او ادارة منظماتهم من اجل تحقيق الفاعلية، وذلك على النحو التالي:

الاستنتاجات

أولاً: استنتاجات الجانب النظري

كانت حصيلة المراجعة النظرية - لبعض ماكتب حول متغيرات الدراسة - مجموعة استنتاجات هي:

1. تباينت مواقف رواد الادارة والمنظمة في الصراع، منهم من عدّها ظاهرة سلبية ومنهم من جعلها احد الظواهر الايجابية.
2. ادارة الصراع التنظيمي وظيفة اساسية من الوظائف التي ينبغي على الادارة أن تهتم بها، وتشمل هذه الوظيفة اجراءات تشخيص الصراع وأساليب ادارته وطرق اثارته، خاصة اذا كانت حالة الصراع في المنظمة تميل الى الركود.
3. لم يتفق الباحثون على كيفية قياس ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة.
4. ان مفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي مفهوم معاصر وما زال لحد الان في دور البلورة النظرية فضلاً عن الحاجة الى تطبيقه في المنظمات العامة منها او الخاصة، وتعد الدراسة الحالية معادلة في هذا المجال.

ثانياً: استنتاجات الجانب التطبيقي

- تمخض تطبيق نموذج الدراسة في المنظمة المبحوثة - عن مجموعة استنتاجات يمكن تلخيصها بما يأتي:
1. ظهر ارتفاع مستوى التعاون في المنظمة التعليمية، وهذا يدل على وجود مساهمة جهود المدير الطوعية بالوقت والموارد في المهام والاعمال المعتمدة كل منها على الاخرى والتي تكون نافعة للمجموعة والمنظمة بالشكل الذي يعزز العلاقات الاجتماعية.
 2. ظهر انخفاض مستوى التنافس في المنظمة المبحوثة، وهي نتيجة سلبية، لان الصراع عندما يأخذ شكل المنافسة فإنه يؤدي الى تفتح الامكانيات والمواهب ويحسن من نوعية القرارات المتخذة وبالتالي يعد عاملاً مساعداً لتطوير اجراء المديرين والمنظمة ككل.
 3. تبين ارتفاع مستوى اسلوب التجنب في المنظمة التعليمية، وهذا دليل على وجود مدراء لا يبحثون في اهدافهم واهتماماتهم ولا يستجيبون لاهتمامات واهداف الاخرين.
 4. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي ارتفاع مستوى الثقة والتي تم اختبارها في المديرية، وهذا مؤشر على وجود مستوى عالي من الثقة لدى المدراء حول صفات زملاء العمل، وان هناك ترابط كبير بين متغيرات الثقة (النزعة لعمل الخير، الجدارة، القدرة على التنبؤ، الاستقامة) وانها تعبر جميعاً عن وجود اختصاصات عالية وذات مهارة.
 5. حقق متغير التكافل وسطاً حسابياً عاماً أقل من المتوسط، مما يدل على أن الدعم المقدم من قبل المدير او مجموعة من المديرين الى الاخرين وذلك لتشاركتهم بالمشاعر والاراء والاهداف بالشكل الذي يعزز العلاقات الاجتماعية لم يكن بالمستوى المطلوب.
 6. ظهر ارتفاع مستوى الكرم عند المدراء، وهذا دليل على التصرف الكريم في الوقت والجهد اكثر مما هو معتاد او متوقع من قبل المدير.
 7. تبين ارتفاع مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي في المديرية والموجود لدى المدراء، وهذا دليل على وجود السلوكيات التي تطور رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة وتقوي العلاقات الاجتماعية بين المدراء في المنظمة وان هناك الكثير من الموارد المتحققة في الشبكات الاجتماعية للمدراء تمكنهم من اداء اعمالهم وتحقيق الاهداف المطلوبة، وهذا يعود الى أسباب كثيرة منها المماثلة بين المدراء والانتماء لنفس الطبقة الاجتماعية ووجود علاقات عمل قوية بينهم.
 8. تؤثر اساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب) في تنمية او تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم) وبدلالة معنوية، ويدل ذلك على ان المدراء عينة الدراسة تدرك وتقيم أهمية أساليب ادارة الصراع التنظيمي ودورها الفاعل في تنمية او تعزيز الابعاد، ومن جهة اخرى عدم تأثير اسلوب ادارة الصراع التنظيمي (التنافس) في تنمية او تعزيز ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم)، وهذا يعود الى التنافس بين المدراء لم يكن بالمستوى المطلوب.

9. ان التأثير المعنوي لاساليب ادارة الصراع التنظيمي في ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي بشكل كلي للمديرية (مجال الدراسة) كما اظهرتها نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط يعزى الى ان هناك تفهماً من قبل المديرين بأهمية دور أساليب ادارة الصراع التنظيمي في تنمية ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي.
10. تبين ارتفاع رأس المال الاجتماعي في المديرية والموجود لدى المدراء، وهذا دليل على وجود السلوكيات التي تطور رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة وتقوي العلاقات الاجتماعية بين المدراء في المنظمة وان هناك الكثير من الموارد المتحققة في الشبكات الاجتماعية للمدراء تمكنهم من اداء اعمالهم وتحقيق الاهداف المطلوبة، وهذا يعود الى اسباب كثيرة منها المماثلة بين المدراء والانتماء لنفس الطبقة الاجتماعية ووجود علاقات عمل قوية بينهم.
11. تؤثر اساليب ادارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب) في تنمية او تعزيز ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكافل، الكرم) وبدلالة معنوية. ويدل ذلك على ان المدراء عينة الدراسة تدرك وتقيم أهمية أساليب ادارة الصراع التنظيمي ودورها الفاعل في تنمية وتعزيز الابعاد، الا ان النتائج أشارت(*).
12. ان التأثير المعنوي لاساليب ادارة الصراع التنظيمي في ابعاد رأس المال الاجتماعي للمديرية (مجال الدراسة) كما أظهرتها نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تعزى الى ان هناك تفهماً من قبل المديرين بأهمية دور أساليب ادارة الصراع التنظيمي في تنمية ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

التوصيات

- ظهرت اثناء البحث والتقيب النظري والتطبيقي والتأمل في نتائج الدراسة وتراكم الخبرة افكار وملاحظات وتوقعات سعينا الى تأطيرها ضمن توصيات نقدمها للمهتمين في الفكر الاداري والتنظيمي وممارسيها نأمل ان تكون ذات فائدة لهم، ويمكن تلخيصها على النحو الاتي:
1. العمل على الاحتفاظ بمستويات معينة من الصراع داخل اقسام المديرية المختلفة وذلك من خلال تشجيع المنافسة بين المدراء والاقسام ووضع الضوابط الخاصة بتوظيف ذلك لصالح المديرية والمديرين العاملين فيها.
 2. تستطيع المنظمة دعم اسلوب التجنب بين المديرين بواسطة تعيينهم بمنصب مختلف بمنظمات مماثلة فعند ذلك سوف لا يكون هناك اتصال مباشر بين الطرفين. ويكون هذا الاسلوب مفيداً عندما يتطلب الوضع من كلا الطرفين تهدئة غضبهم ولكنه يؤدي على المدى البعيد الى ظهور الخلاف مجدداً اذا لم يتم حله جذرياً، والاكثر من ذلك ان تجنب الخلاف يزيد من احتمال اهمال مواضيع ادارية اخرى قد تكون هامة، مثال ذلك ان المعلومات التي تقدمها الادارة من المستويات الدنيا الى العليا قد تقتصر على الامور الجيدة فقط وتتجنب الامور غير المستحبة مما يؤدي على المدى البعيد الى ظهور مشاكل اكبر قد تعيق العمل الاداري.
 3. التأكيد على أهمية العملية الادارية ودورها في حل المشكلات ورفع مستويات الاداء عن طريق عقد الندوات واقامة الدورات التدريبية للمدراء في كافة المستويات المتعلقة بكيفية التعامل مع ابعاد ظاهرة الصراع التنظيمي وما تتركه هذه الظاهرة من اثار ايجابية وسلبية على المديرية والمديرين العاملين فيها.

(*) جهة أخرى عدم تأثير اسلوب ادارة الصراع التنظيمي (التنافس) في تنمية او تعزيز ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة، التكامل، الكرم)، وهذا يعود الى ان التنافس بين المدراء لم يكن المستوى المطلوب.

4. ضرورة قيام المديرية (مجال الدراسة) بأجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مستويات الصراع المختلفة ومعرفة الاسباب التي تقف وراء ذلك وتحديد اساليب التعامل معها بما يضمن مصالح جميع الاطراف.
5. دعم ابعاد رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر اللافتات والاعلانات والمكافآت المشروطة بالاداء الاجتماعي.
6. تركيز الاهتمام على بعد التكافل لانه يؤدي الى الدعم المتبادل بين المدراء مما يجعله كمورد لهم وبشكل جماعي.
7. ضرورة اهتمام ادارة المديرية بتطوير الثقة لدى المديرين فيها، ولاسيما ان نتائج الدراسة الميدانية أشارت الى ارتفاع مستوى الثقة لدى المدراء، لذلك اذا ما ارادت ادارة المديرية الافادة منها ينبغي عليها وضع سياسات وبرامج تكفل استثمارها بشكل صحيح والافادة منها في دعم الاداء التنظيمي.
8. استحداث تشكيلات خاصة بالمبدعين في المديرية (مجال الدراسة) وأبعاد آليات وممارسات معينة لمكافأتهم مادياً ومعنوياً لغرض المحافظة على بقائهم داخل المديرية والاستفادة من قدراتهم الفكرية بما يخدم مستقبل العراق الجديد.
9. تشجيع المديرين ذوي الاهتمامات المشتركة على الاجتماع فيما بينهم وتهيئة الوقت والمكان لذلك، وكذلك جميع المديرين في المناسبات والاعياد لتقوية الروابط بينهم وتعزيز العلاقات، وانشاء فرق عمل اجتماعية تتابع مشاكل واحتياجات المديرين الاجتماعية من خلال تقديم الدعم الاجتماعي.
10. التنسيق المستمر مع مختلف المنظمات التعليمية العراقية والعربية والعالمية للأفادة من خبراتها من الكتب والبحوث العلمية المنظرة في هذا الجانب وبما يسهم في زيادة اطلاع ادارة المنظمة على المتغيرات الحديثة والتقنيات المعاصرة للمنظمات العالمية وتكييف المفيد منها للبيئة العراقية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أكري، شهاب، (2013)، "أدارة الصراع في المنظمات المختلفة".
[www.sotkurdistan.net/print.php? Sid=25901](http://www.sotkurdistan.net/print.php?Sid=25901).
2. حسن، محمد حربي، (1989)، "علم المنظمة"، *دار الكتب والوثائق*، بغداد.
3. خليل، محمد، (2013)، "الصراع في المنظمات الإدارية".
www.ta9weer.com/Vb/archive/index.php/t-1161.html.
4. العنزوي، سعد علي حمود؛ صالح، احمد علي، (2009)، "أدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"،
دار اليازوري للنشر، عمان.
5. موسى، غانم فنجان، (1990)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، *دار الكتب والوثائق*، مطبعة
الرائية، بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

6. Adams, Linda, (2004), "Why Conflict is a good thing". www.gordontraining.com.
7. Bill, Kuehn; Wille, Steve, (2003), "Constructive Conflict",
www.thrivinonconflict.com.
8. Daft, Richard L.; Noe, Raymond A., (2001), "Organizational Behavior", Harcourt
College Publishers, U.S.A.
9. Dougherty, D., (2012), "Organizational Social Capital and Public Service
Performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 5, No. 3, PP. 15-30.
10. Fussell, P.R.; Yasumoto, J.Y.; Hans, J.M.; Nayyar, S.M., (2006), "Linking Action
to Social Structure Within A System: Organizational Social Capital Within and
Between Subgroups", *Journal of Business*, Vol. 15, No. 7, PP.149-160.
11. Gray, Jerry L.; Starke, Fredrick A., (1984), "Organizational Behavior Concepts and
Applications", 3rd Ed., Bell & Howell Company, U.S.A.
12. Hellriegel, Don S., (2001), "Organizational Behavior", 9th Ed., South – western
College Publishing, U.S.A.
13. Hitt, Michael A. ; Ireland R. Duane, (2002), "The Essence Leadership: Managing
Human and Organizational Social Capital", *The Journal of Leadership and
Organizational Studies*, Vol. 9, No. 1, PP. 3-14.
14. Hoffman P. Nicole, (2005), "An Examination of the Sustainable Competitive
Advantage Concept: Past, Present, and Future", *Academy of Marketing Science
Review*, Vol. 20, No. 4, PP. 90-105.
15. Katz, D.; R.L. Kahn, (1966), "The Social Psychology of Organizations", New
York: John Wiley & Sons, Inc.

16. Kramer, R. M., (1999), "Trust and Distrust in Organizations-Emerging Perspective Enduring Questions, Annual Review of Psychology", *Harvard Business Review*, Vol. 19, No.4, PP.10-30.
17. Lawrence, A.; R. Lorsh, (1975), "Management to day", New York: John Wiley & Sons, Inc.
18. Leana, Carria R.; Van Buren, Harry J., (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practices", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, PP.538-555.
19. Leavitt, H.J., (1974), "Managerial Psychology", 3rd Ed., Chicago: The University of Chicago Press.
20. Lesser, R.; Prusak, M. (1999), "How to Invest in Organizational Social Capital", *Harvard Business Review*, Vol. 18, No.3, PP.1-18.
21. Likert, Rensis; J. G. Likert, (1976), "New Ways of Managing Conflict", New York: Mc Graw-Hill Book Co. Inc.
22. March, J.G.; H.A. Simon, (1958), "Organizations", New York: John Wiley & Sons, Inc.
23. Medina, Francisco J., (2010), "Conflict Management". www.thrivingonconflict.com.
24. Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed., Hall, Inc., New Jersey.
25. Robbins, Stephen P., (2003), "Essentials of Organizational Behavior", 10th Ed., Prentice- Hall, Inc.
26. Sophon, G. H., (2007), " Organizational Social Capital: Prospect for Anew Concepts", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No.2, PP.15-39.
27. Terrion, Jenepher Lonnox, (2006), "The Development of Organizational Social Capital Through Leadership Training Program". ilennox@uottawa.ca.
28. Winter, L., (2000), "Towards Atheoised Understanding of Family Life and Organizational Social Capital, Working Paper", *AcademY of Management Review*, Vol. 15, No. 3, pp.313-330.
29. Woolcoch, D., (2007), "Using Mixed Methods to Organizational Social Capital in Low Income Countries: A practical Guide", www.manchester.ac.uk.
30. Wright, Patrick M.; Noe, Raymond A., (1996), "Management of Organizations", Higher Education GROUP, Inc Company.

ملحق (1)

م / استبانة

بين أيديكم استبانة حول الدراسة الموسومة (أساليب ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في تنمية رأس المال الاجتماعي التنظيمي) ويتوقف نجاح هذه الدراسة على تعاونكم وأسهامكم الفاعل في الاجابة بدقة وموضوعية عن جميع فقرات هذه الاستبانة، علماً ان المعلومات ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع اجابتم بسرية، ولا داعي لذكر الاسم لطفاً...

يرجى وضع اشارة (✓) امام الاجابة التي تتفق معها:

أولاً: أساليب ادارة الصراع التنظيمي

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
أسلوب التعاون						
1.	عند نشوء أي صراع بينك وبين زملائك في العمل تحاول التعاون معهم من أجل فهم حقيقة المشكلة والعمل على حلها.					
2.	ان فريق العمل يصل الى افضل الحلول مقارنة بالحلول التي يمكن ان يصل لها أي شخص يعمل باستقلالية.					
3.	التفاهم المشترك وتبادل المعلومات الصحيحة بين الاطراف المتصارعة قد يقود الى حلول مرضية للجميع.					
4.	تحاول تقديم اكبر قدر من المساعدة اذا طلب منك ذلك للوصول الى افضل الحلول للمشاكل القائمة.					
5.	تفضل ان تسمع رأي كل واحد في المشكلة المطروحة وتساهم في تكوين رأي جماعي لحلها.					
اسلوب التنافس						
6.	عند نشوء صراع بينك وبين زميلك عادة تستخدم خبرتك العلمية والعملية لجعل زميلك في العمل يتقبل افكارك.					
7.	تصر دائماً على متابعة دورك في المشكلة المطروحة وتتمسك بحلها.					
8.	قدرتك في التعامل مع المعلومات تتيح لك الفرصة في اقناع الاخرين بالحلول التي تقدمها لحل المشاكل.					
9.	السلطة والنفوذ تؤهلانك لترويج الافكار والقرارات التي تسعى لتحقيقها.					
10.	تعمل بجهد كبير لتطوير القضية التي تهتمك وتحمي حقوقك كعضو في الفريق.					
11.	انت تناقش قضيتك مع زملائك في العمل لبيان مميزات موقعك الوظيفي.					
اسلوب التجنب						
12.	عند نشوء صراع بينك وبين زملائك في العمل تتجنب عادة المواجهة معهم.					
13.	تحاول جاهداً تجنب نشوء أي خلاف مع زملائك في العمل مهما كانت الاسباب.					
14.	تدع الاخرين يتحملون لوحدهم مسؤولية حل الصراعات التي تنشأ فيما بينهم.					
15.	تفضل ان تعمل على تجنب التوتر وتصعيد المواقف مع زملائك.					
16.	تجنب النقاش او الحوار بخصوص أي صراع يقع بينك وبين زملائك في العمل خوفاً من تأزم الامور والوصول الى طريق مسدود.					
17.	توجب الخوض في الصراعات حتى يصبح لديك الوقت الكافي للتدقيق فيها والقدرة على مواجهتها.					
18.	تتجنب اخذ مواقف معينة يمكن ان تثير الجدل والنقاش.					

ثانياً: رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

ت	الاسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الثقة						
1.	انا وزملائي لدينا علاقات تشوبها الثقة حيث يمكن المشاركة بحرية بأفكارنا ومشاعرنا وطموحاتنا.					
2.	ثقتي بزملائي كبيرة حتى لو كانت المخاطر عالية.					
3.	من الممكن الاعتماد على زملائي بان لا يجعلوا عملي صعب بسبب عدم الاهتمام بالعمل.					
4.	أنا أشرك زملائي بمشاكلي لاني اعلم انهم يستجيبون بشكل جدي وبأهتمام.					
5.	أنا أحترم وأثق بأي زميل عمل حتى لو لم يكن صديق مقرب لي.					
التكافل						
6.	أساعد زملائي في العمل عن طريق المناقشة وبالتالي اتخاذ القرارات.					
7.	أعتذر لزملائي في العمل عندما اقوم بشيء خاطيء.					
8.	أشارك زملائي بالمشاعر والآراء والاهداف بالشكل الذي يعزز العلاقات الاجتماعية بيننا.					
9.	أما مستعد دائماً لمساعدة زملائي عندما تسير الاشياء بشكل خاطيء وغير متوقع.					
10.	أفضل ان اكون دائماً متفقاً مع زملائي في العمل.					
الكرم						
11.	أساعد زملائي في العمل عندما يكونوا جداً مشغولين.					
12.	اساعد زملائي في العمل عندما يكونوا مرضى.					
13.	أبتعد عن تقديم المساعدة لزملائي في العمل.					
14.	أتنازل عن ايام اجازتي الى زميل آخر بأمس الحاجة اليها.					
15.	أساهم في اجراء المصالحة بين زملائي في العمل اذا ماحدث نزاع بينهم.					