

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي.....

رقم التسجيل DG/03/11

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان

أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية

إعداد الطالب: محمد سلامنة

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ.د. قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	رئيسا
أ.د. برجومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د. لعلاوي عمر	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة / الجزائر	مناقشا
أ.د. حجازي إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر / بسكرة	مناقشا
د. محمودي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	مناقشا
د. علماوي أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018



الرقم التسلسلي.....
رقم التسجيل DG/03/11

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم التسيير

العنوان

أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي
دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية

إعداد الطالب: محمد سلامة

لجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ.د. قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	رئيسا
أ.د. برحومة عبد الحميد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د. لعلاوي عمر	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة / الجزائر	مناقشا
أ.د. حجازي إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر / بسكرة	مناقشا
د. محمودي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	مناقشا
د. علماوي أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

شكر وعرفان

كل الحمد والشكر لله تعالى أولاً وآخرًا

لا يسعني في نهاية هذا العمل المتواضع إلا أن أتقدم بجزيل الشكر
والعرفان لأستاذي المشرف عبد الحميد برحومة على تفضله بقبول الإشراف
على أطروحتي وما أحاطني به من توجيه ونصح وحرصه الدائم للإتمام هذا
البحث.

كما أتقدم بمزيد من العرفان لأعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول
مناقشة أطروحتي وتحكيمها.

الشكر موصول أيضا إلى جميع موظفي وإدارات الشركات محل الدراسة على
قبولهم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسساتهم.

في الأخير كل التقدير لكل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد
وشجعتني طوال فترة إعداد هذه الأطروحة



إهداء، خاص

إلى روح والدتي رحمها الله

جبار حفيظة

2016 - 1954



أهدى

إلى والدي أطل الله في عمره

إلى زوجتي التي صبرت معي طيلة أطوار هذه الأطروحة

إلى إخواني ، أخواني ، أزواجهم وأولادهم

إلى أصدقائي ومعارفي

إلى الموظفين بقسم التعليم الأساسي الذين عملت معهم على مدار

سنوات

إلى جميع زملائي الأساتذة بجامعة محمد الصديق به يحي - جيجل

وباتي جامعات الوطن

إلى كل باحث محب للمعرفة

أهدي لهذا العمل المتواضع



فهرس المحتويات

أ.....	شكر وعرفان
ب.....	إهداء خاص
ج.....	إهداء
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ح.....	فهرس الأشكال
ط.....	فهرس الملاحق
1.....	توطئة
2.....	إشكالية الدراسة
3.....	أهمية الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
4.....	أسباب اختيار الموضوع
5.....	هيكل الدراسة
6.....	الفصل الأول: الصراع التنظيمي
7.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: الصراع من منظور الفلسفة، علم الإجتماع والفكر الإداري
7.....	المطلب الأول: الصراع من منظور الفلسفة
10.....	المطلب الثاني: الصراع من منظور علم الاجتماع
14.....	المطلب الثالث: الصراع من منظور الفكر الإداري
18.....	المبحث الثاني: مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه
18.....	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
20.....	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
25.....	المبحث الثالث: مستويات وأنواع الصراع التنظيمي
25.....	المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي
36.....	المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي
41.....	المبحث الرابع: نماذج ونتائج الصراع التنظيمي
41.....	المطلب الأول: نماذج الصراع التنظيمي
50.....	المطلب الثاني: نتائج الصراع التنظيمي
55.....	خلاصة
56.....	الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
57.....	تمهيد
57.....	المبحث الأول: مفهوم ومراحل إدارة الصراع التنظيمي
57.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
58.....	المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي
61.....	المبحث الثاني: الأساليب السلوكية لمعالجة الصراع التنظيمي
63.....	المطلب الأول: نموذج الشبكة الإدارية لـ Blake and Mouton
65.....	المطلب الثاني: نموذج فحص إدارة الصراع لـ Hall
66.....	المطلب الثالث: نموذج أداة أنماط الصراع لـ Thomas and Killmann
69.....	المطلب الرابع: نموذج مقياس الصراع التنظيمي لـ Rahim
73.....	المبحث الثالث: التدخل على مستوى العمليات والبنية الهيكلية لإدارة الصراع
73.....	المطلب الأول: التدخل على مستوى العمليات الإنسانية لإدارة الصراع
75.....	المطلب الثاني: التدخل على مستوى البنية الهيكلية لإدارة الصراع
78.....	المبحث الرابع: إستراتيجيات تخفيض وحل الصراع



78	المطلب الأول: إستراتيجية التفاوض
82	المطلب الثاني: تدخل الطرف الثالث
86	خلاصة
87	الفصل الثالث: القرار الإستراتيجي وعلاقته بالصراع التنظيمي
88	تمهيد
88	المبحث الأول: مفهوم ومسؤولية صنع القرار الإستراتيجي
88	المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي
90	المطلب الثاني: مسؤولية صنع القرار الإستراتيجي
96	المبحث الثاني: نماذج عملية صنع القرار الإستراتيجي
96	المطلب الأول: النموذج العام لصنع القرار الإستراتيجي لـ Mintzberg et al
98	المطلب الثاني: الإطار التكاملي لعملية صنع القرار الإستراتيجي لـ Rajagopalan et al
100	المطلب الثالث: نموذج عملية صنع القرار الإستراتيجي لـ Harrison
102	المطلب الرابع: نموذج التأثير السياقي على عملية صنع القرار الإستراتيجي لـ Papadakis et al
105	المطلب الخامس: النموذج التكاملي لفعالية صنع القرار الإستراتيجي لـ Elbanna and Child
106	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار الإستراتيجي
106	المطلب الأول: العوامل المتعلقة بالقرار نفسه
108	المطلب الثاني: العوامل التنظيمية
111	المطلب الثالث: العوامل البيئية
114	المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بأعضاء فريق الإدارة العليا
116	المبحث الرابع: علاقة الصراع بفعالية صنع القرار الإستراتيجي، الفرضيات ونموذج الدراسة
116	المطلب الأول: فاعلية صنع القرار الإستراتيجي في الأدب النظري
122	المطلب الثاني: علاقة الصراع بفعالية صنع القرار الإستراتيجي في الدراسات السابقة
129	خلاصة
131	الفصل الرابع: منهجية وتصميم الدراسة
132	تمهيد
132	المبحث الأول: أسلوب الدراسة
132	المطلب الأول: تصميم الدراسة
136	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
137	المطلب الثالث: أداة الدراسة
140	المطلب الرابع: وحدات القياس ومقياس الدراسة
142	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
142	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
143	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
146	المبحث الثالث: جودة أداة الدراسة
146	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة
148	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
149	خلاصة
151	الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة
152	تمهيد
152	المبحث الأول: خصائص أفراد الدراسة وتحليل الارتباط
152	المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد الدراسة
154	المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
157	المبحث الثاني: التحليل الوصفي والتحقق من توفر شروط الإنحدار
157	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة



158	المطلب الثاني: التحقق من توفر شروط إجراء تحليل الإنحدار
161	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
162	المطلب الأول: اختبار فرضيات التأثير المباشر
164	المطلب الثاني: اختبار فرضيات التعديل
182	خلاصة
184	خاتمة
185	مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
188	إسهامات الدراسة
190	حدود الدراسة وآفاق البحوث المستقبلية
192	قائمة المراجع
214	الملاحق

الصفحة	الجدول
23	الجدول رقم (1.1): أنواع الصراع حسب طبيعة الإدارات.....
62	الجدول رقم (1.2): ملخص نماذج إدارة الصراع التنظيمي.....
72	الجدول رقم (2.2): الحالات الملائمة وغير الملائمة لاستخدام أساليب معالجة الصراع بين الأشخاص.....
138	الجدول رقم (1.4): مصادر متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
143	الجدول رقم (2.4): توزيع أعضاء الإدارة العليا على الفرق.....
147	الجدول رقم (3.4): الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبنود.....
148	الجدول رقم (4.4): معاملات الثبات ألفا كرونباخ.....
152	الجدول رقم (1.5): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.....
154	الجدول رقم (2.5): خصائص الشركات محل الدراسة.....
156	الجدول رقم (3.5): مصفوف ارتباط متغيرات الدراسة.....
157	الجدول رقم (4.5): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
161	الجدول رقم (5.5): تشخيص المصاحبة الخطية من خلال السماحية ومعامل تضخم التباين.....
162	الجدول رقم (6.5): تحليل الانحدار لأثر صراع المهمة على صراع العلاقة.....
163	الجدول رقم (7.5): تحليل الانحدار لأثر ابعاد الصراع التنظيمي على نتائج القرار.....
165	الجدول رقم (8.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التسامح في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار.....
166	الجدول رقم (9.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التكامل في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار.....
166	الجدول رقم (10.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التكامل.....
166	الشكل رقم (11.5): التأثير الشرطي لصراع المهمة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب التكامل.....
168	الجدول رقم (12.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التوسط في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار.....
169	الجدول رقم (13.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب السيطرة في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار.....
170	الجدول رقم (14.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التجنب في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار.....
170	الجدول رقم (15.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التجنب.....
171	الجدول رقم (16.5): التأثير الشرطي لأسلوب المهمة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب التجنب.....
172	الجدول رقم (17.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التسامح في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار.....
173	الجدول رقم (18.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التسامح.....
173	الجدول رقم (19.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الالتزام بالقرار بتغير قيم أسلوب التسامح.....
174	الجدول رقم (20.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التكامل في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار.....
175	الجدول رقم (21.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل.....
175	الشكل رقم (22.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب التكامل.....
176	الجدول رقم (23.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل.....
177	الجدول رقم (24.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الالتزام بالقرار بتغير قيم أسلوب التكامل.....
177	الجدول رقم (25.5): نتائج تحليل الانحدار دور أسلوب التوسط في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار.....
179	الجدول رقم (26.5): نتائج تحليل الانحدار دور أسلوب السيطرة في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار.....
180	الجدول رقم (27.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب السيطرة.....
180	الجدول رقم (28.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب السيطرة.....
181	الجدول رقم (29.5): نتائج تحليل الانحدار دور أسلوب التجنب في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار.....

27	الشكل رقم (1.1): نموذج حلقة الدور.....
31	الشكل رقم (2.1): نافذة جوهاري (The johari window).....
42	الشكل رقم (3.1): نموذج ديناميكية حلقة الصراع لـ Pondy.....
45	الشكل رقم (4.1): النموذج العام للصراع بين الوحدات لـ Walton and Dutton.....
46	الشكل رقم (5.1): نموذج عملية الصراع لـ Schmidt and Kochan.....
47	الشكل رقم (6.1): نموذج مراحل عملية الصراع لـ Robbins.....
49	الشكل رقم (7.1): نموذج الصراع التنظيمي لـ Rahim.....
54	الشكل رقم (8.1): علاقة كثافة الصراع بالأداء.....
58	الشكل رقم (1.2): عملية إدارة الصراع التنظيمي.....
64	الشكل رقم (2.2): شبكة Blake and Mouton لإدارة الصراع التنظيمي.....
65	الشكل رقم (3.2): الأساليب الخمسة لإدارة الصراع حسب نموذج Hall.....
68	الشكل رقم (4.2): الأساليب الخمسة لإدارة الصراع حسب نموذج Thomas and Killmann.....
69	الشكل رقم (5.2): نموذج Rahim لإدارة الصراع التنظيمي.....
85	الشكل رقم (6.2): تصنيف أنماط التدخل في الصراع حسب نموذج Sheppard.....
97	الشكل رقم (1.3): النموذج العام لصنع القرار الاستراتيجي لـ Mintzberg et al.....
99	الشكل رقم (2.3): الإطار التكاملي لعملية صنع القرار الاستراتيجي لـ Rajagopalan et al.....
100	الشكل رقم (3.3): نموذج عملية صنع القرار الاستراتيجي لـ Harrison.....
104	الشكل رقم (4.3): نموذج التأثير السياقي على عملية صنع القرار الاستراتيجي لـ Papadakis et al.....
105	الشكل رقم (5.3): النموذج التكاملي لفعالية صنع القرار الاستراتيجي لـ Elbanna and Child.....
129	الشكل رقم (6.3): النموذج العلائقي للدراسة.....
159	الشكل رقم (1.5): التوزيع الطبيعي للأخطاء.....
160	الشكل رقم (2.5): تجانس تباين الخطأ العشوائي.....
167	الشكل رقم (3.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع المهمة على جودة القرار الاستراتيجي بتغير قيم أسلوب التكامل...
171	الشكل رقم (4.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع المهمة على جودة القرار الاستراتيجي بتغير قيم أسلوب التجنب..
174	الشكل رقم (5.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الالتزام بالقرار الاستراتيجي بتغير قيم أسلوب التسامح
176	الشكل رقم (6.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار الاستراتيجي بتغير قيم أسلوب التكامل.
177	الشكل رقم (7.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الالتزام بالقرار الاستراتيجي بتغير قيم أسلوب التكامل..
181	الشكل رقم (8.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار الاستراتيجي بتغير قيم أسلوب السيطرة.
183	الشكل رقم (9.5): نموذج دور سلوكيات الصراع في فعالية صنع القرار الاستراتيجي.....

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
215	الملحق رقم (1): استمارة الدراسة بالعتين العربيت والفرنسية وأسئلة المقابلة مع المدراء
223	الملحق رقم (2): الشركات المستهدفة بالدراسة
223	الملحق رقم (3): رموز متغيرات الدراسة بالملاحق



مقدمة

توطئة

يتوجه عالم الأعمال ليكون أكثر تعقيدا بسبب الضغوط التنظيمية المتزايدة، البيئات المضطربة، نظم الحوكمة المتغيرة، التطور المطرد للتكنولوجيا، الشح المتزايد للموارد، إرتفاع أصوات الجمعيات المدافعة عن البيئة، ولأن هذه المتغيرات تشكل مجال تركيز القيادة الإستراتيجية، فقد زادت أهمية فرق الإدارة العليا حيث أصبحت من بين العوامل الحاسمة لضمان الصحة التنظيمية وبقاء المنظمات في عالم مضطرب يكتنفه الغموض المتزايد، ولأن هذه الفرق مسؤولة مركزيا عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ربط المنظمة بالدوائر الخارجية وتوفير التكامل عبر المجالات الوظيفية وضمان التوافق بين الإستراتيجية، هيكل المنظمة وعملياتها، أصبح البحث في فرق الإدارة العليا ضروريا لفهم العملية التي تصنع بها القرارات الاستراتيجية.

فتطور المنظمة وإستمرارها في عالم الأعمال مرهون أساسا بمدى فعالية القرارات الإستراتيجية التي تصنعها هذه الفرق و سلسلة القرارات التشغيلية التي تنبثق عنها، لهذا شغل موضوع صنع القرار حيزا هاما في علم الإدارة نظرا لما له من ارتباطات بأجزاء العملية الإدارية، وتكتسي القرارات الإستراتيجية أهميتها من كونها تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها فهي أكبر القرارات وأكثرها عرضة للمجازفة، تعالج التعقيد والغموض، تتطلب تخصيص كميات كبيرة من الموارد، ويمكن أن تشمل الدخول إلى أسواق جديدة، تطوير منتجات أو خدمات جديدة، الشروع في برامج جديدة، إغلاق فروع قائمة.

حاليا تصنع هذه القرارات بشكل جماعي أكثر منه بشكل فردي، ويستمد هذا التوجه قوته من فرضية أن تفكير شخصين أفضل من تفكير شخص واحد، كما أن الاتجاه التقليدي في الإدارة والقائم على صنع القرارات فرديا فقد مكانته لصالح الاتجاه القائم على الجماعية، بسبب تغير طبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمات، زيادة تعقيد وغموض المشاكل وتداخل المتغيرات المؤثرة عليها، ما جعلها تتجاوز القدرات الفردية لصانع القرار، فالمجموعات تكون أكثر فعالية في صنع القرار عندما تتألف من أفراد يملكون مهارات وقدرات متنوعة، فالعديد من الباحثين يفترضون أن أي جماعة متفاعلة تصنع قرارات أكثر فعالية من تلك التي يصنعها الأفراد منفصلين، وذلك لأن الجماعة تستطيع أن تجمع وتحلل معلومات أكثر من الفرد الواحد، كما أنها تطرح وجهات نظر متنوعة ومختلفة حول المشاكل التي تتطلب قرارات بشأنها، بالإضافة إلى أن التزام أعضاء الجماعة بالقرار الذي شاركوا في صنعه أقوى من التزامهم بقرار الفرد.

خلال عملية صنع القرار الإستراتيجي من المحتمل جدا أن يمتلك كبار المسؤولين التنفيذيين قيم متنوعة، وقواعد معرفية وخبرات ووجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالخيارات الإستراتيجية المثلى التي يجب على المنظمات اتباعها، نتيجة لذلك قد يظهر الصراع بتفاعل أعضاء فريق الإدارة العليا مع بعضهم البعض في سياق صنع القرارات الإستراتيجية، لأنه احد عمليات التفاعل الاجتماعية المهمة داخل الفرق، فحسب بوندي الصراع هو صفة ملازمة للحياة التنظيمية ويذهب أبعد من ذلك عندما يعتبر سلوك التعاون هو الحالة الشاذة، وعليه فإن صنع القرارات الإستراتيجية جماعيا يجعل من الصراع ضمن فريق الإدارة العليا المكلف بصنع القرارات الإستراتيجية أمرا حتميا في ظل التنوع في القدرات، المهارات والخصائص والتفضيلات الشخصية للأعضاء.

وإختلفت النظرة للصراع التنظيمي كما هو الشأن بالنسبة للصراع الإجتماعي عبر الزمن، فالمدرسة التقليدية في الإدارة أعطت انطبعا سيئا عن الصراع واعتبرته أمرا سلبيا مرادفا للعنف والتخريب، يعكس خلاا تنظيميا يتطلب من المنظمة التدخل لتجنبه أو كبحه والقضاء عليه بأي وسيلة ممكنة متى امكن ذلك، لكن في مطلع الستينيات من القرن العشرين

وبعد التحول التدريجي عن الموقف التقليدي، برزت للسطح افكار نظرية ودراسات تجريبية تدعو ليس فقط لقبول الصراع بل إلى تشجيع المدراء على الإبقاء عليه عند حد معقول، كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد و ضمان حيوية المنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار وممارسة النقد الذاتي ، لكن قلة من الباحثين تتبنى مقاربة حل الصراع بقت على موقفها منه باعتباره " شر " ينبغي التخوف من خطورته، نظرا لصعوبة التحكم فيه نتيجة طبيعته المعقدة، تشابك أنواعها وميله للتصعيد، خاصة مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في قدرات المنظمات على التحكم فيه ونشاطها في سياقات وبيئات مختلفة، لكن التيار العام من الباحثين في المجال يعتقد أنه يمكن أن نميز بين إثارة الصراع وتعزيز الوظائف البناءة له، كما يمكن الإستفادة منه في الحالتين الطبيعية أو المفتعلة عبر فهمه بدقة.

ومن المرجح أن أول خطوة للإستفادة من الصراع التنظيمي دون تكاليف هي بتمييز الصراع الوظيفي عن الصراع غير الوظيفي قدر ما يمكن، في هذا الصدد تفصل أغلب الدراسات بين نوعين من الصراع، صراع المهمة وهو إدراك أعضاء الفريق للتناقض بينهم بشأن محتوى المهمة، اختلاف وجهات النظر، الأفكار والآراء، وصراع العلاقة الذي هو إدراك للتوتر الحاصل بين أعضاء الفريق نتيجة المشاعر السلبية والمشاكل الشخصية، بعض الباحثين صنفوا صراع العلاقة كمكون سلبي في حين اعتبروا صراع المهمة كمكون إيجابي، لكن البعض الآخر خلصوا إلى أن صراع المهمة يمكن أن يكون إما سلبيا أو إيجابيا وهذا بالنظر إلى الذي يأتي فيه، اما الخطوة الثانية التي من المحتمل أن تعظيم النتائج التنظيمية للصراع الطبيعي بين الأعضاء ضمن الفريق وتحقق أقصى استفادة ممكنة منه فتتم عبر استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي بما يمكن أعضاء الفريق من توظيف الصراع لإثراء النقاش وتبادل الآراء وتجاوز الخلافات الشخصية والمشاعر السلبية لتعزيز فعالية القرار الاستراتيجي وتحسين النتائج النهائية للمنظمة وزيادة التعلم التنظيمي.

إشكالية الدراسة

عديد الأبحاث التي سلطت الضوء على ظاهرة الصراع داخل فرق الإدارة العليا التي تنتهي إلى منظمات وقطاعات مختلفة وقامت بدمج تصور متعدد الأبعاد للصراع في نموذج لصنع القرار الاستراتيجي خلصت إلى أن صراع المهمة يحسن إجمالا من فعالية صنع القرار الاستراتيجي (Guetzkow & Gyr; 1954, Parayitam; 2005, Amason; 1996, Olson et al; 2007, Hurt & Abebe; 2015)، أما صراع العلاقة فهو يقلل من فعالية صنع القرار الاستراتيجي (Guetzkow & Gyr; 1954, Amason; 1996) لكن أغلب هذه الأبحاث فحصت آثار صراع المهمة على فعالية صنع القرار الاستراتيجي بمعزل عن علاقة صراع المهمة بصراع العلاقة (Engle; 2011, Hurt & Abebe; 2015) فمن مساوئ صراع المهمة انه يرتبط إيجابا بصراع العلاقة (Amason; 1996, Parayitam; 2005, Olson et al; 2007) في حين وجدت بعض الدراسات التي تعاملت مع الصراع ككتلة واحدة أنه يخفف من جودة القرارات (Elbanna, 2010) مما يجعل الرأي القائل بالوظيفية المطلقة لهذا النوع من الصراع أو ذلك وبأن الاستفادة منه مضمونة في تدعيم فعالية صنع القرارات الإستراتيجية محل تشكيك وانتقاد لأن العوامل السياقية يمكن أن تلعب دورا في تحديد طبيعة التأثير (Hurt & Abebe, 2015) ويدعم (De Dreu & Weingart 2003) هذا التوجه عندما يؤكدان على وجود نزعة متنامية في الأدبيات تفترض أنه على الرغم من أن صراع العلاقة يضر بفعالية الفريق، إلا أن صراع المهمة يمكن في ظروف معينة أن يكون مفيدا لفعالية الفريق، ويرى Amason (1996) أن الجودة المتزايدة للقرارات قد تأتي على حساب الإجماع بين أعضاء الفريق، فقد يكون من المحتم أن تؤدي محاولات تحفيز الصراع الوظيفي إلى اندلاع صراع غير فعال.

أمام هذه المفارقات التي يشكل الصراع التنظيمي جوهرها نظرا للتعقيد الذي يميزه وتأثيراته المتناقضة على نتائج القرار الاستراتيجي، نقترح أن تكون إدارة الصراع التنظيمي كما يراها Rahim (2002) بوصفها العملية التي تتضمن وضع

استراتيجيات فعالة لتقليل الإختلالات الوظيفية للصراع وتعزيز النتائج الوظيفية له من أجل تحسين التعلم والفعالية في المنظمة، عاملا فاعلا في تحقيق التوازن المطلوب من خلال تخفيف الآثار السلبية وتعزيز الآثار الايجابية للصراع على فعالية القرار الاستراتيجي بما يتوافق مع توصيات Eisenhardt & Zbaracki (1992) هذه الدراسة تحاول فحص أثر الصراع التنظيمي ببعديه على نتائج القرار كما تبحث دور أساليب إدارة الصراع بوصفها أنماطا سلوكية يستخدمها الأشخاص عند تعاملهم مع الصراع في تعديل الأثر المحتمل للصراع داخل فرق الإدارة العليا لشركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية التي تواجه تحديات تنظيمية وبيئية متعددة بالنظر إلى طبيعة نشاطها وحجمها، من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

هل تعدل أساليب إدارة الصراع التنظيمي من تأثير كلا من صراع المهمة وصراع العلاقة على فعالية صنع القرار الاستراتيجي داخل فرق الإدارة العليا لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية؟

لفهم إشكالية الدراسة وبغرض الإلمام بجميع جوانبها وتحديد التوجهات النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، يمكننا تفكيك التساؤل الرئيس إلى التساؤلات الفرعية التالية:

هل ستشهد فرق الإدارة العليا التي تعرف مستويات أعلى من صراع المهمة إرتفاعا لمستوى صراع العلاقة؟

هل ستصنع فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع المهمة قرارات عالية الجودة، وتشهد إرتفاعا لمستوى الإلتزام بالقرار وفهم أفضل له؟

هل ستصنع فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع العلاقة قرارات منخفضة الجودة، وتشهد تدني لمستوى الإلتزام بالقرار وفهم أقل له؟

هل سيجسّن استخدام فرق الإدارة العليا التي للأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه؟

هل سيخفض استخدام فرق الإدارة العليا للأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه؟

هل سيخفض استخدام فرق الإدارة العليا التي للأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي من التأثير السلبي لصراع العلاقة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه؟

هل سيزيد استخدام فرق الإدارة العليا للأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي من التأثير السلبي لصراع العلاقة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه.

أهمية الدراسة

تكتسي دراسة أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الاستراتيجي داخل فرق الإدارة العليا أهميتها من أن الصراع ظاهرة معقدة متباينة النتائج، يحتاج تعميق فهمنا له تشخيصه بما يسهل التمييز بين الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي من خلال الوقوف على آثاره على نتائج القرارات الاستراتيجية، والتدخل لإدارته عن طريق الأساليب المناسبة لتحقيق أقصى إستفادة منه دون تكاليف، كما توفر النتائج والاقتراحات المنبثقة عن هذه الدراسة المعلومات التي قد تساعد صناع القرار في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية التي يصنعونها.

تدعم هذه الدراسة التحرك خارج مجال النظر للصراع التنظيمي على انه حالة عرضية غير طبيعية وتشجع البحث في مدى تعقيده الناتج أساسا عن العلاقات المعقدة بين الأفراد داخل المنظمة، وتؤيد الدراسات التطبيقية الحديثة التي تعامله على انه متعدد الأبعاد ، كما أنها تؤيد التوجه نحو تقييم مدى فاعلية أساليب إدارة الصراع المختلفة ودورها في تحقيق الإستفادة من الصراع ضمن فرق الإدارة العليا، بما يفتح مجالا لأبحاث مستقبلية تعالج جوانب أخرى في موضوع سلوكيات الصراع في سياق صنع القرار الإستراتيجي التي لم يتسنى لهذه الدراسة الإلمام بها.

يمكن أن تستفيد من هذه الدراسة الشركات التي تبحث عن أفضل أساليب لإدارة الصراع التنظيمي داخل فرق الإدارة العليا بما يحقق الاستفادة من الجوانب الوظيفية للصراع التنظيمي واستبعاد الجوانب غير الوظيفية، بهدف زيادة فاعلية القرارات الإستراتيجية والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي؛ كما قد يسمح اطلاع أعضاء فرق الإدارة العليا على نتائج هذه الدراسة بالتعرف على آثار الصراع التنظيمي على فاعلية القرارات التي يصنعونها والأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي، ما قد يجعلهم يترعون إلى تجنب السلوكيات التي تخلق الصراع غير الوظيفي والمبادرة بالتصرفات التي تشجع الصراع الوظيفي، كما قد تفيد الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بصفة عامة وكل من يرغب في إجراء دراسة مماثلة بصفة خاصة.

أهداف الدراسة

تنطوي الدراسة على هدفين أساسيين ينبثقان من الإشكالية المطروحة، يرميان إلى الكشف عن أثر الصراع التنظيمي على فاعلية صنع القرار الاستراتيجي داخل فرق الإدارة العليا لشركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية، من خلال بناء وفحص نموذج متكامل للصراع التنظيمي في سياق صنع القرار الاستراتيجي من أجل إبراز دور الصراع ببعديه المنفصلين في التأثير على نتائج القرار الاستراتيجي، بالأخذ في الحسبان جزئيا طبيعة العلاقة بين بعدي الصراع، بالإضافة إلى فحص دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعديل الأثر المحتمل لأبعاد الصراع التنظيمي على نتائج القرار الاستراتيجي في بيئة جزائرية، مما يثري حقل المعرفة في مجالي إدارة الصراع التنظيمي وصنع القرار الاستراتيجي، ويسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي يمكنها أن تساعد صناع القرار في الجزائر في تحسين عملية صنع القرار عبر الرفع من مستوى نتائج قراراتهم وبالتالي تعزيز النجاح التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع جاء بعد تأمل عميق ويرجع لعدة أسباب تتمثل في ما يلي:

- الصراع ظاهرة سلوكية مركبة بالنظر إلى تعدد أبعاده، فكل بعد لديه سوابق وآثار مختلفة، لهذا السبب ارتأينا أن نضعه تحت مجهر الدراسة في سياق صنع القرار الاستراتيجي، الذي يعد البيئة المثالية لوجود الصراعات وتطورها، كما أن قدرة فرق الإدارة العليا على إدارة الصراع التنظيمي بما يعزز نتائج القرار ويدعم النتائج التنظيمية يشكل تحد يحتاج للمزيد البحث.

- قلة الدراسات التي عالجت أثر الصراع التنظيمي على فاعلية صنع القرار الاستراتيجي بشكل مباشر وعدم العثور على أي دراسة في حدود بحثنا عالجت الموضوع عبر اعتماد أساليب إدارة الصراع كمتغير معدل لعلاقة بعدي الصراع بنتائج القرار.

- الرغبة الشخصية في إثراء الموضوع نظرا للاطلاع الشخصي على بعض الكتب، المقالات والدراسات في الدول الأجنبية ومحاولة التعرف على واقع صنع القرارات الإستراتيجية في مواقف الصراع بشركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية.

قسمت هذه الدراسة إلى مقدمة تم من خلالها تم إستعراض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية ، أهمية وأهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع وهيكل الدراسة، أما الإطار النظري فتضمن في ثلاث فصول في حين إحتوى الجانب التطبيقي على فصلين، وخاتمة تلخص، تفسر وتناقش نتائج الدراسة.

خصص الفصل الأول لعرض أدبيات الصراع التنظيمي، حيث تم التطرق من خلال المبحث الأول للصراع من منظور الفلسفة، علم الاجتماع والفكر الإداري، أما في المبحث الثاني فقد تمت مناقشة مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه، وتناول المبحث الثالث مستويات وأنواع الصراع التنظيمي، في حين تضمن المبحث الرابع عرضا لنماذج الصراع التنظيمي ونتائجه.

تناول الفصل الثاني إدارة الصراع من خلال أربع مباحث، خصص المبحث الأول لمناقشة مفهوم ومراحل إدارة الصراع التنظيمي، أما المبحث الثاني فتضمن إستعراضا للأساليب السلوكية لمعالجة الصراع التنظيمي وتناول المبحث الثالث تقنيات التدخل على مستوى العمليات والبنية الهيكلية لإدارة الصراع التنظيمي، في حين ناقش المبحث الخامس إستراتيجيات تخفيض وحل الصراع.

تطرق الفصل الثالث للقرار الإستراتيجي وعلاقته بالصراع التنظيمي من خلال أربع مباحث، خصص المبحث الأول لعرض مفهوم ومسؤولية صنع القرار الإستراتيجي ، أما المبحث الثاني فتضمن نماذج عملية صنع القرار الإستراتيجي وتناول المبحث الثالث العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار الإستراتيجي ، في حين ناقش المبحث الرابع دور الصراع في فعالية صنع القرار الإستراتيجي بما سمح ببناء الفرضيات و ضبط النموذج العلائقي للدراسة.

خصص الفصل الرابع لعرض منهجية وتصميم الدراسة من خلال ثلاثة مباحث، حيث تم في المبحث الأول تقديم أسلوب الدراسة ، أما في المبحث الثاني فقد تم فيه عرض مجتمع الدراسة والاساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، وتناول المبحث الثالث بالتقييم جودة أداة الدراسة من خلال الصدق والثبات.

أما الفصل الخامس فتضمن تحليلا للبيانات وعرضا لنتائج الدراسة من خلال ثلاث مباحث، عالج المبحث الأول بالتحليل الخصائص الديمغرافية و إرتباط المتغيرات، في حين خصص المبحث الثاني لعرض التحليل الوصفي والتحقق من توفر شروط إجراء تحليل الإنحدار، أما المبحث الثالث فتم فيه إختبار فرضيات الدراسة وعرضا لنتائجها الأساسية.

أما الخاتمة فخصصت لمناقشة النتائج و إبراز الإسهامات النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة وعرض لحدودها وتوضيح لأفاق البحوث المستقبلية.

الفصل الأول: الصراع التنظيمي

شغل موضوع الصراع الفلاسفة، علماء الاجتماع و الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي لما له من تأثير على المجتمعات والمنظمات، سيسمح إستعراض آراء ومواقف هؤلاء المفكرين بالوقوف على الحجج والأدلة التي يسوقونها للدعوة لمواجهته ومنع ظهوره أو تلك التي يقدمونها لتبريره، تفسير أليات عمله، إبراز أهميته والإستفادة من بعض نتائجه، فالبحث المعمق في موضوع الصراع يقتضي النظر إلى جوانبه المتعددة من خلال محاولة تفكيكه بسبب طبيعته المعقدة، عبر التعرف على مستوياته و أنواعه التي تأثر على بعضها البعض وتمحه ميزة "التصعيد" وتجعل نتائجه غير مضمونة ومخالفة للتوقعات في أحيان كثيرة، ولأن محاولة فهم الصراع بعمق بغرض السيطرة عليه وتجنب آثاره غير الوظيفية والإستفادة منه وظيفيته أنتجت كم واسع من البحوث النظرية والدراسات التطبيقية والنماذج التوضيحية التي ينبغي تقييمها بما يتيح تطويرها لزيادة وعينا بظاهرة الصراع، في هذا الفصل سيتم مناقشة أغلب جوانب موضوع الصراع بالإستعانة بأدبيات الموضوع من مجالات علمية متنوعة.

المبحث الأول: الصراع من منظور الفلسفة، علم الاجتماع والفكر الإداري

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على البدايات الأولى لمناقشة موضوع الصراع وسنتبعه على مر المراحل التاريخية، للوقوف على مبررات المواقف المختلفة منه، وسنتقل بين مختلف الآراء الفلسفية ونظريات علم الاجتماع و مواقف منظري الإدارة والسلوك التنظيمي لنكتشف كيف تحول الصراع من كونه إشارة عن النقص ودليل على التعاسة ومصدر للفوضى وشر للبشرية، إلى كونه عامل لوحدة الجماعة وتضامنها، يساعد النسق على إطلاق شحنات التوتر الكامنة فيه ويدخل على أليات عمله سلسلة من التعديلات.

المطلب الأول: الصراع من منظور الفلسفة

من بين الفلاسفة الكلاسيك لا أفلاطون ولا أرسطو ألف بحثا منفصلا عن الصراع الاجتماعي، ولكن كلاهما ناقشا بالتفصيل الحاجة إلى النظام في المجتمع، أفلاطون كان مع الرأي القائل بأن التوتر داخل المجتمع أمر طبيعي، وعليه فبعض الصراع حتي، كما اعتقد بأن التوازن الملائم للأطراف يجب أن يتحقق، فالصراع الاجتماعي يجب أن يكون في الحد الأدنى، وكل طبقة من المجتمع يجب أن تعلم الدور الذي يجب أن تلعبه كما يجب أن توجه الطبقات بالطريقة التي تجعلها تعمل معا بانسجام، هذا التوازن بين الأطراف لا يمكن أن يحصل إلا بتوافر القيادة الملائمة (Rahim, 2001, 2) وأضاف أفلاطون في كتابه الجمهورية بأن حاجات المجتمع لا يمكن تلبيتها إلا إذا تم إلغاء الملكية الخاصة، لأولئك الذين يحتلون مناصب القيادة السياسية، لأن القادة لا يستطيعون القيام بأعمالهم بالشكل الصحيح إذ كانوا مدفوعين بالمصالح الخاصة (المنياوي، 2010، 208).

أرسطو كان يعتقد بأن فلسفة أفلاطون تدعوا على "توحد متطرف" أو شيوعية غير واقعية وأن هذه الدعوة ليست عملية وغير ممكنة، هذا لا يعني بأن أرسطو رأى فائدة كبيرة للصراع الاجتماعي، بل على العكس، فبالرغم من اختلافه مع أفلاطون حول شكل الحكومة، فإنه يشترك معه في الدعوة إلى الانسجام والحاجة إلى النظام في الدولة، فكلاهما شادا على أن غياب الصراع شرط ضروري للوصول إلى الشكل الصحيح للحياة في المدينة أو الدولة (Rahim, 2001, 2) ولم تحيد رؤية كل منهما للصراع الاجتماعي عن رؤية جميع الفلاسفة الكلاسيك، إذ اعتبروه إشارة عن النقص ودليل على التعاسة ومصدر للفوضى التي تقوض النظام وتعد نقيضه وتحرم البشر نعمة الرفاهية، فالصراع حسيهم يهدد الدولة ويقود إلى التسيب، لهذا يجب أن يبقى في الحدود الدنيا وان كان ممكنا القضاء عليه نهائيا.

خلال القرن السابع عشر اشارت نظريات العقد الاجتماعي لتوماس هوبز وجون لوك إلى أن غاية الحكومة هي إقامة النظام في العلاقات الاجتماعية بإعتباره الطريق الوحيد للسيطرة على الصراع الاجتماعي عمليا، وبغير هذا النظام سيكون العنف أمر ثابت بين البشر (Rahim, 2001, 2-3) عالج هوبز المعاني الرائجة في عصره كالمساواة، القانون الطبيعي، الحقوق الطبيعية للإنسان، العقد الاجتماعي، السيادة والعدالة، بشكل يختلف كثيرا عن معالجة الفلاسفة السابقين له مثل أفلاطون وأرسطو وغيرهم، لكنه كان متأثرا بأراء مكيافلي في الأناية وحاجة الحاكم إلى السلطة المطلقة، ويرى بأن النظام السياسي أمر طبيعي أوجده الإنسان، لكن الإنسان حسبه ليس اجتماعيا بطبعه كما يقول ارسطو، وليس كائنا عقلانيا مجردا كما قال لاحقا فلاسفة التنوير بل هو كائن شرير حافل بالنقائص، تدفعه المصالح الذاتية، وتتحكم فيه الغرائز الأولية من أنانية وجشع، وهو لا يدعن إلا إذا خاف، ولا يضحي بمصالحه إلا مرغما، ولا يحب السلام للسلام، بل فزعا من نتائج الحرب، ويتلخص هذا كله في عبارته المشهورة "الإنسان للإنسان ذئب، والكل في حرب ضد الكل، والواحد في حرب ضد المجموع" (المكيالي، 1994، 166-169) فالخصائص الأساسية للطبيعة البشرية تحدث الظروف المستمرة للصراع بين البشر (Farrington & Chertok , 1993, 358)

أمام هذه الفردانية المتأصلة التي يجعلها هوبز مقدمة لنظريته يعتقد بأن بناء المجتمع لا يتم إلا عن طريق تخلي الأفراد عن حقوقهم الخاصة ويخضعوا لإرادة واحدة، تتولى فرض سيادتها على الجميع، ويتم هذا عبر تنازل الأفراد -عدا فرد واحد عن حقوقهم وتنقل هذه الحقوق من الأفراد إلى الفرد الواحد، وسيكون هذا الواحد الأقوى والأعلى سلطة، وهكذا يكون قد ابرم عقد بين الحاكم والرعية، ونتيجة تفويض الأفراد لحقوقهم لشخص ينوب عنهم ويتولى تصريف أعمالهم وتسيير شؤونهم، يتحقق الأمن والعدل والنظام، ويتجنب الصراع الاجتماعي الذي من شأنه أن يسود مجتمع الفوضى.

وفي نظر هوبز إنه من غير الجائز لا سياسيا ولا قانونيا وضع حدود لسلطة الحاكم لأنه لا يخضع لأي قانون بل يخضع لإرادته فقط، وهنا يقول هوبز "السيد الحاكم هو المشرع، وهو حر في أن يصدر أو لا يصدر ما يشاء من قرارات وقوانين مادام يعتقد أنها في صالح الجماعة، وليس لإنسان الحق في الادعاء أنه كان ضحية للظلم على يد الحاكم، لأنه سبق أن فوض السيد الحاكم في إصدار ما يشاء من قرارات، ومن ثم فسوف تكون الضحية هي نفسها صانعة الظلم الذي لحقها، وبالمثل ليس لأحد من المواطنين معاقبة السيد الحاكم بطريقة قانونية مشروعة لأنه سيكون في هذه الحالة، قد عاقب الحاكم على فعل قد خوله هو نفسه أن يقوم به" (امام عبد الفتاح، 1994، 59).

أما جون لوك مثله مثل هوبز انطلق من حالة الطبيعة، ومن عقد اجتماعي بين الحاكم والمحكومين، لكنه ينظر إلى الأمر من منظار مختلف فلا يرى حالة الطبيعة أو الفطرة جحيما كما يراها هوبز ولا عصرا ذهبيا كما يراها روسو*، دليله على ذلك أن البشر لم يبقوا فيها لكن خروجهم منها لم يكن عشوائي بل تحقق ضمن شروط و ضمانات لوضعهم المستقبلي، فالإنسان في حالة الفطرة برأيه لم يكن ذئبا لأخيه الإنسان، لقد كانت الحرية والمساواة الطبيعية منظمة بواسطة العقل الفطري ومتضمنة في قانون الطبيعة نفسه الذي يمنع أي فرد من إلحاق الضرر بالآخرين (المكيالي، 1990، 509) فالحياة في حالة الفطرة الأولى عادت على الإنسان بعدد الفوائد، وقد نعم فيها الفرد بالاستقرار والهدوء والطمأنينة، إلا أن الإنسان دائما ينشد التنظيم والاستقرار بصورة أكبر، لذلك تخلى من خلال التعاقد عن بعض حقوقه الطبيعية، في سبيل الحصول على حقوق أخرى مدنية، وذلك بمحض إرادته في إطار الإرادة العامة، التي تعد أساس مبدأ السيادة والسلطة للأفراد أنفسهم وليس للحاكم (زاييد الطيب، 2007، 126)

*جان جاك روسو (1712-1778): فيلسوف ومنظر سياسي من دعاة نظرية العقد الاجتماعي، دعم الديمقراطية ورفض الحكم الاستبدادي.

فالسطة السياسية في الدولة المدنية تقوم على أساس التعاقد المبني على التراضي بين طرفي العقد للوصول إلى وضع أفضل، فلا يستطيع أحد أن ينتزع السلطة ليحكم رغما عن إرادة المحكومين، وإلا أصبح مغتصبا للسلطة (إمام عبد الفتاح، 1994، 223) وبما أن السلطة المطلقة هي أكثر سوء من حالة الطبيعة فإن من حق الأفراد في أي مجتمع رفض هذه الحكومة وتجريدها من الشرعية (الكياي، 1990، 509).

من السهل التسجيل هوبز ولوكا اختلغا في سبب قيام السلطة رغم انهما انطلقا من نفس النقطة وهي حالة الطبيعة الأولى، واختلغا أيضا في هدف إقامة السلطة، لكنهما إتفقا إلى حد بعيد في نظرتهما إلى الصراع الاجتماعي، فقد كان لديهما حساسية مفرطة واستثنائية اتجاه أخطار الصراع الاجتماعي، فقد دعيا إلى ضرورة سيطرت الحكومة على الصراع الاجتماعي قدر المستطاع، ولم يريا فيه أي دافع نحو التطور أو البناء، بل اعتبراه عيبا يصيب المجتمع، لكن لا أحد منهما أصر على انه يمكن إزالة الصراع نهائيا (Rahim, 2001, 3).

كل تغير في وجهات النظر اتجاه الصراع في الفلسفة حدث في القرن التاسع عشر، ويرجع الفضل الكبير في هذا التغير إلى كل من جورج فردريك هيغل وكارل ماركس، وفلسفة هيغل تسيطر عليها فكرة الجدال التي طورت على مر السنين أربع معان مختلفة: يوصل إلى الحقيقة، حوار أو نقاش، عملية تحقيق للحقيقة غير المقيدة وعملية التغير من خلال صراع القوى المتعارضة (Rahim, 2001, 4) فحسب هيغل فإن أول تحقيق للروح الاجتماعية هو الأسرة، وثاني تحقيق هو المجتمع المدني، وفيه يتجمع الناس وفقا لمصالحهم، وهذه التجمعات تدخل في علاقات وأحيانا في تصادم، والتحقيق الثالث هو الدولة، التي تمثل التحقيق الاجتماعي الأعلى (الكياي، 1994، 216) ويرى هيغل " أن العلاقة بين حاجات الفرد وعمله، وبين حاجات الكل وعملهم، تنتج شكل اعتماد متبادل أعمى، لا يمكن حسابه، وهذا فإن العمل المجرد والتبادل يؤدي إلى قيام نظام هائل من المشاركة والاعتماد المتبادل، ما يدفع المجتمع للتحرك بشكل أعمى يتطلب سيطرة وكبح دائمين (ماركيون، 1970/1960، 96).

حاول هيغل في نظريته عن الدولة أن يطبق نظرياته في الديالكتيك، وكان تطبيقه لهذه النظريات هو الذي حدا به أن يرى في الحرب ضرورة لا يمكن التخلص منها ما دام السلب هو أساس التحقق، والحرب سلب فهي أساس التطور (الكياي، 1994، 217) فمن غير الممكن إنكار دور الحرب في تطور الإنسان، لأن مجموعة كبيرة مما تم إنجازه طوال التاريخ إنما جاء نتيجة الحرب والصراع أكثر مما جاء عن طريق الانسجام والتعاون (إمام عبد الفتاح، 1985، 138) لقد أوضح هيغل الجوانب الإيجابية للصراع واعتبره دافعا للتقدم الإنساني، ويختلف جدل ماركس عن جدل هيغل، فهذا الأخير يرى التطور الجدلي هو تطور الفكرة أما ماركس فيرى في تطور الجدال تطورا للمادة (صليبيا، 1982، 394) وبذلك كان جدله قلبا لجدل هيغل رأسا على عقب.

ترتكز وجهات النظر التي طرحها ماركس إلى ما كان يسميه المفهوم المادي للتاريخ، حيث الأصول الرئيسية للتغير الاجتماعي في نظره لا تكمن فيما يحمله الناس من أفكار وقيم، بل إن حوافز التغير الاجتماعي تتمثل في المقام الأول في المؤثرات الاقتصادية والصراع بين الطبقات هي التي تدفع إلى التطور التاريخي لأنها محرك التاريخ" وبعبارة ماركس فإن " التاريخ البشري برمته حتى الآن هو تاريخ الصراعات بين الطبقات " (غدنز، 2001/2005، 69) فجوهر الصراع إنما يكمن في التضارب والتناقض بين مصالح الطبقات الاجتماعية التي تقررها طبيعة العلاقات الإنتاجية التي يكونها الإنسان مع وسائل الإنتاج، والتي تقود إلى الصراع الطبقي الدائم، الذي يعتبره العنصر الأساسي في الصراع الاجتماعي والمحرك الرئيسي للتاريخ البشري، كما انه عامل فعال في تطور الجماعة، والمترجم لما يتخللها من متناقضات (زايد الطيب، 2007، 109).

فالصراع الطبقي هو الذي أدى إلى التحولات النوعية التي طرأت على كافة الأنساق التاريخية الطبقية، تحول العبودية إلى الإقطاع، والإقطاع إلى الرأسمالية، كما أن الثورة ضد علاقات الإنتاج الرأسمالية سوف تقود إلى مجتمع طبقي حيث يسيطر العمال على وسائل الإنتاج، وقيمون ديكتاتورية البروليتاريا حتى يتمكنوا من انتزاع وسائل الإنتاج من سيطرة البورجوازية، وحينما تصبح ملكية وسائل الإنتاج في أيدي الناس بشكل كامل لن يعود هناك مستغلين أو مستغلين، ولن تعود هناك طبقات لأن الوضع الطبقي يعتمد على الوضع في علاقات الإنتاج، وفي المجتمع الجديد سوف يمتلك الجميع وسائل الإنتاج ملكية جماعية، وتصبح القوى المنتجة قادرة على التطور دون صراعات أو تناقضات وسوف يصبح التطور الحر للجميع (عودة، 1995، 213-212)

مما سبق يتضح أن فلسفة كارل ماركس تستند لنزعة الحتمية الاقتصادية، وما الصراع الاجتماعي أو السياسي إلا تجلي للصراع الاقتصادي بين الطبقات، صراع رأسمال من أجل استخلاص فائض القيمة، وصراع العمال من أجل البقاء.

يعتبر John Dewey من بين الفلاسفة الذين خلفوا مساهمات هامة في دراسة الصراع الاجتماعي خلال القرن العشرين، وقد كان متأثرا بنظرية داروين للتطور وعملية الجدول لهيجل، فالصراع حسبه يحفز على التفكير، يحركنا باتجاه الملاحظة والتذكر، يدفعنا إلى الابتكار، يجعلنا خارج دائرة الضعف والاستسلام (Dewey, 1922, 207) لقد لاحظنا أنه عندما تنقطع العلاقة بين البشر بواسطة العقبات والصراع، يكون واجبا على الأفراد أن يستخدموا ذكائهم لإعادة التكيف، من خلال التغيير في أنماطهم المعتادة في التصرف والاعتقاد، فالفرد يجب أن يفحص وضعه الصراع لاكتشاف مختلف السلوكيات الممكنة واختيار الأكثر فعالية منها (Rahim, 2001, 4).

المطلب الثاني: الصراع من منظور علم الاجتماع

يعتبر بارسونز من أبرز المنظرين للاتجاه المسمى بالوظيفية المعيارية الذي يعتبر مفهوم التوازن مفهوما محوريا، ويقوم على فكرة مفادها أن الحفاظ على التوازن الاجتماعي يمكن إنجازه وتحقيقه عن طريق وجود قيم ومعايير عامة ومشتركة بين الغالبية العظمى من المشاركين داخل المجتمع (عبد المعطي، 1981، 111) لقد كانت إسهامات بارسونز نقطة انطلاق أساسية لتحليلات العديد من العلماء الذين جاءوا بعده، وكانت نموذجا لتحليلات الوظيفية، حيث اهتمت بدراسة النظام والمشكلات والظواهر السياسية، فلقد ميز بارسونز الوظائف السياسية بأنها من أهم حاجات النظام الاجتماعي ككل، والتي تعمل على استمرارية وجوده والمحافظة عليه، حيث نميز بين أربعة وظائف هي:

- أن كل نظام يتكيف مع البيئة المحيطة به؛
- على النظام أن يتبع أهدافا خاصة به، وبقيّة الموارد والطاقت الأساسية التي يحققها؛
- يجب على كل نظام أن يحرص بشدة على ضرورة دمج أعضائه، ويحقق نوع من التضامن الداخلي؛
- يجب على كل نظام أن يضع مجموعة من المعايير والنظم التي تسعى لتحقيق أهدافه (زايد الطيب، 2007، 65).

إن تفكير بارسونز كان دائم التركيز على حالة الاستقرار والنظام. وهو يرى النظرية الاجتماعية على أنها محاولة للإجابة على هذا السؤال: كيف يكون النظام الاجتماعي ممكنا؟ وهذه قضية غالبا ما ارتبطت باسم الفيلسوف توماس هوبز (39, Craib, 1992) لذلك كثيرا ما قيل إن نموذج بارسونز النظري للحياة الاجتماعية لا يمكنه تفسير ظاهري الصراع والتغير الاجتماعي ذلك أنه يركز أساسا على التوازن الاجتماعي والتبادل المتكافئ والعلاقات الوظيفية (كريب، 1992/1999، 77) واعتبر بارسونز الصراع وباء بشريا ومعظم وظائفه سلبية إن لم تكن كلها (عبد المعطي، 1981، 119) فالصراع برأيه ظاهرة

سلبية ومعيق وظيفي ومرض يجب علاجه وإزالته من داخل النسق، ويتم ذلك عن طريق القوى الداخلية التي يكتسبها النسق التي تعمل من خلال تكاملها على القضاء على هذا المرض وذلك من خلال تكامل القيم والمعايير الداخلية التي توجه السلوك نحو تحقيق أهداف التنظيم (قاسيمي، 2005، 116).

إن نموذج بارسونز النظري يعد نموذجا محافظا وقاصرا ينظر للمجتمع نظرة مثالية مطلقة، لأنه يركز أساسا على التوازن الاجتماعي والعلاقات الوظيفية، ويغفل عن عمد أن جميع المجتمعات الإنسانية تتوفر على شروط وجود الصراع، وينفي ما قد يحققه الصراع الاجتماعي للتنظيم من تطور.

جورج سيمل بدوره عبر عن أهم أفكاره في الصراع في كتابه "سوسيولوجيا الصراع"، ويعتبر سيمل من بين علماء الاجتماع الكلاسيك الذين خلفوا مساهمة هامة في دراسة الأشكال المختلفة للصراع، وتفيد فرضيته العامة أن كمية معينة من الصراع ضرورية لضمان عمل المجموعات بالشكل المطلوب، كما تؤمن الاستقرار والنظام (Rahim, 2001, 5) واعتبر سيمل الصراع ظاهرة إنسانية وعملية اجتماعية أساسية، تبرز أهميته في كونه يكشف عن الجوانب الدينامية للظواهر الاجتماعية، فوحدة الجماعة وتضامنها لا يتم عن طريق التجانس فقط بل تحتاج إلى توافر قوى الجذب والتنافر، الصراع والتعاون (قاسيمي، 2005، 98).

وقد افترض سيمل وجود حافز عدواني فطري اتجاه الكراهية والقتال بين وحدات الكليات العضوية وهو ميل يناقض التجانس الكامن داخل الكائن الحي، وهي تختلط مع غرائز المحبة والتعاطف، وبذلك اعتبر الصراع صادرا عن الغرائز العدوانية وليس نتاج تعارض المصالح فقد يؤدي تضارب المصالح إلى إثارة هذه الغرائز العدوانية أو يقلل من حدة العلاقات المتجانسة أو غرائز المحبة، لكنه بقي ينظر إلى البنية الفطرية للبشر باعتبارها أحد المصادر الكبرى للصراع، واعتبر الحوافز العدوانية عملية مثل الكثير من العمليات تحافظ على الكل الاجتماعي ولا تناقضه، وبينما اعتبر المجتمع التعاوني المتوافق والمتكامل يتعارض مع سنة الحياة، فإن تحليله للصراع مازال متأثرا بالاتجاه الذي يرى أنه يزيد من التضامن، ويناقش سيمل هنا فكرة الصراع من منظور أقرب من الفكر الطبيعي، ويعيدنا إلى الجدل الذي أثاره الفلاسفة في أن الإنسان خير أم شرير بطبعه ولكل طرف أدلته، بهذا المنطق حاول فهم وتحليل عملية الصراع الاجتماعي وتفسيره ليس بالمؤشرات الموضوعية التجريبية التي منها تعارض المصالح وإنما بغرائز كامنة بداخل الإنسان (قاسيمي، 2005، 99).

ترك لويس كوزر العديد من المساهمات في علم الاجتماع وهو في المقام الأول من منظري الصراع، وهو متميز في ناحيتين، فقد وصف الصراع الاجتماعي وأوضح أنه يرجع لجملة من العوامل، كما اهتم بنتائجه ومدى وظيفتها وخدمتها للنسق الاجتماعي (Ritzer, 2005, 155) ويذهب في كتابه "وظائف الصراع الاجتماعي" إلى أنه يمكن النظر إلى الصراع على اعتبار أنه ظاهرة إيجابية لها تأثير تكاملي مهم فمن خلال الصراع يطلق النسق شحنات التوتر الكامنة فيه ويدخل سلسلة من التعديلات في آليات عمله (كريب، 1999/1992، 78) جادل كوزر بأن الصراع يعتبر شرط ضروري لتحفيز النشاط الجماعي وقد يساعد على تماسك الجماعة وينمي الشعور بالانتماء، فهو مفيد ووظيفي ويلعب دورا محوريا في توجيه الفرد نحو السلوك الاجتماعي، رغم ذلك لا ينكر ما يشكله الصراع إذا تخطى حدودا معينة من تهديد وما ينجر عنه من أثار غير وظيفية، قد تضر بنوعية العلاقات وتنسف العمل الجماعي وتفكك البناء الاجتماعي (Marshall, 2005, 90).

وقد تأثر بفكرة الصراع حتى في تعريفه للمجتمع، فعرفه على أنه "أنظمة مترابطة في علاقة غير متوازنة بل في علاقة صراع بسبب رغبة الأفراد في تحقيق طموحاتهم وإشباع رغباتهم وهذه العلاقة الصراعية تساعدنا على فهم العلاقات الاجتماعية السائدة التي هي علاقات صراع حول القيم والمكانة ومصادر القوة" (قاسيمي، 2005، 86)

يرجع كوزر الصراع إلى المصادر النادرة التي يحدث التنافس من أجلها والتي تبني عليها طموحات الأفراد، أما هذه المصادر فتتمثل خاصة في القوة والسلطة وكيفية توزيعها والحصول عليها من طرف الأشخاص والجماعات بذلك فإن أطرافه هم المالكون للسلطة والفاقدون لها (قاسيمي، 2005، 89) وفي حديثه عن الظروف التي من خلالها قد يساهم الصراع الاجتماعي في استمرار وتوافق وتكيف العلاقات الاجتماعية يقول "إن الصراعات الاجتماعية الداخلية التي تتعلق بالأهداف والقيم والمصالح التي لا تتناقض مع القضايا الأساسية التي قامت العلاقات على أساسها، تميل لتكون ذات وظائف إيجابية بالنسبة للبناءات الاجتماعية (بورغدة، 2006، 47).

لكنه يوضح أمرا بالغ الأهمية إذ يعتبر وظيفية الصراع تتوقف وتعتمد على طبيعة هذا البناء الذي يحوي هذه الصراعات، فالجماعات تختلف من حيث استجابتها للصراعات الداخلية باختلاف مميزاتها، فالتى يغلب عليها التماسك والتفاعل والاندماج تميل إلى إخفاء مظاهر الصراع وفي نفس الوقت قد تسمح بظهور فرص عديدة للعداء المتراكم في الجماعات، بمعنى آخر أنه كلما كانت الجماعة أشد تماسكا وتلاحما اشتدت مظاهر الصراع فيها، أما الجماعات قليلة التفاعل يكون الصراع الداخلي فيها أقل قدرة على إحداث التفكك (قاسيمي، 2005، 91) كما اعتبر القضايا التي يثار حولها الصراع عاملا أساسيا في تحديد الآثار التي تترتب عنه، فالقضايا التي تهتم بالشرعية الاجتماعية، وتتضمن تباين الآراء بشأن الافتراضات الأساسية تميل إلى تصعيد الصراع لأعلى مستوى، وعليه فالقضايا موضوع الصراع قد تكون واقعية أو قد تكون غير واقعية، هذه الأخيرة قد تؤدي إلى صراع أكثر شدة (بورغدة، 2006، 47).

وضح كوزر اقتراح سيميل بشأن التأثيرات الموضوعية للالتزام الأيديولوجي على صراع المصالح، حيث أكد أن الصراعات التي يشعر فيها المشاركون أنهم ممثلين للجماعات والمجموعات، أي أنهم لا يحاربون من أجل الذات فحسب بل من أجل المثل العليا للمجموعة التي يمثلونها، من المرجح أن يكونوا أكثر راديكالية ولا رحمة من أولئك الذين يقاتلون لأسباب شخصية، ويؤدي إلغاء العنصر الشخصي إلى جعل الصراع أكثر حدة، في غياب عناصر معدلة تدخلها عادة عوامل شخصية (Druckman & Zechmeister, 1973 a, 67).

- لقد وصف كوزر بعض نتائج الصراع الاجتماعي في شكل افتراضات مجردة على النحو التالي:
- كلما كانت أهداف الأطراف المتصارعة غير محدودة طالت عملية الصراع الاجتماعي؛
 - إذا اعتقد الناس أن إنجازهم الكلي لأهدافهم سوف يكلفهم ما يفوق الانتصار الذي يتطلعون إليه فإن الصراع لن يستمر؛
 - كلما كان الصراع حادا وعنيفا ومكثفا كانت الجماعات المتصارعة بالغة التحديد والوضوح، وزادت الحاجة إلى التمييز الدقيق بين معسكر كل جماعة أو كل طرف ومعسكر أعدائه؛
 - كلما تزايدت حدة الصراع تزايد تضامن كل طرف اجتماعي من الأطراف المتصارعة حيث يشعر كل طرف اجتماعي أنهم في سفينة واحدة، وأن ليس معهم هو ضدهم وأن مصيرهم واحد مشترك (عودة، 1995، 108-109).

يتضح من خلال البحث في مساهمة لويس كوزر حول الصراع أنه وضع إطارا نظريا هاما ومتكاملا ارتكز على تحديد أسباب الصراع، وظائفه، أنواعه، شدته، أطرافه ومدته، وقد وفق في توجيه أنظار الباحثين في علم الاجتماع

وباقى مجالات العلوم الإنسانية إلى زاوية الصراع للاهتمام به ودراسة وظائفه وما له من أثر بالغ في التغيير الاجتماعي، بعد أن كان مهملًا ومتجاهلاً في الدراسات الاجتماعية السابقة، وقد خلف كوزر جملة من الافتراضات العملية المفصلة والقابلة للبحث الميداني، وساهم كثيرا في إبراز الجوانب الوظيفية للصراع ودعم فكرة إيجابية الصراع، ويرى هذه الوظائف نسبية ترتبط بشكل البناء وظروفه، بمعنى أنها أحيانا تكون معوقة وأحيانا أخرى تكون وظيفية. ورغم ذلك فإنه لم يسلم من الانتقادات الموجهة لعمله التي مفادها بأنه يعطي للصراع وجهًا إيجابيًا أكثر مما هو سلبى، وهذا ما يخالف الواقع العملي وحقيقة المجتمعات، كما بالغ في التفاصيل المتعلقة بالعلاقات الصراعية بين الأطراف إلى درجة جعلت هذه الاحتمالات كثيرة وصعب التحكم فيها.

تأثر رالف داهرنردورف (ralf dahrendorf) ببعض أفكار ماركس وأكد جدله لكنه يأخذ في تحليلاته منحى يختلف عن توجه ماركس وينتقد تحليلاته في أحيان كثيرة، وقد اعتبر صراع الطبقات هو صراع على السلطة ولا يعزى لأسباب مادية اقتصادية، مستعينا بذلك بفكرة السلطة والتي كانت محور النموذج العقلاني لماكس فيبر، كما يؤخذ عنه مصطلح "النسق المترابط بالقسر" (Ritzer, 2005, 183-184) وقد شبهه داهرنردورف نموذج بارسونز النظري للحياة الاجتماعية باليوتوبيا* الأدبية، أي برؤية المجتمع الذي هو غاية في الكمال أو السوء، أي رؤية عالم متوازن يفتقد للحس بالتاريخ وليس فيه أي مصدر للتغيير من داخل المجتمع (كريب، 1999/1992، 77) وحسبه فالمثالية التي عليها نموذج النسق الاجتماعي غير واقعية ومتحيزة فهي تبعد من التحليل عنصر الصراع البالغ الأهمية في الحياة الاجتماعية والدافع الأساسي نحو التغيير المجتمعي، وفي كتابه "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" نجده يضع تصورا خاصا لنظرية الصراع يطلق عليها "النظرية القسرية للمجتمع" وعلى عكس ماركس فإن الصراع الطبقي عنده يستند إلى علاقات السلطة باعتبارها جزء من البناء الاجتماعي الذي يقود إلى صراعات تنتج عن ممارسة السلطة، ويرى أن هناك أربع قضايا أساسية في هذه النظرية وهي:

- أن التغيير سمة جوهرية في المجتمع؛
- أن الخلافات والصراع بين الطبقات يظهران بصورة عامة في المجتمع؛
- كل عنصر من مكونات المجتمع يسهم بقدر معين في عدم تكامله وفي تغييره؛
- كل مجتمع يعتمد على قهر بعض أعضائه عن طريق الآخرين. (غريب، 1995، 85).

النسق المترابط بالقسر عند داهرنردورف هو أي تنظيم توجد فيه سلطة أو قوة*، ما يعني عمليا كل التنظيمات، وأن وجود السلطة أو القوة في حد ذاته يخلق شروط الصراع، فبالرغم من أن السلطة تحافظ على الاستقرار والنظام عند بارسونز فهي عند داهرنردورف تعد موضوعا للصراع، فعلى أساس العلاقات غير المتوازنة للسلطة ينتج الصراع الطبقي الذي ينطوي على تعارض المصالح واختلاف في الرؤى للمواضيع ذاتها، وإذا كان لا يمكن الفصل بين السلطة والثروة في المنظور الماركسي فإن داهرنردورف وضع السلطة في المرتبة الأولى وأخذ قانون التركيز ليقول بتركز السلطة وليس بتركز الثروة، والسلطة حسب موزعة توزيعا غير عادل مثلها مثل الثروة، إلا أن الأولى تكون ملكا لمجموعة من الأفراد، والثانية

UTOPIA*: تعني في هذا السياق النظرة الخيالية غير العلمية. وفي السياق العام تعني الأفكار والآراء الخيالية، وقد ارتبطت الكلمة بالمحاولات الفكرية لخلق مجتمع فاضل، والكلمة تعني حرفيا "لا مكان" أي أن المدينة الفاضلة لا توجد في أي مكان محدد.

* والتمييز بين السلطة والقوة مهم في بعض السياقات، فالقوة تنحو إلى الاعتماد على القسر بينما السلطة هي قوة شرعية أي قوة قائمة على الإقرار العام، لكن هذا التمييز في السياق الحالي أقل أهمية.

تعني أن هناك أفراداً لهم أكثر من غيرهم ومركزية السلطة هذه هي التي يفسر من خلالها دهرندورف عملية الصراع (قاسيمي، 2005، 82).

فالقوة والسلطة مصدران نادران، وأولئك الذين يمتلكونهما لهم مصلحة في إبقاء الوضع على ما هو عليه، أما أولئك المحرومون منهما فلهم مصلحة في إعادة توزيعهما، أي لهم مصلحة في تغيير الوضع القائم، وهذه المصالح مصالح موضوعية في رأيه، موجودة في صميم بنية الأدوار ذاتها، إلى جانب المصلحة أو الوظيفة التي تؤديها جميع الأدوار في المحافظة على التنظيم ككل، وهذا يعني أن العالم الاجتماعي قائم على جماعات صراع كامنة أو شبه جماعات كما يسميها داهرندورف (كريب، 1999/1992، 88).

من خلال المناقشة السابقة نلاحظ أن علماء الاجتماع الذين يطبقون نظريات الصراع يميلون إلى التأكيد على أهمية البنى في المجتمع مثلما يفعل الوظيفيون كما انهم يطرحون نموذجاً نظرياً شاملاً لتفسير عمل المجتمع، غير أن أصحاب النظريات الصراعية يرفضون تأكيد الوظيفيين على الإجماع، ويبرزون بدلاً من ذلك أهمية الخلاف والصراع داخل المجتمع، ويركزون بذلك على قضايا السلطة والتفاوت والنضال.

المطلب الثالث: الصراع من منظور الفكر الإداري

لقد اختلفت النظرة إلى الصراع التنظيمي فيما إذا كان سلبياً أم يحمل جانب إيجابياً، باختلاف المدارس الفكرية، فكان السؤال الأبرز هل الصراع التنظيمي أمر طبيعي وحتى أم يمكن تجنبه بالقضاء على أسبابه؟ ويرجع ذلك أساساً إلى تباين منطلقات وافتراضات كل مدرسة والفترة التاريخية التي عايشتها، في هذا الصدد يجمع الباحثين على أن تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري مر بثلاث مراحل أساسية.

1. النظرة الكلاسيكية للصراع التنظيمي

إن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطباعات سيئة عن الصراع وتراه أمراً سلبياً وتعدّه مرادفاً للعنف والتخريب، يجب على المنظمة تجنبه وعدم إظهاره للعاملين (Kondalkar, 2007, 162) هذه النظرة السلبية للصراع ترجع جذورها التاريخية إلى العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين، حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة وحركات العامل (المركبي وادريس، 2001، 280) فالصراع غير مرغوب فيه وجميع نماذج التنظيم والإدارة التقليدية تتبنى هذا الرأي لأنها غالباً ما تشبه المنظمات بالآلات وتصور الصراع على أنه من أعراض انهيار هذه الآلات فالمدراء في أيام هنري فايول وفردريك تيلور كانوا مطالبين باكتشاف طرق تجنب الصراع أو قمعه بسرعة وبقوة كل ما أمكنهم الأمر (Wagner & Hollenbeck, 2010, 228) فالاعتقاد السائد يرى بأنه على الإدارة التدخل بحزم للقضاء على الصراع حال ظهوره، بأي وسيلة من الوسائل لأنه سلوك لاعقلاني ويحث على اعتماد النمط الديكتاتوري في الإدارة وحل الصراعات، فالصراع حسب هذا الاتجاه وضع ينبغي تجنبه لأنه ينشأ عن الصراعات الشخصية أو فشل القيادة (سيزلاقي ووالاس، 1991/1980، 272).

فالصراع من المنظور البيروقراطي يمثل خلافاً إدارياً، فإذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها والتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وتوزيع الموارد بعقلانية ونظام الجدارة هو من يحكم ممارسات الاختيار والترقية، فإن ظهور الصراعات أمر سلبي لا مبرر له (القريوتي، 2008، 355) بالإضافة إلى ما سبق فإن النظرة التقليدية أكدت أن المسبب الرئيسي للصراع هو سوء الإدارة والموظفين المشاغبيين، من ثم فإن علاج الصراع يبنى على أساس وجود إدارة سليمة واستبعاد الموظفين المشاغبيين، وتقوم النظرية التقليدية للصراع على الافتراضات التالية:

– يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها، فهو مؤشر لوجود خطأ ما في المنظمة يؤدي إلى إهدار الموارد؛

– يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين هم محدثو الاضطرابات؛

– يجب أن تلعب السلطة دورا فعالاً لمنع حدوث الصراع؛

– إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن لا تكثر الحديث عنه وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه (القريوتي، 2000، 242).

وبحسب Robbins فإن الرأي القائل بأن كل صراع سيئ يشكل مقارنة بسيطة للنظر في سلوك الناس الذين يخلقون الصراع في هذه الحالة إننا نحتاج فقط إلى توجيه اهتمامنا إلى أسباب الصراع وتصحيح تلك الأعطال لتحسين أداء المجموعة والمنظمة، إن وجهة النظر التقليدية لم تنجح طويلاً لأن بعض الباحثين أدركوا أن وجود الصراع عند مستويات معينة أمر لا مفر منه (Robbins & Judge, 2010, 447).

ومن بين المنظرين الكلاسيك كانت ماري باركر فوليت (1940/1926) تشكل الاستثناء، فتوجهها السلوكي القوي نحو الإدارة والتنظيم في العشرينات جعلها تسبق زمانها بعدة عقود، حيث أشارت إلى قيمة الصراع البناء في منظمة ما بالقول "يمكن قياس تطورنا في كثير من الأحيان من خلال النظر لطبيعة صراعاتنا، والتقدم الاجتماعي في هذا الصدد مثل التقدم الفردي، فنصبح أكثر وأكثر تطوراً روحياً كلما ارتفعت صراعاتنا لمستوى أعلى" وقد شددت على ضرورة إدارة الصراع التنظيمي بطريقة تكاملية (حل المشكلة) وأكدت أنها تعتقد أن الأساليب الأخرى كالقمع، التجنب، الهيمنة والمساومة غير فعالة للتعامل مع الصراع (Rahim, 2001, 9) وباستثناء الإضافة المتميزة لفوليت كانت هذه النظرة عرضة للنقد لأنها أهملت الآثار السلبية التي تترتب عن التعامل مع الصراعات بهذه الطريقة، التي ينجم عنها تزايد الشعور بعدم الرضا ودرجات التوتر الكامن، لانعدام إمكانيات التعبير عن الآراء بكل حرية مما يخلق مشاكل أسوأ، لأن الصراع يساعد في التنفيس عن الغضب، كما يساهم بتوضيح مصادر الصراع ويسمح بفهم مواقف واتجاهات مختلف الأطراف، على هذا الأساس أصبح التمسك بهذه النظرة التقليدية يشكل عائقاً في سبيل إدارة الصراع بشكل مرضي وعملي.

2. النظرة النيوكلاسيكية للصراع التنظيمي

يقول Rahim أن الدراسات التي قام بها ألتون مايو (1933) أكدت أيضاً الحاجة إلى الحد من الصراعات أو القضاء عليها من أجل زيادة فعالية التنظيمية، ووفقاً له فالصراع لم يكن كذلك حتي وهو غير اقتصادي، فهو نتيجة عدم توافق عدد قليل من الرجال على جانب من جوانب العمل، وحتى بعد تجارب هاوثورن التي أجبرت مايو على تطوير أفكاره، ظل ثابتاً على قناعته بأن الصراع شر، وهو من أعراض نقص المهارات الاجتماعية أما التعاون بالنسبة له فهو من الأعراض الصحية (Rahim, 2001, 10) كل من تايلور ومايو قصداً تقلص الصراع من خلال تعزيز الكفاءة التنظيمية، لكن بإتباعهما مسارين مختلفين، في حين حاول تايلور الحد من الصراع عبر تغيير النظام التقني (الفني) للمنظمة، سعى مايو لتحقيق ذلك من خلال تغيير نظامها الاجتماعي، فالمنظرين النيوكلاسيك كانوا يرون الصراع التنظيمي ظاهرة غير مرغوب فيها وضارة للمنظمات، وحسب Litterer من الناحية المثالية "الصراع لا ينبغي أن يكون وإن وجد ينبغي القضاء عليه" وكانت وصفهم للتعامل معه بسيطة تتمثل في القضاء عليه، ويمكن القيام بذلك عبر التعريف الكافي للعمل، التوصيف الدقيق للعلاقات بين المواقع، والاختيار الدقيق والحذر للناس في مواقع العمل والتدريب الشامل للأشخاص بمجرد تعيينهم (Litterer, 1966, 178) ويؤكد Rahim بأن الكلاسيك بصفة عامة لم يذكروا صراحة أن الصراع ينبغي القضاء عليه داخل المنظمات، هم طبعاً افترضوا ضمناً أن الصراع غير مرغوب فيه للمنظمة وينبغي التقليل منه إلى أدنى حد ممكن، وقد هيمن هذا النهج على أدبيات التنظيم والإدارة على خلال النصف الأول من القرن الماضي (Rahim, 2001, 10).

رغم هيمنة النظرة المثالية على الاتجاه النيوكلاسيكي إلا أنه يمكن أن نميز أعمال متفرقة من هذه الفترة في دراسة الصراع وتحليله خاصة ما قدمه بين العشرينيات والأربعينيات من القرن الماضي وبشكل مستقل Kurt Lewin بمساعدة

طلابه، حيث اهتم بشكل واضح بالتنظير وإجراء الأبحاث التي أثرت بعمق على الدراسات التالية في عديد مجالات علم النفس الاجتماعي، وبالاعتماد على رؤيته النظرية وأبحاثه التطبيقية صاغ " نظرية المجال " التي تحتوي على مفاهيم ديناميكية حول نظام التوتر، القيادة وكبح القوة، امتلاك القوة ونتائجها ، محددات السلوك، مجال الطاقة، مستوى الطموح، الاعتماد المتبادل والحالات المتداخلة التي لها تأثير على التفكير حول الصراع والمنافسة -التعاون وباستخدام تحليله لمجالات القوة، قدم Kurt Lewin (1931، 1935) مناقشة نظرية ثاقبة لثلاثة أنواع أساسية من الصراع النفسي: إقدام-إقدام حين يجد الفرد نفسه بين اثنين من القيم الإيجابية بقوة متساوية تقريبا؛ إحجام-إحجام: حيث يقف الفرد بين اثنين من القيم السلبية بقوة متساوية تقريبا؛ إحجام-إقدام: وهذا يعني أن الفرد يتعرض لقوى متعارضة مستمدة من القيم الإيجابية والسلبية. (Deutsch, Coleman & Marcus, 2006, 15)

وقد أثرت أفكار Kurt Lewin بخصوص نظام التوتر بشكل كبير على نظرية المنافسة-التعاون Deutsch في الأربعينيات (1949) والتي تعتمد على فكرتين رئيسيتين، الأولى تتعلق بنوع الاعتماد المتبادل فيما بين أهداف الأشخاص المعنيين في حالة معينة. والثانية تتعلق بنوع الإجراءات التي يتخذها الأشخاص المعنيون، وقد حدد نوعين من الاعتماد المتبادل للأهداف، الإيجابي (عندما ترتبط الأهداف بطريقة تجعل مقدار أو احتمال تحقيق الشخص لهدفه مرتبط إيجابيا بمقدار تحقيق الآخر لهدفه) والسليبي ((عندما ترتبط الأهداف بطريقة تجعل مقدار أو احتمال تحقيق الشخص لهدفه مرتبط سلبا بمقدار تحقيق الآخر لهدفه) ما يعني بالضرورة أن وجود الصراع ينطوي على شكل من أشكال الاعتماد المتبادل (Deutsch, Coleman & Marcus, 2006, 24-25).

3. النظرة الحديثة للصراع التنظيمي

هذا التيار ظهر خلال الستينيات من القرن العشرين، حيث تتضمن أفكاره قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين ليس فقط على الإبقاء على حد معقول منه، بل على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات الأعمال، كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، مما يضمن حيوية المنظمة ويزيد من قدرتها على الابتكار وممارستها للنقد الذاتي .

يؤكد Litterer على أن جميع مدارس الفكر التنظيمي اعترفت بوجود صراع، لكن الاختلاف دائما ما كان حول كيفية النظر إليه، فكتاب نظرية التنظيم الكلاسيكي يروونه غير مرغوب فيه ويضر بالمنظمة، ، هذا الرأي يوازي وجهة نظر آخرين في التعامل مع التوتر داخل الناس. وكان الموقف الأساسي للكثيرين الذين قاموا بتحليل السلوك الفردي هو أن الأفراد تحفزهم الرغبة في الحد من التوتر، لذلك فإن الوصفة في كلتا الحالتين تتطلب العلاج والتصميم التنظيمي عبر اتخاذ الخطوات أو الترتيبات التي من شأنها أن تقلل من التوتر داخل الأفراد، وفي الآونة الأخيرة أصبح من المقبول القول أن التوتر أمر طبيعي، بل هو أمر مرغوب فيه، مع تنامي الفكر الذي يعتقد أن الشخصيات "الصحية" تسعى في الواقع إلى زيادة التوتر، هذا التحول في التفكير في الشخصية له تأثير مواز على التفكير في الصراع التنظيمي، فإذا لم يكن التوتر مقبولا فحسب بل مفيدا للأفراد، فإن مصدرا واحدا للتوتر الفردي، وهو الصراع التنظيمي قد لا يكون مقبولا فحسب بل مفيدا أيضا وهو الاستنتاج الذي توصل إليه عدد من المؤلفين الجدد: "لذلك انتقل الصراع من متغير مدان إلى متغير محترم (Litterer, 1966, 179).

ويذهب Whyte أبعد من ذلك في تحليل سبب الاختلاف وضرورة الإهمام بالصراع بدل التركيز على التناغم والانسجام، حيث يؤكد على " أن أي منظمة واسعة تجسد مجموعة متنوعة من مصالح المنتمين إليها، فبعضها مشترك والبعض الآخر متضارب، وكثيرا ما يدعي المدراء بأنه من مصلحة العمال وكذلك الإدارة منع الأجور من الارتفاع جدا وإدخال تغييرات تكنولوجية تحل محل العمال، لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن الصحة الاقتصادية للمنظمة ويحوي مناصب العمل، علاوة على ذلك ففي محاولة التوضيح والسيطرة على سلوك الناس نحن لسنا مهتمين بتحديد ما إذا كانت مصالحهم في تناغم أو في

صراع، فما نحتاج إلى معرفته هو كيف ينظرون إلى مصالحهم، إنها اليوم قناعة راسخة في السلوك التنظيمي فحيثما يتعلق الأمر بجماعة من الناس يشغلون مناصب متباينة في السلم الهرمي وينفذون أنشطة مختلفة فإنهم ملزمين برؤية مصالحهم مختلفة، هذا لا يعني مثلاً أن الأطباء والمرضى سيختلفون حول القيم العامة الواسعة مثل أن يكون المرضى بخير وعلى ما يرام وهو لا يعني البتة أنهم سيختلفون بشأن مسائل محددة تتعلق بالتفاعلات ونشاطات المرضى، وهنا أقترح أن التناغم هدف غير مرغوب فيه لعمل منظمة معقدة، فالهدف لا ينبغي أن يكون بناء منظمة متناغمة وإنما بناء منظمة قادرة على الاعتراف بالمشاكل التي تواجهها وتطوير السبل الكفيلة بحل هذه المشاكل، فالصراعات حتمية في الحياة التنظيمية ومن المهم دمج إجراءات تسوية الصراعات ضمن تصميم المنظمة (Whyte, 1967, 25) وطبقاً Rahim فإن الحاجة السابقة التي أورد جزء منها في كتابه مهمة في فهم التحول في تصور الصراع داخل المنظمات، وبحسب Litterer و Whyte يمكن أن نلاحظ أن المنظمات "الصحية" تسعى إلى زيادة الصراع داخلها، وهو ما لا يعكس بالضرورة أي ضعف تنظيمي كما يعتقد منظرو التنظيم الكلاسيكي أو العلاقات الإنسانية .

ويؤكد Robbins على الفلسفة الثالثة للتفاعلين التي قدمها سنة 1974 حيث تميز ب:

- تعترف بالضرورة القصوى للصراع الوظيفي؛
- تشجع بوضوح المعارضة الوظيفية ؛
- تعريف إدارة الصراعات لتشمل التحفيز فضلاً عن تقنيات الحل؛
- النظر في إدارة الصراع بوصفها مسؤولية رئيسية لجميع المديرين (Robbins, 1978, 69).

على ضوء هذه الرؤية أوضح Robbins أن النتائج المتحققة عن الصراع تعتمد على نوع أو نمط ذلك الصراع، من حيث كونه وظيفياً أو صراعاً غير وظيفياً، فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجاباً على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلباً على أداء الجماعة، وارتبطت التحليلات الفكرية والسلوكية للصراع من خلال أنواعه المتعددة والمنضوية ضمن ثلاث مرتكزات هي: المهمة، العلاقات والعمليات (عياصرة وبني أحمد، 2008، 26-27) وبالتالي مهمة الإدارة أن تدير الصراع وليس القضاء عليه، كما كانت ترى النظرة التقليدية وليس فقط الحفاظ عليه في مستويات دنيا، كما كان سائد في المدخل السلوكي، إنما إثارته وخلقته وتوجيهه نحو تحقيق نتائج إيجابية، إذا اقتضت الضرورة وكانت المنظمة في حاجة لحركية ونشاط يساعد على الإبداع والتجديد، فالنظرة الحديثة سمحت بإبراز أهمية الصراع التنظيمي واحتياج المنظمات إليه، لتجديد طاقاتها وفتح المجال أمام الأفراد والجماعات المشكلة لها للإبداع والابتكار والقضاء على الركود، فالمنظمات الناجحة لا تخشي الصراع بل قادرة على السيطرة عليه وجعله يخدم أهدافها.

من خلال هذا المبحث الذي تعرضنا فيه لمختلف وجهات النظر الفلسفية والاجتماعية والإدارية للصراع تم الوقوف على حقيقة أن الصراع لم يفهم بشكل يسمح بالاستفادة منه إلا في زمن قريب مقارنة بالإنسجام ، فقد انتقل الصراع من متغير مدان إلى متغير محترم، حيث تحول من كونه إشارة عن النقص ودليل على التعاسة ومصدر للفوضى وشر للبشرية يقلل فعالية التنظيم ويشكل إزعاج للأفراد، إلى كونه عامل وحدة للجماعة وتضامنها يسمح للنسق بإطلاق شحنات التوتر الكامنة فيه ويدخل سلسلة من التعديلات في آليات عمله، كما يمكن إثارته وتوجيهه نحو تحقيق نتائج إيجابية وقت الحاجة لحركية ونشاط يساعد على الإبداع والتجديد.

المبحث الثاني: مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه

في هذا المبحث سنحاول الإحاطة بمفهوم الصراع التنظيمي من خلال مناقشة التعريف اللغوي للمصطلح ثم إستعراض جملة من التعاريف التي وضعها مفكرون من خلفيات علمية مختلفة بحثوا الصراع في بيئات وضمن ثقافات متعددة وسنتبعه بإستعراض لأهم أسبابه التي تلعب دور كبير في وجوده وتحديد مسواه و نوعه وبالتالي المساهمة في طبيعة نتائجه،

هذا المبحث سيتيح لنا العثور على بعض النقاط المشتركة حول تعريف الصراع كما سيسمح بتجاوز الخلط الشائع بين الصراع والمنافسة الذي يميز دراسات بعض الباحثين كما سيفدنا في التمييز بين الصراع وشروطه السابقة، ويسلط الضوء على أسباب الصراع التي تؤدي السيطرة عليها إلى التحكم النسبي في الصراع.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

إن التحديد الاشتقاقي لكلمة "صراع" في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق (العميان، 2002، 363) أما في اللغة الإنكليزية فنقول conflict وفي اللغة الفرنسية فنقول conflit، هذا المصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية *conflicyus* و التي تدل على الصدمة Choc وتعني كذلك القتال Lutte أو الكفاح Combat، أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح وكذلك الحرب العسكرية (Breard & pastor, 2000, 11) أما اصطلاحا فالصراع ليس له معنى واضح وحيد، وفي هذا الشأن ذكر Pondy (1967) أن معظم أدب الصراع أخفق في التمييز بين الصراع وشروطه السابقة، فهو يرى بأن مصطلح الصراع أستخدم في نفس الوقت لوصف:

- الشروط السابقة لسلوك الصراع (مثل: ندرة الموارد والاختلافات السياسية) ؛
- الحالات العاطفية التي يتضمنها الفرد (مثل: الضغط، توتر، العداوة والقلق... الخ) ؛
- الحالات الإدراكية للأفراد (بمعنى آخر: وعيهم وإدراكهم لحالات الصراع) ؛
- سلوك الصراع الذي يتراوح بين المقاومة السلبية إلى العدوان العلي (Pondy, 1967, 298) .

سنحاول بناء مفهوم للصراع بما يخدم دراستنا، وفي سبيل ذلك سنستعرض جملة من التعاريف المختلفة والتي ستساعدنا كذلك على فهم مدى الاختلاف الحاصل حول مفهوم الصراع وأهم أسباب هذا الاختلاف.

عرف Coser الصراع التنظيمي بأنه "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم" (Ritzer, 2005, 156) ويركز هذا التعريف على إبراز أهم مصادر الصراع التنظيمي وسعي كل طرف من أطراف الصراع الحصول عليها، من خلال إبعاد خصومه والقضاء عليهم إن أمكن، ويتسم هذا التعريف بالشمولية ويتخطى حدود المنظمة ليخرج إلى مفهوم الصراع الاجتماعي ذي الأطراف المتعددة والعلاقات المتشعبة، أما March and Simon فقد أكدوا على أن الصراع هو "اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل" (Leavitt, Pondy & Boje, 1989, 521) ويعتبر هذا المفهوم ضيق جدا فهو يحصر الصراع في مرحلة اتخاذ القرار وغير مفيد لأغراض البحث في المجال الواسع، كما أنه يخلق انطبعا بسلبية مطلقة للصراع، أما Brown فينظر للصراع على أنه "شكل التفاعل بين الأطراف التي تختلف في المصالح، التصورات والتفضيلات" (Singh & Johnson, 1998, 48) يتسم هذا التعريف بالعمومية كما أنه يختصر الصراع في الاختلاف في المصالح والتصورات والتفضيلات وهذا ما يجعله قاصر في تحديد مفهوم الصراع على الأقل بمستوى مقبول من الدقة، فمجرد الاختلاف لا يمكن أن يفسر وجود الصراع لأن الاختلافات موجودة في مكان العمل وهي طبيعية وسمة مميزة للبشر، كما يعرف

Thomas الصراع بأنه "العملية التي تبدأ عندما يدرك طرف ما بأن الطرف الآخر أثر سلباً أو بصدد التأثير سلباً على شيء مهتم به" (Thomas, 1992, 653) ويعد هذا التعريف واسع ومرن بحيث يمكن أن يعبر عن الصراع بين الأفراد، بين المجموعات وبين المنظمات، كما أنه يضم تشكيلة واسعة من الصراعات التي يواجهها الأشخاص في المنظمات: كتعارض الأهداف، الإختلاف في تفسير الحقائق و الخلافات التي تستند على التوقعات السلوكية، كما أن هذا التعريف يغطي المجال بين الصراع الكامن الذي يعبر عن جميع أشكال الخلاف غير الملحوظة و الصراع العلني الذي يترجم بواسطة سلوكيات صريحة، أما Roloff أن الصراع التنظيمي "يظهر عندما ينخرط الأعضاء في نشاطات لا تتوافق مع نشاطات زملائهم ضمن مجموعة العمل، أعضاء في جماعات أخرى، أو الأفراد التابعين الذين يستخدمون منتجات أو خدمات المنظمة". (Rahim, 2002, 207) هذا التعريف ينطلق من كون الصراع هو نتيجة للنشاطات غير متوافقة مع الغير مستثنيا بذلك الصراع داخل الفرد. وهو ما حاول Rahim تجنبه بتوسيع هذا التعريف حيث اعتبر الصراع "عملية التفاعل التي تظهر عدم التوافق، التعارض والتنافر ضمن الكيانات الاجتماعية وبينها". (Rahim, 2001, 18) هنا يؤكد Rahim أن اعتبار الصراع عملية تفاعلية بين وضمن الكيانات الاجتماعية لا يمنع إمكانية إسقاط هذا التعريف على الصراع الذاتي.

بالنظر للتعريف السابقة يمكن أن نلاحظ الاختلافات الواضحة بينها، وإلى وقتنا الحالي لا يزال الإخفاق الذي ذكره Pondy في تحديد مفهوم موحد للصراع يحضى بالاجماع مستمرا إلى حد ما، وتعزى هذه الاختلافات بالأساس إلى التباين الفكري للباحثين وتخصصاتهم المختلفة. لكن وبالرغم من كل ما سبق فإن هذه الاختلافات لا يمكن وصفها بالجوهريّة إلى الحد الذي يجعل من مفهوم الصراع مائعا بالشكل الذي يصعب وضعه في إطار يضبطه، وفي سبيل ذلك تجدر الإشارة إلى نقطة مهمة متعلقة بتوضيح الفرق بين المنافسة والصراع بالرغم من أن الفرق بين مفهوم كلا من الصراع والمنافسة غير واضحين في الكثير من الأحيان واستخدامهما يتم بالتبادل أحيانا وهنا يسجل Deutsch ملاحظة إذ يقول "... غالبا ما يتم استخدام المصطلحين "المنافسة" و "الصراع" بشكل مترادف أو متبادل. أعتقد أن هذا الاستخدام يعكس ارتباطا أساسيا. على الرغم من أن "المنافسة" تنتج "صراعا"، إلا أن كل حالات "الصراع" لا تعكس المنافسة" (Deutsch, 1969, 8)

فالخلط بين الصراع والمنافسة أمر شائع عند البعض ونلاحظ ذلك بكل وضوح عند Boulding الذي عرف الصراع التنظيمي بأنه "موقف تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، حيث يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (Boulding, 1962, 4) فإعتبار الصراع وضع تنافسي يرفضه العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لأن هناك اختلافا بين كلا المفهومين، وفي هذا السياق يعتقد كل من Schmidt & Kochan أن الغموض في التمييز بين الصراع والمنافسة يشكل مصدرا للتشويش، لهذا إقترحا ثلاثة معايير لوضع تعريف للصراع يكون دقيق ومفيد أكثر:

التعريف يجب أن يكون مجرد من القيم التي تحملها المقاربات المختلفة؛

يجب أن يركز على النشاطات المحددة ويكون متميزا مفاهيميا عن كلا من شروطه السابقة ونتائجه؛

مفهوم الصراع يجب أن يكون متميزا عن مفهوم المنافسة.

بالإضافة إلى ذلك وحتى يكون هذا المفهوم مفيدا كأداة للتحليل يجب أن تحدد الشروط الضرورية لحدوث الصراع (Schmidt & Kochan, 1972, 361).

أما المنافسة فتعبر عن الجهود الموجهة نحو تحقيق هدف واحد تسعى إليه أطراف العلاقة، حيث لا تنطوي على اتجاه عدائي أو إلحاق الضرر بأحد الأطراف، وكل طرف يعترف بحق الوجود للطرف الآخر لتوازن القوى وإحساس الأطراف بضرورة التعايش (النمى، 1994، 47).

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر إلا أنه يمكننا العثور على بعض النقاط المشتركة حول تعريف الصراع من التعريفات السابقة حيث تتضمن بعض المفاهيم ولعل أهمها أن الصراع عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية داخل الفرد، بين الأفراد وداخل المجموعات وبينها، يدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة، قيم متباينة، إختلاف في الأهداف وعدم إقتناع بعدالة توزيع الموارد المشتركة ما يؤدي إلى بروز سلوكيات تتصف بالتعارض والتنافر وتكون موجهة نحو إعاقة وإحباط الطرف الآخر، مما تقدم وبالإعتماد على تعريف Rahim و Thomas بالأساس وبمراعاة معايير Schmidt & Kochan يمكننا صياغة تعريف للصراع التنظيمي بما يخدم دراستنا كالآتي: "هو عملية التفاعل التي تظهر عدم التوافق والتعارض في الأفكار، العواطف، الممارسات، المصالح والأهداف ضمن الكيانات الاجتماعية وبينها، تبدأ عندما يدرك طرف ما بأن الطرف الآخر أثر سلباً أو بصدد التأثير سلباً على شيء مهم به".

وقد حدد Deutsch سبعة متغيرات تؤثر على سيروية الصراع وتتمثل في مايلي:

- خصائص الأطراف الداخلون في الصراع (قيمهم، مواقفهم، توقعاتهم، حاجاتهم وإدراكاتهم)؛
- الطريقة التي تطورت بها العلاقة بين الأطراف (إدراك كل طرف للآخر)؛
- أسباب الصراع؛
- البيئة الاجتماعية التي يتطور فيها الصراع (الأدوار، القوانين الأساسية، المعايير والقيم)؛
- مصالح المجموعات الممثلة بواسطة وكيل في هذا الصراع أو التي تمثل نفسها؛
- الاستراتيجيات والتقنيات المستعملة من قبل أطراف الصراع؛
- تأثيرات الصراع على سلوكيات الأطراف المعنية. (Hogue, Lévesque, & Morin, 1989, 80).

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

تتعدد أسباب الصراع وتتمايز إلى أسباب شخصية مرتبطة بشخصية الفرد، إدراكه وقيمه، وأسباب تنظيمية يفرضها واقع المنظمة ترتبط بالمهام، العلاقات، الموارد والأهداف، ونوجز أهم أسباب الصراع التنظيمي فيما يلي:

1. سوء المهمة والمطالب غير المتلائمة مع القدرة

إذا أسندت وظيفة لشخص لا يملك المؤهلات والخبرات المتلائمة التي تتطلبها، فالشخص قد يقع تحت عبئ الدور النوعي، ومن أمثلة ذلك أن تسند الإدارة المالية لمؤسسة ما إلى متخصص في موارد البشرية، ونميز هنا حالتين قد تسببان في ظهور الصراع الشخصي، فالحالة الأولى قد يتحمل الفرد حجماً زائداً من العمل وعبئاً إضافياً إذا لم يتمكن من تلبية جميع متطلبات وظيفته بشكل صحيح حتى لو عمل بأقصى قدراته، أما في الحالة الثانية فقد يملك الفرد قدرات (المهارات، التزام، توقع الدور) تتجاوز بشكل ملحوظ متطلبات الوظيفة، فالفرد في هذه الحالة لن يجد تحدي لعمله، فأى شخص يجد التحدي والتحفيز في عمله عندما تتجاوز بعض الشيء مطالب الدور توقعات الدور (Rahim, 2001, 108-109).

2. الاعتماد وترابط المهام

يشترك الناس في المنظمات في شبكة متشعبة من الارتباطات، فعملهم يتطلب الارتباط فيما بينهم بشكل منظم، فهم في حاجة دائمة للمساعدة أو المعلومات أو التوجيهات، كما بإمكانهم الاعتماد على مصادر مشتركة حتى

عندما لا يتطلب عملهم اتصالاً مباشراً، هذه الارتباطات تخلق علاقات بين الأشخاص والتي تعتبر السمة المميزة للحياة التنظيمية، وتأخذ هذه العلاقات بين الأفراد والجماعات شكل أنماط أو شبكات الاعتماد، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع مختلفة من الاعتماد:

- **الاعتماد المتراكم:** يمكننا الحديث عن النوع عندما يسحب الأفراد والمجموعات الموارد من المصدر المشترك لكنهم لا يملكون العديد من الأمور المشتركة بينهم عدا مصدر الموارد؛
 - **الاعتماد المتسلسل:** يشمل سلسلة التفاعلات أحادية الاتجاه حيث يعتمد الأفراد والمجموعات على من يسبقهم في السلسلة ويبقون مستقلين على من يتلوهم؛
 - **الاعتماد المتبادل:** تكون شبكة العلاقات في مزدوجة في الاتجاهين وتربط طرفي العلاقة سوية؛
 - **الاعتماد الشامل:** يتطور هذا النوع في شبكة ضيقة من الاعتماد المتبادل وهو أكثر أشكال الاعتماد تعقيداً، لأن كل شخص أو فريق متورط في تبادل مع الآخرين (Wagner & Hollenbeck, 2010, 146-148).
- فالصراع في هذه الحالة يكون نتيجة الإخلال بالشروط الأساسية للعمل كالتعاون، التنسيق، اختلاف سرعة ودقة أداء المهام، كما قد يحدث الصراع في حالة انفراد بعض الوحدات الإدارية أو العمال بإنجاز الأعمال دون الاعتماد على وحدات أخرى، فيزداد الصراع حدة وتكون نتائجه أكثر خطورة كلما زادت وتشعبت العلاقات الاعتمادية.

3. ندرة المصادر

الإدارة هي عملية اكتساب وتطوير وحماية واستخدام الموارد التي تسمح للمنظمة بأن تكون كفأة وفعالة وعندما تكون الموارد شحيحة، تكون الإدارة أكثر صعوبة ومن المرجح أن يكون الصراع (Jones & George, 2016, 515) إحدى حقائق الحياة التنظيمية هي ندرة المصادر سواء تعلق الأمر بالمادية منها، المالية والبشرية، فأكبر المنظمات لا تستطيع أن تزود المجموعات والأقسام بالدعم في شكل ميزانيات، موظفون أو فضاءات بكل سخاء، وكنتيجة لذلك تتواجد المجموعات وحتى الأفراد في أغلب الأحيان في مواقف تنافس مع بعضهم البعض على المصادر، وكما هو الحال في كل وضع تنافسي فهناك في أغلب الأحيان فائزون وخاسرون، هذا الوضع من الممكن أن يخلق صراعات حادة وطويلة المدى بين المجموعة والأفراد على السواء، فالتنافس قد يتطور بنسق تصاعدي ليصل مستويات تدميرية (Jex, 2002, 361) فكل طرف يعتقد بأن أهدافه ووظائفه أكثر أهمية من أهداف ووظائف باقي الأطراف وتتطلب تخصيص المزيد من الموارد وحصص كبيرة من المصادر، وبالتالي يملك الأولوية في الحصول عليها.

ومن الطبيعي أن تنشأ معارضة لأي مخطط يهدف لإعادة توزيع المصادر، فالأطراف التي ترى نفسها متضررة تتخذ وضعية الدفاع عن مكاسبها المحققة سابقاً وتمنع إعادة توزيعها على الآخرين خاصة في أوقات الأزمات مما يرفع من احتمال حدوث وتطور الصراع (Jex, 2002, 361) وتجدر الإشارة إلى أن عدم العدالة في توزيع المصادر عند إجراء التخصيص من شأنه أن يتسبب في المزيد من الصراعات ومختلف السلوكيات المصاحبة لها والتي قد تأخذ اتجاهات تدميرية.

4. الهيكل التنظيمي

يبين الهيكل التنظيمي كيف تقسم مهام الوظيفة رسمياً، تجمع وتنسق ويحتاج المدراء إلى معالجة ستة عناصر رئيسية عندما يصممون هيكل منظمهم: التخصص في العمل، تقسيم العمل، تسلسل الأوامر، نطاق السيطرة والتحكم، المركزية و اللامركزية والرسمية. (Robbins & Judge, 2013, 480)

إذا كانت أقسام مختلفة تطالب بنفس المهمة وتعتبرها من صلاحياتها، قد يحدث الصراع وغالباً ما يحدث هذا الارتباك في المنظمة عندما لا يملك كبار المدراء الوقت الكافي لتوضيح علاقات المهمة ومسؤوليات مختلف المجموعات، ونتيجة لذلك فإن الأقسام تكافح من أجل الحصول على المورد وهذا ما يولد الصراع، كما يمكن أن يدخل المدراء في صراع على المستوى الفردي أيضاً عندما يحاول مدير ما السطو والإستلاء على سلطة وموارد مدير آخر. (George & Jones, 2012, 386)

فعدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام بمعنى اهمال الرسمية، والتي تعد ضماناً أساسية لعدم تضارب الجهود، يؤدي عادة وبصورة آلية لحدوث الصراعات حول الصلاحيات والأولويات ويلاحظ هذا الأمر خاصة في المراحل الأولى لتطور التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات غير الرسمية أكثر منه على العلاقات الرسمية والإجراءات المقننة (القريوتي 2008، 361) كما أن تعدد المستويات الإدارية والمعايير والقواعد السلوكية المرتبطة بالمراكز الوظيفية المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد تقود إلى بروز الصراعات، حيث تظهر اختلافات المراكز عادة نتيجة أنظمة العمل فيسود جواً من التوتر قد يقود إلى الصراع نتيجة التعارض حول من يملك حق المبادرة ومن يجب عليه الانصياع (المصري وثابت، 2001، 492) فالشخص ذو المنزل والمكانة الأعلى لا يقبل أن ينفذ تعليمات وتوجيهات صادرة عن شخص ذي مكانة ومنزلة أقل، ما يفسح المجال للاضطراب في الهيكل التنظيمي والتصارع بين الأطراف.

فالعجز عن توضيح الاختصاصات، السلطات والمسؤوليات الممنوحة لكل وظيفة والتأقلم مع متغيرات البيئة، سواء كانت داخلية أو خارجية، يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار وحدوث اختلاف في المستويات والارتباطات التنظيمية على الرغم من تماثل الدرجات الوظيفية، يلاحظ هذا الأمر بوضوح بين الوحدات الإدارية المكلفة بالاستشارة والمكلفة بالتنفيذ (اللويز، 2003، 251) فالهيكل التنظيمي الموضوع بصفة خاطئة يجعل الأفراد والجماعات يعملون ضد بعضهم البعض، مما يخلق عدم الاستقرار داخل المنظمة ويؤدي إلى حالة عدم التأكد عند اتخاذها قراراتها الإدارية، فعلى إدارة المنظمة إعادة النظر في هيكلها وتحمل مسؤولية تصور هيكل تنظيمي ملائم.

5. التقسيم الإداري وتعارض الأهداف

تنقسم معظم منظمات العمل إلى أقسام ووحدات ذات وظائف متخصصة، وبسبب التعود على الأسلوب الذي تجرى به نشاطاتهم، يميل المدراء إلى التحول نحو الداخل والتركيز على تحقيق الأهداف الخاصة، وعندما تحتاج الأقسام إلى التعاون مع بعضها البعض يكون هذا مصدراً للصراع في كثير من الأحيان (Mullins, 2005, 906) ويحدث التعارض في الأهداف عندما لا يوجد اتفاق حول الأولويات، الاستحقاقات الواجب احترامها وكذلك حول التوجه العام لنشاطات الأفراد والمجموعات، مثال ذلك عندما لا تتوافق أولويات مصلحة التسويق مع أولويات مصلحة الإنتاج (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002, 132) فالمنظمة لديها أهداف عامة تشارك فيها جميع الوحدات التنظيمية التي بدورها تملك أهدافها الخاصة، كما يملك كل فرد في المنظمة أهدافه الشخصية، هذا الكم الهائل من الأهداف يعزز إمكانية تباينها واختلافها رغم أن كل الأطراف تعمل في إطار الهدف الكلي للمنظمة، حيث يرجع هذا التباين بالأساس إلى مبالغة الأفراد والوحدات في تحديد أهدافهم أو نتيجة سوء فهم وتفسير أهداف المنظمة، كما أن كل مجموعة أو وحدة ترى بأن أهدافها أكثر أهمية لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

6. الشخصية

هي المجموع الكلي للطرق التي يستجيب من خلالها الفرد عند تفاعله مع الآخرين وتلعب الشخصية دوراً مهماً في عملية الصراع، فبعض الناس يميلون إلى دخول الصراعات، فالناس الذين يملكون شخصيات تتميز بمستوى عالٍ من عدم التوافق والعصبية ويكونون عرضة للتشابك مع الآخرين في أغلب الأحيان، وللدرد بشكل سيئ عندما تحدث الصراعات

(Robbins & Judge, 2013, 451) كما قد يرد الصراع بين الأشخاص إلى تصادم الشخصيات وعدم توافقها، وقد أوضح Rotter أن وجود الاختلافات الفردية الثابتة يعود إلى الميول الشخصية لمركز التحكم الداخلي و الخارجي (Rotter, 1975, 56) فالأفراد الذين يملكون مركز تحكم داخلي يعتقدون بأن أحداث حياتهم تتأثر أساسا بسلوكهم الخاص وبتصرفاتهم، أما الأشخاص الذين يملكون مركز تحكم خارجي فيعتقدون بأن أحداث حياتهم تتأثر أساسا بالآخرين وبالظروف خارج سيطرتهم (Sizlagyi, Sims & Keller, 1976, 261-262) وكمثال على ذلك فالشخص ذو مركز التحكم الداخلي سيعتقد بأن أدائه لمشروع ما محكوم بقدراته وباجتهاده في العمل، وعلى العكس فالشخص ذو مركز تحكم خارجي فقد يعزي فشل أو نجاح المشروع إلى أن كونه صعب أو سهل التحقيق، أو إلى أن الرئيس كان مساعدا أو عكس ذلك، ويتميز عموما أصحاب مركز التحكم الداخلي بإدراك منخفض للصراع الدور وغموض الدور من أصحاب مركز التحكم الخارجي (Rogelberg, 2007, 462) كما يتصفون بالثقة بالنفس والتفاؤل والصحة الجسدية.

7. اختلاف الإدراك

الإدراك هو العملية التي ينظم ويترجم بها الأفراد انطباعاتهم الحسية لكي تعطي معنى لبيئتهم، على أي حال ما ندركه يمكن أن يكون مختلف جوهريا عن الحقيقة الموضوعية (Robbins & Judge, 2013, 451) فاختلاف الإدراك يمكن أن يقود إلى الصراع، لأنه يمكن أن يعطي صورة مشوهة عن الواقع وعن الآخرين (Singh, 2008, 39) فالفرد قد يعتبر وجهة نظره موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الطرف الآخر متحيزة، وعلى الرغم من أن الاختلافات الحقيقية بين الطرفين بسيطة إلا أن الإدراك سوف يساعد في تضخيم هذه الفوارق.

حسب Robbins عدة شروط تسبق ظهور الصراع، فالأفراد يدركوا الصراع، سواء كان حقيقيا أو زائفا، وسلوكهم يتأثر بالإدراك، فإذا كان الفاعلون يعتقدون بوجود الصراع فسيتصرفون وفق اعتقادهم، ونظرا لأنه يمكن تعريف الصراع كعدم توافق للمصالح والسلوكيات نتيجة للعملية الإدراكية. فقد أعد براون تصنيفا للصراع سلب الضوء على الأفكار الواردة في هذا التعريف، انطلاقا من مستويين لعدم التوافق (Hogue, Lévesque & Morin, 1989, 82) وقد لخص أنواع الصراع كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1.1): أنواع الصراع حسب طبيعة الإدراك		
مصالح متعارضة	مصالح منسجمة	
سلوك متعارض	صراع	صراع زائف
سلوك منسجم	صراع كامن	لا وجود للصراع

Source: Hogue, J. P., Lévesque, D., & Morin, E. M. (1989). *Groupe, pouvoir et communication*. Québec : Presses Universitaires du Québec, p. 82.

فإذا كانت مصالح وسلوكيات الأطراف منسجمة بمعنى لا وجود لأي انحراف إدراكي فهناك احتمالين: إما أنه لا وجود للصراع (توافق بين الأطراف) أو انه يوجد صراع حقيقي (عدم توافق في المصالح والسلوكيات) فإذا كانت مصالح وسلوكيات الأطراف متضادة، بمعنى إذا وجود انحراف في الإدراك، هناك إمكانيتين: وجود صراع كامن (السلوكيات متوافقة لكن

المصالح غير متوافقة) وجود صراع زائف (المصالح متوافقة لكن السلوكيات غير متوافقة) (Hogue, Lévesque & Morin, 1989, 82).

8. إختلاف القيم

تمثل القيم أهم محور في المنظمات المعاصرة وهي التي تمنح المنظمة، المجموعة والفرد المعنى والنوعية والخصوصية المتميزة، ونظرا لأهمية القيم، فإنه يمكن القول بأن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة يعود إلى الاختلاف في القيم، وخاصة القيم العقائدية أو الإيديولوجية، أو القيم الاجتماعية السائدة، ويعود هذا الصراع أن القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية، وبالتالي فهي لا تقبل المساومة، وكلما كان التمسك بها قويا كلما زادت حدة الصراع (عساف، 1999، 245) فالقيم هي القنوات الأساسية التي تحدد أنماط التصرفات والسلوكيات، والاختلاف في القيم يقود إلى التعارض والتصادم ويكون الصراع في هذه الحالة خطيرا لصعوبة إدارته من خلال مطالبة أو إجبار الأفراد أو المجموعات على التنازل عن قيمها.

9. البحث عن النفوذ

من أهم الظواهر السلبية التي تنتفش بين العمال داخل أي منظمة، البحث عن النفوذ والتقرب إلى القيادات العليا وربط علاقات معهم تمكّنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين واحتياجاتهم، عن طريق الوشاية، التملق، المديح والهدايا (عساف، 1999، 249) ما قد يجعل الأشخاص الذين يمتقنون مثل هذه التصرفات يتصدون بقوة لهؤلاء العمال ويعجل بنشوء الصراع، كما قد يكون نتيجة التنافس بين طرفين يسعىان لكسب ود المسؤولين في الإدارة العليا، و من الملاحظ ليس كل بحث عن النفوذ محاولة لتحقيق المآرب الشخصية فبعض الأفراد أو الوحدات يسعون للحصول على النفوذ والسلطة من أجل أداء مهامهم بشكل مريح وبفعالية.

10. مشاكل الإتصال

كثيرا ما يحدث الصراع نتيجة عدم توفر الفرصة، القدرة أو الدافع للتواصل بشكل فعال، فعندما لا تتاح لطرفين فرصة للتواصل، يميل كل منهما إلى الاعتماد أكثر على القوالب النمطية لفهم الطرف الآخر في الصراع، ولسوء الحظ فإن القوالب النمطية ذاتية بما فيه الكفاية بحيث يمكن للمشاعر أن تشوه بشكل سلبي معنى إجراءات الخصم وبالتالي تصاعد إدراك الصراع، ثانيا بعض الناس يفتقدون أيضا إلى المهارات اللازمة للتواصل بطريقة دبلوماسية دون استخدام طريقة المواجهة، فعندما يعبر طرف عن خلافه باستخدام الغطرسة فإن الطرف الآخر سيكون أكثر عرضة لزيادة تصوره للصراع عبر رد فعل مماثل ما يؤدي إلى تصعيد الصراع، أما المشكلة الثالثة فجوهرها أن إدراك الصراع يقلل من الحافز على التواصل، فصراع العلاقة غير مريح لهذا يتجنب الناس التفاعل مع الآخرين الذين هم معهم في صراع علاقة معهم (McShane & Von Glinow, 2010, 335).

أتاح لنا هذا المبحث الوقوف على جملة من النقاط الأساسية التي تثير الخلاف حول موضوع الصراع أهمها ما تعلق بمفهوم الصراع والخلط بينه وبين المنافسة، وعموما نسجل أن الباحثين فشلوا في وضع مفهوم موحد للصراع يحضى بالاجماع ويغني عن المزيد من الجدل وهذا بسبب التباين الفكري للباحثين و إختلاف تخصصاتهم لكن هذه الاختلافات لا يمكن وصفها بالجوهرية إلى الحد الذي يجعل من مفهوم الصراع مائعا بالشكل الذي يصعب وضعه في إطار يضبطه، كما سمح لنا بالتعرف على مصادر الصراع التي تتراوح بين التنظيمية والشخصية، حيث يمكن هذا التمييز والتحديد الدقيق للسبب أو مجموعة الاسباب التي تشكل سوابق لصراع ما المدراء من التحكم فيه ويساعدهم على إدارته بما يخدم أهداف المنظمة.

المبحث الثالث : مستويات وأنواع الصراع التنظيمي

يتواجد الصراع داخل الشخص ويتعلق الأمر هنا بإدراك الفرد ودوره كعضو في جماعة أو مجتمع، كما يمكن أن يضرب العلاقة بين شخصين أو عدة أشخاص ضمن جماعة أو خارج إطارها، أو يضرب الروابط بين المجموعات، وبقدر ما هو متعدد المستويات فهو متعدد الأنواع، ويخضع التمييز بين هذه الأنواع لمعايير متعددة، وقد حفل الأدب النظري لموضوع الصراع بعدد الأنواع المختلفة جوهريا لكن بعضها لا يختلف إلا في التسمية، تسمح المناقشة اللاحقة بالتعرف على مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه،

المطلب الأول: مستويات الصراع التنظيمي

داخل أي منظمة يتواجد الصراع عند أربع مستويات: على مستوى الشخص، بين الأشخاص، داخل المجموعة وبين المجموعات.

1. الصراع الشخصي (الذاتي)

الصراع داخل الفرد أو على الصراع الذاتي يحدث في العقل الخاص بالشخص (Speakman & Ryals, 2010, 188) وهو أحد مواضيع الدراسة التي حازت على اهتمام جميع مدارس التفكير في علم النفس تقريبا، ونميز هنا ثلاث نظريات عنت بالموضوع وهي: نظرية التحليل النفسي، النظرية السلوكية ونظرية الأدوار، حسب Roloff فإن صراع الشخصي (الذاتي) يحدث عندما يكون هناك عدم توافق أو تضارب بين العوامل الإدراكية للفرد، ويشير إلى أن عامل إدراكي جديد يكون في خلاف مع تفسير أو توقع سابق، فالصراع الشخصي يشكل تحديا لأسس التنبؤ والتحكم الخاصة بالفرد ويقود إلى الحيرة وعدم التأكد (Roloff, 1987, 489) ونستعرض فيما يلي أنواع للصراع الشخصي والتي هي: صراع الهدف، صراع الدور وغموض الدور.

1-1. صراع الهدف

حسب Lewin (1935) الصراع يمكن وصفه نفسيا كوضع تؤثر فيه على الشخص قوتين متعارضتي التوجه ومتساويتين في الشدة تقريبا (Lewin, 1935, 122) أما Cheng, Luckett & Mahama يعرفون صراع الهدف المدرك (ببساطة صراع الهدف) على أنه درجة شعور الأفراد بأن توقعات الأداء (أي الأهداف) بالنظر إلى الأبعاد المتعددة للمهمة أو بين مهام متعددة غير متوافقة ويحدث هذا عندما ينظر الفرد إلى تحقيق هدف واحد على أنه يتدخل في تحقيق هدف آخر (Cheng, Luckett & Mahama, 2007, 222) ويعتبر Singh صراع الهدف من بين أهم أنواع الصراع داخل الفرد والتي يمكن أن يتعرض لها ولتأثيراتها يوميا، لأن الأهداف تتعدد وتختلف طبيعتها، فبعضها سلبي والآخر ايجابي، فحين يجد الفرد نفسه في موقف للاختيار بين الأهداف ينشأ الصراع الذاتي (Singh, 2008, 61) ونميز بين ثلاث أنواع من صراع الأهداف:

صراع إقدام-إقدام : يحدث عندما يكون الفرد تحت تأثير اثنين من محددات السلوك الإيجابية والمتساوية في الشدة تقريبا (Lewin, 1935, 123) فالفرد مجبرا على الاختيار بين بديلين جذابين، لا يمكن تحقيقهما معا وتزداد صعوبة المفاضلة وحدة الصراع إذا كان الهدفان يملكان نفس الأهمية، ومثال ذلك أن يجد الفرد نفسه في موقف حيث يتوجب عليه أن يختار بين قبول ترقية في المنظمة الحالية التي يعمل بها أو يحصل على وظيفة في منصب عمل يرغب فيه في منظمة أخرى، ولهذا النوع تأثير بسيط على السلوك التنظيمي، ويمكن حل صراع إقدام-إقدام بمساعدة نظرية التنافر الإدراكي، ويقصد بالتنافر المضايقة النفسية أو الصراع، فالفرد يقلل من التنافر عبر إدراك الوظيفة التي هي بالتأكيد أفضل من الأخرى، وبإمكانه

التلاعب بالمعلومات لتبرير القرار المتخذ، وذلك بالبحث أكثر عن المعلومات الإيجابية حول الاختيار المتخذ وتفاذي التنافر بسبب المعلومات (Singh, 2008, 61).

صراع إقدام-إحجام : في هذه الحالة هناك إمكانية أن يكون أحد جوانب محددات السلوك* المتعارضة التوجه مستمد من محدد إيجابي والآخر من محدد سلبي (Lewin, 1935, 123) في هذا الموقف يجد الفرد نفسه مجبراً على التعامل مع هدف يحمل في نفس الوقت جوانب إيجابية وأخرى سلبية، فالفرد محفز للإقدام على الهدف لما يحمله من جوانب إيجابية وفي نفس الوقت هو مستعد للإحجام عن الهدف لما يتضمنه من خصائص سلبية، ومثال ذلك أن يعرض على الشخص ترقية براتب أكبر ومكانة أعلى لكن الوظيفة الجديدة ستبعده عن مكان إقامته لفترات طويلة، ويكون الصراع وفق هذه الحالة عند المستوى الأعلى، ويتم تجاوز هذا النوع من الصراع بالنظر إلى درجة الميل إلى الإقدام أو الإحجام ومحاولة الموازنة بين الجانبين، فالإقدام على الهدف إذا كان ينطوي على جوانب إيجابية تفوق ما ينطوي عليه من جوانب سلبية، وتجنب الهدف إذا كان يتضمن جوانب سلبية تفوق ما يتضمنه من جوانب إيجابية (Singh, 2008, 61-62).

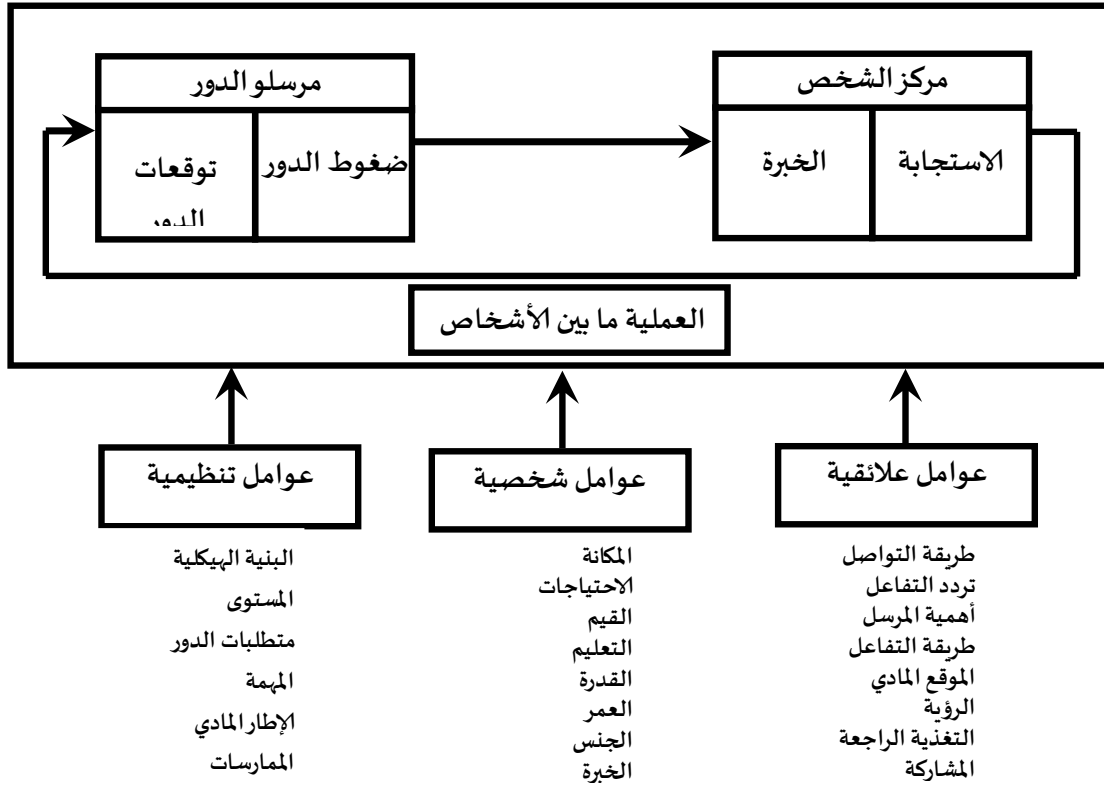
صراع إحجام-إحجام : يحدث الصراع في هذه الحالة عندما يجد الفرد نفسه بين اثنين من محددات السلوك السلبية والمتساوية الشدة تقريباً (Lewin, 1935, 123) فالفرد مجبر على الاختيار بين بدلين غير جاذبين على السواء، وتزداد صعوبة المفاضلة وحدة الصراع إذا كان الهدفان ينطويان على نفس المستوى من المخاطر، ومثال ذلك أن يجد الفرد نفسه في موقف حيث يكره عمله الحالي لما يسببه له من ضغوط لكن الظروف الاقتصادية في البلد تجعل البديل الثاني الذي هو الاستقالة والبحث عن عمل آخر مكلفاً وبالتالي يقع الفرد في صراع إحجام-إحجام، ويمكن تجنب هذا النوع من الصراع بالبحث الدقيق عن البديل أقل سوءاً (Singh, 2008, 62).

1-2. صراع الدور

تشير الأدوار بصفة عامة إلى مجموعة التوقعات حول السلوك لموقع ما ضمن هيكل اجتماعي (Beauchamp & Bray, 2001, 133) والدور وصراع الدور مفهومين طوراً من قبل عديد الباحثين في مختلف المجالات، ويعرف الدور على أنه مجموعة التوقعات المرتبطة بالعمل أو الموقع في الفريق، وعندما تكون الأدوار غير واضحة أو متصارعة فمن الممكن أن تحدث مشاكل في الأداء، وفي بعض الأحيان تختبر المجموعات وفرق العمل مشاكل بسبب الصعوبة في تعريف وإدارة أدوار الأعضاء (Schermmerhorn, Hunt & Osborn, 2000, 106) فصراع الدور هو نتيجة الموقف الذي يتطلب القيام بدورين في نفس الوقت بحيث القيام بأحدهما يجعل من القيام بالآخر أمراً صعباً أو بالأحرى مستحيلاً (Perrot, 2004, 27) ويترجم صراع الدور الحيرة لأن العامل غير متأكد من كل متطلبات دوره وغير قادر على موازنتها بنجاح (Jawahar, Stone & Kisamore, 2007, 144) ويحدث صراع الدور عندما يواجه الشخص توقعات دور متناقضة ومتنافسة مما يجعل التصرف بانسجام مع توقعات الدور أمراً صعباً، وقد قام عديد الباحثين (Gross et al., 1958; Rizzo et al., 1964; Kahn et al., 1964) بتحديد أنواع صراع الدور (Singh, Agarwala & Malhan, 1964) والشكل الموالي يوضح نموذج حلقة الدور الذي وضعه Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964).

* محددات السلوك عبر عنها Kurt Lewin بالإنجليزية بمصطلح valences

الشكل رقم (1.1): نموذج حلقة الدور



Source: Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. Human relations, 34(1), p.47.

صراع شخص-دور: يعبر عن مدى عدم تطابق توقعات الدور مع توجهات أو قيم الدور الذي يلعبه حامل الدور (Miles & Perreault Jr, 1976, 22) كما قد يعرف كتنافر أو عدم توافق محسوس بين متطلبات الدور وتوجهات الشخص المركزية، هنا الصراع يحدث بين المعايير الداخلية للشخص أو قيمه والسلوك الذي يعرفه الدور، فيمكننا القول بوجود هذا النوع عندما تكون حاجات وقيم الشخص في صراع مع متطلبات دوره في الموقع (Singh, Agarwala & Malhan, 1981, 3).

صراع داخل -المرسل: يعبر عن مدى الذي يحدث فيه عدم تطابق بالتبادل لاثنتين أو أكثر من توقعات الدور الصادرة عن مرسل دور واحد (Miles & Perreault Jr, 1976, 22) فإدراك التنافر وعدم التوافق بين الطلبات المختلفة التي تضع مسؤولية أدائها على الفرد من طرف مرسل دور وحيد يتضمن أيضا الصراع بين الوقت والمصادر التي توضع تحت تصرف الشخص وسلوك دوره، ويحدث هذا النوع أيضا عندما يطلب مشرف من عامل الحصول على أدوات غير متوفرة عبر القنوات الطبيعية وفي نفس الوقت يمنع انتهاك القنوات الطبيعية (Singh, Agarwala & Malhan, 1981, 3).

صراع بين المرسل: يعبر عن المدى الذي يتعارض فيه اثنان أو أكثر من الأدوار المتوقعة من مرسل دور واحد مع دور واحد أو أكثر من المرسلين الآخرين (Miles & Perreault Jr, 1976, 22) فالطلبات أو الضغوط من طرف مرسل دور تكون في غير متوافقة (متناقضة) مع طلبات أو ضغوط مرسل دور آخر أو أكثر، ويتضمن هذا النوع أيضا توقعات متعارضة وطلبات تنظيمية في شكل سياسات غير متوافقة تتضارب بعضها مع بعض، ومعايير تقييم متعارضة، وكحالة من صراع بين المرسل عندما يقع المشرف تحت ضغط طلبات وتوقعات رؤسائه بضرورة إتباع الصرامة مع العمال وإجبارهم على الالتزام

بجدول الإنتاج وقواعد الشركة، في نفس الوقت المرؤوسين يشيرون إليه بطرق مختلفة بأنهم بحاجة إلى إشراف متساهل وبأنهم سيصعبون الأمور إذا ما تعرضوا للصعاب (Singh, Agarwala & Malhan, 1981, 3-4).

صراع بين الدور: يشير إلى ضغوط الدور (أو الطلبات) المرتبطة بدور واحد داخل في صراع مع ضغوط (أو الطلبات) ناتجة عن الاشتغال بأدوار أخرى، ومن الصور الواضحة لهذا النوع من الصراع عندما تتطلب ضغوط العمل وحجم العمل الزائد من الفرد وقتاً إضافياً أو أخذ العمل للمنزل ما قد يخلق صراعاً مع ضغوط العائلة التي تطالب بالمزيد من الاهتمام بشؤونها (Singh, Agarwala & Malhan, 1981, 4).

ويستبدل Miles & Perreault Jr الصراع بين الأدوار بنوع آخر من الصراع يسمى عبء الدور الذي يعبر مدى تجاوز توقعات الأدوار المختلفة لمقدار الوقت والموارد المتاحة لإنجاز الدور المشغول (Miles & Perreault Jr, 1976, 22) لكن et al Singh يؤكدون نقلاً عن Kahn et al (1964) أنه من هذه الأنواع الأربعة الأساسية، تتطور أحياناً أشكال أخرى معقدة من الصراع ومن أمثلتها عبء الدور (Singh, Agarwala & Malhan, 1981, 3).

وبحسب Rahim فإنه لا يمكننا الحديث عن الدور بصفة عامة دون التمييز بين عنصرين أساسيين في أي تحليل يتمثلان في متطلبات الدور وتوقعات الدور، وهنا يمكننا أن نميز حالتين، فالحالة الأولى قد يتحمل الفرد حجماً زائداً من العمل وعبئاً إضافياً إذا لم يتمكن من تلبية جميع متطلبات وظيفته بشكل صحيح حتى لو عمل بأقصى قدراته، أما في الحالة الثانية فقد يملك الفرد قدرات (المهارات، التزام، توقع الدور) تتجاوز بشكل ملحوظ متطلبات الوظيفة، فالفرد في هذه الحالة لن يجد تحدي لعمله، فأى شخص يجد التحدي والتحفيز في عمله عندما تتجاوز بعض الشيء مطالب الدور وتوقعات الدور (Rahim, 2001, 108-109) والملاحظ من خلال استعراض الأنواع الأربعة لصراع الدور أن صراع شخص دور يختلف عن الأنواع الثلاثة الأخرى، بحيث أن المشكل في هذا النوع ناتج مباشرة عن مزيج الضغوط المرسل والقوى الداخلية، في حين أن باقي الأنواع الأخرى فهي صراعات الدور المرسل هي نتاج قوى خارجية.

ويوضح Locke et al نقطة مهمة إذ يقول أنه على الرغم من أن صراع الدور وصراع الهدف غير متطابقين، إلا أنهما مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالدور هو المفهوم الأوسع ويشير عادة إلى الطرق المتوقعة للتصرف في سياق معين، أما الهدف هو مفهوم أضيق ويشير إلى النتيجة المحددة أو النهاية التي يحاول الشخص تحقيقها، فالأهداف هي عادة جانب من الأدوار أو متصلة فيها، وبالتالي مثل تعارض الدور يمكن أن يحدث تعارض الهدف عندما يتم تعيين أهداف غير متوافقة لصاحب الدور (Locke, Smith, Erez, Chah & Schaffer, 1994, 69).

إقترح Perrot (2000) منهجية مزدوجة استكشافية وتأكيدية على السواء وهي مقارنة متعددة الأبعاد لتعريف وقياس صراع الدور، حيث تم تحديد تجريبياً خمسة أبعاد رئيسية لصراع الدور: صراع "الفرد / الدور" صراع "الفرد / المناخ"، صراع "الفرد / مجموع الأدوار" صراع "الدخول إلى المعلومات" و صراع "عبئ الدور"، الخصائص السيكومترية للمقياس جيدة سواء على المستوى الكلي أو لكل بعد، وبنية المقياس عواملها ثابتة (Perrot, 2005, 5).

1-3. غموض الدور

قد ينشأ غموض الدور إذا كان شاغل المنصب يفتقر إلى المعلومات ذات الصلة بالدور، كما هو الحال عندما تكون المعلومات مقيدة أو عندما لا يتم تحديد توقعات الدور بوضوح (Rogers & Molnar, 1976, 599) ويعتقد Rizzo et al أن غموض الدور لا يتم تعريفه بشكل دقيق في الأدبيات لأن غموض الدور حسبه يرتبط بمدى قدرة الفرد على التنبؤ بالردود على متطلباته أو توقعاته السلوكية، فغموض الدور يحدث أولاً: لعدم قدرة الفرد على التنبؤ بالنتيجة أو الردود على

سلوكه، ثانياً: لعدم وجود أو وضوح المتطلبات السلوكية، فغموض الدور يعكس مدى وضوح الواجبات، السلطة المخولة، الوقت المخصص والعلاقات مع الآخرين؛ وضوح أو وجود الإرشادات، التوجيهات والسياسات، قدرة الفرد على التنبؤ بالجزاء (ثواب أو عقاب) كنتائج للسلوك (Rizzo, House & Lirtzman, 1970, 155-156).

فالموظف يحتاج إلى معرفة ما هو الدور المتوقع منه وما يتوقعه هو نفسه من الآخرين، فالدور هو مجموعة التوقعات المرتبطة بالعمل أو الموقع داخل الفريق، وعندما تكون الأدوار غير واضحة أو متضاربة يكون احتمال حدوث اختلال كبير في الأداء، فغموض الدور يحدث عندما يشعر الفرد بالقلق حيال دوره مما يمنعه من القيام بأي وظيفة بالشكل المطلوب، فالناس بحاجة لمعرفة ما هو متوقع منهم في العمل لأن غموض الدور قد يتسبب في مشكلات تجعل الجهود المبذولة في العمل هدراً أو لا تحظى بالقدر المتوقع من التقدير، ويقود فشل أعضاء الفريق أو المنظمة في تشارك توقعات الأدوار والاستماع إلى بعضهم البعض إلى عدم التفاهم (Schermehorn, Hunt & Osborn, 2000, 107).

عرض Senatra نتائج مجموعة من الدراسات التي وجدت أن كلا من صراع الدور وغموض الدور ينتج عن عدم قدرة الأفراد على فهم كامل للتعقيدات التنظيمية لشركتهم، عوائق العلاقات بين الأشخاص، الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية وكفاية أو عدم كفاية عمليات الاتصال، ففي المنظمات المهنية الكبيرة، يمكن أن ينتج الضغط الإضافي عن الصراع بين المعايير الاحترافية والبيروقراطية ومن رغبة المهنيين في الحصول على استقلالية مهنية كافية (Senatra, 1980, 596) ويعتقد Fisher أن غموض الدور أو صراع الدور لم يميز بينهما - بإمكانه التحول إلى صراع بين الأشخاص، فإذا كان هناك غموض في تعريفات الدور في منظمة أو كانت حدود المسؤوليات غير واضحة، عندها ننتقل لمرحلة الاحتكاك بين الأشخاص المتورطين، لسوء الحظ غالباً ما يتم تشخيص الخلاف بشكل خاطئ على أنه صراع بين الأشخاص بدلاً من صراع الدور، ويكون القرار بعد ذلك معقداً ومضللاً، وعادة ما تكون الشدة العاطفية عالية جداً في صراع الدور نظراً لأن الناس يشاركون بشكل مباشر كأفراد، وهناك ميل قوي لإضفاء طابع شخصي على هذا الصراع (Fisher, 2000, 3-4).

وعموماً يكون الفرد في صراع شخصي إذا ما وجد صعوبة في صنع القرار بسبب عدم التأكد والحيرة أو بسبب وقوعه تحت تأثير ميول متضادة ومتزامنة لقبول أو رفض شيء محدد، كما قد يكون نتيجة مباشرة لتعارض أو تعدد أدوار الفرد أو لكون الأنشطة المطلوب منه أدائها تتعارض وقيمه ومبادئه أو لا تتماشى ومؤهلاته وقدراته، بالرغم من حدوثه داخل الفرد إلا أن انعكاساته وتبعاته تمتد لتمس الأفراد المحيطين به وتؤثر على العلاقات داخل المنظمة، مما يعيق استمرار العمل بالشكل المطلوب ويؤثر على تحقيق أهداف التنظيم.

2. الصراع بين الأشخاص

يحدث الصراع الشخصي بين إثنين أو أكثر من الأفراد ويكونون في تعارض الواحد مع الآخر، ويمكن أن يكون هذا الصراع جوهرياً (متعلق بالمهمة) أو عاطفياً (متعلق بالعلاقة) أو الإثنين معاً (Schermehorn, Hunt & Osborn, 2002, 128) فالأول يشمل الاختلاف حول توزيع الموارد النادرة، وتنفيذ السياسات والإجراءات، وتفسير الحقائق (Parayitam, 2005, 8) أما الثاني فينبطوي على خلافات تستند إلى قضايا شخصية واجتماعية لا علاقة لها بالعمل (Jehn & Chatman, 2000, 57) ويعتقد أيضاً أن العواطف تلعب دوراً هاماً في هذا النوع بين الأشخاص، وقد تم تحديدها باعتبارها البعد الرئيسي للصراع (Barki & Hartwick, 2004, 219) فقد يتضمن الغضب الذي يشمل الاغتيال، الانزعاج وجميع الفئات الفرعية الأخرى للغضب (Jehn, 1997, 541-542) التوتر والعداء (Janssen, Van De Vliert & Veenstra, 1999, 119).

وكل الأمور العاطفية كالمشاعر السلبية والتي تظهر في أشكال عدة مثل: عدم الثقة، الخوف، الرفض والمقاومة، ففي أغلب الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع.

تلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا هام في تحديد وعي الأطراف بالصراع، فإذا ما أدرك طرف ما بأنه تعرض أو سيتعرض لخسارة أو ضرر من جراء تصرف الطرف الآخر فسيقوم بسلوك مضاد ما يجعل الصراع يحدث، ويمكن أن نوضح دور العوامل الإدراكية والمعرفية في خلق وتأجيج الصراع من خلال عاملين مهمين: يزداد الشعور بالصراع والتناقض بين موقف الطرفين كلما كان تقدير الضرر كبير، كما تزداد حدة الصراع كلما أدرك أحد الأطراف بأن الخسارة المحققة أو المحتملة ناتجة عن سلوك وموقف الطرف الآخر (حريم، 1997، 235).

وقسم Zhang et al بالاعتماد على الدراسات السابقة سوابق الصراع بين الأشخاص إلى صنفين رئيسيين: الخصائص الفردية: تتضمن الشخصية، القيم، الأهداف، الالتزام بالموقع، الضغط والغضب والميل للاستقلالية، عوامل تخص العلاقة بين الأشخاص: تتضمن الإدراك، السلوك، الاتصال، الهيكل وكل التأثيرات المرتبطة بالتفاعلات السابقة (Zhang, Stafford, Dhaliwal, Gillenson, & Moeller, 2014, 14).

حدد Barki & Hartwick ثلاثة مفاهيم يتضمنها هذا النوع من الصراع (Barki & Hartwick, 2001, 198) نلخصها فيما يلي:

الاعتماد: ويمكن القول بوجوده عندما طرف يعتمد جزئيا أو كليا في تحقيق أهدافه على الطرف الآخر، فبدون الاعتماد أعمال كل طرف ليس لها أي تأثير على نتائج الطرف الآخر، فالاعتماد يعتبر شرط هيكلي مسبق لأي حالة صراع، لكنه ليس كاف لوحده للقول بوجود الصراع.

التعارض: يحدث عندما يعتقد الأطراف بوجود اختلاف في القيم، الحاجات، المصالح، الآراء والأهداف، ويعتبر التعارض المكون الإدراكي الرئيسي للصراع بين الأشخاص، ورغم ذلك فالتعارض ليس كافيا وحده لظهور الصراع.

التصادم: يحدث عندما طرف (أو عدة أطراف) يتصادم ويعترض على عمل الطرف الآخر على النيل من مصالحه، أهدافه أو غاياته، ويمثل التصادم الخاصية المحورية للسلوك في أي صراع، ويعتقد عديد الباحثين بأن السلوك هو العملية الأساسية للصراع بين الأشخاص.

كما اقترح Barki & Hartwick إضافة العاطفة السلبية التي تتضمن المشاعر مثل الغيرة، الغضب، القلق أو الإحباط، كبعد رابع يتضمنه الصراع بين الأشخاص، وخلص إلى أن كل تعريف دقيق للصراع بين الأشخاص يحتاج إلى أن يتضمن هذه الأبعاد الأربعة، وقد عرف الصراع بين الأشخاص على أنه: الظاهرة التي تحدث بين أطراف يعتمدون على بعضهم البعض، ويواجهون عواطف سلبية كردود فعل على إدراك التعارض والتصادم مع بعضهم لتحقيق أهدافهم (Barki & Hartwick, 2001, 198).

تساعد نافذة جوهاري the johari window التي قام بوضعها كل من Harry Ingam (كان طبيب في سان فرانسيسكو) و Joseph Luft (عمل كأستاذ علم النفس بكلية سان فرانسيسكو وكلية علم النفس الإكلينيكي) الأفراد على اكتشاف تصوراتهم لأنفسهم وللآخرين وفهم سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين والهدف من تم تصميم النافذة هو توضيح وتشجيع التواصل بين الأشخاص من خلال جعل المشاركين أكثر وعيا بكيفية إدراكهم للآخرين وكيف يمكن للآخرين إدراكهم (Kormanski, 1988, 148) وتعد نافذة جوهاري من بين النماذج التي يمكن إستخدامها لتفسير سبب حدوث الصراع بين الأفراد وللتعامل مع الصراعات بين الأشخاص الناجمة بالخصوص عن مشاكل الإتصال، حيث تتكون النافذة

من أربعة أجزاء موضحة في الشكل التالي الذي يبين أربع حالات تشير إلى معرفة الفرد بنفسه وللآخرين، فالبعد الأفقي يوضح مدى إلمام الفرد بذاته والبعد العمودي يظهر مدى معرفة الآخرين.

الشكل رقم (2.1): نافذة جوهاري (The johari window)



Source: Luft, J. (1961). The Johari Window: a graphic model of awareness in interpersonal relations. Human relations training news, 5(9), p.6.

سيتم استعراض تفسير الحالات الأربع التي يبرزها هذا الشكل فيما يلي:

حالة الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين: هذا الجزء يمكن اعتباره كنافذة مفتوحة حيث يتم عرض الذات بحرية (عرض المواقف والسلوكيات) و رؤية الآخرين بانفتاح، يمكن توسيع المنطقة المفتوحة عن طريق الكشف عن الذات أكثر (Sutton & Stewart, 2002, 21) فزيادة تفاعلات الفرد مع غيره تمكنه من الحصول على معلومات عن الآخرين، كما تزيد معرفته لنفسه من خلال انطباعات الآخرين والتي تتضمن إما انتقادات تجعله يقف على نقاط ضعفه أو إطراء ومدح يمكنه من التعرف على قدراته وإمكاناته (ماهر، 2003، 268-269) وتعتبر هذه الحالة الأفضل من بين الأربعة، لأن التفتح على الآخر يسهل التفاعل ويجعل عملية الاتصال أكثر سلامة كما يبعد احتمال حدوث الصراع.

حالة الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين: تدعى هذه المنطقة بالخفية أو بمنطقة الخصوصية حيث الذات تحتوي على المعلومات التي يعرفها الشخص ولكنه لا يختار مشاركتها مع الآخرين في العلاقة، قد ينطوي ذلك على إخفاء الدوافع، المشاعر، الأفكار وردود فعل (Kormanski, 1988, 149) ونتيجة هذا الجهل يجد الفرد صعوبة في تفسير سلوك الآخرين والتنبؤ بتصرفاتهم، مما يعرضه للخوف فيكون مترددا وحذرا في تعامله معهم، ما يزيد احتمال حدوث الصراع (العميان، 2002، 371).

حالة الفرد يعرف الآخرين ولا يعرف نفسه: تدعى هذه الحالة الذات العمياء والفرد هنا ملم بمشاعر وإدراكات ودوافع الأفراد الذين يتعامل معهم أما معلوماته عن ذاته فتكون منعدمة (المومني، 2006، 46) يمكن توسيع المنطقة العمياء من النافذة عن طريق التغذية المرتدة من أشخاص آخرين عبر زيادة التفاعل (Sutton & Stewart, 2002, 21)

حالة الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين: ويطلق عليها اسم الذات غير المكتشفة حيث يجهل الفرد مشاعره ودوافعه وإدراكه بالقدر الذي يجهل به الأطراف الأخرى، وتعتبر هذه الحالة عن النقص الفادح في التفاعل بين الأفراد وصعوبته ما يزيد سوء الاتصال (حريم، 1997، 241) تعد هذه الحالة مناسبة لحدوث الصراع نتيجة الانغلاق وتنامي الغموض وعدم الثقة بين الأطراف.

وقد بدأ مصطلح صراع بين الأشخاص يستخدم بشكل ملحوظ لوصف صراع العلاقة أو الصراع العاطفي، أو يعرف بتعبير عاطفية فقط (Speakman & Ryals, 2010, 189) وهذا ما نلاحظه كذلك في الدراسات الأكثر حداثة، لهذا فإن التعامل مع المتغيرات العاطفية وفهمها يساهم بشكل مباشر في فهم الصراع بين الأشخاص.

وفي هذا الصدد تؤكد البحوث بأن الأفراد الذين يتميزون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي تكون وجهات نظرهم أكثر تفاؤلاً، كما يتصفون بالثقة في النفس، ويؤكد Mulki et al أن الدراسات وجدت علاقة ارتباط قوية بين تنظيم العواطف* والصحة العاطفية كما أكدت بأن الأفراد الأذكى عاطفياً قادرون على التعامل مع التهديدات بشكل أفضل، ويكون موقفهم إيجابياً في مواجهة الحالات السلبية (Mulki, Jaramillo, Goad, & Pesquera, 2015, 624) ووجد Mulki et al أن تنظيم العواطف على علاقة سلبية بالصراع بين الأشخاص، وللتعامل مع هذا النوع من الصراع يمكن للمنظمات أن تساعد العمال عن طريق تنظيم العواطف وأن تخلق آليات لإدارته وتعمل على تدريب المستخدمين الجدد عليها (Mulki, Jaramillo, Goad, & Pesquera, 2015, 628)

3. الصراع داخل المجموعة

تعرف المجموعة كائنين أو أكثر من الأفراد يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم البعض، ويقومون سوية بإنجاز الأهداف المحددة (Robbins & Judge, 2013, 272) أما الصراع فيعرف بشكل واسع على أنه إدراك عدم التوافق أو إدراك الأطراف المعنية أنهم يحملون وجهات نظر مختلفة أو عدم توافق شخصي، محاولات التمييز بين الصراع الذي يركز على جوهر المهمة التي تؤديها المجموعة والصراع الذي يركز على العلاقات الشخصية داخل المجموعة، قاد إلى ضبط نوعين من أنواع الصراع، أولاً الصراع الإدراكي أو الصراع المرتبطة بالمهمة، ثانياً الصراع العاطفي والذي يظهر بسبب الخلافات الشخصية التي ليس لها علاقة مباشرة بمهمة المجموعة، وتذهب البحوث الأكثر حداثة إلى التمييز بين صراع العلاقة والذي يحدث كنتيجة لعدم التوافق الشخصي بين أعضاء المجموعة ويتضمن التوتر، العداوة والانزعاج، وصراع المهمة الذي يحدث نتيجة الخلافات بين أعضاء المجموعة حول محتوى المهمة التي يؤديونها ويتضمن الاختلافات في وجهات النظر، الأفكار والآراء (Jehn, 1995, 257-258) ويضيف Jehn نوعاً ثالثاً من الصراع هو صراع العملية ويعرفه على أنه صراع حول مقدار التقدم في إنجاز المهمة الواجب أن تؤدي في وحدة العمل، من يتحمل المسؤولية عن ذلك، وما مقدار الأمور التي يجب أن تفوض، ويتضمن صراع العملية الخلافات حول توزيع الواجبات أو المصادر (Jehn & Mannix, 2001, 239-2040)

الصراع داخل المجموعة يشبه من نواحي عديدة الصراع بين الأشخاص، والفرق الأساسي بينهما يتمثل في أن الخلاف يمس عديد الأشخاص الذين ينتمون لنفس المجموعة وليس فردين منعزلين (Dolan, Gosselin, Carrière, 2007, 210) وما لم تكون أغلبية أعضاء المجموعة أو مجاميعها الفرعية مشتركين ومتورطين في الصراع فلا يمكن تصنيفه كصراع داخل المجموعة (Rahim, 2001, 143).

يمكن أن تظهر الخلافات داخل المجموعة عند تحليل مشكل أو عند وضع الحلول لمعالجته، أو اتخاذ مواقف متعارضة، وبالتالي يعم الصراع داخل المجموعة، وإذا لم يعالج فإنه قد يقود إلى استقطاب الآراء والمواقف داخل المجموعة مما قد يسبب ضرراً مؤثراً في مناخ العمل وتصعداً للمجموعة (Dolan, Gosselin, Carrière, 2007, 210). ومن غير الممكن

* تنظيم العواطف مكون رئيسي للذكاء العاطفي ويقاس قدرة الأفراد على إدارة العواطف الذاتية، ويعرف على أنه "الطريقة التي يؤثر بها الأفراد على العواطف التي يملكونها عندما يملكونها، وكيف يواجهون ويبعدون هذه العواطف" (Gross, 1999, 542)

الحديث عن الصراع داخل المجموعة دون العودة إلى التصنيفات المختلفة للمجموعات، وفي هذا الصدد يمكننا التمييز بين صنفين أساسيين: المجموعات الرسمية والمجموعات غير الرسمية.

المجموعات الرسمية: وهي المجموعات التي تكون معرفة بواسطة الهيكل التنظيمي، مع تحديد واجبات العمل التي تؤسس المهام، في هذا النوع سلوك أعضاء الفريق يجب أن يكون موجه نحو الأهداف التنظيمية فالمجموعات الرسمية أو مجموعات التحكم في الهيكل العمودي تظهر في أغلب الأحيان في الخرائط التنظيمية كالأقسام (مثل قسم الدراسات التسويقية)، الشعب (مثل شعبة المنتجات الاستهلاكية) أو فرق (مثل فريق تجميع الإنتاج)، وتتفاوت هذه المجموعات في الحجم فمهما الأقسام الصغيرة جدا أو الفرق التي تضم بعضة أفراد ومنها الأقسام الكبيرة التي تستخدم المئات من الأفراد وأكثر، في كل الأحوال فإن مجموعات العمل الدائمة تنشأ رسميا لأداء وظيفة محددة على قاعدة الاستمرار، ويتواصل وجودها حتى يتخذ قرار لتغيير أو إعادة هيكلة المنظمة لسبب ما (Robbins & Judge, 2010, 451) وعلى النقيض من ذلك، فمجموعات العمل المؤقتة كمجموعات المهمة تأسس لحل مشكل أو لأداء مهمة محددة، وغالبا ما تحل عندما تحقق الغرض أو تنجز المهمة، ومن أمثلة هذا النوع اللجان التي تلعب دورا مهما في أي منظمة، وتميل المنظمات الحديثة إلى استعمال أكثر للجان ولفرق العمل لحل المشاكل الخاصة (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002, 132).

لا يعتبر Rahim مثلا مجموعات المهمة بالضرورة مجموعات مؤقتة ويميز بين ثلاث أنواع من مجموعات المهام، أولها مجموعة التفاعل حيث يعتمد أداء أو إكمال المهمة من قبل عضو تنظيمي على عمل عضو آخر. وكمثال على هذا النوع فريق العمل في نظام التجميع، فمخرجات عمل عضو ما هي مدخلات ضرورية لإنجاز عمل عضو آخر، ثانيا مجموعة التدريب التي يؤدي الأفراد وظائفهم بشكل مستقل نسبيا عن بعضهم البعض، ومن أمثلة هذا النوع مجموعات الكلية التي يقوم أفرادها بأداء وظائفهم المتمثلة في التعليم والبحث بشكل مستقل نسبيا عن بعضهم البعض، أما ثالثا فيميز مجموعة الصدد التي تتكون من الأشخاص الذين يعملون سوية بغرض التفاوض والمصالحة بين الآراء والمواقف المتصارعة، هذا النوع من المجموعات مطابق لفريق التفاوض عمال-إدارة (Rahim, 2001, 144).

ويضيف Schermerhorn et al نوعين آخرين، الأول يطلق عليه إسم "فريق المشروع" حيث غالبا ما يكون هذا الشكل من المجموعات الأكثر وظيفية للقيام بالمهام المعينة والمعرفة بوضوح ودقة، ويحل الفريق بمجرد نهاية المشروع أو إكمال المهمة، أما الثاني فيدعى بالمجموعة الافتراضية وهو نتيجة لتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال، في هذا النوع يجتمع أعضائها ويعملون سوية إلكترونيا عن طريق الشبكات، ومع تطور الأنترنت والبرمجيات أصبحت المجموعات أكثر افتراضية على حساب المجموعات التقليدية (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2002, 132). ويمكن أن تكون المجموعات الرسمية دائمة أو مؤقتة.

المجموعات غير الرسمية: المجموعة غير الرسمية هي مجموعة لا تنتظم رسميا وغير محددة تنظيميا، وحتى ولو كانت غير رسمية فهي هيكل طبيعي في بيئة العمل وتظهر كاستجابة لحاجات التواصل الاجتماعي، وتؤثر المجموعات غير الرسمية بعمق على سلوك وأداء الأفراد (Robbins & Judge, 2010, 451).

ويميز Rahim بين نوعين من هذه المجموعات، الأكثر شيوعا هي مجموعات المصالح التي تتشكل من أعضاء من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة، ومثال ذلك المستخدمون قد ينتظمون في مجموعة من أجل المطالبة بتعويضات عن الضرر الذي لحق بهم من الإدارة، أما الفئة الثانية فهي مجموعات الصداقة التي تتشكل من طرف المستخدمين لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، كالصداقة، الدعم، الاحترام، الانتماء، وكمثال على ذلك يمكن للمستخدمين أن ينضوا إلى مثل هذه المجموعة للعب الغولف أو لعب الورق أو لمناقشة القضايا السياسية، ويمكن أن يكون تأثير هذا النوع من المجموعات مفيدا لعمل

المنظمة (Rahim, 2001, 145) واسترعى مفهوم التنوع الانتباه الكافي من مختلف مجالات العلم، نتائج عديد الدراسات في الديمغرافيا والتنوع، عملية المجموعة والأداء / الفعالية وأدب الصراع المتوفرة، حاولت بقدر المستطاع تفسير النتائج المتناقضة لبحوث السابقة التي أجريت على الفرق.

وقد ركزت هذه الدراسات السابقة على نوعين مختلفين من التنوع: التنوع المعلوماتي والتنوع في الفئة الاجتماعية، التنوع المعلوماتي يشير إلى الاختلافات في قواعد المعرفة ووجهات النظر التي يجلبها الأعضاء إلى المجموعة، مثل هذه الاختلافات من المحتمل أن تظهر بين أعضاء المجموعة في التعليم، التجربة والخبرة، الخصائص الفردية مثل السن الجنس والانتماء العرقي تشكل نوع من التنوع يطلق عليه اسم تنوع الصنف الاجتماعي (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999, 743) ومن الجلي والواضح أن خصائص عضوية الفئة الاجتماعية توفر قاعدة بارزة والتي من خلالها يصنف الأفراد أنفسهم والآخرين، فكل فرد يملك معايير ثقافية والتي هي ناتجة عن الفئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، وعلى هذا الأساس فتنوع الفئة الاجتماعية قد يشكل مؤشرا للقيم الأساسية المميزة لأعضاء الفريق (Puck, Neyer & Dennerlein, 2010, 420-421).

وتقترح دراسة Puck et al أن التنوع المعلوماتي له تأثير إيجابي على ظهور صراع العلاقة وصراع العملية، بينما ليس له أي تأثير هام على صراع المهمة، وهذا الجزء الثاني يختلف عما خلصت إليه دراسة Jehn et al التي أظهرت أن الاختلافات في الخلفية التعليمية زادت من النقاشات المتعلقة بمهمة المجموعة (Puck, Neyer & Dennerlein, 2010, 431). كما توصلت دراسة Pelled et al إلى أن الاختلاف في الخلفية الوظيفية يقود إلى صراع المهمة، أما اختلاف الجنس ومدة الخدمة فيزيد من صراع العلاقة أو الصراع العاطفي (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999, 20-21) ويمكن للمنظمات أن تستغل التنوع المعلوماتي وتديره بما يسمح لها بالاستفادة منه خدمة لأهدافها.

4. الصراع بين المجموعات

يشير الصراع بين المجموعات إلى عدم التوافق الجماعي أو الاختلاف بين اثنين أو أكثر من الأقسام أو الشعب أو الأنظمة الفرعية فيما يتعلق بالمهام، الموارد والمعلومات وما إلى ذلك (Rahim 2001, 163) حسب Sherif (1958) ليس كل عمل ودي أو غير ودي من شخص في مجموعة اتجاه شخص آخر في مجموعة أخرى ينسب لجميع الأعضاء الذين ينتمون للمجموعة الأولى، لذلك يجب تمييز تلك الأفعال ذات الصلة بالعلاقات بين المجموعات وقبل ذلك من المهم أن تحديد أهم خصائص المجموعة والتي يعبر عنها بالمفهوم العام وحدة اجتماعية: والتي تشمل على عدد من الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم كليا أو جزئيا وتربط بينهم علاقة أدوار، وتمتلك بشكل واضح جملة من القيم أو المعايير التي تنظم سلوك الأعضاء - على الأقل في الأمور المهمة للمجموعة- وتجمع أعضائها المواقف المشتركة، المشاعر، التطلعات والأهداف التي ترتبط ضمنا بالقيم أو المعايير المشتركة للمجموعة (Sherif, 1958, 350).

وبحسب Smith (1966) فإن الصراع بين المجموعات ينسب عادة إلى:

مشاكل الاتصال بين الأطراف المعنية؛

الاختلاف في المصالح والأهداف؛

قلة التصورات والمواقف المشتركة بين الأعضاء في مختلف المستويات (Smith, 1966, 505-506).

ويضيف Sherif (1958) أن سلوك أعضاء أي مجموعة تجاه مجموعة أخرى ليس مشكلة في المقام الأول، لأن جوهر المشكلة يتمثل في مشاركة أعضاء المجموعة في الممارسات الراسخة ومعايير المسافة الاجتماعية لمجموعاتهم واستجاباتهم للاتجاهات الجديدة المتطورة التي تحكم العلاقة بين مجموعاتهم ومجموعاتهم الأخرى، فالعضو الجيد في المجموعة هو

العضو الذي يؤمن بجميع الصفات والممارسات السيئة التي تنسبها مجموعته للمجموعة الأخرى ويغض الطرف عن المعلومات الإيجابية المتعلقة بها (Sherif, 1958, 350-351).

بحسب March and Simon ففي المنظمات المعقدة والتي تتشكل من أنظمة فرعية تملك أهداف، معايير وتوجهات مختلفة فإن ظهور الصراع بين المجموعات سيكون أمرا حتميا، وضمان التكامل الفعال يتم من خلال استعمال الفرق والاتصالات بين الأشخاص، كما يرتبط بشكل وثيق بقدرة المنظمة على حل هذه الصراعات، وقد أشارا إلى أن الاختلافات في الأهداف وفي تصورات الحقيقة يمكن أن تكون شروط للصراع بين المجموعات (Smith, 1966, 523)

ويعرض Stein نقطة مهمة تناولتها بإسهاب Sherif حيث خصص حيزا كبيرا من التجارب الميدانية للتحقق من الفرضية القائلة بأن "الصراع بين مجموعتين يميل إلى زيادة التضامن داخل المجموعات" (Stein, 1976, 154)

لكن Kriesberg يقول أنه من المتوقع أيضا أن يؤدي الصراع الخارجي إلى الغرق في الصراعات الداخلية، فبالرغم من أنه في مواجهة العدو المشترك تصبح الاختلافات الداخلية أقل أهمية، من ناحية أخرى قد يكون من المتوقع أن تؤدي الصراعات الخارجية إلى تفاقم الانقسامات الداخلية لأنها تعرض أكثر على التعبير عن الخلافات وبالتالي يمكن الاستشهاد بالدليل على كلا الاتجاهين، وعليه بدلا من محاولة حل هذه المشكلة من خلال التأكيد على أن الصراع الخارجي يحرض الصراع الداخلي أو يمنعه، نحتاج إلى تحديد الظروف التي يحدث فيها كل منها (Kriesberg, 1973, 249) رغم هذا لا يمكن فهم الصراعات بين المجموعات دون الأخذ بعين الاعتبار التوتر الداخلي لأن النجاح النسبي للمجموعتين في التغلب على هذا الصراع داخل المجموعة يحدد نتيجة المنافسة بين المجموعات، من هذا المنطلق يمكن الاعتماد في التحليل على نظرية الهوية الاجتماعية (Tajfel and Turner, 1979) التي تضع الصراع بين الجماعات كأول وأوضح محدّد للهوية الاجتماعية، فالصراع مع المجموعات الأخرى يخلق تميزا واضحا بين المجموعات كفيل بتأسيس هوية جماعية. علاوة على ذلك يؤدي الصراع بين المجموعات إلى الشعور بالمصير المشترك داخل المجموعة، حيث تؤثر تصرفات المجموعة المنافسة في المجموعة ككل (Weisel & Zultan, 2016, 123) وقد يلعب التفكير الجماعي الذي يعتبر عملية يحاول من خلالها أعضاء المجموعة الحفاظ على رؤية إيجابية مشتركة لعمل المجموعة في وجه التهديد دورا محوريا في صيانة هوية المجموعة، حيث يحاول الأعضاء بشكل جماعي حماية هوية المجموعة من الفشل المحتمل في التعامل بفعالية مع هذا التهديد المشترك، كما قد يؤدي تماسك المجموعة إلى التفكير الجماعي، خاصة عندما يواجه الأعضاء تهديدا للصورة الجماعية الإيجابية للمجموعة (Turner, Pratkanis, Probasco, & Leve, 2006, 253-255).

وقد أظهرت نتائج الدراسة التجريبية التي أجراها Turner et al أدلة جلية بخصوص ارتباط صنع القرارات الرديئة بالظروف السابقة للمجموعة (تهديد، تماسك)، ففعالية صنع المجموعة للقرار تأثرت بشكل تفاعلي بالتماسك والتهديد، حيث كانت جودة قرار المجموعة منخفضة في حالة التهديد والتماسك العاليين وفي حالة التهديد والتماسك المنخفضين مقارنة بحالة التهديد الشديد والتماسك المنخفض والتهديد المنخفض والتماسك العالي، كما أثر كل من التماسك والتهديد بشكل مستقل على أعراض تفكير المجموعة وصنع القرار الرديء، حيث زاد التماسك من الثقة في الحل الجماعي لكنه خفض الرقابة الذاتية وتقييم مخاطر الحل، كما زاد التهديد من الترشيح (العقلانية) والموافقة على القرار، وإعادة تقييم البدائل ولكن قلل من الضغوط الذاتية على المنشقين، كما سجل Turner et al عدم تأثر الأعراض الأخرى التي تتضمن عملية صنع القرار الرديء والتي تشمل أنشطة معالجة المعلومات (مثل عدد الحلول المستهدفة التي تم النظر فيها) بالتماسك أو التهديد، هذه الدراسة تؤكد أن فعالية قرار المجموعة تكون أقل في ظل الوجود المتزامن للتماسك والتهديد (Turner, Pratkanis, Probasco, & Leve, 1992, 749).

بحسب Turner & Pratkanis فالإجراءات التي تتمحور حول تحفيز الصراع الفكري داخل المجموعة بإمكانها التغلب على التفكير الجمعي، حيث تسهل هذه الإجراءات بشكل مثالي التقييم النقدي للأفكار والافتراضات والخطط وتدعم هوية المجموعة بدل أن تشكل تهديدا لها، بشكل عام تعمل هذه الإجراءات على تنظيم عملية صنع القرار، فقد يكون لهذه الهيكلة منافع متميزة للمجموعات العاملة تحت ظروف التفكير الجمعي، فمن خلال هيكلة القرار تعمل على إضفاء الطابع المؤسسي على إجراء التقييم، وبالتالي تفصله عن هوية المجموعة. كما توفر هذه الإجراءات للأعضاء استراتيجيات أكثر تحديد التقييم البدائل والقرارات، وتكتسب هذه الميزة أهمية خاصة عندما يعمل التهديد المتصاعد على تضيق نطاق الاهتمام وعندما تتفاقم دوافع حماية الهوية، وتشمل هذه الأساليب مبادئ المناقشة المنظمة، إجراءات لحماية آراء الأقليات ومساعدة النقاش الهادف (Turner & Pratkanis, 1994, 264-265).

من جهة أخرى لا يعتبر Cummings & Worley الصراع بين الجماعات جيدا ولا سيئا في حد ذاته، ففي بعض الحالات يكون الصراع بين الأقسام ضروريا ومثمرا للمنظمات، خاصة عندما يكون مستوى الاعتماد المتبادل بين الأقسام قليلا، فقد يؤدي الصراع أو المنافسة بينهما إلى زيادة مستويات الإنتاجية، على سبيل المثال قد ترغب المنظمات في هيكلة خطوط المنتجات المختلفة لتعزيز المنافسة بين مجموعات المنتجات، ما قد يزيد من إنتاجية كل مجموعة ويحسن من الفعالية الإجمالية للشركة (Cummings & Worley, 2009, 281).

تزودنا المناقشة السابقة بفكرة مفادها أن الصراع بين المجموعات قد يشكل تهديدا للمجموعة يدفعها لبناء هويتها الخاصة ويحفزها للمحافظة عليها، عبر إستخدامها لعملية التفكير الجماعي الذي يمكن مقاومة إغرائه عبر جملة من الإجراءات التي تحفز الصراع الفكري داخل المجموعة، هذه المناقشة تظهر بوضوح مدى الترابط بين مستويات الصراع والتشابك بين نتائجه الوظيفية وغير الوظيفية.

المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي

تختلف أنواع الصراع وعادة ما يكون معيار التمييز بينها السبب الجوهرى للصراع أو طبيعة هذا السبب وأحيانا الأطراف الداخلين فيه، و أهم أنواع الصراع التي تعرضها أدبيات الموضوع هي: الصراع العقلاني، الصراع غير العقلاني، صراع المصالح وصراع القيم، صراع الهدف، صراع العلاقة، صراع المهمة وصراع العملية

1. الصراع العقلاني والصراع غير العقلاني

الصراع كغاية في حد ذاته هو المعيار الذي يمكن من خلاله التمييز بين الصراع الواقعي وغير الواقعي، يمكن أن يطلق على الصراعات التي تنشأ من إحباط مطالب محددة في العلاقة ومن تقديرات مكاسب المشاركين ويتم توجيهها إلى مصدر الإحباط المفترض بالصراعات الواقعية وهي وسيلة لتحقيق نتيجة محددة من ناحية أخرى فإن الصراعات غير الواقعية على الرغم من أنها تنطوي على تفاعل بين شخصين أو أكثر، لا تحدث بسبب تنافس الخصوم على الغايات، ولكن بسبب الحاجة إلى تحرير وإطلاق التوتر على الأقل على أحدهم، في هذه الحالة يعتمد اختيار الخصوم على محددات لا ترتبط مباشرة بقضية خلافية وليست موجهة نحو تحقيق نتائج محددة، وتوضح Else Frenkel-Brunswick التي تناقش

"الشخصية الإستعرافية" * وفي هذه النقطة بالضبط تكتب: "حتى كراهيته هي متحركة ويمكن أن يوجهها من كائن إلى آخر" ويقول John Dewey: "الرجال لا يطلقون النار لأن الأهداف موجودة، لكنهم وضعوا أهدافا لكي يكون الرمي وإطلاق النار أكثر فعالية وكفاءة" وهذا ما ينطبق على هذا النوع من الصراعات غير الواقعية (Coser, 1956, 49).

وفي نفس السياق بحسب Ross & Ross فالصراع العقلاني يشير إلى حالات عدم التوافق التي تحتوي على محتوى عقلائي (أي المهام والأهداف والقيم والوسائل والغايات) أما الصراع غير الواقعي يحدث نتيجة حاجة الطرف إلى إطلاق التوتر والتعبير عن العداء أو الجهل أو الخطأ، بينما يرتبط الصراع الواقعي غالبا بما هو منطقي أو موجه نحو الهدف، الصراع غير الواقعي هو هدف في حد ذاته ليس له علاقة بأهداف جماعية أو تنظيمية" (Ross & Ross, 1989, 139).

2. صراع المصالح وصراع القيم

يعرف صراع المصالح على أنه عدم اتساق بين طرفين في تفضيلاتهما لتخصيص مورد نادر (Beheshtifar & Zare, 2013, 359)، ويحدث هذا الصراع عندما يملك الطرفان نفس الفهم للوضع لكنهما يملكان حلولاً مختلفة وغير متوافقة لمشكلة ما تنطوي إما على توزيع الموارد النادرة بينهما أو قررا لتقاسم مهام حل هذه المشكلة (Druckman & Zechmeister, 1973 b, 450) أما صراع القيم فيحدث عندما يختلف الأشخاص حول قضية بسبب القيم المختلفة التي يحملونها (Illes, 2014, 332) وأطلق Glenn et al (1970) على الصراع الذي يحدث بسبب الإيديولوجيات المتباينة أو القيم أو الهياكل المعرفية اسم صراع القيم لأنه يحدث نتيجة عدم تشارك الأطراف لنفس الفهم للموقف (Glenn, 1970, 37) Johnson, Kimmel, & Wedge, 2001, 22) كما يطلق عليه أيضا اسم الصراع الإيديولوجي (Rahim, 2001, 22).

أشار Aubert (1963) أن هذين الصنفين من الصراع نادرا ما يوجدان في عزلة عن بعضهما، بدلا من ذلك قد يؤدي صراع المصالح إلى تسليط الضوء على الاختلافات الكامنة والالتزامات الإيديولوجية، وقد تؤدي الاختلافات في القيم إلى اختلافات في النتائج المفضلة، مما يؤدي إلى صراع في المصالح، كما نبه Aubert إلى أن صراع القيم يبدو شرطا مسبقا لكثير من صراعات المصالح على القوة، أو السلطة، أو الأتباع الأيديولوجيين، والموارد التي تعتبر ضرورية لبقاء أو توسع تأثير الموقف الأيديولوجي (Druckman & Zechmeister, 1970, 431-432).

تستخدم نظرية الألعاب كإطار لتحليل الفعالية النسبية لمختلف الاستراتيجيات التوفيقية في التوصل إلى حل مرض لصراع المصالح، لكن صراعات القيم لا تحل عبر التنازلات المشتركة، مما يجعلها أقل قابلية للتحليل النظري للعبة. (Druckman & Zechmeister, 1973 b, 450) فقد تصطدم محاولة التوصل إلى تسوية توفيقية بشأن هذه القضايا بالعديد من العقبات، على سبيل المثال قد ينظر إلى أي قدر من التنازلات في توزيع الموارد المتنازع عليها على أنه خسارة كاملة أو تشويه للإيديولوجية التي يمثلها المفاوض، ومن المرجح أن تكون المساومة أسلوبا أكثر قابلية للتطبيق لحل صراع المصالح التي لا ترتبط بشكل مباشر وواضح بتعارض القيم (Druckman & Zechmeister, 1970, 431-432) إن الفهم المتغير للموقف من جانب أحد الطرفين أو كلاهما ضروري للتعامل مع هذا النوع من الصراع (Druckman & Zechmeister, 1973 b, 450) لأن القيم تلعب دورا رئيسيا في مجموعة متنوعة من الصراعات، يتم التأكيد على أهميتها كمصدر للصراع في الأدبيات الواسعة حول حل الصراعات حيث الموضوع السائد هو تحسين التواصل والتفاهم، فمن خلال مواجهة الأطراف

* شخصية استعرافية (تمركزية): تقيم الشعوب والثقافات الأخرى وفقا لمعايير ثقافتها، ويمكن أن نميز في هذا الصدد التمركزية الدينية: بعض الطوائف المذهبية تعتقد أنها متفوقة على الآخرين، بمعنى أنها هي الحقيقة الوحيدة، وبقيّة المعتقدات والممارسات كلها وثنية، التمركزية اللغوية: يعتقد بعض الأعراق أن لغتهم هي الأكثر تعقيدا ومناسبة للتفكير عكس لغات الشعوب الأخرى الهمجية التي تفتقر إلى المرونة في التعبير.

لخلافاتهم في القيم بشكل مباشر، يفترض أنهم قادرون على التوصل لرؤى مشتركة تسهم في تقليل الاختلافات وتسمح بعلاقات أفضل. ولكن لكي يكون التدخل فاعلا، يجب أن تدار المواجهات من قبل طرف ثالث بارع في تصميم ممارسة منهجية يشار إليها باسم حل - المشكلة (Druckman, Broome and Korper, 1988, 489-490)

3. صراع الهدف

صراع الهدف هو علاقة بين الأشخاص تنطوي على تفضيلات متباينة بشأن واحدة على الأقل من نتائج القرار، في ظروف مستبعدة للغاية قد تنطوي على تفضيلات متباينة تخص جميع نتائج القرار، وتشكل لعبة محصلتها صفر. ومع ذلك، فإن صراع الهدف يأخذ في العموم نوعا من الدوافع المختلطة، حيث تكون تفضيلات صانعي القرار متباينة جزئيا ومتسقة جزئيا مع مختلف المجموعات الفرعية بالنسبة لمجموعة جميع النتائج الممكنة، على سبيل المثال، قد يشترك اثنان من الموظفين في نفس القسم في تفضيل تحقيق أهداف الربح الخاصة بالقسم، ولكنهما يختلفان في تفضيلهما لمن يجب أن يحصل على أعلى زيادة أو ترقية (Cosier & Rose, 1977, 378) يعتقد Cosier & Rose أنه عندما تكون المكافئة مرتبطة بالأداء في موقف بين الأشخاص، قد تؤدي المنافسة إلى صراع الهدف، بالنظر إلى المكسب كهدف واحد، تنطوي المنافسة على إجراءات يتخذها شخص ما لتحقيق أكثر النتائج تفضيلا له مع منع تحقيق النتيجة المفضلة للطرف الآخر في نفس الوقت، تتوافق وجهة النظر هذه مع تعريفات المنافسة التي تؤكد مفهوم منطقة الهدف (مكافئة) التي لا يمكن أن يشغلها أي شخص آخر غير الطرف "الفائز" (Cosier & Rose, 1977, 378) ويعتمد في هذا الرأي على Deutsch الذي يعتقد بأن التنافس ينطوي على تعارض في أهداف الأطراف المعتمدة على بعضها بالتبادل بحيث أن احتمال تحقيق هدف أحد الطرفين يخفض من احتمال تحقق هدف الآخر، ففي الصراع الناتج عن المنافسة تعكس الإجراءات غير المتوافقة أهدافا غير متوافقة، ومع ذلك قد يحدث الصراع حتى عندما لا يكون هناك عدم توافق متصور أو فعلي للأهداف (Deutsch, 1969, 8)

4. صراع العلاقة، صراع المهمة وصراع العملية

المبدأ الأول الرئيسي في التعامل مع الصراع داخل الفريق بشكل تعاوني هو تحديد نوع الصراع (Weingart & Jehn, 2000, 328) تم تمييز ثلاثة أنواع مختلفة من الصراع، وقام الباحثون بتقييم المستويات المطلقة لكل نوع من أنواع الصراع للتنبؤ بالنتائج المختلفة للمجموعة: صراع العلاقة يتضمن التعارض الذي يقوم على أساس قضايا اجتماعية وشخصية لا تتعلق بالعمل، صراع المهمة يصف التعارض حول العمل الذي يتم إنجازه داخل الفريق، صراع العملية يركز على إستراتيجية المهمة وتفويض الواجبات وتوزيع الموارد (Jehn & Chatman, 2000, 57).

1.4. صراع العلاقة

حسب Peterson & Behfar صراع العلاقة ببساطة هو إدراك للعداوات الشخصية وعدم التوافق، البحث في هذا النوع من الصراع له تاريخ طويل في الدراسات السابقة للصراع (Peterson, & Behfar, 2003, 103) لكن بالنسبة لـ Jehn & Bendersky فإن صراع العلاقة يوجد عندما يكون هناك عدم توافق بين الأشخاص داخل مجموعة و غالبا ما يتضمن اختلافات في الشخصية وكذلك اختلافات في وجهات النظر كالتفضيلات المتعلقة بقضايا غير مرتبطة بالمهام (مثل الدين والسياسة والأزياء (Jehn & Bendersky, 2003, 200) وإستخدمت الدراسات المبكرة مفاهيم الصراع العاطفي أو الوجداني وصراع العلاقة بشكل تبادلي. فمثلا ينظر إلى هذا النوع على أنه " صراع مستمد من الجوانب العاطفية والوجدانية للعلاقات بين الأفراد في المجموعة (Guetzkow & Gyr, 1954, 369) ويعرف الصراع من هذا الجانب على أنه الوضع الذي يكون فيه أعضاء المجموعة في صدامات شخصية تتميز بالغضب والإحباط وغير ذلك من المشاعر السلبية (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999, 2)

هذه الدراسات تعتبر هذا النوع من الصراع نتاج تصادم الشخصيات ويظهر مشاعر الغضب، سوء الضن، الكراهية، الخوف والاستياء، ويمكن أن يصرف طاقات الناس وانتباههم عن مهام العمل ذات الأولوية، ويكون نتيجة تشكيلة واسعة من الوضعيات وهي شائعة بين زملاء العمل كما في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، لكن بعض الدراسات الأكثر حداثة ذهبت إلى أن أبعاد الصراع علاقة / مهمة منفصلة عن المكون معرفي / عاطفي، بكلمة أخرى كلا من صراع المهمة وصراع العلاقة قد يتصفان بالعناصر العاطفية بشكل قوي أو ضعيف (Jehn & Bendersky, 2003, 200).

كان Pinkley قد لاحظ تباينا في درجة الانتباه إلى العنصر العاطفي في الصراع، على الرغم من أن بعض أطراف الصراع يركزون على المشاعر مثل الغيرة، الكراهية، الغضب، والإحباط، يبدو أن الآخرين ينظرون فقط إلى السلوكيات المحددة والأفكار (Pinkley, 1990, 8).

ترى هذه الدراسات صراع العلاقة على أنه "الإختلاف وعدم التوافق بين أعضاء المجموعة حول المشكلات الشخصية التي لا تتعلق بالمهمة، مثل الأحداث الاجتماعية والإشاعات والأخبار العالمية، غالبا ما يشمل هذا النوع من الصراعات اختلافات في الشخصية، العداء والانزعاج (Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997, 288)

وبهذا اتجه الباحثون إلى اعتبار " صراع العلاقة "كبعد منفصل عن الصراع العاطفي، ففي دراسة نوعية اكتشف Jehn أن الأعضاء التنظيميين ناقشوا "الصراعات الشخصية" و "المشاكل الشخصية" بشكل واضح كمكونات عاطفية للصراع. في حين ركزت صراعات العلاقة على العلاقات بين الأشخاص ، إلا أنها لم تكن بالضرورة مناقشات عاطفية، وجد Jehn أيضا أن صراعات المهام في حين أنها لا علاقة لها بالقضايا الشخصية تضم أحيانا مكونات عاطفية (Jehn & Bendersky, 2003, 200)

لخص Jehn (1997) النتيجة التي توصل إليها كالآتي "...إن الانفعالية (العاطفية) مرتبطة بجميع أنواع الصراع الثلاثة، يمكن أن تكون صراعات المهام محملة بعواطف سلبية...ويمكن أن تكون صراعات العلاقة هادئة وخالية من العواطف...هناك أيضا تفاعل بين الأبعاد: ينظر إلى الصراعات العاطفية جدا على أنها صعبة الحل، وغالبا ما احتوت صراعات المهمة على الكثير من المشاعر السلبية، هذا التفاعل له القدرة على إحداث الكارثة ما لم يكن الأعضاء أو المديرون قادرين على وقف تصاعد الصراع الذي يمكن أن يحدث عندما لا يتم حل الصراعات الجدية والعاطفية" (Jehn, 1997, 553).

فالعديد من صراعات العلاقة تستدعي ردود عاطفية كما تفعل صراعات المهمة لكن رغم أن هذا التوجه في التمييز بين الصراع العاطفي وصراع العلاقة قد سلط الضوء على نقطة مهمة لفهم أفضل للصراع، إلا انه يبقى بحاجة للمزيد من الأبحاث لتأكيد هذا الانفصال بصورة قطعية.

2.4. صراع المهمة

يعبر عن صراع المهمة بمصطلحات مختلفة كالصراع الإدراكي، الصراع الجوهرى، صراع المحتوى و الصراع الواقعي (Jehn & Bendersky, 2003, 200) بحسب De Dreu and Weingart صراع المهمة هي صراعات حول توزيع الموارد والإجراءات والسياسات، والأحكام وتفسير الحقائق (De Dreu & Weingart, 2003, 741) ومن الباحثين من يرى أن صراع المهمة أو الصراع الجوهرى هو خلاف أساسي حول الغايات أو الأهداف التي يجب أن تنفذ والوسائل اللازمة لإنجازها، يحدث نتيجة الاختلاف في وجهات النظر حول تشكيلة واسعة من قضايا موقع العمل كالأهداف التنظيمية، تخصيص المصادر، توزيع المكافئات، السياسات والإجراءات، ومهام الوظائف (Medina, Dorado, Munduate, Martínez & Guerra, 2005, 220) (Cisneros, 2002, 3)

وفي دراستين وجد Jehn (1995, 1997) أن أعضاء الفريق يدركون الأسباب، العيوب والنتائج المترتبة على صراع العمليات بشكل فريد ومعرف بشكل مختلف عن صراع المهام، رغم أن معظم الأبحاث تنظر لصراع المهمة كصراع على الغايات بدلاً من صراع على وسائل أداء وإنجاز المهمة، وعليه يمكن أن تكون المناقشات المتعلقة بالمهام إما بخصوص محتوى أو عملية المهمة، يتمحور محتوى المهمة حول ما يجب فعله، (Jehn, 1997, 541) (على سبيل المثال: حملة تسويقية جديدة) على النقيض من ذلك فإن عملية المهمة تتعلق بكيفية القيام بها (Jehn, 1995, 275-276) (على سبيل المثال : تفويض المسؤوليات وتخصيص الموارد للقيام بالحملة) وعليه يمكن الإشارة إلى الخلافات حول محتوى المهمة بصراع المهمة والخلافات حول عملية المهمة بصراع العملية (Jehn, Northcraft & Neale, 1999, 743)

وينظر Jehn لصراع المهمة على هذا الأساس كخلافات بين أعضاء المجموعة حول محتوى ونتائج المهام الواجب تأديتها، تتضمن تبايناً في وجهات النظر، الأفكار والآراء التي ترتبط مباشرة بمضمون المهمة، ويصف المستخدمون هذه الصراعات في أغلب الأحيان كصراع عمل، خلافات عمل ومشاكل مهمة وتعبّر عن تفسيرات مختلفة حول القضايا الرئيسية (Jehn & Bendersky, 2003, 200)

إن المفهوم الرئيسي يفيد بأن صراع المهمة يركز على العمل أو المهمة قيد الإنجاز أو بصدد الإنجاز بعض الباحثون صنفوا صراع المهمة كمكون إيجابي، لكن البعض الآخر خلصوا إلى أن صراع المهمة يمكن أن يكون إما سلبياً أو إيجابياً وهذا بالنظر إلى طبيعة المهمة (Jehn, Greer & Rupert, 2008, 141) وهي نفس النتيجة التي أكدها De Dreu & Weingart حيث صرحا أنه في السنوات العشر الماضية كانت هناك نزعة متنامية في الأدبيات تفترض أنه على الرغم من أن صراع العلاقات يضر بفعالية الفريق، إلا أن صراع المهام يمكن في ظروف معينة أن يكون مفيداً لفعالية الفريق (De Dreu & Weingart, 2003, 741)

3.4. صراع العملية

صراع العملية هو النوع الثالث من الصراع الذي بدأ يأخذ حيزاً مستقلاً في بحوث الصراع التنظيمي، التلميحات الأولى لهذا النوع من الصراع تم عرضها في البحوث النظرية السابقة، لكن تضمينه في نماذج الصراع كتركيب (كبناء) منفصل عن صراع المهمة لم يحدث إلا مؤخراً.

يعرف Lê & Jarzabkowski صراع العملية على أنه "الاختلاف حول الجانب اللوجستي للمهمة مثل التفويض وتحديد الأدوار ؛ بمعنى كيف يجب إنجاز المهمة (Lê & Jarzabkowski, 2015, 7) ويؤكد Cosier & Harvey أن صراع العملية يعكس الاختلافات في طرق عمل الأشياء، تشمل الأمثلة عن ذلك الاختلافات حول الطريقة التي تتم بها عملية إعادة التنظيم، الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل بين أعضاء الفريق، الطريقة التي يتم بها تخصيص المشروعات المختلفة والطريقة التي يتم بها تحقيق أفضل أداء للأنشطة الوظيفية (Cosier & Harvey, 1998, 76)

يعلل Jehn اعتماده لهذا التصنيف وفصله لصراع العملية عن صراع العلاقة بالقول أن هذا الأخير مشابه للبنى التنظيمية التي تمت مناقشتها في فترات زمنية ماضية مثل الصراع التوزيعي (Kabanoff, 1991) أو التعقيد الإجرائي (Kramer, 1991) فقد صور Kabanoff الصراع التوزيعي كخصام سياسي محوره القواعد التي تفرض تخصيص الموارد المادية، بينما يعتبر صراع المهمة خلافاً يخص أهداف وغايات المجموعة، أما Kramer (1991) ففحص الصراعات التي تركز على فروق القوة، وشملت التعقيد الإجرائي الذي يتضمن الصراعات على وسائل المجموعة، مثل تبادل الموارد ومسؤوليات الدور، وتضمن تصنيف Pondy لصراعات المساومة قضايا العملية مثل التناقضات حول الموارد المشتركة والنادرة،

وارتبطت صراعات منظوماته أيضا بمشاكل التنسيق التي تثير مشكلات التفويض ومعالجة المهام، وناقش Wall and Nolan (1986) المشاكل التي محورها الأشخاص لكن عاملها كصراعات ظلم وعدم إنصاف ومن أمثلتها أعباء العمل غير المتكافئة (Jehn & Bendersky, 2003, 201-202).

يؤكد Jehn et al أنه على الرغم من أن صراع العملية قد يبدو مرتبطا ارتباط وثيقا بصراع المهمة باعتبار القضايا مرتبطة بإستراتيجية المهام والإنجاز، إلا أن صراع العملية يشبه إلى حد كبير صراع العلاقة في تأثيره على الأداء والرضا داخل المجموعات، فمن يقوم بعمل ما غالبا ما ينخرط في نقاش حول القيم والقدرات التي يمكن أن تكون شخصية، خاصة عندما ترتبط بالموارد المادية والبشرية، لا يزال صراع العملية هو الأقل فهما من بين أنواع الصراع الثلاثة لذلك فهو بحاجة للمزيد من الدراسة والبحث (Jehn, Bezrukova & Thatcher, 2008, 181).

المبحث الرابع: نماذج ونتائج الصراع التنظيمي

من أجل تعزيز فهم الصراع التنظيمي كعملية ديناميكية قدم عديد الباحثين في المجال نماذج من أجل شرح ظاهرة الصراع بالإستناد على أدبيات الموضوع، بعضها يحاول تفسير الصراع على مستوى واحد وبعضها يحاول الدمج بين مختلف المستويات ليقدم نموذجا أكثر تكاملا وشمولية، وقيم الصراع عبر فحص نتائجه من حيث كونها إيجابية تخدم المخرجات النهائية للمنظمة وتحافظ على العلاقات بين الأفراد، أم سلبية تساهم في تفاقم المخرجات غير المناسبة وتمزق العلاقات وتسبب العواقب المضمرة على مستوى الافراد، سينناقش هذا المبحث أيضا وجهات نظر مختلفة في تقييم الصراع ومدى إمكانية التحكم خاصة مع العلم بطبيعته المعقدة والتعصيدية.

المطلب الأول: نماذج الصراع التنظيمي

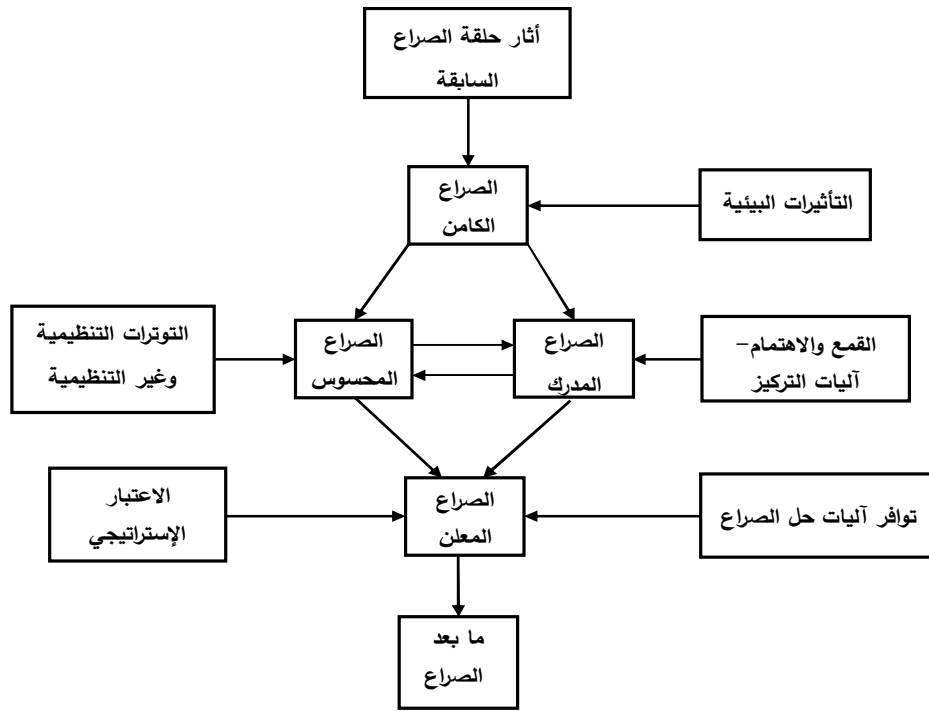
وضع Kahn (1965) نموذجا مفصلا لعملية تصعيد العلاقات الدولية في العصر الحراري-النووي، وهو ينطلق من التوترات الكامنة إلى الصراعات المتصورة ومن العنف غير العسكري مرورا باستخدام القوة العسكرية التقليدية وصولا لاستخدام العنف الحراري الأكثر تطورا يميز Kahn أربعة وأربعين خطوة تصعيدية تنبع من درجات كمية العنف التي يمكن تحقيقها بفضل الحرب التكنولوجية العالية، نموذجه أقل ملاءمة لتحليل الصراعات داخل المنظمات لأن آلية القوة المادية المتباعدة غير متوفرة لأطراف الصراعات التنظيمية، ومع ذلك يمكن تطبيق درجات وعتبات هذا النموذج التي تميز جميع مستويات التصعيد بسهولة على الصراعات داخل المنظمات (Glasl, 1982, 121) كما قدم عديد الباحثين نماذج يصفون فيها مراحل الصراع وطبيعة عملياته التصعيدية داخل المنظمات، بعضهم إعتقد بأنه يمكن لحادثة واحدة أن تثير مشاعر سلبية قد تعزز السلوك العدواني وتبدأ دورة جديدة من سلوك الصراع، فحسبهم يعزز التصعيد السلوكيات السلبية ويولد حلقة جديدة من الصراع لهذا ينبغي حله نهائيا، البعض الآخر يدعو في نموذجه لإدارة الصراع ويحذر من عملية حل الصراع لأنها في اعتقاده عادة ما تترك إرثا ثقيل يؤثر على مستقبل العلاقات بين الأطراف ومواقفهم تجاه بعضهم البعض وتشكل بذلك فرصة لصراعات أخرى لاحقا ويشدد على وجوب إدارته بما يعزز من التعلم التنظيمي ويزيد من الفعالية.

1. نموذج ديناميكية حلقة الصراع لـ Pondy

قام Pondy سنة 1967 بوضع نموذج أطلق عليه اسم نموذج ديناميكية حلقة الصراع، ويعتقد فيه أنه يمكن فهم الصراع بسهولة أكبر إذا اعتبر عملية ديناميكية، حيث يتم تحليل علاقة الصراع بين شخصين أو أكثر في منظمة ما على أنه سلسلة من حلقات الصراع، وتبدأ كل حلقة صراع بظروف تتسم ببعض إمكانات الصراع، وقد لا يكون طرفا العلاقة على

دراية بأي أساس للصراع، قد لا يطورا أي عواطف أو مشاعر معادية اتجاه بعضهما البعض، واعتمادا على عدد من العوامل، قد يظهر سلوكهم مجموعة متنوعة من السمات الصراعية، كل حلقة أو مواجهة تترك عواقب تؤثر على مجرى الأحداث اللاحقة، ويمكن بعد ذلك أن تتسم العلاقة بأكملها ببعض جوانب الاستقرار في الظروف، الأثر، الإدراك والسلوك، ويمكن أيضا أن تتسم بالتوجه نحو أي من هذه الخصائص، وهذا يشبه تقريبا تعريف "القرار" الذي يشمل الأنشطة الأولية والخيارات التالية، فضلا عن الاختيار نفسه. بمعنى آخر يمكن اعتبار القرار بمثابة عملية التزام تدريجي بمسار عمل، يمكن اعتبار حلقة الصراع تصعيدا تدريجيا إلى حالة من الفوضى (Pondy, 1967, 299). الشكل الموالي يظهر مخطط النموذج:

الشكل رقم (3.1): نموذج ديناميكية حلقة الصراع لـ Pondy



Source: Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. Administrative science quarterly, p.306.

فإذا كان الاختيار هو ذروة القرار فالقياس على هذا النحو يقودنا إلى اعتبار الحرب المفتوحة أو العدوان هو ذروة حلقة الصراع، هذا لا يعني أن كل حلقة صراع تمر بالضرورة عبر كل مرحلة من المراحل لتبلغ نقطة العدوان المفتوح، الصراع الكامن قد لا يكون محل إدراك من قبل أطراف الصراع أو إذا أدركوه، يمكن حل الصراع قبل اندلاع الأعمال العدائية، وهناك العديد من مسارات التنمية البديلة الأخرى الممكنة، ومثلما تصبح بعض القرارات مبرمجة أو روتينية، تصبح إدارة الصراعات في منظمة ما مبرمجة أو مؤسسية أحيانا، والواقع أن إضفاء الطابع المؤسسي على وسائل التعامل مع الصراع المتكرر هو أحد الجوانب الهامة في أي معالجة للموضوع، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على قدرتها على وضع وتفعيل آليات مناسبة للتعامل مع مجموعة متنوعة من ظواهر الصراع (Pondy, 1967, 299-300).

وحدد Pondy خمس مراحل للصراع: (1) الصراع الكامن (شروط)، (2) الصراع المدرك (معرفة)، (3) الصراع المحسوس (شعور)، (4) الصراع المعلن (سلوك)، و (5) ما بعد الصراع (شروط) (Pondy, 1967, 300).

الصراع الكامن: يؤكد البحث توفر قائمة طويلة من المصادر الكامنة وراء الصراع التنظيمي، تتكشف هذه العوامل في ثلاثة أنواع أساسية من العناصر التي تحدد الصراع الكامن أو كما يسميها Pondy بأنواع الصراع الكامن وهي: (1) المنافسة على الموارد الشحيحة (2) التي تدفع إلى الاستقلال الذاتي، و (3) الاختلاف في أهداف الوحدات الفرعية (Pondy, 1967, 300).

تشكل المنافسة على الموارد أساسا للصراع عندما تتجاوز الطلبات الإجمالية للمشاركين في الموارد ما هو متاح لدى المنظمة. أما الحاجة إلى الاستقلال الذاتي فيتشكل منبعا للصراع عندما يسعى أحد الطرفين إلى ممارسة السيطرة على بعض الأنشطة التي يعتبرها طرف آخر ضمن نطاق عملهم أو يسعى أحد الأطراف إلى عزل نفسه عن تلك السيطرة، و يكون الاختلاف في الهدف مصدرا للصراع عندما يتعذر على طرفين التعاون بشأن بعض الأنشطة المشتركة والتوصل إلى توافق في الآراء بشأن العمل المشترك. وقد يتوفر مصدران أو أكثر للصراعات الكامنة في وقت واحد (Pondy, 1967, 300).

الصراع المدرك: قد يدرك الصراع في بعض الأحيان رغم عدم وجود شروط الصراع الكامن، وقد تكون ظروف الصراع الكامن موجودة في علاقة ما دون أن يدرك المشاركون فيها الصراع، والحالة التي يتم فيها إدراك الصراع دون وجود صراع كامن يمكن معالجتها باستخدام ما يسمى "النموذج الدلالي" للصراع ووفقا لهذا التفسير فإن الصراع ينجم عن سوء فهم الأطراف للموقف الحقيقي لبعضهم البعض، و يمكن حل الصراع في هذه الحالة بتحسين الاتصالات بين الطرفين، والحالة الأكثر أهمية تتمثل في أن بعض الصراعات الكامنة تفشل في الوصول إلى مستوى الوعي وهناك آليتان هامتان تحدان من تصور الصراع وهما آلية قمع وآلية تركيز الاهتمام. فالأفراد يميلون إلى منع الصراعات التي تهدد الوعي بشكل طفيف فقط (Pondy, 1967, 301) وعندما تصبح الصراعات مدركة تشكل تهديدا قويا حيث يجب الاعتراف بها عندما تتصل بقيم مركزية لشخصية الفرد، وتنطبق آلية القمع أكثر على الصراعات المتعلقة بالقيم الشخصية من القيم التنظيمية في حين ترتبط آلية تركيز الاهتمام بالسلوك التنظيمي أكثر من القيم الشخصية، وتواجه المنظمات صراعات أكثر مما يمكن التعامل معها، بالنظر إلى الوقت والقدرات المتاحة، إن رد الفعل الطبيعي هو تركيز الاهتمام على عدد قليل منها، حيث عادة ما يتم الاهتمام بالصراعات قصيرة المدى والتي تتطلب حولا روتينية (Pondy, 1967, 301).

الصراع المحسوس: هناك فرق مهم بين إدراك الصراع والشعور بالصراع، ف A قد يكون مدرك بأن B و A في خلاف جدي حول بعض السياسات، ولكن قد لا يجعل هذا الأمر A متوترا أو قلقا، وقد لا يكون هناك أي أثر إطلاقا على مودة A لـ B (Pondy, 1967, 302).

إن إضفاء الطابع الشخصي على الصراع هو الآلية التي تتسبب في اختلالات الصراع، وهناك تفسيران شائعان لشخصنة الصراع، أحد التفسيرات هو أن المطالب غير المتناسقة من التنظيم الفعال والنمو الفردي تخلق مخاوف داخل الفرد، وقد تنشأ المخاوف أيضا من أزمات هوية أو من ضغوط خارج المنظمة، حيث يحتاج الأفراد إلى تنفيس هذه المخاوف من أجل الحفاظ على التوازن الداخلي، والصراعات التنظيمية من الأنواع الكامنة الثلاثة توفر فرصة لتفجير هذه المخاوف ضد أهداف مناسبة وهو جوهر ما يسمى "نموذج التوتر" (Pondy, 1967, 302) التفسير الثاني هو أن الصراع يصبح شخصي عندما تشارك شخصية الفرد كله في العلاقة، فالمشاعر العدائية هي الأكثر شيوعا في العلاقات ذات الروابط القوية التي تميز مجموع المؤسسات مثل الإقامات السكنية الجامعية والأسر (Pondy, 1967, 302) وعليه فالصراع المحسوس قد ينشأ من مصادر مستقلة عن النماذج الثلاثة من الصراع الكامن، ولكن الصراعات الكامنة قد توفر أهدافا مناسبة (ربما فيها رمزية) للتوترات غير الموجهة (Pondy, 1967, 303).

الصراع المعلن: يقصد بالصراع المعلن عدة تنويعات من السلوك الصراعي، والأكثر وضوحا من هذا السلوك هو العدوان المفتوح، ولكن هذا العنف الجسدي واللفظي عادة ما يحظر بشدة بواسطة القواعد التنظيمية، وهو نادر الحدوث

باستثناء أعمال الشغب في السجون، الثورات السياسية والاضطرابات العمالية الشديدة، وقد تظل الدوافع نحو العنف موجودة ويميل إلى التعبير عنها بأشكال أقل عنفا، وقد وثق Dalton المحاولات السرية لتخريب أو حجب خطط الخصم من خلال الائتلافات العدوانية والدفاعية، كما وصف Mechanic أساليب الصراع من قبل المشاركين على مستوى أدنى، مثل اللامبالاة أو الالتزام الصارم بالقواعد، لمقاومة سوء المعاملة من قبل المستويات العليا من التسلسل الهرمي (Pondy, 1967, 303).

وهنا يطرح Pondy السؤال التالي: كيف يمكن للفرد أن يقرر متى يكون تصرفا أو نمطا معينا من السلوك صراغيا؟ ثم يجيب: أحد العوامل الهامة هو أن السلوك يجب أن يفسر في السياق الذي يحدث فيه، فإذا كان A لا يتفاعل مع B، قد يكون إما لأن A و B لا يرتبطان بأي معنى تنظيمي، أو لأن A انسحب من علاقة مجعدة جدا، أو لأن A يحبط عمدا B عن طريق سحب الدعم، أو ببساطة لأن A يتم سحبه بعيدا عن العلاقة من قبل مطالب متنافسة أخرى على وقته، وبعبارة أخرى فإن معرفة المتطلبات التنظيمية وتوقعات ودوافع المشاركين ستبدو ضرورية لوصف السلوك على أنه صراغي، ويشير ذلك إلى أن السلوك ينبغي تعريفه على أنه صراغي إذا أدرك بعض المشاركين أو جميعهم أن هذا السلوك صراغي (Pondy, 1967, 303).

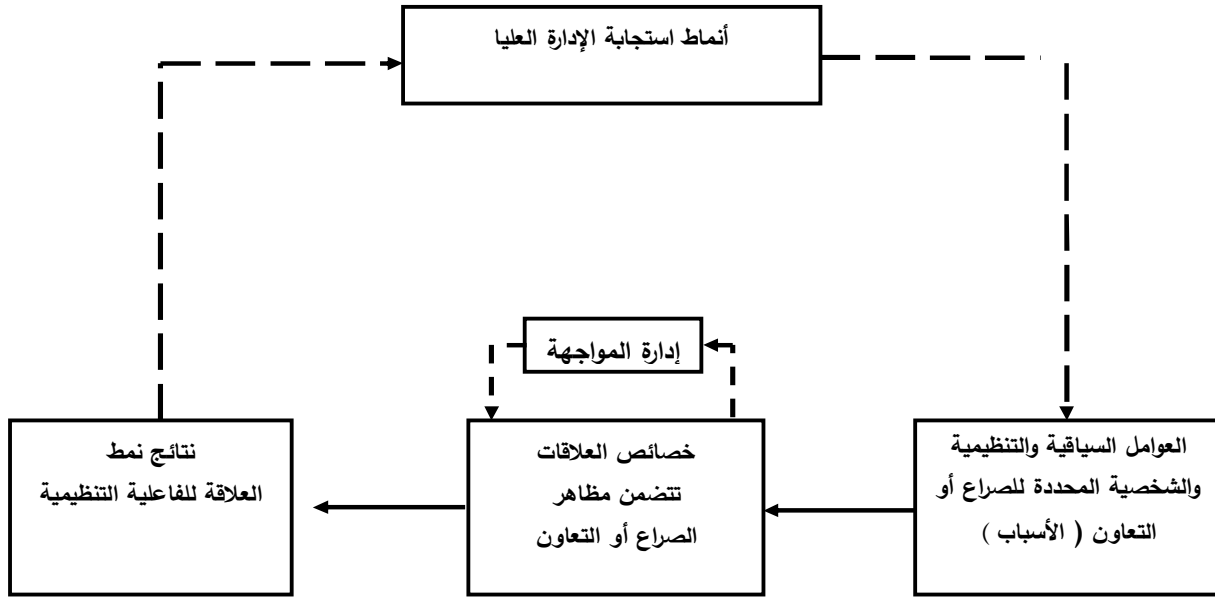
هل ينبغي أن يكون مصطلح "صراع معلن" محجوزا للسلوك الذي هو في نظر الفاعل، قد صمم عمدا وبوعي لإحباط الآخر في سعيه لتحقيق أهدافه العلنية أو السرية؟ ولكن ما هو السلوك الذي لا يراد به الإحباط، لكنه مقصود؟ ألا ينبغي أن يطلق على هذا السلوك أيضا اسم "صراغي"؟ التعريف الأكثر فائدة للصراع المعلن هو ذلك السلوك الذي في ذهن الفاعل، يحبط أهداف بعض المشاركين الآخرين على الأقل. وبعبارة أخرى يقال إن أحد أعضاء المنظمة ينخرط في سلوك صراغي إذا كان بوعي، وليس بالضرورة عن عمد، يحول دون تحقيق عضو آخر لهدفه، ويمكن أن ينخرط في مثل هذا السلوك عمدا لإحباط الآخر، أو أنه قد يفعل ذلك على الرغم من حقيقة أنه يحبط الآخر (Pondy, 1967, 303-304). ولتعريف الصراع المعلن بهذه الطريقة يمكننا القول بأن السؤال التالي مهم: تحت أي ظروف يمكن لطرف في علاقة أن يحبط عن علم طرفا آخر للعلاقة؟ لنفترض أن A لا يعرف بأنه يحبط أهداف B، فهذا ليس سلوكا صراغيا، ولكن لنفترض أن B يعلم A بأنه يدرك أن سلوكه صراغي؛ إذا أقر A الرسالة واستمر في سلوكه، فهذا مثال عن الصراع المعلن (Pondy, 1967, 304). إن الصلة بين الصراع المدرك والصراع المعلن والصلة بين الصراع المحسوس والصراع المعلن هي نقاط الضغط التي تطبق فيها معظم برامج حل الصراعات، والهدف من هذه البرامج هو منع الصراعات التي وصلت إلى مستوى الوعي أو مستوى التأثير من التحول إلى سلوك غير تعاوني (Pondy, 1967, 304).

ما بعد الصراع: كل حلقة صراع ليست سوى واحدة من سلسلة الحلقات التي تشكل العلاقات بين المشاركين في المنظمة، وإذا كان الصراع قد حل بالفعل على النحو الذي يرضي جميع المشاركين، فقد يضع الأساس لعلاقة تعاونية، أو أن المشاركين في دفعهم باتجاه علاقة أكثر تنظيما قد يركزون على الصراعات الكامنة التي لم تدرك سابقا ويتعاملون معها، من ناحية أخرى إذا تم القضاء على الصراع فقط ولكن لم يتم حله، قد تتفاقم الظروف الكامنة للصراع وسيتم استكشافها في شكل أكثر خطورة حتى يتم تصحيحها أو حتى تنحل العلاقة، هذه المرحلة من حلقة الصراع يسعى "آثار الصراع" (Pondy, 1967, 305) ولأن المنظمة ليست نظاما مغلقا قد تصبح البيئة التي تندمج فيها أكثر تعاونا وسخاء وتخفف من ظروف الصراع الكامن، على سبيل المثال، من خلال توفير المزيد من الموارد للمنظمة، غير أن وجود بيئة أكثر عدائية قد يعجل بالآزمات الجديدة، ويتحدد تطور كل حلقة صراع من خلال مجموعة معقدة من آثار الحلقات السابقة والمحيط البيئي (Pondy, 1967, 306).

2. النموذج العام للصراع بين الوحدات لـ Walton and Dutton

قام كل من Walton و Dutton سنة 1969 بتطوير نموذج عام للصراع التنظيمي، يكامل النموذج بين محددات الصراع التي أكدها علماء الاجتماع وديناميكية العلاقات الصراعية التي درسها علم النفس الاجتماعي، الرابط العام للتغذية المرتدة في النموذج تتيحه ردود الفعل التكيفية وغير التكيفية لكبار المسؤولين التنفيذيين اتجاه الصراع ونتائجه بين الوحدات (Walton & Dutton, 1969, 73) ومن الشكل نجد أن النموذج يتكون من العناصر التالية كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4.1): النموذج العام للصراع بين الوحدات لـ Walton and Dutton



Source: Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. Administrative science quarterly, p.74.

سوابق الصراع أو التعاون بين الوحدات (الأسباب): ينتج الصراع الظاهر إلى حد كبير عن العوامل التي تنشأ خارج العلاقة الجانبية، ويصف النموذج الحالي تسعة أنواع رئيسية من السوابق أو الأسباب: الاعتمادية المتبادلة، عدم التماثل، المكافآت، التمايز التنظيمي، عدم الرضا عن الدور، الغموض، الموارد المشتركة، حواجز التواصل، المهارات الشخصية والصفات (Walton & Dutton, 1969, 73).

إدارة المواجهة: بالرغم من أن احتمال وجود الصراع يتحدد بواسطة مسبباته وطبيعة العلاقة بين الوحدات، إلا أن هناك إمكانية للسيطرة والرقابة على الصراع وفاعلية هذه العملية تتوقف على مقدار الجهد الواعي الذي يستثمر في إدارة المواجهة ومدى ملائمة التقنيات المستخدمة (Walton & Dutton, 1969, 79).

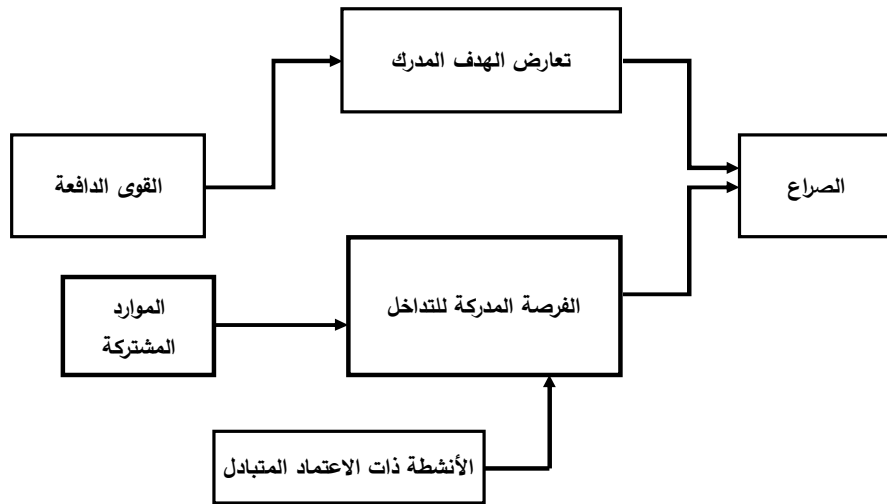
آثار الصراع بين الوحدات: وتشمل الخصائص الواضحة للصراعات بين الوحدات على ما يلي: التوجه التنافسي، المساومة وفرض قيود على المعلومات، أنماط التفاعل المقيدة والمشاعر العدائية (Walton & Dutton, 1969, 80) ويمكن التمييز بين آثار سلبية وأخرى إيجابية للصراع كما يمكن أن نميز بين العلاقات الجانبية الصراعية والنتائج الواضحة للصراع، ويعتبر هذا النموذج طبيعة آثار الصراع تعتمد على عوامل عديدة أهمها طبيعة الاستراتيجيات المسبقة لإدارة الصراع، فتدخل الإدارة حاسم في تحديد نتائج الصراع والاستفادة منه، كما أن قدرة كبار المسؤولين التنفيذيين على التكيف مع

وضع الصراع بين الوحدات ونتائجه واستغلال المعلومات التي توفرها الصراعات تعد فرصة للتعلم واكتساب الخبرة الضرورية للسيطرة على الظاهرة مستقبلاً.

3. نموذج عملية الصراع لـ Schmidt and Kochan

قام كل من Schmidt و Kochan سنة 1972 بتطوير نموذجاً أطلقا عليه اسم نموذج عملية الصراع ، يوفر الإطار العام المحوري لمفهومنا للصراع حيث يوضح العلاقات بين المتغيرات في العملية المؤدية إلى الصراع، وكما هو موضح في الشكل اللاحق فإن عدم توافق الهدف المدرك والفرص المدركة للتدخل تحدد الصراع مباشرة، وينجم عدم التوافق بين الأهداف عن قوى تحفيزية في حالة معينة، ويحدد كل من مدى تقاسم الموارد ومدى ترابط أنشطة الوحدات بعضها مع بعض الفرص المدركة للتدخل (Schmidt & Kochan, 1972, 363) يمكن أن يحصل سلوك الإعاقة الفعلي الذي يميز الصراع في مرحلة تحصيل الموارد من العملية أو مرحلة الاعتماد المتبادل أو في المرحلتين معا كل هذه الاحتمالات هي نوع معين أو فئة فرعية من الصراع (Schmidt & Kochan, 1972, 364) الشكل الموالي يظهر مخطط النموذج:

الشكل رقم (5.1): نموذج عملية الصراع لـ Schmidt and Kochan

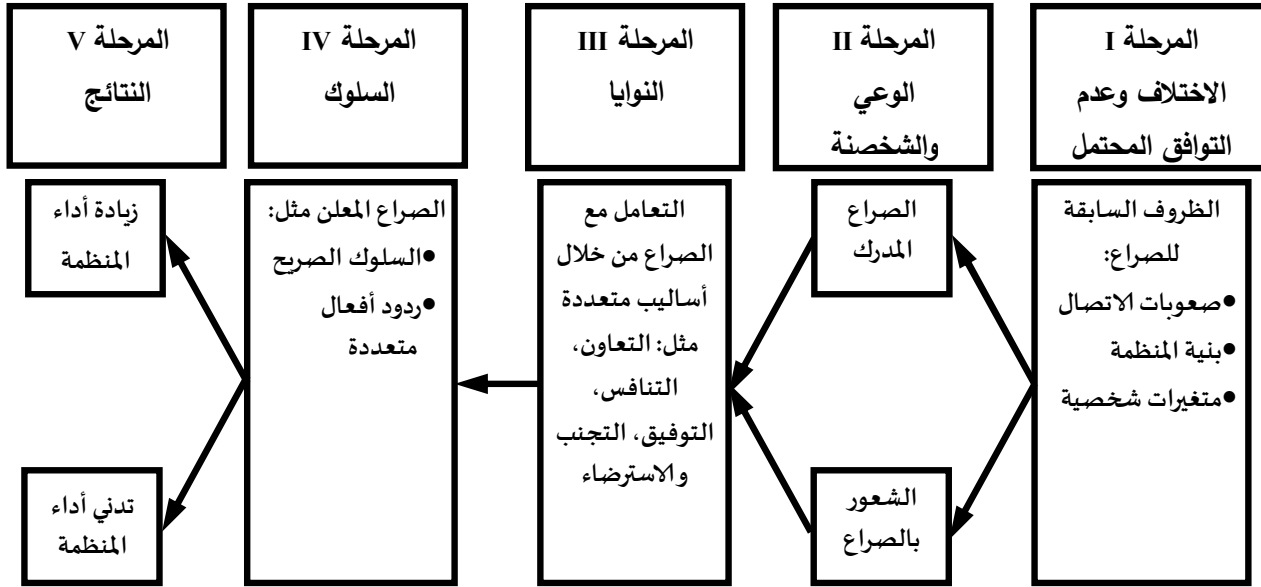


Source: Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. Administrative Science Quarterly, p.363.

وعلى هذا الأساس يميز Schmidt and Kochan بين ثلاثة أنواع فرعية من الصراع: في النوع الأول تحصل الإعاقة على مستوى تحصيل الموارد بمعنى أن هذا النوع ينطوي على تدخل عند نقطة تحصيل الموارد بالرغم من أن أهداف الفرق قد تكون متوافقة، أما في النوع الثاني فتكون الأهداف غير متوافقة فكل فريق لديه أهدافه الخاصة، ويمكن أن تكون الموارد مشتركة أو لا، وتتميز الأنشطة بالاعتماد المتبادل ويحدث سلوك الإعاقة عند مرحلة النشاط، ولأن نشاط العمل الكلي مترابط لا تستطيع الوحدة القيام بعملها إلا إذا أنجزت الوحدة السابقة عملها بالكامل، ويتميز النوع الثالث بالأهداف غير المتوافقة، الموارد المشتركة وتتميز الأنشطة بالاعتماد المتبادل، ويحدث سلوك الإعاقة في هذا عند نقطة تقاسم الموارد وفي مرحلة النشاط أيضاً (Schmidt & Kochan, 1972, 364-365). و يرى Schmidt and Kochan أن الصراع عملية ديناميكية وهذا ما يتفق مع ما طرحه Pondy سنة 1967 حيث اعتبر تطور الصراع عملية ديناميكية. وعلى عكس Pondy يصور Schmidt and Kochan الصراع على أنه النتيجة السلوكية العلنية لهذه العملية، ويتجلى في التدخل الفعلي أو الإعاقة المباشرة (Schmidt & Kochan, 1972, 363)

قام Robbins سنة 1974 بوضع نموذجاً للصراع التنظيمي أطلق عليه اسم نموذج مراحل الصراع يشتمل على خمس مراحل: الاختلاف وعدم توافق المحتمل، الإدراك والشخصنة، النوايا، السلوك والنتائج. كما يظهرها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.1): نموذج مراحل عملية الصراع لـ Robbins



Source: Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. Administrative science quarterly, p.306.

المرحلة I: الاختلاف وعدم توافق المحتمل

الخطوة الأولى في عملية الصراع هي ظهور الظروف التي تخلق الفرص لنشوء الصراع والتي لا تقود بالضرورة إلى الصراع، ولكن توفر شرط واحد منها يعد ضروريا لإطلاق الصراع، وللتبسيط يمكن تصنيف هذه الظروف (يمكن اعتبارها أسبابا أو مصادر للصراع) (Robbins & Judge, 2013, 450).

الاتصال: يشير استعراض البحوث السابقة إلى أن اختلاف دلالات الكلمات والمصطلحات، والتبادل غير الكافي للمعلومات، التشويش الذي يصيب قناة الاتصال كلها عوائق أمام التواصل وتشكل سوابق محتملة للصراع. وقد أظهرت الأبحاث استنتاجا يفيد بأنه من الممكن أن يزداد الصراع عندما يكون الاتصال ضئيلا جدا أو مفترقا، فالزيادة في الاتصالات وظيفية إلى حد معين، وبعد ذلك من الممكن أن يكون الإفراط في الاتصال مصدرا للصراع (Robbins, 2003, 166).

بنية المنظمة: تشير الدراسات أن عوامل الحجم والتخصص تعمل كقوى مؤثرة يمكن أن تحفز الصراع، فكلما كانت الجماعة أكبر وأزداد تخصيص فعاليتها، ازداد احتمال ظهور الصراع، كما وجد أن مدة الخدمة ترتبط عكسيا مع احتمال ظهور الصراع، كما أن الصراع يزداد احتمال وجوده وسط الأعضاء الأصغر سنا، كما يزداد أيضا بزيادة معدل دوران العمل بالإضافة إلى أنه يضرب المنظمات التي تمتاز بالغموض في تعريف المسؤوليات بدقة، خاصة في ظل احتدام المنافسة على الموارد المحدودة، كما أن التمايز الوظيفي يلعب دورا مهما كمحدد للصراع (العطية، 2003، 264).

المتغيرات الشخصية: المتغيرات الشخصية تشكل الفئة الأخيرة من مصادر الصراع المحتملة وتشمل، نظام القيم، العواطف و الشخصية. فالناس يختلفون في الأهمية التي يعطونها للقيم مثل الحرية، المتعة والإخلاص، ويمكن للعواطف

أيضا أن تسبب الصراع، فالموظف الذي يكون غاضب من رحلته للعمل يمكن أن يحمل هذا الغضب معه إلى مكان العمل (Robbins, 2003, 167) كما تلعب الشخصية دورا كبيرا في الصراع فبعض الناس يملكون شخصيات عصبية تميل للخلاف والتشابك مع الآخرين في كثير من الأحيان، والرد بسوء عندما تحدث الصراعات (Robbins & Judge, 2013, 451).

المرحلة II: الوعي والشخصية

وتتمثل بداية الإدراك وبلورته عند الأطراف المعنية والمتضمنة في الصراع، حيث يظهر عدم التوافق على مستوى الشعور والانخراط العاطفي في الموقف الصراعى والشعور بالتوتر والقلق وبناء الاتجاهات إزاء تلك المواقف سلبا أو إيجابا، ففي هذه المرحلة يتم تعريف القضايا محل الصراع وأسباب هذا الصراع وتلعب المشاعر دورها وتنطلق مشاعر الإحباط والعداء لكن هذا لا يقطع أبدا الطريق أمام ظهور مشاعر إيجابية تعمل على تطوير حلول أكثر إبداعية (عياصرة وبني أحمد، 2008، 443).

المرحلة III: النوايا

وتتدخل النوايا بين تصورات الناس وعواطفهم من جهة وسلوكهم العلني من جهة أخرى. ففي قرارات للتصرف بطريقة معينة. والنوايا ما هي إلا قرارات يتم اتخاذها بطريقة معينة، وتم فصل النوايا كمرحلة متميزة لأنه علينا أن نستنتج نية الآخر لمعرفة كيفية الاستجابة لسلوكه، فالكثير من الصراعات تتصاعد ببساطة لأن أحد الأطراف يعزو النوايا الخاطئة إلى الطرف الآخر، بالإضافة إلى وجود فرق كبير بين النوايا والسلوك، لذلك فالسلوك لا يعكس دائما نوايا الشخص الحقيقية بدقة ويمكننا أن نميز بين خمسة نوايا للتعامل مع الصراع: المنافسة، المشاركة، التجنب، الاستيعاب والتضليل (Robbins & Judge, 2013, 453).

المرحلة IV: السلوك

وشمل هذه المرحلة كل سلوك علني ظاهري على صعيد القول والفعل ورد الفعل يصدر عن أطراف الصراع، بحيث يصبح السلوك ديناميكي يعتمد على أبعاد درجة الصراع (عياصرة وبني أحمد، 2008، 44) والسلوك هو تعبير صريح عن النوايا وتتضمن هذه السلوكيات أشكالاً تحريضية تختلف عن النوايا ونتيجة الحسابات الخاطئة غير الحكيمة قد تنحرف في بعض الأحيان السلوكيات الظاهرية عن النوايا (العطية، 2003، 267).

المرحلة V: النتائج

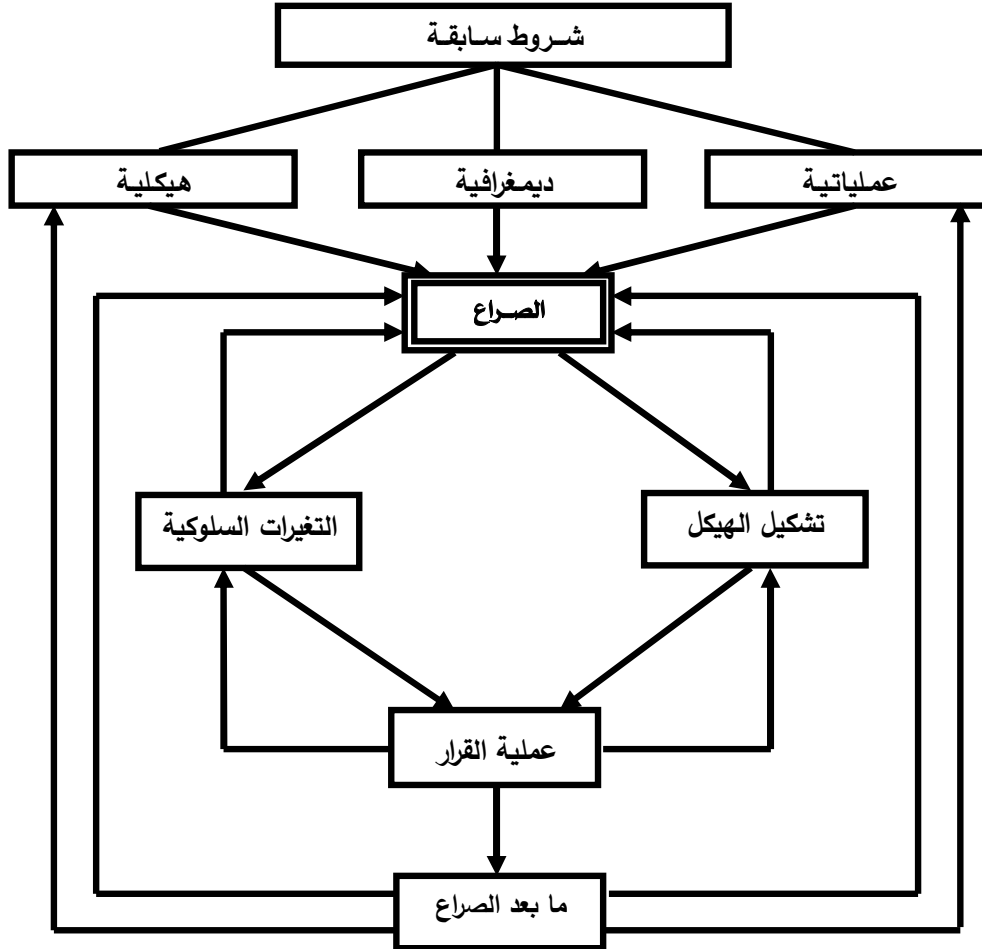
التفاعل بين سلوك الصراع العلني وسلوكيات التعامل مع الصراع تقود إلى نتائج، قد تكون وظيفية، إذا كان الصراع يحسن أداء المجموعة أو غير وظيفية إذا كانت تعوق الأداء (Robbins, 2003, 169).

النتائج الوظيفية: من الصعب تصور حالة يمكن فيها للعدوان المفتوح أو العنيف أن يكون فعالا، لكن من الممكن أن نرى كيف يمكن لمستويات منخفضة أو معتدلة من الصراع تحسين فعالية المجموعة فالصراع يكون بناء عندما يحسن نوعية القرارات ويحفز الإبداع والابتكار ويوفر حوافز للتفاعل بين أعضاء المجموعة ويوفر بيئة للتقييم الذاتي والتغيير (Robbins & Judge, 2013, 455).

النتائج غير الوظيفية: تمثل الجانب السلبي للمخرجات الناجمة عن الصراع والتي تؤثر على أداء المنظمة والجماعة نظرا لوجود التعارضات المؤدية إلى عدم الرضا وفقدان الروابط المشتركة بين الأعضاء، ما ينعكس على كفاءة الجماعة وتماسكها وعرقلة عملية الاتصال (عياصرة وبني أحمد، 2008، 45).

وضع Rahim نموذجاً نظرياً للصراع التنظيمي يمكن أن يفسر الصراع بين الأفراد، داخل المجموعة وبين المجموعات ويستند هذا النموذج على أدبيات حول موضوع الصراع، كما يمكن أن يستخدم في صياغة واختبار الفرضيات وبالتالي التحقق من صحة النموذج نفسه. وهذا النموذج يسمح بالتدخل التنظيمي لإدارة الصراع على نحو فعال.

الشكل رقم (7.1): نموذج الصراع التنظيمي لـ Rahim



Source: Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in organizations (3rd ed). Westport, CT: Quorum Books. p. 120.

الشروط السابقة: يبدأ النموذج بالظروف السابقة أو مصادر الصراع التي يمكن تصنيفها على أنها عملية وهيكلية و ديمغرافية (Rahim, 2001, 119).

التغيرات السلوكية: الصراع قد يؤثر على سلوك ومواقف الأطراف تجاه بعضهم البعض وكلما كان الصراع حاداً يفقد الطرفين الثقة وتختل روابط العلاقة بحيث يعيدان توجيه طاقتهما نحو هدف الفوز، وبما أن الهدف الذي يحتل الصدارة هو الفوز أو السيطرة على الوضع يصبح الاهتمام بحل المشكلة (المشاكل) أقل أهمية، وبعبارة أخرى قد تصبح الأطراف أقل استعداداً للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (Rahim, 2001, 119).

ومن النتائج المحتملة للصراع الشديد التشوه الذي يصيب إدراك الأطراف الذي يزداد تدريجياً، إلى الحد الذي قد يعتبر كل طرف الطرف الآخر عدواً، وقد يصف كل منهما الآخر بنماذج نمطية سلبية وبالتالي سيكون من الصعب على الأطراف جمع المعلومات وتقييمها بموضوعية للتعامل مع صراعاتهم بصورة بناءة، ويمكن للطرفين أن

يحاولا زيادة استخدام طريقة الفوز والخسارة لمعالجة صراعهما لكن ما يحدد استخدام كل طرف لأسلوب دون الآخر قد يكون بدرجة كبيرة مدى قوة وسلطة طرفي الصراع (Rahim, 2001, 119-120).

تشكيل الهيكل: مع اشتداد الصراع قد تقيد الأطراف حرية الاتصال والتفاعل ويمكن لها أن تقرر الاتصال ببعضها البعض فقط عن طريق الكتابة، أي أنه يمكن للطرفين صياغة هيكل للتفاعل يثبط التبادل الحر للمعلومات، حيث تنحو جميع الاتصالات بين الطرفين اتجاه الرسمية، الجمود، والتحديد الدقيق، ففي المنظمة البيروقراطية يمكن للأطراف استخدام القواعد والأنظمة القائمة للتعامل مع الوضع لكن في بعض الحالات يمكن لطرف في الصراع أن يعطي تفسيراً مختلفاً لقاعدة ما بالشكل الذي يجعل القرار يتخذ لصالحه (Rahim, 2001, 120-121).

عملية اتخاذ القرار: عندما تزداد حدة صراع ربح-خسارة قد تكون الأطراف غير قادر على استخدام طرق حل المشاكل لاتخاذ القرارات التي تخص تعاملها مع الصراعات، وبدلاً من ذلك فإنها قد تنشئ وسيلة للتفاوض تكون عموماً مساومة، خاصة عندما يشترك في الصراع كيانات اجتماعيين كبيرين وقويين، جلسات المساومة قد تكون رسمية للغاية وطويلة وفي حال تكثيف الصراع ولم تتمكن الأطراف المتصارعة من التوصل إلى قرار، يمكن الإستعانة بوسيط أو محكم يتم اختياره من قبل الطرفين لكسر الجمود، وفي حالة الصراع داخل مجموعة ما، غالباً ما يتخذ القرار بأغلبية الأصوات أو من قبل قائد المجموعة، وقد تؤدي عملية اتخاذ القرار هذه إلى وتشكيل مجموعات فرعية داخل مجموعة، مما قد يؤدي إلى مزيد من تكثيف الصراع (Rahim, 2001, 121).

وفي حالة صراع المستويات العليا غالباً ما يتخذ القرار من قبل سلطة متفوقة تبلغه إلى المرؤوس، في كثير من الحالات تسمح المنظمات للمرؤوسين بالذهاب إلى مسؤول تنفيذي رفيع المستوى لمناقشة مظالمهم، وتسمح العديد من المنظمات للموظفين ذوي المستوى الأدنى بعرض مشاكلهم على لجان التظلم، وفي حالة الصراع بين مديريين على نفس المستوى التنظيمي كثيراً ما يطلب من رئيس الطرفين اتخاذ قرار، ويمكن استخدام نفس عملية اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بوحدين فشلتا في حل صراعها بطريقة معقولة (Rahim, 2001, 121).

ما بعد الصراع: عادة ما يترك حل الصراع إرثاً ثقيلاً يؤثر على مستقبل العلاقات بين الأطراف ومواقفهم تجاه بعضهم البعض، فإذا تم استخدام أساليب المساومة والتسوية حصراً كطريقة لحل الصراعات، قد يعتبر الطرفان نفسيهما خاسرين جزئياً بعد وقف الصراع، وإذا كان أحد الأطراف خاسراً بوضوح بعد صدور قرار قد يكون هذا الطرف مشاعر معادية تجاه الطرف الآخر، والتي قد تعمل على توليد وحل صراع آخر (Rahim, 2001, 121).

حل الصراع ربح-خسارة لا يؤثر فقط على سلوك ومواقف الأطراف اتجاه بعضها البعض ولكن أيضاً قد يؤثر على هيكل المنظمة. على سبيل المثال، يمكن للأطراف المتصارعة أو المسؤولة عنها صياغة المزيد من القواعد والإجراءات أو وتوضيح تلك القائمة للتعامل مع الصراع في المستقبل بين الطرفين (Rahim, 2001, 121).

يمكننا القول أن النماذج التي تم عرضها في الصفحات السابقة رغم إختلافها الظاهر تساهم بشكل أو بآخر في تعزيز فهمنا للصراع التنظيمي كعملية ديناميكية، كما تتيح للدراسات التجريبية إستخدامها في صياغة واختبار الفرضيات وبالتالي التحقق من صحت أي نموذج وإحداث التعديلات على الجوانب التي لا تطابق الواقع.

المطلب الثاني: نتائج الصراع التنظيمي

بعد النظر في أسباب الصراع، مستوياته، أنواعه ومراحلته ننتقل الآن إلى آثاره لنفتح نقاشاً حول الجوانب السلبية للصراع والتي يقرها الجميع والأهم من ذلك هو مناقشة الجوانب الإيجابية التي أنكرها وينكرها إلى اليوم عدد من الباحثين،

في حين يعتقد البعض الآخر أن النظر إلى الصراع عبر الحكم على نتائجه من حيث كونها مفيدة أو سلبية تتعلق خاصة بنوع الصراع وسياقه.

بحسب Bartlett عرض Jehn (2000) تصنيفات مختلفة للصراع على حسب نتائجه فقد أعتبر الصراع سلبياً أو إيجابياً (Haas, 1999) مدمر أو بناء (Donovan, 1993; Lippitt, 1982) وظيفي أو غير وظيفي (Pondy, 1967; Rahim, 2001) كما أفاد Robbins (1974) بأن الحدود بين النتائج الوظيفية والتي تشكل خلا وظيفياً غير واضحة، بالإضافة إلى ذلك ذكر DeChurch, Hamilton, and Haas (2007) أنه ليس بالضرورة أن يكون الصراع سلبياً أو إيجابياً، بل يمكن أن يكون الاثنين في نفس الوقت (Bartlett, 2009, 37-38).

وفي هذا الشأن يقول Deutsch (1969) في مقدمته "أود أن أناقش خصائص الصراع البناء والمدمر وأنظر في الظروف التي تؤدي إلى نوع أو آخر، على الرغم من أن الصراعات الفعلية نادراً ما تكون ببساطة مفيدة أو ضارة، إلا أنه من المهم للأغراض التحليلية النظر في الحالات بهذه البساطة، إن القيام بذلك لا يسلط الضوء على الاختلافات في نواتج الصراع فحسب بل يميز أيضاً الاختلافات في أنواع العمليات التي تستمد منها النتائج (Deutsch, 1969, 7) ولأغراض تحليلية سنصنف الصراع حسب آثاره إلى صراع وظيفي وصراع غير وظيفي.

1. الصراع غير الوظيفي

كان Pondy (1967) ينظر إلى الصراع على أنه ظاهرة دخيلة على العلاقات داخل المنظمة، فهو حسبه يعد انحرافاً وتعطيلاً للعمليات المعيارية وعائقاً أمام التدفق السلس لمجموعة علاقات مستقرة وتعاونية شكلت المنظمة*. فالتعاون هو الأساس والصراع مجرد ظاهرة عرضية ينبغي أن تكون إن وجدت في حدودها الدنيا، حيث قال "إن الصراع غالباً ما يكون موضع تقدير سلبى من قبل أعضاء المنظمة لكن ليس دائماً بقدر ما يتم تقييم الصراع بشكل سلبى تولد الصراعات الصغيرة ضغوط اتجاه الحل دون تغيير العلاقة وتولد الصراعات الكبرى ضغوط لتغيير شكل العلاقة أو حلها تملماً" (Pondy, 1967, 312).

وفي مقال Wall and Collister (1995) الذي يستعرض أدبيات الصراع وبالضبط في قسم "آثار الصراع" تم عرض الآثار السلبية للصراع على وجه التحديد، حيث صنفها إلى آثار على الأفراد، على العلاقات أو الاتصالات، على السلوك، على البنية الهيكلية وعلى القضايا محل الصراع، أما في خلاصة هذا الجزء من المقال فيصرحان: طرحنا ثلاثة من أهم الأسئلة في هذا المقال: هل الصراع المعتدل مرغوب فيه؟ هل القليل جداً من الصراع يمثل اختلالاً وظيفياً مثل الكثير منه؟ وهل ينبغي على القادة في بعض الأحيان استثارة الصراع لتحقيق الأهداف التنظيمية؟ أجوبتنا المبدئية على هذه الأسئلة هي: لا، لا ولا، نشعر أن العلماء الذين يجيبون على هذه الأسئلة بالإيجاب، يخلطون في بعض الأحيان بين الجدل، الخلاف والأهداف المتباينة مع الصراع، نحن نعتقد أيضاً أن العديد من التأثيرات المنسوبة إلى "الصراع المعتدل" أي التنمية الشخصية، الوعي بالمشكلة، كفاءة المجموعة، التصورات الصحيحة، يمكن تحقيقها عبر عمليات أخرى، أخيراً في اعتبارك أن التكاليف المحتملة للصراع المعتدل وتصعيده يمكن في معظم الحالات أن تتجاوز الفوائد (Wall Jr & Callister, 1995, 545).

* تأثر تفكير Pondy في الصراع بشكل كبير بفكر March and Simon (1958) والاستعارة الرائجة في ذلك الوقت التي تعتبر المنظمة كمبيوتر إلكتروني، فلم يكن من المستغرب أن يعامل الصراع على أنه "انهيار" في إجراءات التشغيل القياسية للمنظمة كما تأثر بفكر Boulding (1960) وهو من دعاة السلام ومعارض شديد للحرب والعنف والصراع بشكل عام وهذا ما طغى على معظم عمله (للمزيد أنظر: Pondy, 1992).

يعتقد Deutsch (1969) أن الصراع المدمر يتميز بالميل إلى التوسع والتصعيد، ونتيجة لذلك غالباً ما يصبح هذا الصراع مستقلاً عن أسبابه المبكرة، ومن المرجح أن يستمر بعد أن تصبح هذه الصراعات غير ذات صلة أو تم نسيانها، يحدث التوسيع على طول الأبعاد المختلفة للصراع: حجم وعدد القضايا المباشرة المعنية، عدد الدوافع والمشاركين المتورطين في كل جانب من جوانب القضية، حجم وعدد المبادئ والسوابق التي يعتقد أنها مهددة، التكاليف التي يرغب المشاركون في تحملها فيما يتعلق الصراع، عدد قواعد السلوك الأخلاقي التي يعفى منها السلوك تجاه الطرف الآخر، والشدة من المواقف السلبية تجاه الجانب الآخر، كما أن صراعات المرتبطة بالعلاقة تقلل من حسن النية والتفاهم المتبادل، مما يعوق إنجاز المهام التنظيمية، عادة ما يتم إنفاق الوقت على الجوانب الشخصية للمجموعة بدلاً من المهام الفنية واتخاذ القرارات (Deutsch, 1969, 7) ويؤكد Wall Jr & Nolan أنه مع تزايد عدد حوادث الصراع، يزداد أيضاً مقدار الظلم المبلغ عنه، ويقل مقدار الرضا، ويزداد مقدار الصراع المتصور (Wall Jr & Nolan, 1986, 1047).

أما Robbins & Judge فيصرحان بأن العواقب المدمرة للصراع على أداء مجموعة أو منظمة معروفة بشكل عام، ويؤكدان أن الصراع غير المتحكم فيه يولد السخط، الذي يعمل على حل العلاقات المشتركة، وفي النهاية يؤدي إلى تدمير المجموعة، ومن بين العواقب غير المرغوب فيها تباطؤ الاتصال، وتخفيض تماسك المجموعة، كما تخضع أهداف المجموعة لأسبقية الاقتتال الداخلي بين الأعضاء، وفي الحالات المتطرفة يمكن للصراع أن يؤدي إلى توقف عمل المجموعة كما قد يهدد بقائها (Robbins & Judge, 2010, 456-467).

ويؤكد Amason & Schweiger أن الصراع غير الفعال يميل ليكون عاطفياً ويركز على حالات عدم التوافق أو الاختلافات الشخصية، فصراعات العلاقة تجعل الأعضاء داخل فريق صنع القرار يسيئون تفسير الجدل البناء كانتقادات شخصية، مما يعوق القبول الوجداني أو الإجماع حول القرار (Amason & Schweiger, 1994, 246).

عموما تشير المساهمات النظرية إلى أن الجوانب السلبية المفترضة للصراعات التنظيمية، تؤكد بها البحوث التجريبية، حيث يمكننا الإشارة إلى أن الصراعات العنيفة بإمكانها أن تؤدي إلى شل المنظمة نهائياً إذا لم تتم السيطرة على الوضع عبر إدارة الصراع.

2. الصراع الوظيفي

يرد Rahim (2001) في كتابه "إدارة الصراع في المنظمة" على Wall and Collister بالقول أن إستنتاجاتهما تعاكس التيار العام لأدب الصراع: "فمقاربتهم في معالجة الصراع لا يتفق مع اعتراف العلماء بأن الصراع التنظيمي له نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية، وتندرج استنتاجاتهما ضمن نطاق حل الصراع، الذي ينطوي على تقليل أو إنهاء جميع الصراعات، هذا يشبه "رمي الطفل و ماء الحمام معا" - في تلميح منه لرفضهما للكل لعدم رضاهما عن الجزء - ما تحتاجه المنظمات المعاصرة هو إدارة الصراع وليس حل الصراعات، لا تعني إدارة الصراع بالضرورة تجنب أو تقليل أو إنهاء الصراع، بل تنطوي على تصميم استراتيجيات فعالة للحد من اختلالات الصراع وتعزيز الوظائف البناءة له من أجل زيادة التعلم وفعالية المنظمة... كما لم تقدم الدراسات حول حل الصراعات أي علاقة واضحة بين استراتيجيات إدارة الصراع والتعلم التنظيمي والفعالية" (Rahim, 2001, 76).

وكان Coser (1956) يعتقد بأن تعدد الصراعات الداخلية في المجموعة قد يولد التضامن، شريطة أن لا تقسم الصراعات المجموعة على طول المحاور نفسه، لأن تعدد الائتلافات والجمعيات يوفر شبكة من الانتماء لتبادل وجهات النظر، وجوهر حجته هو أن بعض الصراعات حتمية، وأنه من الأفضل تشجيع صراع المصالح بشكل متكرر، وبالتالي تعديل النظام تدريجياً ومنع تراكم التناقضات الكامنة التي قد تعطل المنظمة في نهاية المطاف. كما تعمل الصراعات المتواترة

المتكررة على إبقاء المنافسين على علم دقيق بالقوة النسبية لبعضهم البعض، وبالتالي منع سوء التقدير الشديد لفرص حدوث صدام كبير ناجح وتعزيز التعديل المستمر والتدريجي للهياكل ليتوافق مع القوة النسبية الحقيقية (Coser, 1956) (155) فالنقابات العمالية مثلا رغم رغبتها في كسب الصراع الاقتصادي مع الإدارة، لا تريد رؤية العلاقة مدمرة كلياً، ومع ذلك قد تختار استخدام هذا الصراع المدمر للتهديد.

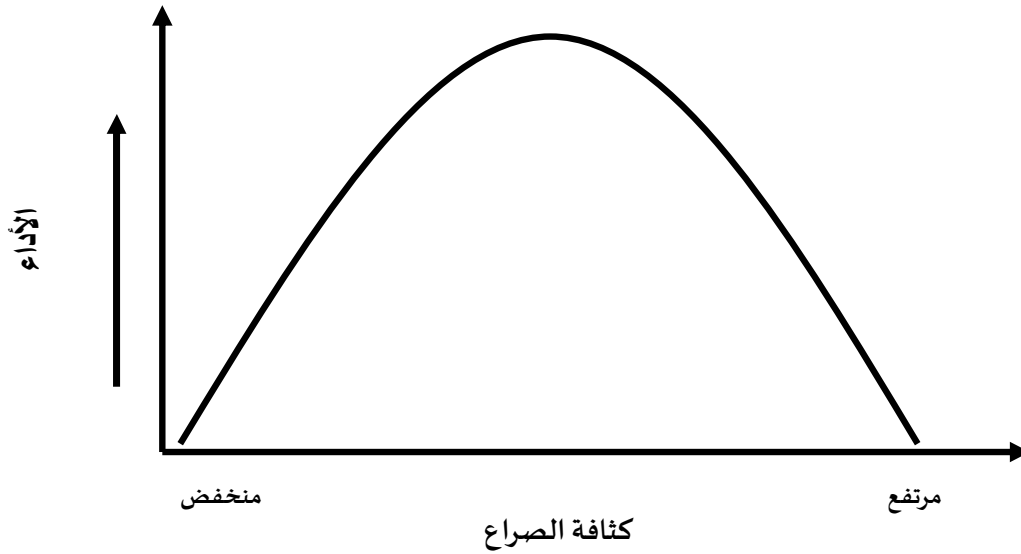
يؤكد Litterer (1966) انه على الرغم من أن الآثار الضارة للصراع قد تكررت مراراً وتكراراً إلا أن مزايا الصراع لم تحظ باهتمام كبير، ولعل أحد أهم ما استشهد به عدد من المحققين هو أن أطراف الصراع يشجعون في البحث عن طريقة ما لحله أو تلطيفه، وبالتالي يؤدي هذا البحث إلى الابتكار والتغيير، ولا يؤدي الصراع إلى البحث عن التغيير فحسب بل يجعل التغيير أكثر قبولاً بل مرغوباً فيه أيضاً، كما يحفز الصراع الناس على النشاط للحد من الصراع في أوقات، وفي أخرى لأنه يثير متعة القيام ببعض الأنشطة، يمكن أن يكون الصراع دأخل المنظمة جزءاً أساسياً من نظام ضبط وتحكم، غالباً ما يحدث ذلك عند النقطة التي تعمل فيها بعض الأنظمة الأخرى داخل المنظمة بشكل غير ملائم، وبالتالي فإنها تلفت الانتباه إلى هذه المناطق من المشكلات وتولد بحثاً عن حلول أو تحسينات، غالباً ما يؤدي الصراع إلى تحولات أو إعادة توزيع المكافآت أو الموارد الحالية أو المستقبلية، وبالتالي تغيير الجوانب الهامة للمنظمة، إن توزيع الميزانية والصراعات بين النقابات والإدارة من بين العديد من الصراعات المعترف بها على نطاق واسع، فالصراعات بين الوحدات أو الأشخاص على مستوى واحد في المنظمة ستجعلهم في كثير من الأحيان يمتنعون عن المواجهة الفعالة للوحدات أو الأشخاص في مستويات هرمية مختلفة، قد يكون للمدير على مستوى واحد تأثير أكبر بكثير على المرؤوسين إذا كانوا يتنافسون مع بعضهم البعض أكثر من كونهم يتحدون للعمل ضده، ومع ذلك ينبغي ألا نفشل في إدراك أن هذا يحدث أيضاً في الاتجاه المعاكس، وأن المرؤوسين قد يحققون استقلالية كبيرة في كثير من الأحيان عندما يكون الرؤساء في صراع، وبالتالي لا يملكون الوقت ولا الطاقة لفرض هيمنتهم على المستوى الأدنى (Litterer, 1966, 179-180)

وكان Pondy قد عاد سنة (1992) محدثاً مراجعة جذرية وقلبا لنموذجه السابق رأساً على عقب حيث قال "فالتعاون هش للغاية، سريع الزوال وهدف بعيد المنال، والصراع متكرر للغاية ومفطر التوجه نحو أسس العلاقات... فبدلاً من التعامل مع الصراع على أنه ظاهرة عرضية في مقابل التعاون، فإن النموذج البديل للصراع يعامل التعاون على أنه ظاهرة عرضية، كأحد الآثار الجانبية للسعي الاستراتيجي نحو الصراع، ما يجب تفسيره ليس وجود صراع بل وجود تعاون" (Pondy, 1992, 259)

يجادل Walton (1969) بأن مستويات عالية جداً من الضغط بسبب صراع شديد تؤدي إلى النظر في عدد أقل من البدائل، التصلب وتقلص أبعاد التفكير مع زيادة في الميل إلى إدراك التهديد واستخدام القوة، من ناحية أخرى فإن مستوى الضغط المنخفض للغاية بسبب عدم وجود الصراع قد يقوض الشعور بوجوب الاستعجال وضرورة البحث عن طرق بديلة للسلوك ويخمد الحافز للمبادرات التصالحية" (Walton, 1969, 111).

الشكل الموالي الذي وضعه Walto لرسم منحنى يوضح علاقة التوتر بالإنتاجية في مواجهة بين الأفراد تم استخدامه من طرف De Dreu وعديد الباحثين لتوضيح العلاقة بين كثافة الصراع والأداء والذي فتح النقاش حول مستويات الصراع وسلط الضوء على فكرة المستوى الأمثل للصراع.

الشكل رقم (8.1): علاقة كثافة الصراع بالأداء



Source: De Dreu, C. (1997). 'Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue', In De Dreu, C. and Van de Vliert, E. Using Conflict in Organizations: 9-22. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., p.13.

يعلق De Dreu على الشكل السابق بالقول أن التهرب وتجنب الصراع يؤدي إلى التفكير الجماعي الذي يقلل من الإبداع الفردي ويزيد من احتمال حدوث تصعيد غير منضبط للصراع على المدى الطويل، فتحفيز الصراع بين الجماعات يدفع نحو التفاهم المتبادل، ويعزز أداء الموظف ويقلل من تحاشي المشاكل ويدفع نحو مواجهتها، ويعزز تحفيز الصراع بين المجموعات إنتاج قرارات بجودة أعلى، كما يساعدها على تحديد الحدود الفاصلة بين هذه المجموعات، كما يؤدي الأطراف إلى دمج المصالح التي قد تبدو متعارضة، فإخماد الصراع قد يقلل من الأداء كما قد يرقى به التحفيز إلى مستوى أعلى، يقترح الباحثون أن هناك مستوى أمثل من الصراع داخل الجماعات والمنظمات، من المؤكد بالطبع أنه ينبغي تجنب حدوث الكثير من الصراع، لكن غيابه التام يبدو غير مرغوب فيه كذلك (De Dreu, 1997, 13).

في دراسة Schwenk and Thomas (1983) تهدف للتعرف على القيمة المحتملة لعرض التحليلات المتصارعة في هيكلة أراء صناع القرار باعتبارها طريقة يمكن أن تحسن فاعلية النماذج التحليلية في اتخاذ القرارات التنظيمية، أظهرت النتائج أن المديرين الذين تلقوا تحليلات متصارعة أنتجوا حلولاً بأرباح متوقعة أعلى من أولئك الذين تلقوا تحليلات فردية (Schwenk and Thomas, 1983, 12-15) فبحسب Amason & Schweiger يجمع عدد معتبر من الباحثين في مجال فرق صنع القرار فإن مستوى معين من الصراع المرتبط بالمهام يحسن القرارات الإستراتيجية والأداء الإبداعي في المجموعات وكذلك يمنع التفكير الجماعي (Amason & Schweiger, 1994, 246).

لا شك أن هناك وظائف أخرى يخدمها الصراع في المنظمات، غير أن الغرض من هذا العرض ليس تجميع قائمة بإيجابيات وسلبيات الصراع، بل القول بأن الصراع يمكن أن يكون مفيداً للمنظمات ويمكن أن يشكل خلال وظيفياً، بالإجمال من خلال المناقشة السابقة وبالاعتماد على النتائج التي عرضها التيار العام السائد لأدب الصراع وبعد التحفظ على بعض مما صرح به Wall and Collister خاصة ما تعلق بإغفاله للجوانب الإيجابية للصراع التي نعتقد أنه لم يراعي فيها نوع الصراع ومستواه كما أنه متأثر بشدة بمقاربة حل الصراع، يمكننا التأكيد على أن الصراع يمكن أن يشكل اختلالاً وظيفياً كما يمكن أن يكون وظيفياً ومفيداً، هذا التأكيد يتطلب منا التزام الحيلة عبر أخذ عديد الأمور المهمة بعين الاعتبار

كأسباب الصراع، نوعه، مستواه، سياقه ونزعتة للتصعيد، بإصدار أحكام عامة وقبول النتائج بعض الدراسات كمسلمات يجعلنا لا نلامس عمق الموضوع ونبقى نتأرجح دائما ضمن حدود الدائرة المرسومة سلفا ونعيد إنتاج نفس الأفكار غير المثبتة أو التي لا يمكن تعميمها بالنظر إلى أنها محدودة بسياق ضيق أو بيئة ثقافية معينة، كما تجدر الإشارة إلى أن فكرة تحفيز الصراع أو استثارته التي أشار إليها Coser (1956) عبر الدعوة لتشجيع صراع المصالح أحيانا (Coser, 1956, 155) وأفصح عنها بالتفصيل Robbins (1974) حيث ناقش في فصل كامل من كتابه استراتيجيات إدارية بديلة لتحفيز الصراع داخل المنظمة مع الإشارة إلى الترابط الوثيق بين التغيير التنظيمي والصراعات، فاستخدم نظرية الصراع لإعادة اقتراح طرق لإيقاظ منظمات أو وحدات تنظيمية خاملة (Kochan, 1975, 473) وتلقفها وتبناها عدد من الباحثين مثلا De Dreu الذي يقول عندما لا يكون هناك صراع قد يؤدي تحفيزه إلى زيادة القدرة على الإدراك المعرفي والقدرة على التعامل مع المعلومات المعقدة (De Dreu, 1997, 13) ورفضها جملة وتفصيلا Wall and Collister بحجة أن الصراع له نزعة خبيثة للتصعيد، وننظر إليها بتحفظ لأنها فكرة تحتاج للمزيد من البحث الذي يدعمها بقوة ويوفر لها الإجماع المطلوب لقبولها، فالتخوف من خطورة التحكم في الصراعات المفتعلة نتيجة طبيعتها المعقدة وتشابك أنواعها وميلها للتصعيد أمر مبرر كما أن اختلاف قدرات المنظمات على القيام بمثل هذه المخاطرة ونشاطها في سياقات وبيئات مختلفة يقوض التعميم، لكن ينبغي أن نميز بين إثارة الصراع وتعزيز الوظائف البناءة له عبر إدارته بفاعلية تخدم النتائج النهائية للمنظمة وتزيد من التعلم التنظيمي.

خلاصة

إعتبر الفلاسفة الكلاسيك الصراع تهديدا للدولة وسبيلا إلى التسبب والفوضى، وكما هو الشأن عند جميع من سبقوهم كان هوبز ولوكرغم إختلافهما في سبب قيام السلطة وهدف إقامتها، متفقين إلى حد بعيد في نظرتهم إلى الصراع الاجتماعي بإعتباره خطرا يهدد الإنسجام، لكن هيجل شاد عن القاعدة وجادل بان للصراع جوانبه الإيجابية واعتبره دافعا للتقدم الإنساني، وإعتبر سيمل الصراع ظاهرة إنسانية وعملية اجتماعية أساسية وتبرز أهميته في كونه يكشف عن الجوانب الدينامية للظواهر الاجتماعية ثم جاء كوزر ليضع للصراع إطارا نظريا هاما ومتكاملا، رغم هذا اختلفت النظرة إلى الصراع التنظيمي فيما إذا كان سلبيا أم يحمل جانب ايجابي، باختلاف المدارس الفكرية الإدارية، لكن مع مطلع الستينيات من القرن العشرين بدأ الاهتمام به يتزايد حيث تتضمنت أفكار تيار واسع من المنظرين قبول الصراع، و دعى البعض إلى تشجيع المديرين ليس فقط على الإبقاء على حد معقول منه، بل على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات الأعمال كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد.

فشل الباحثون في وضع مفهوم موحد للصراع يحضى بالإجماع بسبب التباين الفكري للباحثين و إختلاف تخصصاتهم وتعدد مصادره التي تتراوح بين التنظيمية والشخصية، ويعتبر الصراع معقد لتعدد مستوياته فهو موجود على مستوى الفرد، بين الافراد، داخل الجماعة الواحدة وبين المجموعات، لكن مستوى التعقيد يزداد بسبب العدد المعتبر من أنواعه، التي تأثر على بعضها البعض وتمحه ميزة خطيرة وهي "التصعيد" والتي تم تضمينها في أغلب النماذج التي هدفت إلى تعميق فهمنا للصراع، ولأنه متعدد الابعاد فقد اختلفت نتائجه على التنظيم كما هو الشأن بالنسبة للأفراد، فيمكن أن يكون وظيفي يساهم في تعزيز النتائج النهائية أو غير وظيفي عواقب مدمرة، وشددت بعض نماذج الصراع على إدارة الصراع هي العملية التي تسمح بتخفيف الآثار السلبية وحدثت من عملية حل الصراع لأنها في عادة ما تترك إرثا ثقيلًا يؤثر على مستقبل العلاقات بين الأطراف ومواقفهم تجاه بعضهم البعض وتشكل بذلك فرصة لصراعات أخرى لاحقا وشددت على وجوب إدارة الصراع بما يعزز من التعلم التنظيمي ويزيد من الفعالية التنظيمية.

الفصل الثاني:

إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

في الفصل السابق توصلنا إلى أن الصراع التنظيمي متعدد الأبعاد والنتائج، يمكن أن يكون وظيفي يساهم في تعزيز النتائج النهائية للمنظمة أو غير وظيفي عواقبه مدمرة، كما أنه يمتلك ميزة خطيرة وهي "التصعيد" ما يجعل الإسفاده منه تتطلب التدخل لمعالجته بعقلانية، فالبحت في سبل الإستفادة من الصراع يقتضي الوقوف على مفهوم إدارة الصراع و التمييز بينه وبين حل الصراع وكذلك التعرف على الطرق المختلفة لإدارته ، من خلال تتبع مصادر هذا الاختلاف وتبيان مدى نجاعة مختلف الأساليب و الإستراتيجيات التي تستند إلى مقاربات يمكن أن تكون متعارضة.

سيتيح لنا النقاش اللاحق الوقوف على تصنيف الأنماط السلوكية للتعامل مع الصراع بين الأشخاص والتي يمكن إكتسابها عبر التدخلات الممكنة على مستوى عملية التفاعل بين المشاركين في المنظمة، و لفهم تقنيات التحكم في كثافة الصراع سنتعرف على منهج التدخل الهيكلي الذي يتيح إدارة الصراع عبر إستهداف بنية المنظمة، وللمحد من الصراع أو القضاء عليه تزودنا مقارنة حل الصراع بجملة من الإستراتيجيات التي يزخر بها الادب النظري.

المبحث الأول: مفهوم ومراحل إدارة الصراع التنظيمي

يستهدف هذا المبحث التمييز الصارم بين كلا مفهومي إدارة الصراع وحل الصراع ثم مناقشة إدارة الصراع التنظيمي باعتبارها عملية هامة تمر بعدة مراحل يساعد الإلتزام بها على زيادة كفاءة وفعالية هذه العملية المهمة و بالتالي الإنحراف عن الحلول النمطية والتقليدية السهلة والتي قد تكون نتائجها عكسية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يعرف Mallappa & Manoj إدارة الصراع التنظيمي على أنها " القدرة على تحديد ومعالجة الصراعات بعقلانية، نزاهة وكفاءة" (Mallappa & Manoj, 2015, 200) كما تعرفها جمعية إدارة المشاريع البريطانية (APM)* على أنها " عملية تحديد ومعالجة الاختلافات التي إذا ما تركت دون حل، يمكن أن تؤثر على الأهداف " (Dalcher, 2017, 1) وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية "إدارة الصراع" بأنها اعتراف بالقيمة الكامنة للصراع في دفع التغيير والابتكار، وهذا يعني معرفة متى يجب مواجهة الصراع، ومتى ينبغي تجنبه وفهم القضايا التي يدور حولها (Battu & Ram, 2017, 14) وبحسب Rahim فإن إدارة الصراعات هي العملية التي تتضمن وضع استراتيجيات فعالة لتقليل الاختلافات الوظيفية للصراع وتعزيز النتائج الوظيفية له من أجل تحسين التعلم والفعالية في المنظمة (Longe, 2015 , 85).

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين مفهومين أساسيين في التوجه نحو التعامل مع الصراع: حل الصراع و إدارة الصراع فبحسب Scherrnerhom يعرف حل الصراع على أنه إزالة الأسباب الجوهرية أو العاطفية للصراع ... أي أن حل الصراع الحقيقي يلغي الأسباب الكامنة وراء الصراع ويقلل من احتمال نشوب صراعات مماثلة في المستقبل " (Havenga, 2004,118) في حين يستخدم عدد قليل من الكتاب مصطلحي حل الصراع وإدارة الصراع بالتبادل دون التمييز بينهما بما يعاكس التيار العام لأدب الصراع، وهذا ما ذهب إليه Holt & DeVore حين عرفا حل الصراع على أنه " العملية المستعملة من قبل الأطراف الداخلون في الصراع من أجل الوصول إلى تسوية" (Holt & DeVore, 2005, 167)

* الجمعية أو رابطة إدارة المشاريع (APM) ومقرها في المملكة المتحدة هي مؤسسة خيرية تعليمية وأكبر هيئة احترافية مستقلة من نوعها في أوروبا.

ويعتقد **Rahim et al** أن الاختلاف بين حل الصراع وإدارته أكثر من أن يكون مجرد اختلاف كلمات، فحل الصراع يدل على تخفيض أو إزالة الصراع، بينما إدارة الصراع لا تدل بالضرورة على تخفيض أو إزالة الصراع (**Rahim, Garrett & Buntzman, 1992, 424**) وغالبا ما يتم التمييز الصارم بين إدارة الصراع وحل الصراع.

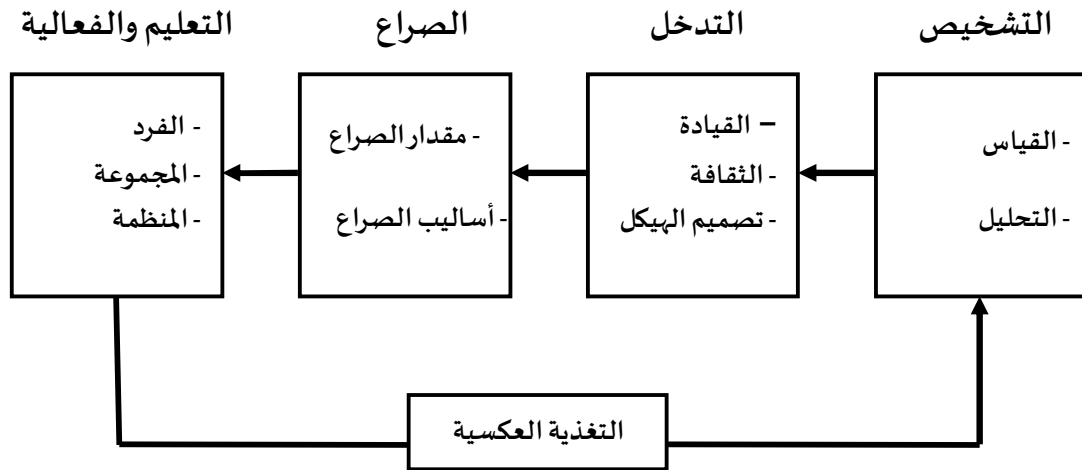
من خلال مراجعة أدبيات الصراع التنظيمي يمكن أن نلاحظ أن مصطلح إدارة الصراع يعبر عن ما هو أشمل وأعم من التدخل عبر مجموعة من الأساليب، بحيث يمكن أن تتضمن عملية إدارة الصراع التنظيمي تشخيص وتحليل للوضع والتدخل وفق مراحل مخطط لها عبر تقنيات وإستراتيجيات تتجاوز الصراع بين الأفراد إلى مستويات عديدة أخرى حيث تتعدد الأطراف وتشابك العلاقات، وقد استخدم عدد معتبر من الباحثين مصطلحي إدارة الصراع و معالجة الصراع بالتبادل باعتبارهما مصطلحين متطابقين.

هناك اتفاق عام بين المنظرين في مجال المنظمات بأن الصراع التنظيمي يجب أن يدار بدل من أن يحل، وهذا من أجل تحسين فعالية الفرد، المجموعة والمنظمة، إدارة الصراع التنظيمي تتضمن تشخيص الصراع والتدخل على المستوى بين الأشخاص، داخل المجموعة وبين المجموعات.

المطلب الثاني: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن عملية هامة تمر بعدة بمراحل وقد طور **Rahim** نموذجا لعملية إدارة الصراع بفعالية يتكون من أربع مراحل.

الشكل رقم (1.2): عملية إدارة الصراع التنظيمي



Source: Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. International journal of conflict management, 13(3), p.222.

1. مرحلة التشخيص

تعتبر مرحلة تشخيص الصراع الخطوة الأولى والقاعدة الأساسية لإدارة الصراع بالشكل الذي يسمح بتحقيق كفاءة وفعالية هذه العملية المهمة (قطيشات، 2006، 77) فأهم عنصر في إدارة الصراعات هو الاعتراف بالمشكلة، حيث لا يمكن التدخل بفعالية إلا في حالة الاعتراف بالمشكلة الحقيقية (Spaho, 2013, 111) فالتشخيص السليم لأسباب وآثار الأنواع

المختلفة من الصراع في أي منظمة مهم لتحديد الأسباب الكامنة وراءه والآثار التي قد تطفو على السطح من جرائه، كما علينا أيضا أن نعرف:

ما إذا تعيش المنظمة صراعات عاطفية وموضوعية قليلة جدا أو معتدلة أو أكثر من اللازم.

ما إذا كان أعضاء المنظمة يختارون ويستخدمون الأنماط الخمسة لمعالجة الصراع مع بعضهم البعض (Rahim, 2002, 223).

فإذا تم إجراء التدخل دون التشخيص الصحيح للصراع، فهناك احتمال أن عامل التغيير يمكن أن يحاول حل مشكلة خاطئة، وهذا قد يؤدي إلى خطأ من النوع الثالث (Rahim, 2001, 86) الذي يعرف "على أنه احتمال حل المشكلة الخاطئة عندما يجب حل المشكلة الصحيحة" (Rahim, 2001, 71) فإدارة الصراع التنظيمي تتضمن أيضا تشخيصا منهجيا للخطأ من النوع الثالث (Rahim, 2001, 86) فتشخيص الصراع هو عمل يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات، تبويبها، تصنيفها وتحليلها من خلال الملاحظة والمقابلات المعمقة مع الأفراد، وتكون نتيجة التشخيص مهمة لمعرفة هل هناك حاجة للتدخل أم لا، نوع التدخل المطلوب، التوقيت المناسب للتدخل، كما أن التدخل من دون تشخيص يرفع احتمال الفشل في عملية إدارة الصراع إلى أعلى المستويات ويعزز المخاطر.

2. مرحلة التدخل

بعد تشخيص الصراعات فمن السهل معرفة التدخل اللازم ونوعه، ينبغي أن يحدث التدخل بصفة خاصة في حالة الصراعات العاطفية الكثيرة والصراعات الموضوعية الضئيلة جدا (Spaho, 2013, 111) فالحاجة إلى التدخل تكون ملحة عندما يزيد أو يقل الصراع عن المستوى المطلوب ويتم باستعمال أحد الأسلوبين التاليين أو كلاهما معا: العمليات الإنسانية و البنية التقنية (عياصرة وبني أحمد، 2008، 5556).

العمليات الإنسانية: تشير العملية إلى تسلسل الأحداث أو الأنشطة التي تتبع من أجل تحقيق النتائج المرجوة، هناك بعض العمليات في المؤسسة، مثل الاتصالات، صنع القرار والقيادة وما إلى ذلك، والتي تعد ضرورية لوضع النظام الاجتماعي قيد التشغيل، والتدخل على مستوى العملية أو العمليات الإنسانية يسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عبر تغيير شدة الصراعات العاطفية والجوهرية والأساليب التي يستخدمها الأعضاء لمعالجة الصراع بين الأشخاص، ويهدف هذا التدخل أساسا لإدارة الصراع من خلال مساعدة المشاركين على تعلم كيفية مطابقة استخدامات أنماط التعامل مع الصراع بين الأشخاص مع الحالات المختلفة (Rahim, 2002, 225).

ويمكن التدخل المنظمة من الاستفادة الفعالة من الأساليب الخمسة للتعامل مع الصراع بين الأشخاص تبعا لطبيعة الحالات، وستتطلب التغييرات في مستويات الصراع العاطفي والموضوعي تغييرات في العمليات التنظيمية، مثل الثقافة والقيادة، وستدعم التغييرات في عمليات الثقافة والقيادة أيضا المهارات التي اكتسبها أعضاء المنظمة حديثا في إدارة الصراعات (Rahim, 2001, 90) ويمكننا أن نطلق أيضا على هذا النوع من التدخل اسم الأسلوب السلوكي.

البنية التقنية: إن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب التكامل السليم بين كلا من العمليات الإنسانية والهيكل التنظيمي الذي يعبر عن الترتيب المستقر للمهام، التكنولوجيا وعوامل أخرى بما يمكن أعضاء المنظمة من العمل معا بشكل فعال (Rahim, 2001, 89) ويعرف التدخل عند هذا المستوى كذلك بالأسلوب الهيكلي ويقصد به إعادة ترتيب الأنشطة وتصنيف الوظائف، تجديد الآلات والمعدات والموارد، تحديث بنية الهيكل التنظيمي (عياصرة وبني أحمد، 2008، 5556).

عموماً يمكن إدارة الصراعات الناتجة عن التصميم الهيكلي للمنظمة، عن طريق التغيير الملائم في هذا التصميم، وهنا تشير الأدلة إلى أنه لا يوجد تصميم أفضل واحد لجميع المنظمات، لأنه إذا كان التصميم الميكانيكي (البيروقراطي) أو العضوي (الحيوي) مناسب لمنظمة ما أو لواحد أو أكثر من نظمها الفرعية فإنه يعتمد على بيئة المنظمة من حيث كونها مستقرة أو ديناميكية (Rahim, 2002, 228).

في هذا الشأن الدراسات التي أجراها Lawrence & Lorsch (1967) and Morse & Lorsch (1970) أدت إلى تطوير نظرية الطوارئ لتصميم المنظمة التي تفيد بأن التصميم الميكانيكي مناسب أكثر للإدارات التي تعمل في بيئة مستقرة، في حين يناسب التصميم العضوي الإدارات التي تعمل في بيئة ديناميكية، فكلما زاد التطابق بين التصميم والبيئة ازدادت فعالية إدارة الصراعات ويؤدي ذلك تعظيم الفعالية التنظيمية، وعموماً توصي تدخلات تطوير المنظمات باعتماد هياكل تكيفية عضوية بما يشجع الإدارة الفعالة للصراع (Rahim, 2001, 93).

وتجدر الإشارة إلى أن Compère يرى أنه وبعد اكتشاف وتشخيص الصراع يبقى البحث عن أدوات لتسيير الصراع ووضع إستراتيجيات وأساليب إدارته، حيث نميز في هذا الشأن ثلاث حالات للصراع: إما الصراع من الماضي والتحليل يكون عندئذٍ للتذكير واستخلاص العبر، أو الصراع مازال قائم ويكون التدخل لتسيير الصراع مباشرة، أو أن المسؤولين يبحثون عن سبل تجنب الظهور المفاجئ للصراع أو تجده، بالتالي العمل يكون لديه أبعاد مستقبلية ووقائية (Compère, 2002, 106).

3. مرحلة الصراع

في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراع بعد التعرف على شدته قصد التقليل منه إن كان أعلى من المستوى المطلوب أو استتارته إن كان أقل من المستوى المرغوب، للمحافظة على مستوى معتدل من الصراع في المنظمة، باستخدام مجموعة من إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع (قطيشات، 2006، 78).

للصراع التنظيمي بين الأشخاص وداخل المجموعة بعدان، البعد الأول يعبر عن الخلافات المتعلقة بمسائل مرتبطة بالمهام والآخر يعبر عن الخلافات المتعلقة بمسائل مرتبطة بالعواطف والعلاقات بين الأشخاص التي تقود إلى الصراع، وخضع هذين البعدين من الصراع في السنوات الأخيرة لعدد الدراسات التي جعلت منهما موضوعاً للبحث والتحقيق حيث خلصت إلى أن هذين النوعين من الصراعات لهما تأثيرات مختلفة في مكان العمل (Spaho, 2013, 112).

وقد صمم Rahim أداتين لقياس حجم الصراع وأساليب معالجته، فبغرض التعرف على كمية الصراع عند المستويات المختلفة صمم Rahim مقياس الصراع التنظيمي (ROCI-I) الذي يقيس ثلاث أبعاد مستقلة للصراع التنظيمي، ويستخدم (ROCI-I) تقارير ذاتية وإدراك الأعضاء التنظيميين للوقوف على كمية الصراع الشخصي، الصراع داخل المجموعة والصراع بين المجموعات في أي منظمة (Rahim, 2001, 35) أما مقياس الصراع التنظيمي (ROCI-II) فصمم لقياس خمسة أبعاد مستقلة من أساليب معالجة صراع الشخص مع الرئيس، مع المرؤوسين ومع النظراء، والتي هي: التكامل، الإلزام، السيطرة، التجنب والتسوية، وتستعمل الأداة التقارير الذاتية لقياس أساليب معالجة صراع الأشخاص لعضو تنظيمي مع مشرفه (الشكل A)، مع الأتباع (شكل B) ومع النظراء (شكل C) (Rahim, 2002, 224).

مما سبق يمكننا التأكيد على أن إدارة الصراع الفاعلة هي التي تأخذ بعين الاعتبار مستويات الصراع المختلفة، نوع الصراع وشدة كل نوع قبل اعتماد أي أسلوب أو إستراتيجية لمعالجته.

يشدد Rahim على أن إدارة الصراع على المستويات الفردية والجماعية وبين المجموعات تتضمن ما يلي:
الحد من الصراع العاطفي،

الحفاظ على قدر معتدل من الصراع الجوهرى للمهام غير الروتينية عند كل مستوى،

تمكين أطراف المنظمة من تعلم أنماط مختلفة من أساليب التعامل مع الصراع بين الأشخاص لمواجهة مختلف حالات الصراع بشكل فعال.

وبضيف أنه ينبغي أن تؤدي الإدارة الجيدة للصراعات إلى التعلم التنظيمي والفاعلية، كما ينبغي أن تكون القرارات التي تتخذ في عملية إدارة الصراع أخلاقية وأن تلي احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة (Rahim, 2002, 230).

فالهدف من التدخل يتعدى التقليل من حدة الصراعات أو جعلها في المستويات المقبولة إلى زيادة الفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، من خلال إشاعة وتشجيع النقد البناء للابتعاد عن الحلول النمطية والتقليدية، التي تتسم بالجمود وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار لتجاوز العقبات والمشاكل، بالتالي الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم وتعديل العمليات وتحقيق مزيدا من الفعالية والتعلم التنظيميين (الراجحي، 2008، 77).

المبحث الثاني: الأساليب السلوكية لمعالجة الصراع التنظيمي

بشكل عام يعتبر أسلوب إدارة الصراع توجه سلوكي للنظر للصراع ومعالجته، واختيار الأفراد لنمط المبادئ التي توجههم أثناء عملية الصراع، هذه الأنماط تتطور إلى ردود أفعال تصبح معروفة كأسلوب يميز الأفراد. فبحسب Thomas و Folger فإن أسلوب إدارة الصراع "هو توجه عام وثابت نحو الطرف الآخر وقضايا الصراع، ويتمثل في السلوكيات الملاحظة التي تشكل نمطا وجملة من الخصائص المشتركة بمرور الوقت" (Kuhn & Poole, 2000, 560) أما Moberg فيعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي على أنها "الأنماط السلوكية المعينة التي يستخدمها الأشخاص عند تعاملهم مع الصراع" (Moberg, 2001, 47) وبحسب Wilmot & Hocker فأساليب إدارة الصراع التنظيمي هو "نمط استجابات أو جملة سلوكيات الفرد التي يستخدمها في وضعيات الصراع مستعملا مختلف طرق التفاعل" (Bartlett, 2009, 12)

ولقد طور عدد من العلماء أنواعا مختلفة من نماذج إدارة الصراع التنظيمي تركز على هياكل تصورية متعددة ومتنوعة، وكانت Mary Parker Follet (1933, 1868) الأولى في هذا المضمار ولا يمكننا أن نستغرب ذلك لأنها خالفت معاصريها وكانت تعتقد أن الصراع ليس سيئا ولا جيدا وهو مجرد انعكاس للاختلاف بين آراء الأفراد ومصالحهم، والاختلاف ليس فقط بين صاحب العمل والموظف فهناك اختلافات لا يمكن تجنبها بين المدراء التنفيذيين أثناء لقاءات مجلس الإدارة، فالصراع لا أمر لا مفر منه لهذا ينبغي التعامل معه (Tekel, 2014, 37-38) كما أكدت بأن الصراع يمكن التعامل معه بطرق مختلفة، واشتهرت بتحليلها المتعمق لأوضاع الصراع في المؤسسات العامة ومنظمات الأعمال، ووفقا لها فإن "الصراع البناء"، المستند إلى فكرتها عن التكامل الإبداعي، هو أحد المبادئ الأساسية في "قلب علاقات الموظفين في الصناعة" (Gehani & 2007, 387) وقد وجدت Follet (1940) ثلاث طرق رئيسية للتعامل مع الصراع - الهيمنة والتنازل والتكامل - بالإضافة إلى طرق ثانوية أخرى مثل التجنب والقمع (Rahim & Magner, 1995, 123) وتقول في ورقها البحثية "الصراع البناء"...نود أن ننظر في هذه الورقة في الطريقة المثلى للتعامل مع الصراع..." (Metcalf & Urwick, 2003, 1) "...نقترح أن يكون التكامل الطريقة التي نتعامل بها مع الصراع بشكل مثمر" (Metcalf & Urwick, 2003, 8) بعد Follet قدم Morton

يرى Deutsch أن الطريقة التي يعتقد بها الأشخاص أن أهدافهم مرتبطة تؤثر على تفاعلهم وبالتالي نتائجهم، فبإمكانهم أن يستنتجوا أن أهدافهم تعاونية (ذات علاقة إيجابية)، تنافسية (ذات صلة سلبية) أو مستقلة، فعندما يكون لدى الأشخاص أهداف تعاونية ويتحرك أحدهم نحو تحقيق الأهداف، فإن هذا التقدم يساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم أيضاً، أما عندما يكون لدى الأشخاص أهداف تنافسية ترتبط أهدافهم بشكل سلبي، ولا يمكن أن ينجح سوى أحد أطراف التفاعل، أما عندما تكون الأهداف مستقلة، فإن نجاح شخص واحد لا يفيد ولا يؤدي نجاحات الآخرين (Tjosvold, Wong, 2014, 554-555) كما أظهرت الأبحاث أن حل الصراعات بشكل بناء أكثر ينجم عن التعاونية في مقابل العمليات التنافسية، من أجل فهم طبيعة العمليات التي ينطوي عليها الصراع، تكون هذه النتيجة البحثية الأخيرة ذات أهمية نظرية وعملية مركزية، والإقترح هنا أن العمليات البناءة لحل الصراعات تشبه العمليات التعاونية لحل المشكلات، والعمليات المدمرة لحل الصراعات تشبه العمليات التنافسية (Deutsch, 2006, 28) ففي حالات التعاون تنشأ الصراعات حول أفضل السبل لتحقيق الأهداف المشتركة، أما في الحالات التنافسية فيحدث الصراع حول من سيفوز ومن سيخسر (Johnson, 2003, 941) ويعتبر Deutsch اللاعب الأساسي في المدرسة المعيارية. ونصيحته أنه يجب على المتصارعين أن يكونوا مدركين لأسباب الصراع ونتائجه بالإضافة إلى بدائله. ثم ينبغي على المتصارعين اتخاذ خطوات (على سبيل المثال، مواجهة الصراع، التمييز بين المصالح والمواقف، الاستماع باهتمام، التحدث على أن يفهم الطرف الآخر) للتعامل مع الأسباب، مع الصراع نفسه و مع آثاره (Wall Jr & Callister, 1995, 537).

الجدول رقم (1.2): ملخص نماذج إدارة الصراع التنظيمي

الأساليب					النموذج
.V	.IV	.III	.II	.I	
أسلوبين					
–	المنافسة	–	–	التكامل	Deutsh(1990)
–	–	التجنب	–	الالتزام	Knudson et al (1980)
ثلاث أساليب					
–	السيطرة	–	عدم المواجهة	التوجه للحل	Putnam & Wilson (1982)
–	الإجبار	–	التسهيل	المواجهة	Lawrence & Lorsch (1967)
–	العدوان اللفظي والعنف	–	–	المناقشة	Billingham & Sack(1987)
التسوية	الهجوم	التفادي	–	–	Randset et al (1981)
أربع أساليب					
–	التأكيد	التكاسل	الاستسلام	حل المشكلة	Pruitt (1983)
–	الالتزام	الانسحاب	الإذعان	حل المشكلة	Kurdek(1994)
خمس أساليب					

الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

التسوية	الهيمنة	التجنب	الإخماد	التكامل	Follett (1940)
التسوية	الإجبار	التجنب	التسهيل	المواجهة	Blake & Mouton (1964)
التسوية	ربح- خسارة	خسارة- انصراف	استسلام- خسارة	تأزر	Hall (1969)
التسوية	التنافس	التجنب	المجاملة	التعاون	Thomas & Kilmann (1976)
التوسط	السيطرة	التجنب	التسامح	التكامل	Rahim (1983)

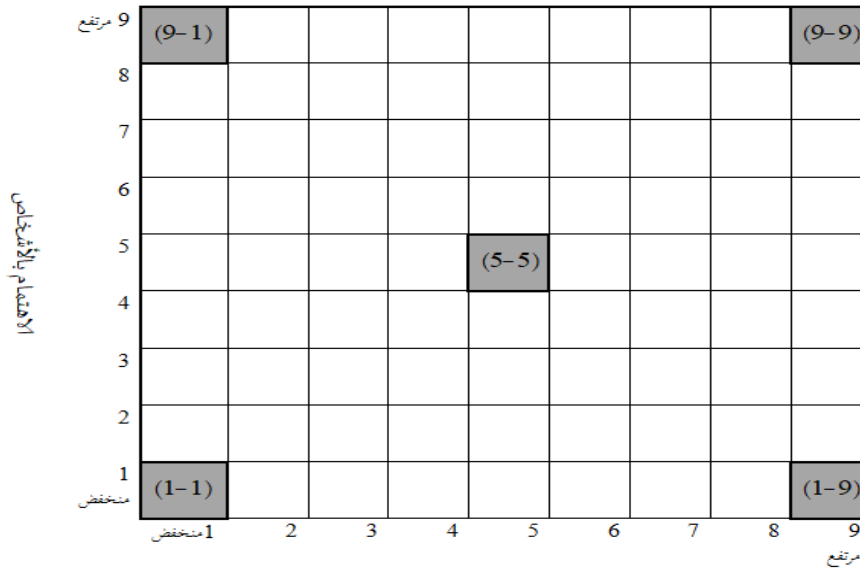
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة

المطلب الأول: نموذج الشبكة الإدارية لـ Blake and Mouton

استنادا إلى دراسات أوهايو وميشيغان وضع Blake and Mouton (1964) نموذجا جديدا للقيادة - يسمى الشبكة الإدارية يقوم على بعدين ويصنف أساليب القيادة إلى خمس أساليب وقد استخدم نفس الفكرة لتحديد أساليب إدارة الصراعات (Altmäe, Türk & Toomet, 2013, 47) ويعد نموذج Blake and Mouton (1964) أول مخطط مفاهيمي لتصنيف أساليب (أنماط) التعامل مع الصراعات بين الأشخاص إلى خمسة أنواع (Chuang, & Tzy-Ning, 2003, 3) كما أنه أول مخطط عملي لتسوية الصراعات بالرغم من أنه يقوم على افتراض أن الصراع يحدث ضرار جوهريا بفعالية المجموعة (Jehn & Bendersky, 2003, 190) ويعد هذا المخطط قفزة نوعية في تصنيف أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي حيث يمثل تحسنا كبيرا مقارنة بالثنائيات التنافسية-التعاونية البسيطة (Thomas & Kilmann, 1975, 743) وطور Blake and Mouton نظريتهما مستندين على السلوكيات الفردية المختلفة للمدراء في حالات تعاملهم مع الصراع حيث حاولا التأكيد على أن سلوكيات التعامل مع الصراع تنشأ من الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأشخاص (Gultekin & Bayhan Karapinar, 2011, 224) وتستند الشبكة الإدارية إلى فكرتين أساسيتين فمن جهة ، كل مدير يهتم بالأهداف التنظيمية وبالتالي يكون لديه اهتمام بالإنتاج من حيث تحقيق هذه الأهداف، وبالإمكان تفسير كلمة "مدير" وكلمة "إنتاج" بطريقة واسعة جدا، حيث أنها لا تقتصر بأي حال على الإنتاج الصناعي أو المديرين، بل ينطبق هذا المفهوم على تقديم الخدمات المهنية وعلى جميع أنواع المنظمات الصناعية أو الأكاديمية أو المهنية، من جهة أخرى يحقق المدير الإنتاج من خلال أشخاص آخرين، ولذلك يجب أن يكون لديه اهتمام بالأشخاص المعنيين وهذا هو مصدر الاهتمامين أو البعدين، الأول يخص الإنتاج والثاني يخص الأشخاص (Brightford, 1966, 107-108).

فالأفراد يملكون دافعين أساسيين فيما يتعلق بالتعامل مع الصراع بينهم: رغبة المرء في تحقيق الأهداف الخاصة (الاهتمام بالإنتاج) مقابل الرغبة في الحفاظ على العلاقات الشخصية (قلق اتجاه الناس) (Holt & DeVore, 2005, 167) لتوسيع نظريتهما اقترحا أن الاهتمامات و أساليب إدارة الصراع الناتجة عنها يمكن أيضا أن تستخدم من قبل الأشخاص والمدراء على حد سواء كما يمكن أن تستخدم في الصراعات الاجتماعية كما هو الحال مع الصراعات الإدارية، كما ميزا بين الطرق الجيدة والسيئة لإنهاء الصراع، وفي سبيل تطوير نظريتهما لمعالجة الصراع وضعوا شبكة عبر تقسيم الأبعاد إلى تسعة نقاط انطلاق من النقطة رقم واحد التي تمثل أقل اهتماما إلى النقطة رقم تسعة تمثل الاهتمام الأقصى، الشبكة تركز على نموذج ثنائي الأبعاد حيث تعرض التفاعل بين المحور الأفقي الذي يمثل اهتماما بالإنتاج والمحور العمودي يمثل الاهتمام بالأشخاص.

الشكل رقم (2.2): شبكة Blake and Mouton لإدارة الصراع التنظيمي



Source: Molloy, P. L. (1998). A review of the Managerial Grid Model of Leadership and its role as a Model of Leadership Culture. Aquarius Consulting, March, p.30.

ركزا Blake and Mouton بالأساس على الخانات الخمس الموجودة في الزوايا الأربعة للشبكة وفي منتصفها، وعليه فالزاوية اليسرى العليا تمثلها الخانة (9.1) تعكس إهتماماً أقصى بالأشخاص وإهتماماً أدنى بالإنتاج (تساهل smoothing) بينما الزاوية اليسرى الدنيا (1.1) وتعكس إهتماماً متدنٍ بالأشخاص والإنتاج (انسحاب withdrawal)، أما الخانة رقم (5.5) فتعكس إهتماماً متوسطاً بالأشخاص والإنتاج على السواء (مساومة Compromising)، أما الخانة (9.1) تترجم إهتماماً كبيراً بالإنتاج وإهتماماً منخفضاً بالأشخاص (إجبار forcing) بينما الخانة (9.9) تترجم إهتماماً أقصى بكل من الأشخاص والإنتاج (مواجهة confronting) (Brightford, 1966, 109).

بهذه الطريقة كان Blake and Mouton قادرين على تصنيف تصرفات الأفراد مع الصراعات إلى خمس أساليب على أساس الخمس مواقع لثنائيات الأبعاد التي يحتلوها نفسياً على الشبكة، فالأساليب الخمس ليست مجرد تركيبات بسيطة لبعدي الاهتمام بالأشخاص والإنتاج، لأن كل أسلوب يمكن النظر إليه كمركب مختلف بوضوح ناتج عن تفاعل البعدين الأساسيين، فترابط البعدين في أي أسلوب من الأساليب الخمسة يغلق الباب أمام إمكانية فصلهما (Blake & Mouton, 1981, 444) فنظريتهما تستند إلى الفرضية التي تفيد بأن الأفراد عادة ما يتأثرون بتشكيلة من العوامل التي تقودهم للاختيار.

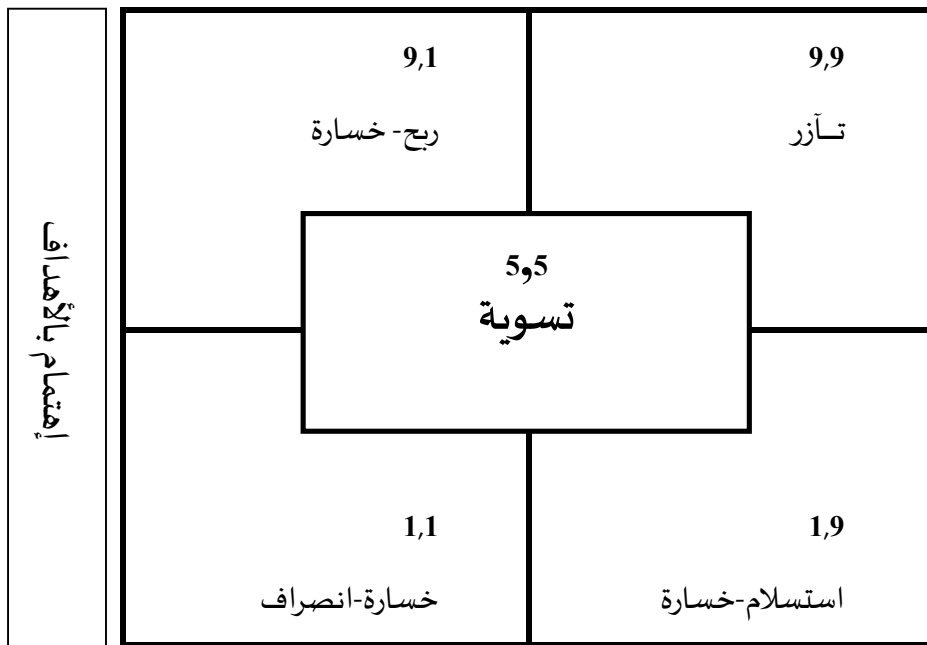
فالأفراد قد يختاروا التفكير أو التصرف بطريقة بسيطة لأنهم يريدون أو يحسون بحاجة للقيام بذلك، وكمثال على ذلك حينما يواجه الأفراد الاختلافات والصراعات مع أشخاص آخرين، هم أحرار في الاستجابة وتغيير رأي الطرف الآخر باعتماد برهان جديد أو منح أو حجب التعاون بما يتوافق ورغبتهم الشخصية.

مع مرور الوقت أعيد تعريف هذه الأبعاد بأنها "حزم" مقابل "تعاون" عند Thomas and Killmann و "الاهتمام بالذات مقابل" الاهتمام بالآخرين" عند Rahim (Wall Jr & Callister, 1995, 532) وإهتمام بالأهداف مقابل الإهتمام بالعلاقة عند Hall (Montes, Rodríguez & Serrano, 2012, 8).

المطلب الثاني: نموذج فحص إدارة الصراع لـ Hall

تم تصميم نموذج "فحص إدارة الصراع" CMS واختباره بواسطة "Jay Hall of Teleometrics International" (Shockley-Zalabak, 1988, 303) لتوفير معلومات حول الطرق المختلفة التي يتفاعل بها الأشخاص لمحاولة إدارة الصراعات بينهم وبين الآخرين، يعتمد هذا النموذج على نظرية ديناميكيات الصراع التي تسمح للشخص بتحديد أنماط إدارة الصراع، أي أنه يحدد ويشرح وفق النموذج الطرق المفضلة بالنسبة له للتعرف في حالات الصراع (Havenga, 2004, 112) النموذج تم نشره لأول مرة عام 1969 وتمت مراجعته في 1973 و 1986 من طرف Hall نفسه لقياس تفضيل تأزر، ربح-خسارة، خسارة-إنصراف، إستسلام-خسارة، وتسوية (Shockley-Zalabak, 1988, 303) تسمح أداة CMS لـ Hall للمشاركين باختيار نمط إدارة الصراع المفضل لديهم في خمسة سياقات مختلفة: الشخصية؛ العلاقات الشخصية. مجموعة صغيرة؛ بين المجموعات. والسيئات العامة (Knutson, Hwang & Deng, 2000, 15).

الشكل رقم (3.2): الأساليب الخمسة لإدارة الصراع حسب نموذج Hall



Source Based on: Shockley-Zalabak, P. (1988). Assessing the Hall conflict management survey. Management Communication Quarterly, 1(3), p.4.

وقد وصف Hall (1973) الأساليب التنافسية الخمسة بأنها "... الاستجابات المتاحة بالتساوي للاختلاف بين الأفراد الذين يختارونها ويرتبونها بطريقة تتفق مع تفسيراتهم الخاصة للصراع، وتستند هذه الطرق لإدارة الصراع على افتراض هام "أن كل شخص يستخدم نمط واحد من الأنماط في أي وقت من الأوقات" رغم أن الأفراد لديهم تصرفات سلوكية أو استجابات مفضلة للحالات المتعارضة (Shockley-Zalabak, 1988, 303).

يقوم فحص إدارة الصراع Hall (1973) على المنهج المتعدد الأبعاد لتحليل سلوك إدارة الصراع، الذي يقيم أربعة مستويات لإدارة الصراعات التنظيمية، حيث يربط الصراع الشخصي، الصراع بين الأشخاص، الصراع

داخل المجموعة والصراع بين المجموعات بالأساليب التي تفرزها الشبكة الإدارية لـ Blake and Mouton (O'Roark, A. M. 2002, 536)

يتم تلخيص تعريفات أساليب Hall الخمسة التنافسية فيما يلي (Shockley-Zalabak, 1988, 305):

(1, 9) ربح - خسارة: يتم إدارة الصراع من خلال التأكيد على الأهداف الشخصية في مقابل استبعاد العلاقات، فحماية الأهداف الشخصية هي مقياس لنجاح إدارة الصراع.

(1, 9) استسلام - خسارة: تتم إدارة الصراع من خلال التضحية بالأهداف الشخصية لصالح العلاقة، تحمل العلاقات أهمية أكبر من الأهداف الشخصية ويجب الحفاظ عليها حتى لو تطلبت تكلفة عالية من الطموحات الشخصية.

(1, 1) خسارة - انصراف: يدار الصراع من خلال سلوك يائس يتميز بانصراف الفرد عن الصراع إما جسدياً أو نفسياً أو كليهما، لا تمنح الأهداف الشخصية أو العلاقة أهمية كبيرة.

(5, 5) التسوية: تتم إدارة الصراع بأسلوب التلاعب الذي يحاول إجراء مقايضة بين الأهداف الشخصية والعلاقة، يسعى موقف التسوية هذا إلى تخفيف آثار الخسارة من خلال الحد من المكاسب.

(9, 9) التأزر: تتم إدارة الصراع من خلال إيلاء أهمية كبيرة لكل من العلاقة والأهداف الشخصية. يتم استخدام "نهج حل المشكلات" للبحث عن حلول تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة والأهداف الشخصية.

المطلب الثالث: نموذج أداة أنماط الصراع لـ Thomas and Killmann

باعتماد الشبكة الإدارية لـ Blake and Mouton وبإتباع طريقة الاهتمامات المزدوجة التي ترسم الأساليب السلوكية الخمسة التي تتشكل نتيجة تقاطع بعدين طور Thomas and Killmann نموذجهما الذي يعرف بأداة Thomas and Killmann لأنماط الصراع (TKI) (Shell, 2001, 159) ويترجم Thomas (1976) نظام التصنيف الجديد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي عبر جمع بعدين مستقلين: التعاون أو محاولة إرضاء اهتمامات الآخرين والحزم أو محاولة إرضاء الاهتمامات الخاصة (Thomas, 1992, 266) وبالرغم من اعتمادهما على نموذج Blake and Mouton كأساس لبناء نموذجهما خاصة في شقه المتعلق بتبني بعدين وتصنيف السلوكيات إلى خمس أساليب إلا إنهما عبر عن انتقاداتهما الشديدة للأدوات التي استخدمت من قبل سابقهم في جمع البيانات وقياس الأساليب الخمس، ويعرض Killmann الدافع الأساسي لتطوير هذا النموذج قائلاً "... في مناقشاتنا داخل وخارج الصف، أعرب Ken* بانتظام عن عدم رضاه عن الطريقة التي يتم بها تقييم سلوك التعامل مع الصراع في الدراسات البحثية ... وكان Blake and Mouton قد وضعوا الأداة الأصلية لقياس الأساليب الخمسة: حيث يتكون تقييمهم من خمسة بنود، يصف كل واحد نمط معين، في النسخة الأصلية طلب من المجيبين ببساطة اختيار بيان واحد يناسب أفضل وصف لسلوكهم المعتاد، أما في الاستخدامات اللاحقة للأداة فقد طلب من المجيبين ترتيب البنود الخمسة (من "1" الأعلى إلى "5" الأدنى) وفقاً لمدى استيعاب كل واحد منهم لطريقة تعامله عادة مع حالات الصراع. ومن الطريقة التي صيغت بها البنود الخمسة، كان واضحاً أن "التعاون" هو الوضع المثالي، في حين أن "التجنب" هو الأسلوب الأقل

* يقصد زميله Ken Thomas

رغبة، و هو بالضبط ما عبر عنه المديرون حينما قاموا بتقييم أنفسهم، حيث صنف أكثر من 90% أنفسهم على أنهم أكثر استخداما للتعاون و أقل استخداما للتجنب. في حين اختبر المرؤوسين بطبيعة الحال هؤلاء المدراء أنفسهم بشكل مختلف جدا (Kilmann, 2009).

وعلى هذا الأساس كان تصميم أداة Thomas and Killmann لأنماط الصراع (TKI) يعتمد 30 زوج من البنود التي تصف أنماط التعامل مع الصراع، كل نمط مقترن مع الأنماط الأربعة الأخرى بعدد متساو من المرات حيث يطلب من المستجوبين اختيار بند واحد من كل زوج يصف بشكل أفضل سلوكهم في حالة الصراع ويتم الحصول على لمحة عن سلوك التعامل مع الصراع عن طريق جمع عدد البنود التي يؤيدها المستجوب، هذه الأداة صممت خصيصا لتقليل تأثير انحياز الاستجابة* للمرغوبة الاجتماعية* إلى أدنى حد (Thomas & Kilmann, 1977,312).

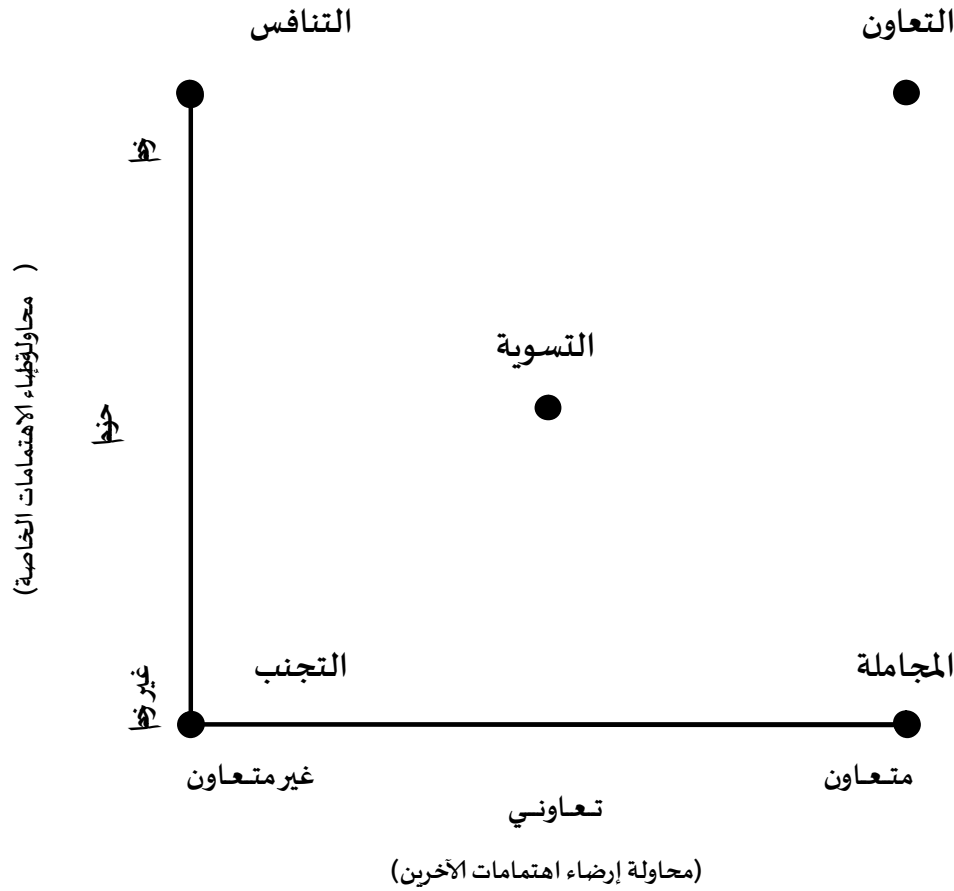
ولا يزال هذا النموذج يستخدم لقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي إلى اليوم كما استخدم على مدار أزيد من أربعين سنة على نطاق واسع وفي مجالات علمية مختلفة وساهم النجاح الكبير للفصل المنشور سنة 1976 في إضفاء الشرعية على التصنيف ثنائي الأبعاد لأنماط التعامل مع الصراع التنظيمي (Thomas, 1992,269) ويعزى ذلك بالأساس إلى الاهتمام الشديد الذي أولاه الباحثان لإيجاد أداة قياس للتحقق من صحة واستقلالية أنماط الصراع الخمسة التي أفترضها Blake and Mouton قبل تطوير الأداة كانت البحوث المتعلقة بنموذج الاهتمامات المزدوجة تعاني من مشاكل متعددة، خاصة معضلة التباين في النتائج نتيجة ميل المستجوبين إلى إظهار سمات مرغوبة اجتماعيا أكثر من أنها تقيس الواقع (Shell, 2001, 159) كما أن أداة Thomas and Killmann لأنماط الصراع (TKI) صممت للتمييز بين نوايا أكثر تحديدا للتعامل مع الصراع في الوقت الذي يبدو أن أداة Hall مثلا - التي لم تلاقي نفس الإقبال - صممت لتحديد الأساليب - المفترضة لأنماط الدوافع والنوايا والسلوكيات وما إلى ذلك (Thomas & Kilmann, 1978,1144).

ويتم رسم الأنماط السلوكية الخمسة للتعامل مع الصراع على طول بعدي الحزم والتعاون حيث التنافس (تعاون منخفض، حزم مرتفع) وهو محاولة لإرضاء الاهتمامات الشخصية على حساب اهتمامات الآخر، عكس ذلك المجاملة (تعاون مرتفع، حزم منخفض)، التي هي تضحية بالاهتمامات الشخصية لصالح إرضاء اهتمامات الآخر، التجنب (تعاون منخفض، حزم منخفض) يهمل اهتمامات كل الأشخاص من خلال تجاوز أو تأجيل قضية الصراع، التعاون (تعاون مرتفع، حزم مرتفع) هو محاولة لإيجاد حل تكاملي أو حل على شكل فوز / فوز الذي يرضي تماما اهتمامات كل الأشخاص، وأخيرا التسوية (الوسطية في كل من التعاونية والحزم) هي محاولة لإيجاد تسوية وسطية ترضي جزئيا اهتمامات كل الأشخاص (Thomas, Fann Thomas & Schaubhut, 2008, 149) والشكل الموالي يوضح الأنماط الخمسة للتعامل مع الصراع.

* انحياز الاستجابة: مصطلح عام لمجموعة واسعة من التحيزات المعرفية التي تؤثر على استجابة المشاركين بعيدا عن الاستجابة الدقيقة أو الصادقة. هذه التحيزات هي الأكثر انتشارا في أنواع الدراسات والبحوث التي تنطوي على تقرير المشارك الذاتي. يمكن أن يكون لانحياز الاستجابة تأثير كبير على صحة الاستنتاجات أو الاستقصاءات.

* المرغوبة الاجتماعية: هي "أن يصف الفرد نفسه كما يحب أن يظهر لا كما يدرك نفسه"

الشكل رقم (4.2): الأساليب الخمسة لإدارة الصراع حسب نموذج Thomas and Killmann



Source: Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), p.145.

ويلخص Thomas and Killmann خصائص الأنماط الخمسة التي يتضمنها النموذج كما يلي:

نمط التنافس: هو نمط موجه نحو القوة، حيث قد يستخدم أي قوة تبدو مناسبة للفوز بالموقف، كما أنه قد يعني الوقوف على الحقوق، والدفاع عن الموقف الذي يعتقد الشخص أنه صحيح، كما قد يترجم مجرد محاولة للفوز.

نمط المجاملة: يظهر عنصر التضحية بالنفس، وقد تكون المجاملة على شكل كرم شخصي أو إحسان، أو امتثال لأمر شخص آخر عندما يفضل المعنى عدم الخضوع، أو الرضوخ لوجهة نظر أخرى.

نمط التجنب: فهو رفض معالجة الصراع، وقد يتخذ التجنب شكل التفادي الدبلوماسي لقضية ما، أو تأجيلها إلى وقت أفضل، أو ببساطة انسحاب من وضع ينطوي على تهديد.

نمط التعاون: قد يتخذ التعاون بين شخصين شكل عمل الطرفين على استكشاف الخلاف للتعلم من رؤى بعضهما بعض، تجاوز بعض الشروط التي من شأنها أن تأجج التنافس على الموارد، أو مواجهة المشكلة بين الشخصين ومحاولة إيجاد حل خلاق لها.

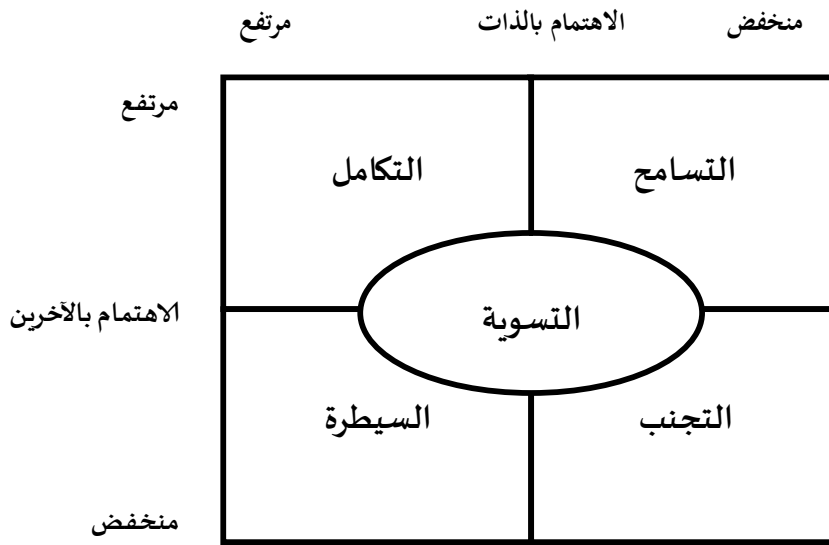
نمط التسوية: تعتبر التسوية وسيط بين كل من الحزم والتعاون هدفها التوصل إلى حل مناسب ومقبول للطرفين يرضيهما جزئياً، تقع التسوية في مكان وسط بين التنافس والمجاملة، يتسم بالتنازل أكثر من المنافسة ولكن أقل من المجاملة

وبالمثل، فإنها تعالج أي مسألة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكنها لا تستكشفها بعمق أكبر من التعاون، التسوية قد تعني تقاسم الفرق، وتبادل التنازلات أو السعي للتوصل سريعا إلى أرضية مشتركة (Thomas, 2008, 3).

المطلب الرابع: نموذج مقياس الصراع التنظيمي لـ Rahim

قدم Rahim تصنيفا لأساليب إدارة الصراعات التنظيمية مستخدما مخططا يقوم على بعدين هما: بعد الاهتمام بالذات الذي يوضح مدى محاولة الفرد إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية بعد الاهتمام بالآخرين الذي يبين مدى محاولة الفرد إشباع حاجات واهتمامات الآخرين (سيزلاقي ووالاس، 1991، 280) ويبرز البعدين السابقين اتجاهات الفرد خلال الصراع وينتج عن ربطهما خمس أساليب لإدارة الصراع يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (5.2): نموذج Rahim لإدارة الصراع التنظيمي



Source: Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. Academy of Management journal, 26(2), p.369.

مقياس الصراع التنظيمي Rahim (ROCI- II) صمم لقياس خمسة أبعاد مستقلة من أساليب معالجة صراع الأشخاص مع الرئيس، المرؤوسين، والنظراء، والتي هي: التكامل، التسامح، السيطرة، التجنب والتوسط، وتستعمل الأداة التقارير الذاتية لقياس أساليب معالجة صراع الأشخاص لعضو تنظيمي مع مشرفه (الشكل A)، أتباع (شكل B) ومع النظراء (شكل C) (Rahim, 1983, 371).

الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع مقاسة بـ سبعة، ستة، خمسة، ستة، وأربعة بنود على التوالي، حيث يجب العضو التنظيمي على كل بيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، النتيجة الأعلى تمثل استعمال أكبر لأسلوب معالجة الصراع (Rahim & Psenicka, 2004, 4-5) ويمكن استخدام نتائج (ROCI-II) لبناء أبعاد التكامل والتوزيع كالآتي (Rahim, 2001, 35):

البعد التكاملي (ID) = أسلوب التكامل - أسلوب التجنب

البعد التوزيعي (DD) = أسلوب السيطرة - أسلوب التسامح أو بصيغة أخرى بناء إستراتيجية حل المشكلة و إستراتيجية المساومة كالآتي (Rahim & Psenicka, 2004, 5):

إستراتيجية حل المشكلة=أسلوب التكامل -أسلوب التجنب

إستراتيجية المساومة (DD)= أسلوب السيطرة – أسلوب التسامح

لكون (ROCI-II) يقيس الأساليب الخمس بواسطة سلم خماسي، يكون السلم بالنسبة للبعدين (ID) و (DD) يتراوح بين +4 و-4. القيمة الإيجابية ل (ID) تشير إلى إدراك الطرف لمدى إرضاء اهتمامات كلا الطرفين، أما القيمة السلبية فتشير إلى إدراك الطرف لمدى انخفاض اهتمامات كلا الطرفين، بينما القيمة +4 تمثل أقصى إرضاء للاهتمامات التي حضي بها كلا الطرفين، أما القيمة -4 تمثل عدم إرضاء للاهتمامات التي حضي بها كلا الطرفين كنتيجة لحل صراعهم، كما أن أي قيمة ل (DD) تشير إلى إدراك الطرف لنسبة إرضاء للاهتمامات التي حضي بها والتي حضي بها الطرف الآخر فالقيمة +4 تشير إلى أقصى إرضاء (إشباع) للاهتمامات الشخصية وعدم إرضاء لإهتمامات الطرف الآخر، في حين القيمة -4 تشير إلى عدم إرضاء لاهتمامات بالنفس وأقصى إرضاء للاهتمامات الطرف الآخر (Rahim, 2001, 36).

وفيما يلي استعراض مفصل للأساليب الخمس للتعامل مع الصراع بين الأشخاص والحالات الملائمة وغير الملائمة لاستخدامها:

أسلوب التكامل (التضامن): يعبر هذا الأسلوب عن اهتمام مرتفع بالذات وبالآخرين ويرتبط بمقاربة حل المشكلة، بمعنى القيام بتشخيص المشكلة والتدخل لحل المشاكل الحقيقية، وإستعمال هذا الأسلوب يتضمن الإنفتاح، تبادل المعلومات، البحث عن البدائل، وفحص الاختلافات للوصول إلى حل فعال مقبول لدى الطرفين (Rahim & Magner, 1995, 123) وتقول Mary Parker Follet " ...القاعدة الأولى إذن للحصول على التكامل هي أن تضع أوراقك على الطاولة ، وتواجه القضية الحقيقية، وتكشف الصراع وتجعل الأمر برمته مفتوحاً " (Metcalf & Urwick, 2003, 10)

وقد وجد Lawrence and Lorsch 1967 أن هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من باقي الأساليب في تحقيق تكامل أنشطة الأنظمة الفرعية المختلفة للمنظمة، ويعد بحسب الدراسات التجريبية أفضل أسلوب لإدارة الصراع الإجتماعي، كما يستخدم للتعامل مع القضايا الإستراتيجية التي تخص الأهداف، السياسات والتخطيط بعيد الأمد (Rahim, 2002, 218) وهو ما ذهبت إليه قبله Mary Parker Follet (Metcalf & Urwick, 2003, 8).

ويكون هذا الأسلوب فعال أيضا مع المشاكل المعقدة، وعندما لا يستطيع طرف واحد لوحده حل المشكلة، وهو أيضا مفيد لإستعمال المهارات والمعلومات والموارد التي تملكها الأطراف المختلفة من أجل تعريف المشكلة أو إعادة تعريفها ولصيغة الحلول البديلة الفعالة لها، و / أو عندما يحتاج الأفراد إلى إجماع لتطبيق الحل بشرط توفر الوقت الكافي لحل المشكلة، ويكون هذا الأسلوب غير ملائم عندما تكون المشكلة بسيطة أو تافهة، عندما لا يتوفر الوقت لحلها، وحينما تفتقر الأطراف الأخرى للتدريب والخبرة الكافية لحل المشكلة أو تكون غير مبالية بالنتائج (Rahim, 2001, 81).

أسلوب التسامح (الإرضاء): هذا الأسلوب يعبر عن اهتمام منخفض بالذات ومرتفع بالآخرين أثناء الصراع، فالفرد المتسامح يحاول التقليل من الاختلافات ويركز على القواسم المشتركة لإرضاء إهتمامات الطرف الآخر (Rahim & Magner, 1995, 123) على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية، بالتالي فهو يقلل من الأنانية ويضع الخلافات جانبا من أجل إنهاء الصراع أو تقليل حدته.

ويعد هذا الأسلوب مناسب عندما يكون الطرف غير معتمد على الإشتراك في القضايا التي تتضمن الصراع أو أن الطرف الآخر على حق، والمسألة أكثر أهمية بالنسبة للطرف الآخر، كما يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب كإستراتيجية عندما يكون طرف الصراع مستعد للتخلي عن شئ ما على أمل الحصول على بعض المنافع من الطرف الآخر عند الحاجة، كما قد يكون

هذا الأسلوب مناسب عندما يتعامل الطرف مع الوضع من موقع ضعف أو يعتقد أن الحفاظ على العلاقة مع الطرف الآخر أكثر أهمية من كسب القضية، ويكون هذا الأسلوب غير مناسب إذا كانت المسألة محل الصراع مهمة للطرف وهو يعتقد بأنه على حق، وهو غير مفيد عندما يعتقد الطرف بأن الطرف الآخر خاطئ وغير أخلاقي (Rahim, 2002, 220).

أسلوب السيطرة (الهيمنة): يعبر هذا الأسلوب عن اهتمام مرتفع بالذات وإهتماما منخفضا بالآخرين خلال الصراع، وهو يتطابق مع التوجه ربح-خسارة أو مع سلوك الإجبار لربح الموقف (Rahim & Magner, 1995, 123) حيث يميل الطرف إلى تأكيد ما يهتم به دون الاهتمام ولا حتى الاعتراف باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، إذ يستخدم القوة والإكراه لتحقيق رغباته وتطلعاته.

هذا الأسلوب مناسب عندما تكون القضايا محل الصراع مهمة للطرف أو أن الطرف الآخر يتخذ قرارا غير مناسباً للطرف وتضر به وبمصالحه، وقد يستخدم هذا الأسلوب من قبل المشرف إذا كانت القضايا روتينية أو تطلب الأمر قرارا سريعا، كما قد يستخدمه الرئيس مع المرؤوسين الحازمين بشكل كبير أو الذين يفتقدون للخبرة اللازمة لإتخاذ القرارات التقنية، وهو فعال أيضا في التعامل مع تطبيق طرق عمل لا تحظى بالشعبية، ويعد هذا الأسلوب غير مناسب عندما تكون القضايا محل الصراع معقدة وهناك وقت كاف لإتخاذ قرار جيد، كما يكون غير مجدي عندما يمتلك طرفي الصراع نفس القدر من القوة، فإستخدام هذا الأسلوب من قبل طرف أو طرفي الصراع أن يؤدي إلى مأزق مالم يغيروا أساليبهم بما يسمح بكسر الجمود، ويكون غير نافع أيضا عندما تكون القضايا غير مهمة للطرف، بالإضافة إلى أن المرؤوسين الذين يملكون درجة عالية من الكفاءة لا يحبذون إستخدام المشرفين لهذا الأسلوب الإستبدادي (Rahim, 2001, 83).

أسلوب التجنب (التحاشي): يعبر هذا الأسلوب عن اهتمام منخفض بالذات وبالأخرين، ويرتبط بسلوك الانسحاب والتأجيل والهروب من مواجهة الصراعات وحل المشكلات. ولأنه يميل إلى عدم الاهتمام بالمشكلة فالشخص المتجنب يخفق في إرضاء اهتماماته واهتمامات الآخرين في الوقت (Rahim, 2002, 220).

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون التأثير غير الوظيفي المحتمل لمواجهة الطرف الآخر يتجاوز فوائد حل الصراع، كما قد يستخدم للتعامل مع بعض القضايا التافهة أو البسيطة أو عندما تحتاج القضايا المعقدة لفترة تهدئة ضرورية قبل التعامل معها بشكل فعال، ويكون هذا الأسلوب غير مناسب عندما تكون القضايا هامة للطرف، و أن مسؤولية صنع القرارات تقع على عاتقه، أو عندما لا تكون الأطراف على استعداد للانتظار و تكون الإجراءات الفورية مطلوبة (Rahim, 2001, 83).

أسلوب التوسط (التسوية): يتضمن هذا الأسلوب اهتماما متوسطا بالذات بنفس قدر الإهتمام بالآخرين المنخرطين في الصراع، ويقوم هذا الأسلوب على التنازل المتبادل (أخذ-عطاء) حيث يتخلى أطراف الصراع عن بعض رغباتهم واهتماماتهم لصنع قرار مقبول من الطرفين (Rahim & Magner, 1995, 123).

هذا الأسلوب مفيد عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة منسجمة مع بعضها بعضا، وحينما يكون طرفي الصراع بنفس القوة وقد وصلا إلى طريق مسدود في العملية التفاوضية، ويمكن استخدام هذا عندما لا يمكن التوصل إلى توافق في الآراء، والأطراف بحاجة إلى حل مؤقت لمشكلة معقدة، أو أن استخدام الأساليب الأخرى أثبت عدم نجاعته في معالجة المسائل بفعالية، ويبدو أن هذا النمط أكثر فائدة لتفادي الصراع الذي طال أمده (Rahim, 2001, 84). والجدول الموالي يلخص الحالات الملائمة وغير الملائمة لاستخدام الأساليب الخمس معالجة الصراع بين الأشخاص.

الفصل الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم (2.2): الحالات الملائمة وغير الملائمة لاستخدام أساليب معالجة الصراع بين الأشخاص

أسلوب إدارة الصراع	الحالات الملائمة	الحالات غير الملائمة
التكامل	- القضايا معقدة - الحاجة لتجميع الأفكار للتوصل لحلول أفضل - الحاجة لإلتزام الأطراف الأخرى من أجل التطبيق الناجح - الوقت متاح لحل المشكلة - طرف واحد لا يمكنه حل المشكلة لوحده - الحاجة إلى الموارد التي تملكها الأطراف المختلفة لحل المشكلة المشتركة	- المهمة أو المشكلة بسيطة - المطلوب قرار مستعجل - الأطراف الأخرى غير مبالية بالنتيجة - الأطراف الأخرى لا تملك مهارات حل المشكلة
التسامح	- تعتقد بأنك قد تكون على خطأ - القضية أكثر أهمية للطرف الآخر - تكون على استعداد للتخلي عن شيء ما لصالح الطرف الآخر مقابل الحصول منه على شيء ما في المستقبل - تتعامل من موقف ضعف - الحفاظ على العلاقة مهم	- القضية مهمة بالنسبة لك - تعتقد أنك على حق - الطرف الآخر على خطأ أو غير أخلاقي
السيطرة	- القضية تافهة - الحاجة إلى قرار سريع - تنفيذ عمل غير مرغوب فيه - ضرورة التغلب على مرؤوسين حازمين - قرار غير مناسب من الطرف الآخر قد يكون مكلف بالنسبة لك - يفتقر المرؤوسين للخبرة لصنع القرارات التقنية - القضية مهمة بالنسبة لك	- القضية معقدة - القضية ليست مهمة بالنسبة لك - الطرفين متساويين في القوة - القرار لا ينبغي أن يصنع بسرعة - المرؤوسين على درجة عالية من الكفاءة
التجنب	- القضية تافهة - التأثير غير الوظيفي المحتمل لمواجهة الطرف الآخر يتجاوز منافع الحل - الحاجة لفترة تهدئة	- القضية مهمة بالنسبة لك - إتخاذ القرار من مسؤوليتك - الأطراف غير راغبة في تأجيل القضية التي ينبغي أن تحل

4. الحاجة للإهتمام الفوري		
1. أحد الأطراف أكثر قوة 2. المشكلة معقدة بما فيه الكفاية بحيث تحتاج لمقاربة حل المشكلة	1. أهداف الأطراف منسجمة مع بعضها البعض 2. الأطراف بنفس القوة 3. عدم التوصل إلى إجماع 4. أسلوب التكامل أو السيطرة غير ناجح 5. الحاجة لحل مؤقت لمشكلة معقدة	التوسط (التسوية)

Source : Rahim, M. A. (1983). Rahim organization conflict inventories: Professional manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press., p.21.

المبحث الثالث: التدخل على مستوى العمليات والبنية الهيكلية لإدارة الصراع

تم تصميم التدخل السلوكي – التدخل على مستوى العملية- بشكل رئيسي لتمكين المشاركين في المنظمة من تعلم الأساليب المختلفة للتعامل مع الصراع لتكون فعالة في المواقف بين الأشخاص. تم تصميم التدخل الهيكلي لإدارة الصراعات بشكل رئيسي عن طريق تغيير مقدار الصراع عن طريق تغيير الخصائص الهيكلية للمؤسسة (Rahim & Bonoma, 1979, 1329) تجدر الإشارة إلى أن Rahim (2002) يستخدم مصطلح –العملية- للدلالة على التدخل السلوكي (Rahim, 2002, 225) معتمدا على تصنيف Beer and Walto (1987) حيث وصفا تدخلات التطوير التنظيمي على أنها تقنية -هيكلية و عملية- إنسانية (Rahim, 2001,89) وسنستخدم مصطلحي التدخل على مستوى العمليات الإنسانية و التدخل على مستوى البنية الهيكلية لوصف هذان النوعان من التدخل.

المطلب الأول: التدخل على مستوى العمليات الإنسانية لإدارة الصراع

هنا التدخل يحاول تحسين الفعالية التنظيمية عن طريق تغيير حدة الصراعات العاطفية والجوهرية وأساليب الأعضاء للتعامل مع الصراع بين الأشخاص، تم تصميم نهج العملية أساسا لإدارة الصراع من خلال مساعدة المشاركين في المنظمة على تعلم كيفية مطابقة استخدام أساليب التعامل مع الصراعات الشخصية مع مواقف مختلفة، بعبارة أخرى يمكن هذا التدخل أعضاء المنظمة من تحقيق الفعالية استخدام الأساليب الخمسة للتعامل مع الصراع بين الأشخاص اعتمادا على طبيعة المواقف، فالتغييرات في مستويات الصراعات العاطفية والجوهرية تتطلب تغييرات في العمليات التنظيمية (Rahim, 2002, 225) عن طريق تغيير ثقافة الأعضاء التنظيمية، أي المواقف والمعتقدات والقيم والقواعد (Rahim & Bonoma, 1979, 1329) والتغيير على مستوى القيادة لأنه هناك حاجة إلى مجموعة مختلفة من الأدوار القيادية مع مزيد من التركيز على القادة كمعلمين ومشرفين ومصممين (Rahim, 2001, 91)

يعرف Schein مصطلح "الثقافة التنظيمية" على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة - اختراع أو استكشف أو طور- من طرف مجموعة معينة لتتعلم كيفية التأقلم مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - والتي إذا ما عملت بشكل جيد يكفي لتعتبر صالحة يتم بعد ذلك تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك ، والتفكير والشعور المتعلق بمشاكلهم." (Kong, 2003, 85) ويؤكد أن قوة ودرجة تكامل ثقافة ما هي دالة في استقرار المجموعة ، وطول فترة استمرار وجودها، وكثافة تجاربها في التعلم ، والآليات التي يتم بها التعلم مثل التعزيز الإيجابي أو الإشارات التجنيبي، وقوة ووضوح الافتراضات التي يحوزها المؤسسون وقادة المجموعة (Schein, 1988, 7) كما يرى French and Bell (1999)

أن تعلم سلوك جديد يتطلب دعماً من الإدارة العليا (التي تتطلب على الأرجح قيادة تحويلية) وثقافة تنظيمية تعاونية تدعم التعلم (Rahim, 2001, 91) يمكن للمرء أن يلاحظ القادة الذين يقومون بعدد من الأشياء المختلفة عادة ما تكون مجتمعة لإنتاج التغييرات الثقافية المرغوبة (Schein, 1988, 25). فالثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة، حيث يخلق هؤلاء القادة أولاً ثقافات عندما ينشئون مجموعات ومنظمات وبمجرد وجود الثقافات، فإنها تحدد معايير القيادة، وبالتالي تحدد من الذي سيكون أو لن يكون قائداً ولكن إذا أصبحت عناصر الثقافة مختلة، فإن الوظيفة الفريدة للقيادة هي القدرة على إدراك العناصر الوظيفية والفعالية للثقافة القائمة وإدارة التطور والتغيير الثقافي بطريقة تمكن المجموعة من البقاء في بيئة متغيرة (Schein, 2004, 22-23).

تظهر المناقشة السابقة أن الثقافة هي نتيجة عملية تعلم جماعية معقدة، وأن القيادة والثقافة مفهومان متشابكين يغذي أحدهما الآخر، فالقيادة مطالبة وفق هذه المقاربة بتعديل سلوك الأفراد عبر إنتاج ثقافة تنظيمية تعاونية، تدعم التعلم وتستفيد منه، من خلال اكتساب الأفراد لمهارات استخدام أساليب إدارة الصراعات مع الرؤساء والمرؤوسين والأقران، تقنيات تحليل الأدوار لحل مسائل صراع الدور أو غموض الدور، التحليل التفاعلي لتحسين مهارات الاتصال و أسلوب حل المشكلة للتعامل مع المشاكل والتي تفرضها حالات الصراع المعقدة والتي تتطلب حلاً تكاملياً.

1. تحليل الأدوار

الدور بصفة عامة هو مجموعة من السلوكيات المختلفة التي يتوقعها الناس من شخص (أو مجموعة) في موقف معين (Lyons, 1993, 386) ومن أجل حل مسائل صراع الدور أو غموض الدور تسعى تقنية تحليل الأدوار (Dayal and Thomas (1968) إلى تحديد وتوضيح متطلبات الدور، والفرد الذي يقوم بدور محوري يبدأ بتحليل ذلك الدور ومبرراته وواجباته، وتتم إضافة السلوكيات أو طرحها حتى يكون شاغل الدور والمجموعة راضين عن وصف الدور (Mabey, Mayon-White & Mayon-White, 1993, 173-174) ويعد تحليل الدور تدخلاً يهدف بشكل عام إلى تحسين الفعالية التنظيمية من خلال العمل على المستويات الفردية والجماعية، وفيما بين المجموعات، ويتضمن تطبيق هذه التقنية خمس خطوات متميزة، و يستخدم نموذج تحليل الأدوار لفحص الغرض من الدور، وعناصره المقررة والتقديرية، وعلاقته بالأدوار الأخرى، والخطوات الرسمية لهذه لتقنية تتضمن ما يلي: غرض الدور، إدراك الدور، توقعات شاغل الدور، توقعات من شاغل الدور وملف الدور، ويساعد تحليل الأدوار على التحكم في الصراع ليس فقط على المستوى الفردي ولكن أيضاً على مستوى المجموعة وبين المجموعات. (Rahim, 2001, 111-112).

2. التحليل التفاعلي

بحسب Berne مطور التحليل التفاعلي فإن الفائدة الأساسية من هذا التحليل هي دراسة حالات الأنا، التي تعرف على أنها أنظمة مترابطة من الفكر والشعور تتجلى من خلال أنماط السلوك المقابلة، فكل إنسان يظهر ثلاثة أنواع من حالات الأنا: الأولى مشتقة من شخصيات الوالدين و تسمى بالوالد، في هذه الحالة يشعر الفرد، يفكر، يتصرف، يتحدث، ويستجيب مثلما فعل أحد أبويه عندما كان صغيراً. هذه الحالة من الأنا نشطة حتى عندما لا يعرض الفرد حقيقة هذه الأنا فإنها تؤثر على سلوكه كـ "التأثير الأبوي" وتقوم بمهام الضمير. أما الثانية فهي حالة الأنا التي يقيم بها بيئته بموضوعية، وبحسب إمكانياته واحتمالاته على أساس التجربة السابقة، تسمى بحالة الأنا الراشد وتعمل مثل الكمبيوتر، أما حالة الأنا الثالثة فتسمى بالطفل، فكل شخصية تحمل طفلاً صغيراً يشعر، يفكر، يتصرف، يتكلم، ويستجيب بالطريقة التي فعلها عندما كان طفلاً في عمر معين. لا يعتبر الطفل "صبياني" أو "غير ناضج" بالتعبير الأبوي، ولكنها طفولية بمعنى كطفل في عمر

معين (11, 1973, Berne) وهناك العديد من الطرق لمعرفة ما الذي تستخدمه أو تظهره من حالات الأنا الخاصة بك (أو الخاصة بشخص آخر)، ويشكل الانتباه إلى نبرة الصوت، وضع الجسم، والإيماءات، واختيار الكلمات، والحالة العاطفية مؤشرات مهمة للتمييز (16, 2003, Solomon).

التبادلات أو التعاملات مفهوم مهم في التحليل التفاعلي، وتتمحور حول كيفية تفاعل الناس مع بعضهم البعض، وتحديدنا كيف تتحدث حالة الأنا خاصتي مع حالة الأنا خاصتك، من الملاحظ أن الاتصال يستمر أحياناً بطريقة سهلة وواضحة ويبدو أن الأمور تسير بسلاسة ولكن في أحيان أخرى يبدو أن كل الأمور متشابكة، مربكة، غير واضحة وغير مرضية، يمكن أن يساعد فهم المعاملات على الحفاظ على التواصل مع الآخرين بشكل واضح ومرضي (17, 2003, Solomon).

من المحتمل أن يمكن التدخل عبر التحليل التفاعلي لعلاقات أعضاء المنظمة من تحسين مهاراتهم في الاتصال، وبالتالي أساليب التعامل مع الصراعات مع الرؤساء والمرؤوسين والأقران، فوفق هذه التقنية يتم التركيز على الاتصالات والعلاقات الحقيقية، ومن المتوقع أنه بسبب هذا التدخل، سيتعلم الأعضاء التنظيميون التعامل مع صراعاتهم الشخصية بشكل أكثر فعالية، ومن غير المستبعد أن ألا يؤثر التحليل التفاعلي فقط على الطريقة التي يتعامل بها الأعضاء التنظيميون مع صراعاتهم الثنائية، ولكن يمكن أن يؤثر أيضاً على صراعاتهم داخل المجموعات وبين المجموعات (140-137, 2001, Rahim).

3. أسلوب حل المشكلة

بحسب Pounds عادة ما ترتبط كلمة "مشكلة" بالاختلاف بين الوضع القائم والمرغوب (169, 2013, Szarucki)، فالمشكلة تعكس الفجوة بين ما هو متوقع حدوثه وما يحدث بالفعل. ولكي تعمل المنظمة بشكل صحيح يجب حل المشكلات ومواجهتها في حينها، لهذا يجب أن يكون الموظفون في أي المنظمة على دراية على الأقل بالمواقف الحالية والأهداف المرسومة للتعرف على ما إذا كانت المشكلة موجودة وأن يملكوها مهارات حل المشكلات.

يعرف حل المشكلات أنه "عملية تصميم وتقييم وتنفيذ إستراتيجية للإجابة على سؤال نهائي - مفتوح أو تحقيق هدف مرغوب" (181, 2015, Banta & Palomba) فحل المشكلات تتطلب مجموعة مهارات وظيفية شاملة لا يملكها الجميع، في إدارة الصراع تقوم مقارنة فوز / فوز بالنظر إلى المشكلة على أنها خارجية عن الأشخاص المعنيين، ووفق هذا النهج تتعاون الأطراف المتعارضة للبحث عن حل عالي الجودة يلبي احتياجاتهم المتبادلة مع الحفاظ على علاقتهم، تتضمن مقارنة فوز / فوز استخدام أسلوب حل المشكلة و عموماً هذا النهج مثالي لإدارة كل من تضارب الحاجات وتعارض المعتقدات، لأنه يحل الصراع ويؤدي إلى الاحترام المتبادل بين الأطراف المتصارعة (5, 1994, Katz & McNulty) وقد أظهرت أربع دراسات أساسية في الستينات والسبعينات (Schmidt & Lawrence & Lorsch, 1967; Blake, Shepard, & Mouton, 1964; Tannenbaum, 1960; Likert & Likert, 1976) أهمية حل المشكلات أو التكامل في إدارة الصراع بين المجموعات (1338, 1979, Rahim & Bonoma).

المطلب الثاني: التدخل على مستوى البنية الهيكلية لإدارة الصراع

كما عرضنا سابقاً تشير أساليب إدارة الصراع إلى كيفية سلوك الفرد اتجاه طرف آخر في حالة صراع، لكن هذه المقاربة السلوكية – (أساليب إدارة الصراع أو التدخلات على مستوى العملية والهادفة لتعلم الأساليب المختلفة للتعامل مع الصراع) لا تشكل حلاً مناسباً دائماً لهذا يغني اللجوء إلى التدخل الهيكلي، الذي يصبح ضرورياً عندما تجد المنظمة صعوبة في التعامل مع الحالات المختلفة باستخدام الأنماط السلوكية فقط وفي هذه الحالة يتم اللجوء إلى تغيير الأسباب الهيكلية الكامنة وراء الصراع المحتمل وهو ما يعرف بالمقاربة الهيكلية لإدارة الصراع، ويستهدف هذا

النوع من التدخل على سبيل المثال: آليات التمايز والتكامل ، وهيكل المكافآت ، ونظام الاتصال... إلخ، وقد يستخدم بالتزامن مع استخدام المقاربة السلوكية (Rahim & Bonoma, 1979, 1329)

وينبغي أن نضع في اعتبارنا أن إدارة الصراعات تدعو أحيانا إلى إثارة الصراع عندما تكون المنظمة بحاجة إلى مستويات معتدلة منه ويحدث ذلك أساسا عن طريق عكس بعض التقنيات التي سنصفها في الصفحات اللاحقة .

1. تدخل سلطة أعلى

تسمح المنظمات للأعضاء على نفس المستوى التنظيمي برفع خلافهم إلى مشرف أعلى، إذا ما عجزوا عن حلها، ويمكن للمشرف المشترك اتخاذ قرار يكون ملزما للأطراف المشاركة في الصراع، ويكون له الحق في تنفيذ قراراته، هذا النظام يمكن أن يعمل بفعالية إذا كان المشرف يحترم من قبل الأفراد، يفهم تعقيد المشاكل، وقادر على اتخاذ قرار جيد (Rahim, 2001, 140) وتدخل السلطة قد يكون أيضا باعتماد القوة التي تستخدم ضمن إستراتيجية المكافئة أو العقوبة و تستعمل أيضا للدعوة للمعايير الأخلاقية الفردية (Harolds & Wood, 2006, 206).

وتدخل السلطة الأعلى ممثلة في المشرف المباشر قد يكون لها أثر فعال على مسار الصراع، لأنه الأقرب لطرفي الصراع وبالتالي الأكثر فهما لشخصيتهما وعلى قدر كبير من الدراية بسلوكيهما كما يفترض أن يكون أكثر إلماما بموقف الصراع، لكن هذا القرب قد لا يكون عامل إيجابي لحل الصراع بل قد يعمل على إشعال صراع آخر، إذا ما كان تدخله واضح الانحياز لطرف على حساب الآخر عن قصد أو بسبب سوء تقدير الموقف نتيجة نقص الكفاءة للتعامل مع مواقف الصراع بين الأشخاص.

2. تعديل اعتمادية المهام

بحسب Walton & Dutton توجد إمكانيات للصراع عندما تعتمد وحدتان على مجموعة مشتركة من الموارد التنظيمية النادرة وإذا كانت للوحدتين مهام مترابطة، فإن التنافس على الموارد الشحيحة سيعمل على التقليل من حل المشاكل والتنسيق بين الأطراف (Walton & Dutton, 1969, 77) فعند وجود صراعات العمل يمكن للمدراء ضبط مستوى الاعتماد المتبادل بين الوحدات أو الأفراد، أحد الخيارات البسيطة المتاحة هو الفصل بين الوحدات، أو اتخاذ إجراءات للحد أو التقليل من الاتصال بين أطراف الصراع، وفي بعض الحالات يمكن تعديل مهام الوحدات لتقليل عدد نقاط التنسيق المطلوبة، بعد ذلك يصبح بالاستطاعة فصل الوحدات المتصارعة عن بعضها البعض، حيث يمكن كل منها النفاذ بشكل منفصل إلى مصدر الموارد القيمة، وعلى الرغم من أن الفصل قد يقلل من الصراع، إلا إنه قد يؤدي أيضا إلى الازدواجية في تخصيص الموارد وضعف الحصص المخصصة (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, 132) بحسب Von Glinow & McShane إذا كان تقليل الاعتماد بين الوحدات والأفراد للحد من الصراعات لا يشكل عبء من حيث التكلفة، يمكن القيام به إذا تعلق بالموارد عن طريق قسمة المورد المشترك بحيث يكون لكل طرف استخدام حصري لجزء منه أما إذا ما تعلق باعتماد المهام يمكن أيضا الجمع بين الوظائف المعتمدة على بعضها بالترباط المتبادل لتشكيل الترابط المجمع (Von Glinow & McShane, 2006, 383) الذي يمثل أدنى مستوى من الترابط ويسفر عن أقل قدر من الصراع، حيث تعمل الوحدات والأفراد وفق نظام الترابط المجمع مع القليل من التفاعل (Griffin & Moorhead, 2014, 409)

ويرى Rahim أن التدخل هنا ينطوي أيضا على تحليل المهام لتقليل و/ أو إدارة اعتماد المهام بين المجموعات على نحو فعال، ويمكن أن تحقق الخطوات التالية التي تدمج على نحو ملائم في عملية حل المشاكل هذا الهدف:

ينخرط ممثلو الجماعات المتصارعة في تحديد وشرح بنود المهام التي تخلق المشاكل التي يواجهونها.

عند إعداد قائمة بنود المهام المترابطة، ينخرط المشاركون في عملية تحليل العامل النوعي لبنود المهام ما يؤدي إلى تصنيف المهام إلى عدة حزم.

يتم إسناد حزم المهام إلى المجموعات على أساس الانسجام بين احتياجات المهام والمهارات والوسائل والموارد الأخرى التي تمتلكها المجموعات واللازمة لأداء هذه المهام.

لا يمكن إسناد واحدة أو أكثر من حزم المهام إلى مجموعة معينة لأنه لا توجد مجموعة واحدة لديها الخبرة، والموارد، أو السلطة لأداء مجموعة المهام، يجب تشكيل فرق أو لجان تكاملية تتكون من ممثلين عن المجموعات المتضاربة لأداء هذه المهام البينية (Rahim, 2001,140).

ويقترح Wagner & Hollenbeck تبني إستراتيجية تعديل العلاقات الهيكلية القائمة التي تتضمن عددا من الآليات التي إما تفصل بين الأطراف المتصارعة أو تعدل الارتباط الهيكلية بينهما، في هذا التوجه هناك آليتان لإدارة الصراع من خلال القضاء على الاعتماد المتبادل الذي يجب أن يكون موجودا حتى يحدث الصراع، وهما آليات فصل الموارد المدخلة والمهام المستقلة ذاتيا، ويساعد ادخار الموارد على فصل الأفراد والجماعات المترابطة فيما بينها عن طريق إنشاء مخازن مؤقتة تقلل من قدرة أحد الطرفين على التأثير في أنشطة الطرف الآخر، وعلى النقيض من ذلك، فإن إنشاء مهام قائمة بذاتها ينطوي على الجمع بين عمل طرفين مترابطين أو أكثر ومن ثم تعيين هذا العمل لعدة أطراف مستقلة. إذا كانت الأطراف الأصلية عبارة عن مجموعات، فعادة ما يتم تزويد المجموعات المستقلة بذاتها بموظفين من كل مجموعة من المجموعات المترابطة (Wagner & Hollenbeck, 2010,233).

3.تغير الموظفين

أحيانا يكون الصراع دائما وفي مثل هذه الحالة الخطيرة التي لا تتوفر معها احتمالية لوجود أي إمكانية لحل الصراع يمكن التدخل عن طريق تبادل الموظفين أو الفصل أو التحويلات إلى أقسام أخرى (Havenga, 2004,154) يكون التعديل بسيطا في الحالات التي يعزى فيها الصراع إلى أنماط وقيم وتفضيلات عدد صغير ومحدود من الأعضاء، الذين يمكن تعويضهم بأعضاء آخرين دون تضحية باهظة، لكن المشكلة تنحو نحو التعقيد إذا لم يكن ممكنا إحداث التعديلات اللازمة نظرا لأن مهارات الجميع مطلوبة في الفريق والبدائل غير متاحة (Bauer & Erdogan, 2012,479) وهنا يرى Schermerhorn أنه عندما لا يمكن تغيير الأشخاص، قد يتعين فصلهم عن طريق تغيير البيئة المادية في بعض الأحيان، فمن الممكن إعادة ترتيب المرافق، أو مساحة العمل، أو تدفقات العمل لفصل الأطراف المتصارعة فعليا وتقليل فرص الاتصال والتفاعل فيما بينهم (Schermerhorn, 2013, 474).

4.توضيح القواعد والإجراءات

يمكن تقليل الصراعات التي تنشأ عن غموض القواعد عن عمل طريق توضيح القواعد و شرح الإجراءات، التي تحدد التغييرات على شروط الاعتماد المتبادل، مثل ساعات الموظف أو زمن تنفيذ طلب تموين، وفي معظم الحالات تشارك الأطراف المتأثرة بهذه القواعد في عملية تحديد شروط الاعتماد المتبادل، من خلال إعادة تعريف هذه الشروط، وتعد إستراتيجية توضيح القواعد جزء من عملية التفاوض الواسعة (Von Glinow & McShane, 2006,384).

المبحث الرابع: إستراتيجيات تخفيض وحل الصراع

يشير حل الصراع إلى الحد من الصراع أو القضاء عليه أو إنهائه، ويقع عدد كبير من الدراسات حول التفاوض والمساومة والوساطة والتحكيم ضمن فئة حل الصراع (Rahim, 2001, 75-76) هذه الإستراتيجيات لا تتضمن بالضرورة إدخال تغييرات على مستوى العمليات أو البنية الهيكلية:

المطلب الأول: إستراتيجية التفاوض

يعتقد Von Glinow & McShane أن التفاوض ليس ممارسة غامضة محجوزة حصراً لممثلي العمال والمسؤولين الإداريين لإعداد اتفاقية جماعية، فكل شخص يتفاوض يومياً وفي أغلب الوقت لا يدرك بأنه في مفاوضات ففي مكان العمل التفاوض واضح بشكل خاص لأن الموظفين يعملون بالاعتماد المتبادل على بعضهم، فهم يتفاوضون مع المشرفين حول مهام العمل في الشهر المقبل، مع العملاء حول جداول بيع وتسليم منتجاتهم، ومع زملاء العمل حول موعد تناول الغداء، في بعض الأحيان مع بعضهم البعض حول الصراعات العمالية والاتفاقات في مكان العمل (Von Glinow & McShane, 2006, 384) وفي بيئة الأعمال العالمية تعد المفاوضات بشكل عام أكثر الطرق فعالية للتوصل إلى حلول من الشكل رابع-رابع (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, 129).

بالاعتماد على تعريفات قدم Rubin & Brown توضيحاً مهماً لكل من المساومة (أن تساوم: يعني أن تفاوض على شروط صفقة أو اتفاق أو عقد... لإبرام اتفاق بين الأطراف لتسوية ما سوف يقدمه ويأخذه كل منهما أو يؤديه و يستلمه في صفقة ما بينهما) والتفاوض (أن تفاوض: أن تتعامل أو تساوم شخص آخر أو أشخاص آخرين... للتشاور مع آخر من أجل التوصل إلى تسوية بعض المسائل) وبالنظر للتشابهات والتماثل بين المصطلحين اقترحا معاملة المصطلحين كمرادفين، في الوقت الذي وضحا أنه في الاستخدام العام غالباً ما يشير مصطلح المساومة إلى التفاعل بين الأفراد أثناء بعض الصفقات وعمليات البيع، في حين يبدو أن التفاوض يستخدم في المقام الأول فيما يتعلق بالتفاعل الذي يشمل وحدات اجتماعية معقدة (مثل الاتحادات والأمم... الخ) وعادة ما تكون قضايا التفاوض متعددة (Rubin & Brown, 1975, 1-2) وهو نفس التوجه الذي اتخذه Gulliver (1979) حيث تعامل مع التفاوض كعملية أوسع من "المساومة" إذ حصر هذه الأخيرة واعتبرها "عرض وتبادل أكثر أو أقل من المقترحات التي تخص شروط الاتفاق حول قضايا محددة" (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 219).

كما عرف Rubin & Brown التفاوض على أنه "العملية التي بموجبها يقرر طرفان أو أكثر ما الذي سيعطيه ويأخذه كل طرف في تبادل بينهما" (Rubin & Brown, 1975, 2) هذا التعريف يسلط الضوء على (1) الطبيعة الشخصية للتفاوض، (2) اعتماد الأطراف على بعضهم و (3) الهدف - أي تخصيص الموارد المحدودة (Stroh, Northcraft, & Neale, 2002, 129) وعرف Walton and McKersie (1965) التفاوض على أنه "... التفاعل المتعمد لوحدين اجتماعيين معقدتين أو أكثر تحاولان تحديد أو تعريف شروط ترابطهما" في الواقع ينطبق هذا التعريف على الأفراد وكذلك "الوحدات الاجتماعية" مثل المجموعات والمنظمات (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 219).

1. نموذج العمليات الفرعية لـ Walton and McKersie

بالاعتماد على مجموعة واسعة من المؤلفات ونظريات علم الاقتصاد، علم النفس وديناميكيات المجموعة والعلاقات الصناعية وضع Walton and McKersie أربعة عمليات فرعية تشكل أساساً نموذجهما للتفاوض (Kochan & Lipsky, 2003, 15)

المساومة التوزيعية: هي المصطلح المستخدم لوصف العملية الفرعية التي ينخرط فيها طرف ما عندما يحاول تحقيق أهداف تتعارض مع أهداف الخصم، وينظر إلى الأطراف على أنهم في صراع حول توزيع مورد معين من الموارد، و مكسب أحد الطرفين فهو خسارة للطرف الآخر - وهي حالة يشار إليها على أنها لعبة ثابتة المكاسب والخسائر أو محصلتها صفر كما هو الحال في لعبة البوكر (Burchill, 1999, 140) فالمساومة التوزيعية مقارنة تستند إلى وجهة نظر مفادها أن طرفا واحدا لا يمكنه الربح إلا على حساب الطرف الآخر لذلك فالمساومة التوزيعية تنافسية بالأساس (Fells, 1998, 1) لوصف سلوك التفاوض من وجهة النظر هذه، أخذ Walton and McKersie بعين الاعتبار النقاط المستهدفة للمتفاوضين (أهداف النتائج المفضلة) ونقاط المقاومة (الحدود الدنيا)، تتراوح بين هذه النقاط آثار التقاطعات المختلفة بين الطرفين والعديد من الاستراتيجيات التي بواسطتها يتم التلاعب بتصورات الخصم للنقاط المستهدفة ونقاط المقاومة الخاصة به (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 219).

المساومة التكاملية: عملية يحاول من خلالها أطراف المساومة استكشاف خيارات لزيادة حجم الربح المشترك دون احترام تقسيم الأرباح، يميل هذا النوع من المساومة أو التفاوض إلى إتباع صيغة مشتركة لحل المشكلة وإلى تحقيق مصلحة جميع الأطراف، ويتطلب من الأطراف التعرف على المشكلة وتعريفها، والبحث عن الحلول الممكنة لها وتقييمها، واختيار من بينها الحل الذي يزيد من المكاسب المشتركة، ويتمثل الجانب الهام لهذه العملية في الرغبة في مشاركة المعلومات والاستعداد للتواصل المفتوح (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 219).

يمكن للمساومة التكاملية أن تتم حول مسألة واحدة حيث يحدد الأطراف فيها هدفا مشتركا أو قضايا متعددة بعضها ينطوي على صراع المصالح والبعض الآخر على مصالح مشتركة، ويشار لهذه الأخيرة بحالة دافع-مختلط وينظر إليها على أنها أكثر أنواع التفاوض شيوعا وعند مواجهة مفاوضات ذات دوافع مختلطة تكون المهمة هي البحث عن مقايضات عبر القضايا التي تجعل الطرفين أفضل حالا مما لو تعاملوا مع كل قضية منهما على حدة، في وقت لاحق استخدم علماء السلوك مصطلح المساومة راجع-راجع لوصف المساومة التكاملية، وقد يساوي البعض بين هذا النوع من المساومة ومفهوم Fisher and Ury (1981) للمفاوضات القائمة على المصالح أو المبادئ، على الرغم من أنهما يميزان مفهومهما عن المساومات التوزيعية والتكاملية (Kochan & Lipsky, 2003, 16-17).

هيكلية المواقف: قبل نموذج العمليات الفرعية للمفاوضات أغفل المنظرون البعد الموقفي للتفاوض ولم يولوا اهتماما يذكر لأنماط العلاقات التي صنفها Walton and McKersie إلى: علاقة صراع، علاقة عدوان-محتوى، علاقة توفيق، علاقة تهاون وعلاقة تواطؤ، وتعتبر "العوامل السياقية" - الجوانب الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمجتمعية للبيئة من العوامل الرئيسية المحددة لنمط العلاقة كما أن "العوامل الشخصية" على سبيل المثال: الاستبداد، والدوغماتية، وتقدير الذات بالإضافة إلى "المعتقدات الاجتماعية" والتي تتساوى مع الإيديولوجية لها تأثيرها الفاعل في تحديد نمط العلاقة بين أطراف المساومة، والفكرة الرئيسية هي أن الأطراف ليست مهمة لمركزية العلاقة بل على العكس فهي تحاول هيكلية المواقف لتغييرها أو الحفاظ عليها، حيث ينظر إلى طرف المساومة على أنه يسعى لتحقيق تغيير عقلائي وهادف في موقف الخصم منه، علاوة على ذلك يقول المؤلفان: "نهدف إلى تقديم نموذج منهجي للعملية وبعدها نؤكد على أن هذه هي الطريقة التي يميل الأشخاص إلى التصرف بها" ولتبسيط التحليل لم يهتم Walton and McKersie إلا بالحالة التي يكون فيها الطرف والمعارض (المفاوضين الرئيسيين) يرغبان في تعديل المواقف في اتجاه الصداقة والثقة والاحترام والشرعية، ويستند تفسيرهما لتغيير الموقف في عملية المفاوضات على نظرية التوازن المعرفي ونظرية التعزيز في علم النفس (Burchill, 1999, 148-151).

المساومة داخل المنظمات: نظرا لأن العمليات الفرعية الثلاثة الأولى كانت تتعامل مع الوحدات الاجتماعية المعقدة مثل المنظمات باعتبارها جهات فاعلة موحدة، عرض المؤلفان التفاوض داخل المؤسسات كإضافة مناسبة (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 220) لأنه في كثير من الأحيان لا يعمل المفاوضون بصفتهم صناع قرار فرديين، بل يعملون كممثلين للمجموعات أو المنظمات، هذه الميزة تؤدي في الواقع إلى احتمال أن تكون هناك وجهات نظر أو اهتمامات متنوعة داخل هذه المنظمات، وبالتالي يجب إجراء مفاوضات داخل كل مجموعة للتوفيق بين الخلافات وتوحيد جهود التفاوض، حيث يتعين على كل طرف أن يشارك في عدة مستويات من المساومة داخل التنظيم من أجل بناء توافق في الآراء داخل الطرف الواحد (Kochan & Lipsky, 2003, 18).

هذا العنصر (الرابع) يقدر الأدوار الحدودية التي يحتفظ بها العديد من المفاوضين ويعترف بمصادر الصراع الداخلي ضمن فرق التفاوض، فالمساومة داخل المنظمات تشير باختصار إلى "نظام الأنشطة الذي يجمع توقعات الرؤساء إلى التوافق مع توقعات رئيس المفاوضين" (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 220).

2. نموذج التفاوض المبدئي لـ Fisher and Ury

لاحظ Fisher and Ury (1981) أنه عندما يجد الأشخاص أنفسهم في مأزق، يعتمدون طريقتين للتفاوض: لينية أو صلبة، يريد المفاوض اللين تفادي الصراع الشخصي ويجعل التنازلات سهلة من أجل التوصل إلى اتفاق، يريد حلا وديا ومع ذلك غالبا ما ينتهي به الأمر إلى الاستغلال والشعور بالمرارة، بالمقابل يرى المفاوض الصلب أي وضع كصراع الإيرادات الذي يفوز به الطرف الذي يأخذ مزيدا من المواقف المتطرفة ويصمد طويلا بشكل أفضل، رغم أنه يريد الفوز ومع ذلك ينتهي به الأمر في كثير من الأحيان إلى استثارة رد فعل مشابه لدى الطرف الآخر ما ينجر عنه استنزاف موارده وإلحاق ضرر بالغ بعلاقته بالطرف الآخر، (Fisher, Ury & Patton, 2011, 6) و يعرض Fisher and Ury في كتابه - الوصول إلى نعم: التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات - طريقة ثالثة للتفاوض لا تتسم بالصلابة ولا الليونة، بل هي صلبة ولينة في آن واحد، تعرف هذه الطريقة بالتفاوض المبدئي التي يعتقد Fisher and Ury بأنها تقود إلى اتفاقيات مقبولة بشكل متبادل في كل نوع من أنواع الصراع، تقوم على أن تقرر القضايا على أساس مزاياها وليس من خلال عملية المساومات التي تركز على ما يقوله كل جانب ولن يفعله، يقترح التركيز قدر المستطاع على القضايا التي تكون فيها المكاسب متبادلة والبحث عن الوضعيات التي تتعارض فيها المصالح (Fisher, Ury & Patton, 1991) وحدد Fisher and Ury أربع نقاط كل واحدة منها تعالج عنصرا أساسيا للتفاوض. وتشكل جوهر إستراتيجية "التفاوض المبدئي" أو "التفاوض على أسس الموضوعية" (Anderson, 1992, 73) التي تنطوي على استخدام أسلوب تكاملي للتعامل مع الصراع. ترتبط مبادئ Fisher and Ury الأربعة للتفاوض بالأشخاص، المصالح، الخيارات والمعايير (Rahim, 2001, 123) التي نلخصها فيما يلي:

فصل الأشخاص عن المشكلة: الخطوة الأولى للتوصل إلى حل مقبول بشكل متبادل هو فصل العناصر الجوهرية للتفاوض عن العلاقة بين الأطراف والتعامل مع كل مجموعة من العناصر بشكل منفصل، يجب أن يدرك المتفاوضون أنفسهم أنهم يعملون جنبا إلى جنب، ويهاجمون المشكلة بدلا من مهاجمة بعضهم البعض (Anderson, 1992, 73) يحدد Fisher and Ury ثلاث أنواع أساسية من مشكلات الأشخاص، أولها اختلافات في الإدراك بين الأطراف، و بما أن معظم الصراعات تقوم على تفسيرات مختلفة للحقائق، فمن الأهمية بمكان أن يفهم الطرفان وجهة نظر بعضهما عبر الابتعاد عن لوم الآخر والمبالغة في المخاوف من أفعاله وتقديم مقترحات جذابة له لضمان انخراط الطرفين في العملية للتوصل إلى نتيجة مرضية في النهاية (Fisher, Ury & Patton, 2011, 15-19).

العواطف هي مصدر ثاني لمشاكل الأشخاص، ولأن التفاوض ممكن أن يكون عملية محبطة غالباً ما يظهر الناس مشاعر سلبية عندما يشعرون بأن مصالحهم مهددة، في البداية ينبغي الإقرار بهذه العواطف كخطوة أولى حتى عندما لا تكون معقولة فمن المحتمل أن يؤدي عدم السماح للطرف الآخر بالتعبير عن مشاعره باعتباره غير معقولة إلى إثارة استجابة عاطفية أكثر حدة، وفي الخطوة الثانية يجب محاولة فهم مصدر هذه العواطف، ومن ثم نزع فتيلها باستخدام الإيماءات الرمزية كالتعبير عن التضامن والاعتذارات (Fisher, Ury & Patton, 1991, 29-32).

التفاوض هو عملية اتصال في كل الاتجاهات بغرض التوصل إلى قرار مشترك، المصدر الرئيسي الثالث لمشاكل الأشخاص هو الاتصال والذي يصبح عامل تهديد لعملية التفاوض عندما لا يتحدث المتفاوضون مع بعضهم البعض بشكل جدي، خاصة عندما يكون حديثهم مجرد محاولة لإيهام دوائرهم الخاصة، كما قد لا يستمع الطرفان لبعضهما البعض لأنهما مستغرقان في التفكير والتخطيط للرد والمجابهة، وحتى عندما يتحدث الطرفان مع بعضهما البعض ويصغيان قد يحدث سوء التفاهم، لهذا فإن مواجهة هذه المشاكل يحتم على الأطراف توظيف الاستماع الفعال، بحيث يمنح كل طرف المتحدث انتباهه الكامل لتأكيد فهمه في الوقت الذي عليه أن يعي أن فهم موقف الآخر لا يعني الموافقة عليه، كما ينبغي على المتحدثين توجيه حديثهم نحو الأطراف الأخرى والتركيز على ما يحاولون التواصل بشأنه (Fisher, Ury & Patton, 2011, 20-23).

التركيز على المصالح وليس على المواقف: عندما يتم تعريف مشكلة ما من حيث المصالح الأساسية للأطراف، فيمكن غالباً إيجاد حل يلبي مصالح الطرفين، فسيتقاسم جميع الأشخاص مصالح أو احتياجات أساسية معينة، في الوقت الذي يعني التركيز على المواقف أن طرفاً واحداً على الأقل "سيخسر" الصراع، ويتطلب الأمر هنا الاهتمام بالاحتياجات الأساسية للطرفين (Fisher, Ury & Patton, 1991, 40-44).

تحديد مصالح الأطراف المتعلقة بالمسألة المطروحة يمكن القيام به عن طريق التساؤل عن سبب تمسكهم بالمواقف التي يتخذونها، وعبر الأخذ بعين الاعتبار عدم احتفاظهم بمواقف أخرى ممكنة، وعادة ما يكون لدى كل طرف عدد من الاهتمامات المختلفة والمصالح التي تكمن وراء مواقفه، بالرغم من أنها قد تختلف إلى حد ما بين الأفراد من كل طرف، ومع ذلك سيشارك جميع الناس مصالح أو احتياجات أساسية معينة، مثل الحاجة إلى الأمن والرفاهية الاقتصادية (Fisher, Ury & Patton, 2011, 25-28).

بمجرد تحديد الأطراف لمصالحهم يجب عليهم مناقشتها معاً، فإذا أراد طرف ما أن يأخذ الطرف الآخر مصالحه في الاعتبار، يجب عليه أن يوضح اهتماماته بوضوح، سيكون الطرف الآخر أكثر حماساً في أخذ هذه المصالح في الحسبان إذا أظهر الطرف الأول أنه يهتم بمصالح الطرف الآخر، فالاعتراف والتركيز الواضح على المصالح المتبادلة للطرفين يساهم في أن تتطلع المناقشات بينهما إلى الحل المطلوب بدلاً من التركيز على الأحداث الماضية، لكن هذا لا يعدم أن يظل الطرفين منفتحين على المقترحات والمواقف المختلفة (Fisher, Ury & Patton, 1991, 50-55).

توليد خيارات للربح المشترك: إن تصميم الحلول المثلى لمشكلة ما تتطلب التغلب على أربع عقبات أساسية تعترض عملية توليد خيارات إبداعية، فقد يحدد الأطراف خياراً واحداً بطريقة متسارعة دون أخذ الوقت اللازم وبالتالي تفشل عملية دراسة البدائل الأخرى بعناية. كما بالإمكان أن يعتزم المتفاوضون منذ البداية تضيق خياراتهم للعثور على إجابة واحدة للمشكلة، قد يعرف الأطراف المشكلة وفق شروط خاسر-ربح، بافتراض أن الخيارات الوحيدة في

صالح جانب واحد للفوز والخسارة للآخر ، كما قد يقرر أحد الأطراف ترك أمر التوصل إلى حل للمشكلة للطرف الآخر (Fisher, Ury & Patton, 2011, 31-32).

لمواجه هذه العقبات وتوليد خيارات إبداعية يقترح Fisher and Ury عدة تقنيات، تتمثل في فصل عملية توليد البدائل عن مرحلة التقييم، توسيع الخيارات من خلال العصف الذهني لجميع الحلول الممكنة للمشكلة، البحث عن المكاسب المتبادلة من خلال التركيز على الاهتمامات المشتركة ، وعندما تختلف اهتمامات الأطراف باستطاعتهم البحث عن خيارات يمكنها جعل هذه الاختلافات متطابقة أو حتى متكاملة، تقييم الأفكار فقط بعد تقديم مجموعة متنوعة من المقترحات ومباشرة عملية التقييم بالمقترحات الواعدة، وعند هذه المرحلة يمكن تصفية وتحسين المقترحات، تقديم مقترحات جذابة للجانب الآخر والتي من خلالها يمكن له أن ينخرط بسهولة في الاتفاق، ومن ثم تحديد صناع القرار و توجيه المقترحات مباشرة إليهم (Fisher, Ury & Patton, 1991, 60-80).

الإصرار على استخدام المعايير الموضوعية: عندما تتعارض المصالح بشكل مباشر يجب على الأطراف استخدام معايير موضوعية لحل خلافاتهم، فالسماح للاختلافات بتشجيع معركة الغرور وبالتالي الإرادة يقوض الفعالية، ويدمر العلاقات، ومن غير المحتمل أن يؤدي إلى اتفاقات حكيمة، يتمثل الحل هنا في التفاوض على حل قائم على معايير موضوعية بغض النظر عن إرادة أي من الجانبين، حيث يجب أولاً تطوير معايير موضوعية مثل القيمة السوقية، رأي الخبراء، العرف أو القوانين، يتفق عليها الطرفان على أن تكون عادلة وعملية على حد سواء، وعندما يرفض الطرف الآخر بعناد أن يكون معقولاً، ينبغي تحويل المناقشة من البحث عن معايير موضوعية إلى البحث عن معايير إجرائية (Fisher, Ury & Patton, 2011, 43-48).

يحدث التفاوض عندما يحاول طرفان متعارضان أو أكثر إيجاد حل لتباين أهدافهما ومصالحهما بإعادة تعريف شروط ترابطهما، فالناس عندما يعتقدون أن المناقشة يمكن أن تؤدي إلى ترتيب أكثر إرضاء يسعون للتفاوض الذي يتطلب مهارات ضرورية تسمح إما بتخفيف الصراع بين الوحدات الاجتماعية أو بحله بفعالية فالتفاوض إذن هو الطريقة التي تتجاهل بها الوحدات بشكل انتقائي مصالح معينة وتضحي ببعض أهدافها من أجل التوصل إلى اتفاق ، وبالتالي تحقيق رضا جزئي لكل جانب.

المطلب الثاني: تدخل الطرف الثالث

تدخل الطرف الثالث كان له دور غني وهام في إدارة الصراع على مر السنين ويشير إلى تقاليد إنسانية راسخة تعود لآلاف السنين من حل الصراعات (Goldman, Cropanzano, Stein & Benson III, 2008, 291) يمكن تعريف الطرف الثالث عادة على أنه "ذلك الطرف الذي لا يكون له موقف تحيزي قوي حول القضايا موضوع الصراع؛ بدلاً من ذلك يحاول مساعدة الأطراف على الوصول إلى تسوية مهما كانت تفاصيلها. يمكن أن يكون مدعو أو غير مدعو ، يتصرف بشكل رسمي أو غير رسمي، يعمل بشكل فردي أو بالنيابة عن بعض المنظمات أو الدوائر، " محايد" كثيراً أو قليلاً، يكون استشاري أو توجيهي في تصرفاته، يفضل في تدخله التركيز على الجوهر (النتيجة) و / أو الإجراء (العملية)" هذه الاختلافات وغيرها لم يرد ذكرها هنا قد أثرت جميعها في البحوث وتطور النماذج (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 230). أما تدخل القائد في الصراعات كطرف ثالث فيشير بشكل عام إلى كيفية تفاعل هذا القائد سواء كان مديراً، أو رئيس قسم أو مشرفاً مع الصراعات بين اثنين أو أكثر من الموظفين تحت إشرافه (Römer, Rispens, Giebels & Euwema, 2012, 254)

بحسب Pinkley et al عدد قليل من البحوث السابقة ركزت بشكل خاص على سلوك التدخل في الصراع كما يراه المدراء الممارسون، بدلا من ذلك معظم الأبحاث الخاصة بتدخل الطرف الثالث ركزت على دراسة الطرف الثالث المؤسسي مثل: الوسيط، المحكم والمحقق، النقص النسبي في الأبحاث حول دور المدراء كطرف ثالث في حل الصراع لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه في ذلك فعليا حيث ينفقون ما يصل الى 20% من وقتهم كمتوسط في محاولة لحل الخلافات داخل منظماتهم، إن هذه النسبة الهائلة لتدخلات الإدارة في الصراعات تقزم نسبة التدخلات التي تقوم بها الطرف الثالث المؤسسي (Pinkley, Brittain, Neale & Northcraft, 1995, 400).

ويختلف دور القائد التنظيمي كطرف ثالث عن دور الطرف الثالث المؤسسي الخارج عن الصراعات والحيادي عنها بثلاث أوجه : يعتمد أداء القائد التنظيمي بشكل كبير على أداء موظفيه، غالبا ما يكون لدى القائد التنظيمي علاقة دائمة مع موظفيه، كما قد يكون للقائد التنظيمي مصالحه الخاصة فيما يتعلق بنتيجة محددة للصراع بين موظفيه (Römer, Rispens, Giebels & Euwema, 2012, 254) علاوة على ذلك ، من المرجح أن يتفاعل المديرون كمتدخلين مع أطراف الصراع في المستقبل ويمكن أن يحلوا الصراعات المستقبلية، لهذا فليس من المستبعد أن تكون أنماط استراتيجيات التدخل المتاحة للمديرين مختلفة تملما عن تلك التي تم ضبطها من خلال القواعد أو الممارسات المؤسسية (Pinkley, Brittain, Neale & Northcraft, 1995, 387).

كما يمكن لهذه الاختلافات أن تحد أو تغير قابلية تعميم المعرفة المستقاة من بحوث الطرف الخارجي على دراسة المدير كطرف ثالث غير رسمي، لأن خيارات تدخل المدراء في الصراع أقل تقيدا بكثير عن تلك تواجهها الأطراف الثالثة الأخرى ، فالمحكمون والوسطاء والمحققون لكل منهم أدوار محددة بوضوح في معالجة الصراعات، من ناحية أخرى يتمتع المدراء بحرية اختيار أي واحد (أو مجموعة) من استراتيجيات التدخل هذه فقد يكون المدير وسيطا، أو محكما أو متقصي حقائق. على هذا النحو يتمتع المدراء بهامش مناورة أكبر في إدارة الصراعات بمرونة يمكن أن تستند إلى سلطة التأثير الشخصي للمدير ضمن السياق التنظيمي (Pinkley, Brittain, Neale & Northcraft, 1995, 387).

يرى Deutsch أن الطرف الثالث يسعى لإنتاج توجه تعاوني لحل- مشكلة الصراع من خلال خلق الظروف التي تميز عملية حل-مشكلة تعاونية فعالة، هذه الشروط لها تأثيرات نموذجية على العملية التعاونية الناجحة، فمساعدة الأطراف المتصارعة على تنمية التعاونية، قد يكون كافيا عبر توجه الأطراف نحو مقاربة حل-مشكلة للتعامل مع الصراع بينهم، عندما يملكون مهارات حل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار في مجموعات بشكل معقول، لكن في كثير من الأحيان لا يتوفر هذا الطرف المواتي، وبالتالي يكونون بحاجة إلى الوصاية من أجل اكتساب هذه المهارات إذا أرادوا التعامل مع مشكلتهم بنجاح، وكثيرا ما لا يكون لدى الأطراف المتصارعة معرفة فنية كافية بالقضايا محل الصراع لإدارتها بشكل بناء، هنا أيضا قد يحتاجون إلى الوصاية من قبل طرف ثالث إذا كان من الواجب حل صراعاتهم بشكل معقول، يعتقد Deutsch أن الطرف الثالث (الوسيط، الموفق، مستشار العمليات، المحكم، المصلح... الخ) الذي يطلب منه تقديم المساعدة في صراع ينبغي أن يحوز أربعة أنواع من المهارات حتى يمتلك المرونة اللازمة للتعامل مع الحالات المتنوعة للوساطة التي يواجهها (Deutsch, 1990, 251) هنا يقترح Deutsch خصائص محددة ينبغي أن تتوفر في الطرف الثالث :

-أن يكون قادر على تأسيس علاقة عمل فعالة مع كل من الأطراف المتصارعة حتى يثقوا به، ويتواصلوا بحرية معه ويستجيبوا لمقترحاته؛

- أن يعمل على إنشاء موقف تعاوني لحل المشكلات بين الأطراف المتصارعة؛
- أن يمتلك المهارات التي يتطلبها تطوير عمليات المجموعة المبدعة وصنع القرارات الجماعية؛
- أن تكون لديه معرفة جوهرية كبيرة بالقضايا التي يدور حولها الصراع (Deutsch, 1990, 252).

تتجنب اقتراحات Deutsch (1990) الجدل حول هوية الطرف الثالث (قائد تنظيمي مقابل طرف مؤسسي خارجي) وتوفر جسرا متينا بين إدارة الصراعات الإدارية وتدخل الطرف الثالث دون تحديد هذا الطرف لأن Deutsch يعتقد أن البحث عن كيفية تحقيق أفضل تطابق بين خصائص الوسيط وخصائص الموقف التي ينبغي التوسط فيه هو الأمر الأهم.

وترتكز البحوث في تدخل المدير كطرف ثالث للإدارة الصراع حول الأدوار التي يتولاها المدراء، ونتائج أنشطتهم، وفعالية تفاعلاتهم، النماذج المعيارية أو الإلزامية تدعي أن المديرين يجب أن يكونوا بمثابة حلالي المشاكل، استشاريي العملية ووسطاء في تدخلات الطرف الثالث، ومع ذلك فإن الأبحاث حول ما يفعله المدراء في الواقع تختلف بشكل ملحوظ عن هذه النماذج وعن التدخلات الفعلية في السياقات العمالية والقضائية، تنبع هذه الاختلافات من الطبيعة الفريدة للأدوار الإدارية، الأطر التي يدخلها المدراء على مواقف الصراع والمعايير التنظيمية التي تشكل التدخلات (Putnam, 1994, 24).

1. نموذج رقابة العملية Thibaut and Walker

هذا النموذج مستوحى من سلسلة من الدراسات البحثية المصممة لاختبار مدى نجاعة النهج القضائي الأمريكي في حل الصراعات القانونية، اقترح Thibaut and Walker (1975) أن حل الصراعات القانونية له مرحلتان: مرحلة عملية، تشتمل على إجراءات يستخدمها كلا الطرفين لحل الصراع (مثل تقديم الأدلة) ومرحلة قرار يتم خلالها تقييم الأدلة وتحديد نتيجة الصراع (Lewicki, Weiss & Lewin, 1992, 231) مقدار الرقابة التي يمارسها الطرف الثالث في كل مرحلة تسمح بالتمييز بين العديد من أساليب تدخل الطرف الثالث (Goldman, Cropanzano, Stein & Benson III, 2008, 292-293).

- المساومة: يمتلك المتصارعون الرقابة على العملية والقرار على حد سواء.
- الوساطة: يمتلك الطرف الثالث التحكم في العملية في حين يمتلك المتصارعون الرقابة على القرار.
- التحكيم: يمتلك المتصارعون الرقابة على العمليات أما الطرف الثالث فيمتلك السيطرة على القرار. (لاحظ أن تحكيم "Thibaut and Walker" لا يشير بالضرورة إلى التحكيم العمالي الرسمي).
- الأوتوقراطية: الطرف الثالث يمتلك الرقابة على كل من العملية والقرار.
- الجدلية: يتم تقاسم كلا من الرقابة على العملية والرقابة على القرار من قبل الطرف الثالث والمتصارعين.

يرى Thibaut and Walker أن هناك انقسام أساسي حول أهداف حل الصراع بين الحقيقة والعدالة، يجب حل الصراع حول النظرة الصحيحة للواقع بهدف تحديد الحقيقة، في حين أن الصراع حول تقسيم النتائج يتم حله بالضرورة بهدف تحقيق العدالة، ويعتقدان أن نظريتهما في الإجراء تحلل احتمالية تحقيق هدف الحقيقة أو العدالة كدالة لتوزيع الرقابة بين المتصارعين و الطرف الثالث صانع القرار، يبدو أن الإجراء الأوتوقراطي الذي يفوض كل من الرقابة على العملية و على القرار إلى طرف ثالث نزيه يقدم رؤية صحيحة للواقع على الأرجح، ومن ثم يكون ملائما لحل معظم الصراعات العلمية، في حين من المرجح أن يؤدي النظام الذي يحدد الحد الأقصى من الرقابة

على العمليات إلى المتصارعين ، ولكنه يعين التحكم في القرار لطرف ثالث إلى عدالة توزيعية (Thibaut & Walker, 1978, 565-566) وقد صممت العديد من الدراسات لاختبار فعالية وعدالة كل اتجاه من توجهات الرقابة هذه.

2. تصنيف Sheppard (1983، 1984)

في محاولة لبناء تصنيف أكثر شمولية قام Sheppard (1983، 1984) بتوسيع قائمة Thibaut & Walker (1975، 1978) من مراحل تدخل الطرف الثالث في الصراع من مرحلتين إلى أربعة: التعريف، المناقشة (تشبه إلى حد كبير مرحلة العملية) اختيار البديل (يشبه إلى حد كبير مرحلة اتخاذ القرار) والمصالحة، كل من هذه المراحل الأربع تحتوي من اثنين إلى خمس بدائل إضافية. كما أضاف Sheppard قائمة أكثر شمولاً للضوابط التي قد يمارسها طرف ثالث والمتمثلة في الأنواع الأربعة الأساسية للرقابة هي (أ) الرقابة على العمليات ، (ب) الرقابة على المحتوى ، (ج) الرقابة حسب الطلب ، و (د) الرقابة التحفيزية (مثل السيطرة على الحوافز). بالإضافة إلى ذلك توجد أيضاً أنواع فرعية متعددة من الرقابة (Cronpanzano, Stein & Benson III, 2008, 293).

طلب Sheppard (1983) من المدراء الممارسين وصف آخر مرة تدخلوا فيها في صراع بين مرؤوسهم. وكشف التقييم الأولي لهذه الروايات عن أربع أنماط منها ثلاثة أنماط للتدخل في الصراعات غير مصنفة تقريباً:

الشكل رقم (6.2): تصنيف أنماط التدخل في الصراع حسب نموذج Sheppard

التحكم في العملية		
منخفض	مرتفع	
تدخل خصامي	تدخل استجوابي	مرتفع
توفير الزخم	وساطة	منخفض
		التحكم في النتائج

Source: Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. Journal of Organizational Behavior, 6(1),p.51.

تدخل استجوابي (التدخل الاستقصائي): هو أسلوب التدخل الأكثر شيوعاً يتميز هذا النمط بالسيطرة الفعالة للغاية على عملية الصراع ونتائجها، المدراء الذين يستخدمون هذا الإجراء يسيطرون بنشاط على النقاش بين الأطراف، وكثيراً ما يوجهون ما يقوله أحد الطرفين إلى الطرف الآخر ، ويخترعون الحل الذي يعتقدون أنه سيلبي احتياجات كل من الطرفين ، ثم يحاولون في العادة فرض النتيجة على كلا الطرفين (Lewicki & Sheppard, 1985, 51).

تدخل خصامي (العدائي) : هذا الأسلوب مماثل للتدخل الاستقصائي في بعض النواحي ، حيث يقرر الطرف الثالث كيفية حل الصراع ويفرض القرار إذا لزم الأمر، ومع ذلك لا يحاول الطرف الثالث التحكم بفاعلية في العملية التي يتم بها تقديم المعلومات إليه للتعرف على وجهات نظر الطرفين الخاصة بالصراع، وبدلاً من ذلك يستمع المدير بشكل سلمي إلى ما يريد كل طرف تقديمه كـ "دليل" (دون طرح الأسئلة بنشاط ، أو التماس معلومات ، الخ) ثم يتخذ قراراً بشأن كيفية حل الصراع (Lewicki & Sheppard, 1985, 51).

توفير الزخم: هذا الأسلوب شائع ويبدأ بتحسس أولي لأطراف الصراع لتحديد مصدر صراعهم، ثم إصدار أمر من الطرف الثالث يفيد بأن عقوبة قاسية ستصدر إذا لم يحل الأطراف المشكلة بأنفسهم، باختصار، يستفسر المدير عن "ما الذي يحدث هنا؟" يحدد بسرعة مصدر المشكلة، ثم يقوم بإبلاغ الأطراف بأنه "من الأفضل أن يعملوا بأنفسهم وبسرعة" وبينما لا يتم التعبير عن أي تهديد محدد، فإن الآثار المترتبة على ذلك هي أن العمل السلبي القوي (وربما العشوائي) من جانب الطرف الثالث سيكون متاحا إذا فشلت الأطراف في إدارة صراعها الخاص (Lewicki & Sheppard, 1985, 51).

وبغرض استكشاف التكتيكات غير الرسمية المستخدمة من قبل الطرف الثالث الإداري، قام الباحثون بتجزئة تصنيف Sheppard إلى بضعة طرق شائعة الاستخدام. بشكل عام، حيث تم الحصول على ستة أساليب على الرغم من أن الباحثين قد أعطوها أسماء مختلفة (Goldman, Cropanzano, Stein & Benson III, 2008, 294):
النصح أو التسهيل: يسمح المدير للطرفين بامتلاك الرقابة على القرار، ويتصرف كطرف ثالث مسهل، ويشارك في عملية الرقابة على العملية بالقدر اللازم لجعل الأطراف المتصارعة تتحدث بشكل بناء حول خلافاتهم.
الوساطة: يحتفظ الطرف الثالث بالتحكم في العملية ولكنه لا يمارس السيطرة على القرار.
الخصامية أو التحكم: يسمح المدير للطرفين بالتحكم في العملية ولكنه يحتفظ بالسيطرة على القرار النهائي.
الأوتوقراطية أو الاستقصائية: يمارس المدير قدرا كبيرا من السيطرة على كل من العملية والقرار.
توفير الزخم أو الرقابة التحفيزية: لا يتحكم المدير في العملية أو النتيجة، ومع ذلك يقدم الطرف الثالث حوافز، وأحيانا تهديدات، من أجل الحصول بالمتصارعين لتسوية المسألة بأنفسهم.
التجنب أو التجاهل: المدير لا يفعل شيئا.

يمكن أن يؤدي تدخل الطرف الثالث المناسب إلى تحسين علاقات العمل بين الأطراف ويمكن أن يساعدهم في تطوير اتصالات إدارة الصراع ومهارات حل المشكلات (Nugent & Broedling, 2002, 140)

خلاصة

تتطلب عملية إدارة الصراع أساسا فهم أبعاد الصراع، مستوياته وشدته، بهدف تحقيق الفعالية والتعلم التنظيمي والاستفادة من الصراع وتجنب اعتماد إستراتيجيات حله إلا في حالات متطرفة، فالتحكم قدر الإمكان في مراحل هذه العملية والتدخل عبر المنهج المناسب هو السبيل المتاح للرفع من قدرة المنظمة على إدارة الخلافات ضمنها، وتختلف مقاربات إدارة الصراع باختلاف مستويات التدخل والهدف من هذا التدخل لهذا صنف أدب الصراع التنظيمي حزمة واسعة من الإستراتيجيات والأساليب للتعامل مع الصراع، وعموما يمكننا التمييز بين الأساليب السلوكية التي تعكس أنماط استجابات سلوكيات الفرد التي يستخدمها في مواجهة غيره من الأفراد في وضعيات الصراع مستعملا مختلف طرق التفاعل، وقد أحصت النماذج الحديثة نسبيا التي إرتكزت على بعدين عن خمس أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد.

ولتعزيز فاعلية هذه الأساليب وإكتساب الانماط السلوكية الموافقة لها، وتعليم الأفراد مطابقة إستخدامها مع الظروف والسياقات المختلفة يعتقد الباحثون أن التدخل على مستوى العمليات الإنسانية يناسب هذا التوجه، في حين يساعد التدخل الهيكلي على التحكم وضبط شدة الصراع عبر التوجه مباشرة إلى أسبابه الهيكلية والتعديل فيها بما تحتاجه المنظمة، وقد تظطر المنظمات لتخفيف الصراع إلى أدنى مستوياته أو وضع حد نهائي له فتعتمد في ذلك مجموعة واسعة من الإستراتيجيات التي يعتبر أهمها التفاوض، المساومة، الوساطة والتحكم، التي لا تتضمن بالضرورة إدخال تغييرات على مستوى العمليات أو البنية الهيكلية للمنظمة.

الفصل الثالث:

القرار الإستراتيجي وعلاقته بالصراع التنظيمي

تمهيد

يعتبر صنع القرار الإستراتيجي عملية هامة ، معقدة تتطلب موارد معتبرة وتحدث أثرا عميقا في أداء المنظمة، ولالإلمام بالموضوع يجب الوقوف على مفهوم وخصائص القرار الإستراتيجي والتعرف على دور المدراء كأفراد وكأعضاء فريق في صنع القرار الإستراتيجي، ومناقشة أثر كل من هيكلية وتركيبية وعملية تفاعل أعضاء فريق الإدارة العليا على نتائج القرار و أداء الشركة.

لفهم عملية صنع القرار الإستراتيجي بالرغم من الصعوبة التي تثيرها طبيعة القرارات الاستراتيجية لأنها غالبا ما توصف بـ "غير المنظمة" و "غير المبرمجة" و "المعقدة" حاول الباحثون في المجال تطوير نماذج تحدد مراحلها وأبعادها والعوامل المؤثرة عليها وعلاقتها بالنتائج التنظيمية، ولأن فعالية القرارات الاستراتيجية هي هدف كل فريق إدارة عليا فإن أداء هذه المهمة بنجاح يحتاج إلى تحديد العوامل المؤثرة على العملية والإستفادة من العوامل الإيجابية والعمل على تحديد العوامل السلبية وخفض تداعيتها، وللمناقشة موضوع الدراسة بمزيد من التعمق سنراجع في هذا الفصل علاقة الصراع بإعتباره بعد من أبعاد عملية صنع القرار الإستراتيجي بفعالية صنع القرار الإستراتيجي ومن تم إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تتيح لنا بناء فرضياتها وتخطيط النموذج العلائقي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: مفهوم ومسؤولية صنع القرار الإستراتيجي

في هذا المبحث سنناقش مفهوم القرار الإستراتيجي ونستعرض أهم خصائصه، كما سنحاول فهم دور كل من مجلس الإدارة، فرق الإدارة العليا والمدير التنفيذي في عملية صنع القرارات الإستراتيجية وحدود هذا الدور وإنعكاسه على مخرجات العملية.

المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي

يعتبر القرار الإستراتيجي مهم بسبب التأثير الكبير والعميق الذي يحدثه في الأداء، فهو نشاط مركزي يلعب دورا حيويا في كل أنواع المنظمات الكبيرة منها والصغيرة، التي تسعى لتحقيق الربح أو التي لا تسعى لذلك، الحكومية منها أو الخاصة، وتعد عملية صنع القرار الإستراتيجي معقدة وصعبة أيضا، تستلزم التكامل بين التصورات المتنوعة، الأحكام وتوجهات أعضاء فريق الإدارة العليا لتطوير جملة من الأعمال الإستراتيجية المحددة (Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012, 32).

وبحسب Mintzberg et al فإن واحدة من السمات الرئيسية للقرارات الاستراتيجية هي أنها لا تمتلك هيكلية واضحة لأن عملية صنع القرار الاستراتيجي تتميز بالجدة والتعقيد والانفتاح، فعادة ما يبدأ صنع القرار بفهم ضئيل للوضع ويتعمق فهمهم أثناء عملهم على المشكلة، كما لاحظ Mason and Mitroff أن عدم وجود هيكلية لعملية صنع القرارات الاستراتيجية يرجع بالأساس إلى تعقيد المشاكل الاستراتيجية الذي ينطوي على عدم اليقين والغموض، ويذكر أن المشكلات الاستراتيجية ليست لها صياغة واضحة وأنه من الصعب للغاية وصف المشكلة وتحديد المعايير التي ينبغي أن تحكم بموجبها الحلول (Schwenk, 1984, 111).

يعرف كوين Quinn and Mitzberg القرارات الإستراتيجية على أنها تلك القرارات التي تحدد التوجه العام للشركة وقدرتها على البقاء في ضوء ما يمكن التنبؤ به وما لا يمكن التنبؤ به من التغيرات المجهولة التي قد تحدث في البيئة المحيطة بها (Zehir & Özşahin, 2008, 710) ويعرف كل من (Eisenhardt and Zbaracki) القرارات

الاستراتيجية بأنها "تلك القرارات النادرة والصادرة عن كبار قادة المنظمة و التي تؤثر بشكل حاسم على بقاء واستمرار المنظمة" (Eisenhardt, & Zbaracki, 1992, 17)

بحسب Mintzberg فإن صنع القرارات الإستراتيجية هي عملية تركز على النشاطات التي تؤدي إلى دعم الإستراتيجية، وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والعوامل الديناميكية التي تبدأ مع تحديد حافز للعمل وتنتهي بالتزام محدد إتجاهه (Janczak, 2005, 66).

تحدد القرارات الإستراتيجية بشكل رئيسي جميع النشاطات الواجبة أدائها لتحقيق أهداف المنظمة وهي تختلف عن باقي القرارات (الإدارية والتشغيلية) لأنها تتعامل مع تشكيلة واسعة من النشاطات التنظيمية، التي تتسم بعدم اليقين وتنطوي على مخاطر عالية وتغيرات شاملة، كما تتميز بوصفها قرارات تتطلب موارد كبيرة وتدفع نحو اتخاذ سلسلة من القرارات على المستويات التنظيمية الأدنى (Matić & Bulog, 2012, 8).

ويرى Eisenhardt بأن القرار الإستراتيجي:

- يتضمن وضع إستراتيجي؛
- ينطوي على مخاطر عالية؛
- يشمل العديد من وظائف المنظمة؛
- يمثل العملية التي بواسطتها تصنع أهم القرارات في المنظمة (Mador & Hill, 2002, 3).

وبحسب Macmillan & Tampoe تتخذ القرارات الإستراتيجية عادة تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات، إذ يشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائماً وخاطئة غالباً، بسبب سيادة حالة عدم اليقين في المستقبل، لذلك فإن مثل هذه القرارات تستوجب توفر قدرات متميزة، خاصة وأن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة، ويذكر Mintzberg & Quinn أن القرارات الإستراتيجية تحدد الإتجاه العام للمنظمة فهي تساعد في :

- صياغة الغايات الحقيقية؛
- رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها؛
- تملي طبيعة الموارد التي ينبغي أن يصل إليها المشروع؛
- تحدد الأنماط الرئيسة التي سيتم توزيع الموارد بموجها؛
- تحدد فاعلية المشروع؛
- تجعل ميدان العمليات هو الإدارة من أجل الكفاءة (النعيمة، 2003، 50)

صنع القرار الاستراتيجي إذن فهو عملية تخص القرارات التي تنطوي على أهمية كبيرة، تختص بالمدى الطويل، وتخصص لها موارد ضخمة، تتضمن النظر في الخيارات المتاحة والقيام بالاختيار، من أجل تحقيق هدف محدد من شأنه أن يعزز موقف المنظمة في بيئة تنافسية وعدائية، فعملية صنع القرار الإستراتيجي داخل المنظمة تهدف بالأساس إلى مطابقة وموائمة الموارد التنظيمية على نحو فعال مع الفرص والتهديدات البيئية وتختلف عن القرارات الأخرى لكونها تهتم بمستقبل المنظمة في الأمد البعيد.

المطلب الثاني : مسؤولية صنع القرار الإستراتيجي

تقاد المنظمات بواسطة أشخاص يصنعون القرارات التي تجبر جميع أعضاء المنظمة على القيام بالأعمال، حشد الجهود وتنسيق النشاطات لتطبيق وتنفيذ هذه القرارات التي تحدد مصير المنظمة ، وتقودنا دراسة موضوع صنع القرار للبحث عن دور الأفراد والجماعات في هذه العملية، وتؤكد البحوث أن صناع القرار بصفة عامة عادة ما يحتلون المراكز العليا في منظماتهم، وتعترف الدراسات السابقة بدور كل من مجلس الإدارة، فرق الإدارة العليا والمدير التنفيذي في صنع القرارات الإستراتيجية، كما تحاول التعرف على دور هذه الكيانات في عملية صنع القرار الإستراتيجي والوقوف على أثر كل من هيكلية، تركيبة وعملية تفاعل أعضائها على نتائج القرار و أداء الشركة.

1. مجلس الإدارة

يثير دور وسلوك مجالس الإدارة الكثير من النقاش في البحوث والدراسات التي أولت أهمية للموضوع، فبالرغم من صغر حجمها فإن مجالس الإدارة بحسب (Hill) تعتبر نظم إجتماعية معقدة (Hill, 1995,273).

وفي هذا السياق تفرض نظرية الوكالة النظرية هيمنتها على باقي النظريات في وصف ومناقشة مساهمة مجلس الإدارة في الشركة، وتعرف علاقة الوكالة عموماً على أنها الحالة التي يوكل فيها شخص أو مجموعة من الأشخاص (الأصيل) شخصاً آخر (الوكيل) للقيام بأداء بعض الخدمات بالنيابة عنهم وتتضمن تفويض قدراً من سلطة صنع القرار للوكيل (Hill & Jones 1992, 132) وتستند نظرية الوكالة على الاعتقاد القائل بأن أطراف الوكالة يختارون نشاطاتهم لزيادة منافعهم الشخصية، فداخل المنظمة وبصفة عامة يحدث إختلاف وتعارض بين الأفراد الذين يصنعون قرارات الشركة (المدراء) والأفراد الذين يتحملون نتائج هذه القرارات (حملة الأسهم) وهذا ما يرفع من إمكانية الصراع (Denis, Denis, & Sarin, 1999,1072).

نظرية الوكالة الوضعية على وجه الخصوص، تهتم بآليات حوكمة الشركات التي تحد من السلوك الإنتهازي الذي يهدف لخدمة المصالح الذاتية للوكيل (Eisenhardt, 1989, 59) ففي هذه الحالة مجلس الإدارة يراقب عمل المدير التنفيذي وإدارة، فالمسؤولية الرئيسية للمجالس هي القيام بالإجراءات التي تضمن مساءلة الإدارة، لهذا تعالت الأصوات المطالبة بالفصل بين مجلس الإدارة والمدير وفريقه التنفيذي.

من ناحية أخرى نظرية الإشراف التي تعد نظرية حديثة نسبياً وبدليل لنظرية الوكالة قدمت وسائل تعريف العلاقة بين الوكيل والأصيل بالإرتكاز على فرضيات سلوكية أخرى، حيث تعتقد أن المدراء ليسوا مدفوعين بأهدافهم الفردية، فدوافع الوكلاء تكون على خط واحد مع أهداف الأصلاء (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997, 21).

فالمدير التنفيذي وفق هذه النظرية أبعد ما يكون عن وصفه بالإنتهازي، فهو يسعى للقيام بعمله بشكل جيد ليكون وكيل يؤتمن على موجودات الشركة، وتعزى إختلافات الأداء بحسب هذه النظرية إلى الوضعية الهيكلية التي يوجد فيها المدير التنفيذي، وتسهل قيامه بعمله بشكل فعال، فالقضية تصبح تتمحور حول مدى المساعدة التي تمنحها هيكلية المنظمة للمدير التنفيذي حتى يتمكن من صياغة وتطبيق خطته لرفع مستوى أداء الشركة، فهذه النظرية لا تركز على حافز المدير بل على التسهيلات، الهيكلية المناسبة والعوائق التي تحول دون دمج أدوار منصب الرئيس والمدير التنفيذي، بما يحسن الفعالية والإنتاجية ومنه زيادة عوائد حملة الأسهم، مما هو عليه الحال عند

فصل أدوار الرئيس عن المدير التنفيذي (Donaldson & Davis, 1991, 51-52). لكن تجميع كل هذا الكم من السلطة والقوة في يد شخص واحد في المنظمة فيه مخاطرة قد يرهن المنظمة ومستقبلها بمصير شخص واحد.

وبحسب جيمس سيلر، جى لورش تؤثر مجالس الإدارة على الإتجاه طويل الأجل للشركة عبر طرق عديدة أكثرها أهمية (سيلر و لورش، 2003، 105) :

– التأثير على إستراتيجية الشركة؛

– تأثيرها على إختيار وتنصيب كبار المدراء التنفيذيين بالشركة.

لكن تدخل مجالس الإدارة في تحديد جوهر ومحتوى الخيارات الإستراتيجية يحدث بدرجات متفاوتة، فيمكن أن يضع أعضاء مجلس الإدارة ثقتهم في القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا وتكون هذه الثقة نابعة من إرتياحهم ورضاهم على العملية التنظيمية التي تترتب عليها تلك القرارات، لكن هذا التدخل قد يكون مقنن كما هو عليه الحال في القانون الألماني الذي يحصر بوضوح مجالات تدخل مجلس الإدارة في التصديق على القرارات المتصلة بعمليات التملك، أو بيع الأصول أو إغلاق الوحدات الإنتاجية، وهذا على عكس القانون الأمريكي حيث لا يوجد مثل هذا المفهوم الذي يحدد بوضوح كيفية وتوقيت حتمية تدخل مجلس الإدارة في القرارات الإستراتيجية (سيلر و لورش، 2003، 111، 112).

إن الإهتمام بهيكلية وديناميكية مجلس الإدارة وعلاقته بعملية صنع القرار الإستراتيجي يستدعي المزيد من البحوث التي تركز على مجلس الإدارة بإعتباره مجموعة صنع قرار، فمراجعة الدراسات السابقة لم تحدد بوضوح مسؤوليات مجلس الإدارة ودوره في صنع القرارات الإستراتيجية، وهذا راجع بالاساس إلى الإختلاف الواضح بين القوانين التي تحكم عمل هذه المجالس من بلد إلى آخر ، وإختلاف القوانين الأساسية للشركات داخل الدولة الواحدة ومدى السلطة التي يمنحها كل مجلس لفريق الإدارة والتي يكون محددها الأساسي طبيعة القرار نفسه، كما أن هذه المراجعة تبرز تناقض في النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات التي ركزت إهتمامها حول تأثير هيكلية مجلس الإدارة على نتائج القرار و أداء الشركة.

Bowman and Helfat وجدا من خلال إستعراض بعض الدراسات السابقة أن هيكلية مجلس الإدارة وقيادة الشركة تؤثر على جودة قرارات الشركة وأدائها (Bowman & Helfat, 2001, 11) في حين Dalton, et al لم يجدوا أي علاقة بين هيكلية القيادة والأداء المالي للشركة (Dalton, Daily, Ellstrand & Johnson, 1998, 282)

وعلى هذا الأساس فإنه يمكننا القول بأنه لا وجود لرأي واحد متفق عليه بخصوص الدور المباشر لمجلس الإدارة في صنع القرارات الإستراتيجية بالنظر إلى الاختلافات في مهام المجلس من دولة إلى أخرى وحتى داخل الدولة الواحدة كما أن الدراسات التجريبية تؤكد على أن هناك تناقض في تأثير هيكلية مجلس الإدارة على نتائج القرار و أداء الشركة.

2. فريق الإدارة العليا

الدراسات التي إهتمت بكبار المدراء التنفيذيين في السنوات الأخيرة أصبحت تشكل حقل بحث مهم ضمن مجال الإدارة الإستراتيجية، فقد حاول الباحثون فهم دور العوامل الإنسانية في تصميم المنظمة، الخيار الإستراتيجي و الأداء (Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005, 472) وقد ذكر Papadakis and Barwise أن موضوعين

الفصل الثالث: القرار الإستراتيجي وعلاقته بالصراع التنظيمي

مركزيين في البحوث الإستراتيجية تمت معالجتهما خلال العشرين سنة الماضية يتمثلان في: دور الإدارة العليا وعملية صنع القرار الإستراتيجي (Papadakis & Barwise, 1997, 294).

وقد عرف مينز (Menz) أعضاء فريق الإدارة العليا بإعتبارهم "كبار المدراء التنفيذيون في فريق الإدارة العليا، المسؤولون عن واحد أو أكثر من المجالات الوظيفية لمنظمتهم" (Menz, 2012, 46) كما عرف (Carpenter and Fredrickson) فريق الإدارة العليا بإعتباره أعلى صفين للإدارة، ووفق البحوث في الموضوع يتضمن الفريق ما يفوق ستة أعضاء: المدير التنفيذي، رئيس مجلس الإدارة، مدير العمليات، مدير المالية و صف الإدارة العليا التالي للشركة (Carpenter & Fredrickson, 2001, 538) أما (Boeker) فيعتبر فريق الإدارة العليا يتكون من المدير التنفيذي وأولئك الذين يقدمون إليه تقارير مباشرة (Boeker, 1997, 160).

تعد فرق الإدارة العليا مسؤولة عن صنع القرارات الإستراتيجية التي تعبر عن التوجه الإستراتيجي طويل المدى وتؤثر جوهريا على اداء المنظمة (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Hambrick, 1994; Schwenk, 1995) وعلى هذا الأساس فإن فرق الإدارة العليا تلعب دورا مهما في بقاء وإستمرار المنظمة، وتلقى هذه النتيجة إجماع معظم البحوث التي درست العلاقة بين فرق الإدارة العليا والنتائج التنظيمية.

ويلخص او-رايلي وآخرون (O'Reilly et al) اسباب الاهمية التي تتميز بها فرق الإدارة العليا فيما يلي (O'Reilly, Snyder & Boothe, 1993, 150-151):

- فرق الإدارة العليا مسؤولة أساسا عن تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة؛
- فرق الإدارة العليا تربط المنظمة بالدوائر الخارجية وتحمل المسؤولية المطلقة عن توفير مجالات التكامل الوظيفي وضمان المواءمة بين الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والعمليات؛
- تعمل فرق الإدارة العليا على تعزيز التعلم التنظيمي وتضمن التكيف مع الظروف المتغيرة.

وهناك تيارين أساسيين للبحوث التي تناولت العوامل والمتغيرات التي تحدد فاعلية فريق الإدارة العليا في تحقيق النجاح التنظيمي: تركيبة الفريق و عمليات الفريق (Menz, 2012, 46)

عرض (Hambrick and Mason) سنة (1984) نظرية المستويات العليا التي ينظر إليها كإحدى أهم الأدوات لفهم فرق الإدارة العليا، وقد اقترحا أن النتائج التنظيمية، الخيارات الاستراتيجية ومستويات الأداء يمكن توقعها من خلال التعرف على خصائص الخلفية الإدارية لفريق الإدارة العليا، فصناع القرار لا يستطيعون فحص جميع ظروف البيئة والشركة، فيقومون بشكل تلقائي بوعي بتفسير الوضع بالإستناد إلى قواعدهم وقيمهم الإدراكية (Hambrick & Chen, 1996, 662). فالقرار يصنع إذن بالإعتماد على الإدراك النهائي لصناع القرار للوضع مرفقا بقيمهم، وتجدر الإشارة إلى أن القيم الإدارية تلعب دورا فريدا في صنع القرار، ويمكن أن تؤثر بشكل مباشر على نتائج القرار من خلال إستخدامها كقواعد للحكم، وأيضا تؤثر بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الإدراك الإداري.

فبحسب (Hambrick and Mason) تجربيا هناك مقاربتان لتطبيق نظرية المستويات العليا لدراسة العلاقة بين كبار المدراء ونتائج القرار أو الأداء التنظيمي، فالمقاربة الأولى تحاول ربط الخصائص الملاحظة لخلفية صناع القرار بنتائج القرار أو بسلوكهم التنظيمي، أما المقاربة الثانية فتبنى وجهة نظر أكثر نفسية وإجتماعية لدراسة العلاقة، ويفضل (Hambrick and Mason) المقاربة الأولى للأسباب التالية (Hambrick & Mason, 1984, 196):

- التصورات الإدراكية والعملية لمدراء المستوى الأعلى سرية وصعبة القياس المباشر؛
- الأبعاد النفسية القياسية (مثل مركز التحكم، أنماط الإدراك) قد لا تكون كافية لتعكس كل صفات المدراء؛
- الصعوبات العملية التي يمكن أن تعيق تطبيق المقاربة الثانية، فالمدراء يمكن أن يرفضوا الإشتراك في الإختبارات النفسية.

فالمقاربة الأولى تفيذ بأن النتائج التنظيمية ترتبط بالخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا وتتصل بدورها بنظرية المستويات العليا التي تعتقد بأن الخلفية، الخبرة وقيم مدراء الشركة لها تأثير القرارات الإستراتيجية التي يبادر بها هؤلاء الفاعلين الرئيسين بالشركة، كما تعتقد هذه النظرية بأن الخصائص الملاحظة مثل السن، مدة الخدمة و الخبرة الوظيفية قد تستخدم كمؤشرات للأسس الإدراكية التي تقود قرارات المدراء التنفيذيين، وقد تعرضت المقاربة الديمغرافية للنقد، وكان الإنتقاد الرئيسي حول الحاجة لدخول العلبة السوداء التي قد تسمح بالتعرف على الآليات العملية التي تربط العوامل الديمغرافية والنتائج التنظيمية (Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000, 1160). فهناك فجوة سببية بين الخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا ونتائج المنظمة.

وفي هذا الشأن وجد (Smith et al) بأن الخصائص الديمغرافية لفريق الإدارة العليا ترتبط بشكل غير مباشر بالأداء من خلال تدخل متغيرات العملية التي تتضمن التكامل الإجتماعي والإتصال (Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon, & Scully, 1994, 433)، كما وجد (Pelled, Eisenhardt, and Xin) بأن التنوع الديمغرافي للفريق يؤثر على الصراع الذي يؤثر بدوره على أداء المجموعة (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999, 24).

من الملاحظ أنه هناك تيار من البحوث التي إعتمدت بشكل خاص على المتغيرات الديمغرافية لفريق الإدارة العليا و قدمت نتائج متميزة، هذه الدراسات ركزت بشكل كبير على بعدين من أبعاد تركيب الفريق، المجموعة الأولى من الدراسات بحثت تأثير الخصائص الديمغرافية على النتائج التنظيمية بالتركيز على الإعتقاد القائل بأن المتغيرات الديمغرافية ترتبط بإدراك المدراء التنفيذيين الذي يقود إلى بعض الأعمال والنتائج، المجموعة الثانية من الدراسات فحصت آثار تجانس فريق الإدارة العليا، وقد توصلت إلى وجود علاقة دالة بين مختلف مقاييس التجانس والنتائج الإستراتيجية للشركة، كما توصلت هذه الدراسات لوجود إرتباط بين تجانس فريق الإدارة العليا وأداء الشركة (Tihanyi, Ellstrand, Daily & Dalton, 2000, 1160).

و للتنوع الديمغرافي لفريق الإدارة العليا لديه كلفة، ومثال ذلك فالتنوع سيجعل الإتصال بين الأشخاص الذين لا ينتمون لنفس المجموعة أكثر صعوبة (McCain, O'Reilly & Pfeffer, 1983, 630) توضح نظرية عمليات الفريق الطريقة التي تشتغل بها عمليات الفريق للتأثير على عديد نتائج الفريق و / أو المنظمة مثل أداء الشركة (Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith & Flood 1999, 445) وقد إهتمت عديد الدراسات بفرق الإدارة العليا وفحصت العلاقة بين الأداء التنظيمي و أهم عمليات الفريق، التي تتضمن شمولية، سرعة عملية صنع القرار الإستراتيجي والسلوك السياسي بين أعضاء فريق الإدارة العليا (Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith & Flood 1999, 448).

في الجانب الآخر إهتمت المقاربة التي تستخدم النتائج الإجتماعية والنفسية بفحص أثر العمليات الإدراكية أثناء صنع القرارات الإستراتيجية على النتائج التنظيمية، حيث حاول الباحثون دمج منظور المستويات العليا بالنظريات النفسية والإجتماعية، وتركز الدراسات التي إعتمدت هذه المقاربة على عاملين: الإدراك الإداري و

القيمة، وفي هذا الشأن وجد Olson, Parayitam & Bao أن التنوع المعرفي يرتبط إيجابيا بقوة بكل من فهم القرار، الإلتزام به وجودة القرار، لكن عندما تم تضمين صراع المهمة في المعادلة الكاملة كمتغير وسيط، فإن العلاقة بين التنوع المعرفي من جهة وفهم القرار والإلتزام به وجودته من جهة أخرى لم تعد مهمة إحصائيا (Olson, Parayitam & Bao, 2007, 215) لكن (Miller et al.) وجد أن التنوع المعرفي يؤثر سلبا على كل من شمولية عملية صنع القرار الإستراتيجي واتساع عملية التخطيط الإستراتيجي* في حين يؤثر هذين المتغيرين إيجابا على الربحية، فالتنوع المعرفي يؤثر بشكل غير مباشر على أداء الشركة بطريقة سلبية (Miller, Burke, & Glick, 1998, 51)، وركزت بعض الدراسات الحديثة نسبيا على قضيتين بحاجة للمزيد من المعالجة حيث وجهت إهتمامها لفحص تأثير عملية الفريق وهيكله معالجة المعلومات على نتائج القرار والمنظمة، مستخدمة متغيرات كالتكامل السلوكي والذاكرة التبادلية (transactive memory)*. فالإعتقادات والقيم الإدارية تؤثر على إدراك وفهم الوضع التنظيمي

3. المدير التنفيذي (CEO)

على المستوى الفردي درست خصائص المدراء التنفيذيين بشكل مركز، لأنهم يحتلون مواقع أعلى من باقي أعضاء فريق الإدارة في السلم الهرمي للمنظمة، ولا يمكن مناقشة دور المدير التنفيذي للشركة كصانع قرار إستراتيجي دون التطرق لمركزية السلطة وأنماط القيادة، درس Mintzberg (1983) دور الإدارة بكثير من التفصيل ووجد أن المدير يلعب عشرة أدوار، ثم جمع هذه الأدوار لاحقا في ثلاث حزم من رئيسية: أدوار شخصية تفاعلية، أدوار معلوماتية وأدوار صنع القرار (النعمي، 2008، 143-144) جميع هذه الأدوار للمدير التنفيذي ترشحه ليكون صانع قرار إستراتيجي أساسي، لكن دوره في صنع القرار قد يكون أكبر، ففي هذا السياق عرف Amason and Sapienza (1997) فريق الإدارة العليا بما معناه أنهم أولئك المدراء الذين إختارهم المدير التنفيذي للإشتراك في القرار الإستراتيجي المحدد من طرفه (Amason & Sapienza, 1997, 504)

فالمدير التنفيذي يملك سلطة إختيار أعضاء فريق الإدارة العليا الذين تقع تحت مسؤولياتهم صناعة القرارات الإستراتيجية، فهو لا يملك فقط قوة شرعية أكثر يؤثر بها على باقي أعضاء فريق الإدارة العليا لكنه يمارس هذا التأثير عبر إختيار أعضائه، وهذا ما يزيد من سلطته على هؤلاء المدراء التي تجعله يلعب الدور الرئيسي وأكثر في صنع هذه القرارات خاصة إذا ما كان يتميز بشخصية كارزمية تجعل باقي المدراء مجرد تابعين لتوجيهاته وليس شركاء خلال عملية صنع القرار الإستراتيجي، فتجتمع السلطة في يد المدير التنفيذي سواء عبر اللوائح والقواعد

* تعد شمولية عمليات صنع القرارات الاستراتيجية واتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي متغيرات مهمة للعملية الاستراتيجية. يتم تعريف اتساع نطاق التخطيط الاستراتيجي على أنه: المدى الذي تستخدم فيه مجموعة تنفيذية من أعلى مستوى عملية تخطيط كبيرة لصياغة أهداف واستراتيجيات طويلة الأجل للشركة. يتم تعريف شمولية عملية صنع القرار الاستراتيجي على أنها: المدى الذي تنخرط فيه مجموعة تنفيذية من أعلى مستوى في عملية صنع قرار شاملة عند التعامل مع الفرص والتحديات الحالية.

* للإطلاع أكثر

Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2006). Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality, and Organizational Decline. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 2006, 441-453

Rau, D. (2006). Top Management Team Transactive Memory, Information Gathering, and Perceptual Accuracy. *Journal of Business Research*, Vol. 59, 416-424.

التنظيمية التي تحدد سلطات منصبه، أو من خلال السلطات التي يستمدّها من مواصفات شخصيته تقودنا إلى البحث في مفهوم مركّية السلطة وعلاقات القوة .

تشير مركّية السلطة إلى المدى الذي فيه مستويات التأثير على القرارات الإستراتيجية ضمن فريق الإدارة العليا مركّية عند المدير التنفيذي أو بضع مدراء تنفيذيين رئيسيين بدلا من أن توزع بالتساوي على جميع أعضاء فريق الإدارة العليا (Bunderson, 2003, 466) فعدم التناسب في السلطة وتوزيعها وتجميعها في يد المدير التنفيذي أو أيادي قلة من المدراء من بين أعضاء فريق الإدارة العليا المسؤول عن صنع القرارات الإستراتيجية يعبر عن مركّية السلطة، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى تأثيرات مركّية صنع القرار الإستراتيجي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي، ففي دراسة Pitcher and Smith وجدوا بأنه كلما انخفض مستوى مركّية السلطة كلما زاد احتمال صنع قرار إستراتيجي يمتاز بمستوى عال من الإنفتاح على الحوار والنقاش على عكس القرار المدفوع هرميا (Pitcher & Smith, 2001, 10).

لكن بالرغم من أن مركّية صنع القرار الإستراتيجي قد تبدو نظريا تؤثر على سرعة القرار، إلا أن بيانات الدراسة التطبيقية التي قام بها Eisenhardt لم تشير إلى أي نمط من الإرتباط بين المؤشرات النوعية أو الكمية لمركّية القوة وسرعة القرارات، في حين بينت هذه الدراسة أن العملية المستخدمة من طرف المدراء التنفيذيين لتلقي الإستشارة قد تكون مهمة، حيث إكتشف أن المدراء التنفيذيين الذين يكتفون بتلقي الإستشارة من بضعة أعضاء ممن يملكون التجربة يتخذون قرارات أكثر سرعة من أولئك الذين ينشدون إستشارة جميع أعضاء فريق الإدارة العليا ، على عكس ذلك عندما يكون أعضاء فريق إدارة عليا أقل تجربة في دور مستشارين أو مدراء بدون إستشاريين يؤدي إلى إبطاء سرعة إتخاذ القرار (Eisenhardt, 1989b, 571-572).

ومقدار تأثير المدير التنفيذي على نتيجة القرار الإستراتيجي في الحالات العادية أكبر بكثير من تأثير باقي أعضاء فريق الإدارة العليا بالنظر إلى الصلاحيات التي يمتلكها والخبرة التي يحوزها، وتجريبيا تدعم النتيجة التي توصل إليها Roth هذا الافتراض وتفيد أن المدراء التنفيذيين الذين يملكون تجربة دولية مهمة لديهم تأثير إيجابية على أداء الشركة، خاصة إذا ترافق ذلك مع إمتلاك باقي أعضاء الفريق لنفس الخبرة الدولية (Roth, 1995, 223)

وتلعب شخصية المدير دورا في تحديد نوعية القرارات الإستراتيجية التي يصنعها، حيث تشير الأدبيات إلى أن الرؤساء التنفيذيين النرجسيين من المرجح أن ينجذبون إلى أنواع مختلفة من الخيارات الاستراتيجية أكثر من الرؤساء التنفيذيين الآخرين. وستؤثر وجهات نظرهم المتضخمة وحاجتهم الشديدة للاهتمام على كيفية تحديدهم للبداية الاستراتيجية وتقييمها: فهم سيبحثون عن الخيارات غير المألوفة والدرامية ، والتي سيصنفونها بشكل إيجابي لأغراض مؤسساتهم ولأغراضهم الشخصية. من المرجح أن يفضل المدراء التنفيذيين النرجسيين الديناميكية الاستراتيجية وحب الإستكشاف، بدلا من التدرجية الاستراتيجية والاستقرار، ونتيجة لذلك يميلون إلى تقديم أداء متطرف (مكاسب كبيرة أو خسائر كبيرة) وأداء متذبذب لمنظمتهم (Chatterjee & Hambrick, 2007, 358) فالمدير التنفيذي النرجسي يميل لإتخاذ قرارات متهورة قد لا تتوقف تبعاتها عند حدود تفويت الفرص المربحة على المنظمة بل تتعدها لتعرض المنظمة إلى خطر تحمل خسائر غير مبررة.

يمكن أن يكون المدير التنفيذي في بعض الحالات مسؤولا لوحده عن صنع القرارات الإستراتيجية لكن هذا التوجه ينطوي على قدر كبير من المغامرة، فخطورة تركيز المعرفة في شخص واحد من شأنه أن يحد من نطاق نمو

المنظمة بسبب صنع القرارات على أساس رأي شخص واحد لا يخضع لأي رقابة وأيضا يترك المنظمة عرضة لفقدان رأسمالها المعرفي.

المبحث الثاني: نماذج عملية صنع القرار الإستراتيجي

على مدى العقود القليلة الماضية حاول الباحثون تصميم نماذج لعملية صنع القرار الإستراتيجي وتحديد المراحل والعوامل المؤثرة عليها، وإتسمت هذه المهمة بالصعوبة لأن القرارات الاستراتيجية توصف غالبا بأنها "غير منظمة" و"غير مبرمجة" و"معقدة" ورغم هذا حاول الباحثون في المجال تطوير نماذج لعملية صنع القرار الإستراتيجي، والتي تختلف عن بعضها البعض في عديد النواحي المهمة.

مراجعة الدراسات التي عنت بالبحث في عملية صنع القرار الإستراتيجي أظهرت وجود مجالين رئيسيين للبحث في الموضوع، المجال الأول يركز على عملية صنع القرار الإستراتيجي بإعتبارها سلسلة خطوات أو مجموعة مراحل وروتينات، أما المجال الثاني فيركز على ابعاد عملية صنع القرار الإستراتيجي كالشمولية، العقلانية، المركزية، الرسمية وجميع العوامل الدينامية الأخرى، لكن في الدراسات الحديثة وبالإعتماد على النماذج والمنظورات المختلفة لعملية صنع القرار الإستراتيجي قام عديد الباحثين في المجال بوضع مجموعة من الأطر والشبكات التكاملية لعملية صنع القرار الإستراتيجي، عديد الدراسات والبحوث التي عالجت موضوع صنع القرار الإستراتيجي تؤكد بأن القرارات الإستراتيجية والعمليات التي تؤدي إليها تتأثر بالسياق الذي يصنع القرار ضمنه (Bateman & Zeithaml, 1989, 60)

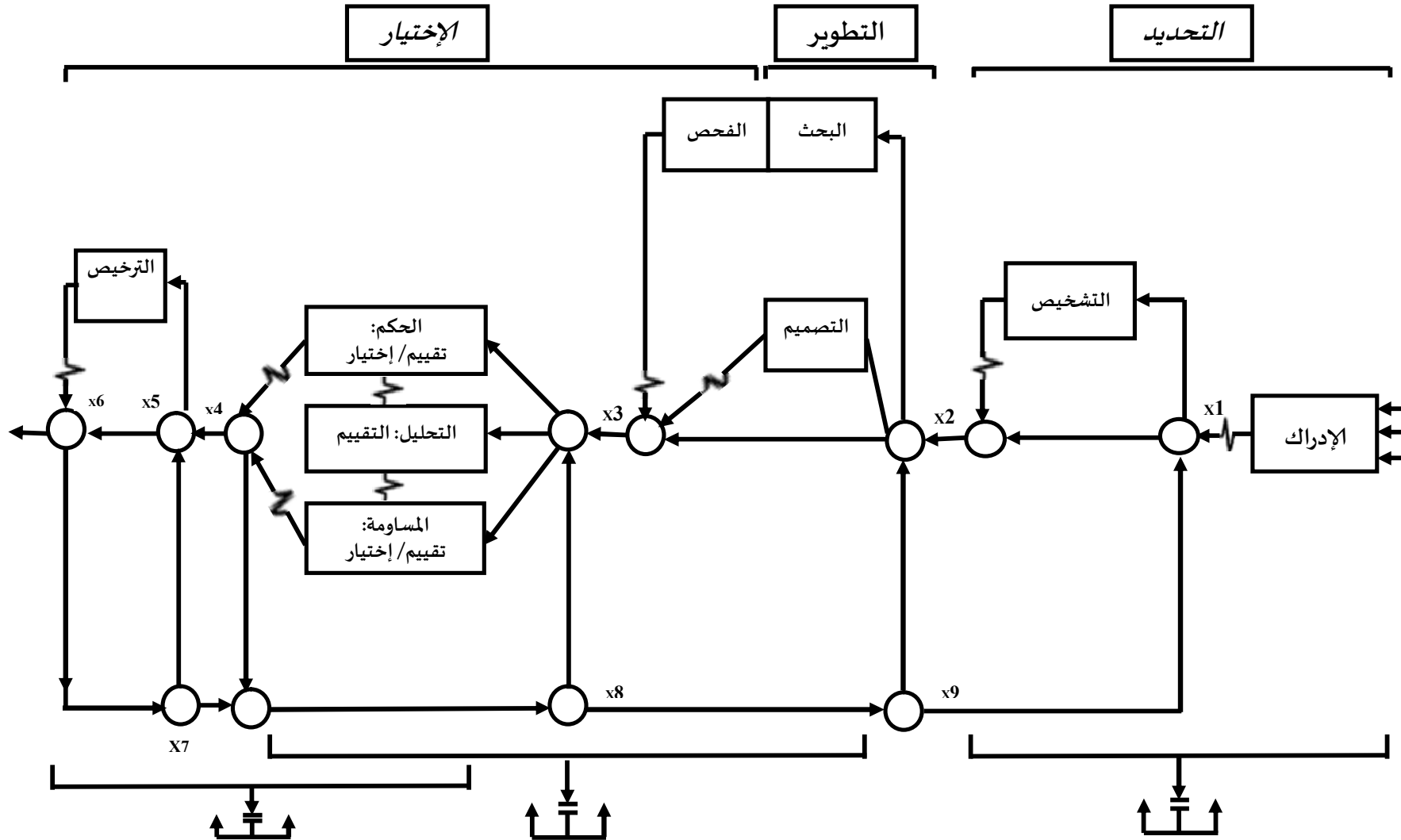
المطلب الأول: النموذج العام لصنع القرار الإستراتيجي لـ Mintzberg et al

قام Mintzberg et al بوضع محاولة مبكرة لنمذجة عملية صنع القرار الاستراتيجي، وقد حدد ثلاث مراحل رئيسية كما حدد المراحل الفرعية داخل كل مرحلة أساسية (Schwenk, 1995, 473-474) بحسب Mintzberg et al تشير الدراسات حول عمليات صنع القرارات الاستراتيجية إلى أن ثلاث مجموعات من الروتين تدعم المراحل الرئيسية، فروتينات التحكم في القرار توجه عملية صنع القرار نفسها، روتينات الإتصال توفر معلومات المدخلات والمخرجات اللازمة لصيانة صنع القرار، أما لروتينات السياسية فتمكن صانع القرار من شق طريقه إلى الحل في بيئة مؤثرة وأحيانا معادية (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976, 260).

مرحلة التحديد: تشتمل هذه المرحلة على روتينين: روتين الإعتراف بالقرار والذي يثير نشاطا استراتيجيا، وروتين التشخيص الذي يستهدف فهم المثيرات المستجدة وتحديد علاقات سبب-نتيجة الخاصة بموقف القرار (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976, 252-253) فمن خلال روتين الاعتراف بالقرار يتم الاعتراف بالفرص، المشاكل والأزمات والتي تستدعي القيام بنشاطات القرار، أما روتين التشخيص فيسمح بجمع المعلومات المتعلقة بالفرص، المشاكل والأزمات وتحديدها بوضوح أكثر (Schwenk, 1995, 473).

مرحلة التطوير: تستهلك مرحلة تطوير عملية صنع القرار الاستراتيجي أكبر قدر من موارد صنع القرار، يمكن وصف مرحلة التطوير من خلال اثنين من الروتينات الأساسية، البحث والتصميم، يتم استثارة روتين البحث للعثور على حلول جاهزة، أما روتين التصميم فيستخدم لتطوير حلول مفصلة حسب الطلب أو لتعديل الحلول الجاهزة، هذا التمييز أساسي لأنه يوضح الفرق بين ما يسميه علماء النفس التفكير التقاربي والتفكير التباعدي (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976, 255).

الشكل رقم (1.3): النموذج العام لصنع القرار الإستراتيجي لـ Mintzberg et al



Source : Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A., The structure of “unstructured” decision processes, Administrative Science Quarterly, Vol. 21 No. 1, 1976, p. 266.

مرحلة الاختيار: يعتبر الاختيار منطقيا الخطوة الأخيرة في عملية صنع القرار، مع ذلك نظرا لأن مرحلة التطوير تتضمن في كثير من الأحيان تحليل القرار الواحد إلى سلسلة من القرارات الفرعية، حيث يمكن أن تنطوي عملية القرار الواحد على عدد كبير من خطوات الاختيار، العديد منها مرتبط بشكل معقد بمرحلة التطوير، تصف الأدبيات المعيارية مرحلة الاختيار من حيث ثلاثة إجراءات متسلسلة: تحديد معايير الاختيار، تقييم نتائج البدائل بالنظر للمعايير، ومن ثم صنع الخيار، في الواقع نادرا ما يسمح الاختيار بتحديد دقيق لهذه الإجراءات الثلاثة، ويفتح Mintzberg et al أنه من الأنسب وصفها من حيث ثلاثة روتينات: روتين الفحص، روتين اختيار - تقييم و روتين الترخيص (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976, 256- 257).

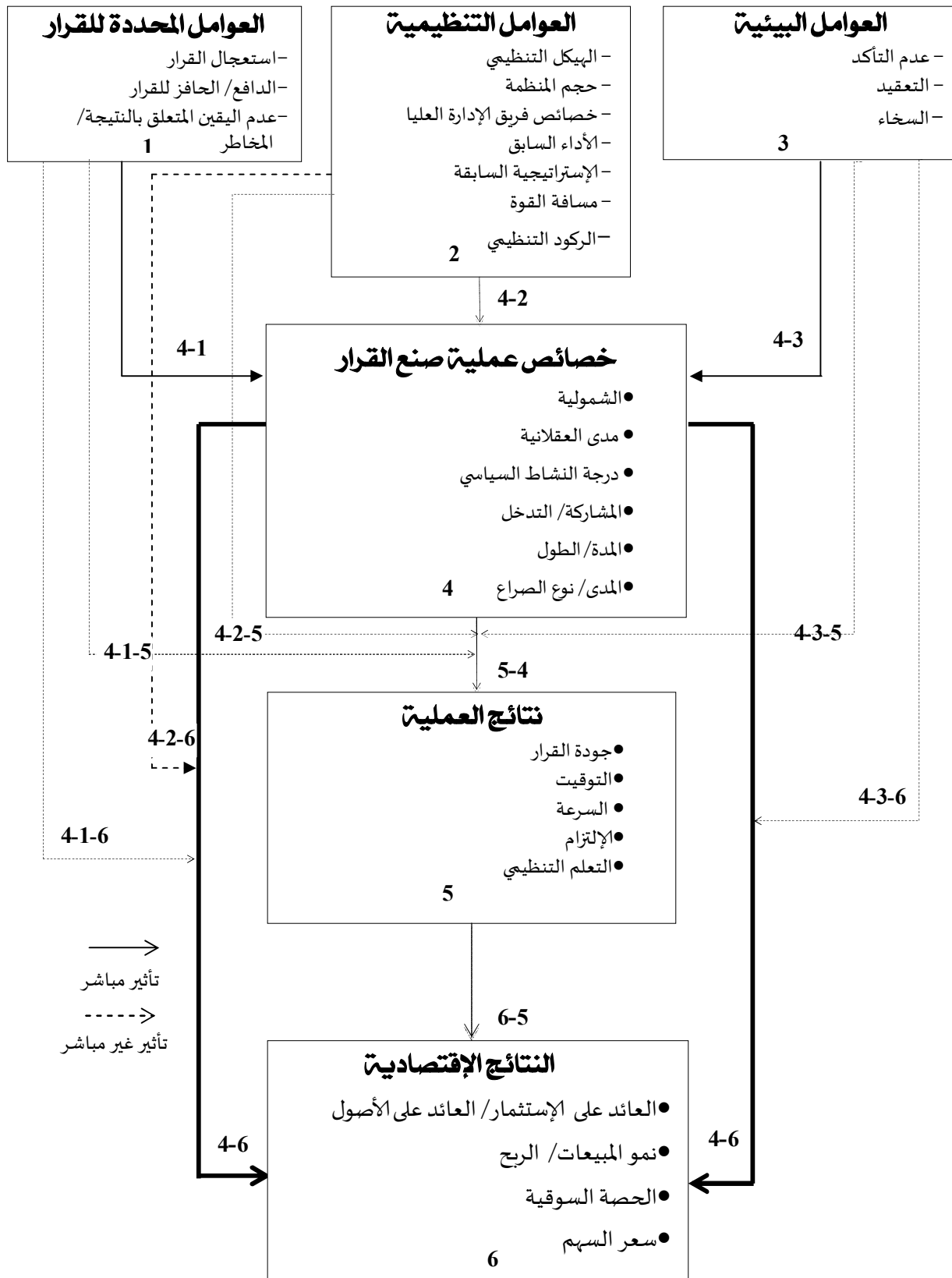
فروتين الفحص يتم تنشيطه عندما يحدد روتين البحث بدائل أكثر مما يمكن تقييمها بشكل مركز، فالبدائل يتم فحصها بسرعة ويتم إقصاء البدائل غير القابلة للتطبيق، أما روتين تقييم الاختيار فيتتيح اختيار بديل إما عن طريق عملية التحليل والحكم أو عبر عملية التفاوض والمساومة بين صناع القرار، ويأتي دور روتين الترخيص (التفويض) ليسمح بالمصادقة على القرار، عندما يصنع الفرد القرار لا يملك السلطة الكافية لإلزام المنظمة بمسار العمل، لهذا ينبغي أن يتحرك القرار لأعلى الهرم التنظيمي حتى يصل إلى المستوى الذي يملك السلطة اللازمة (Schwenk, 1995, 474).

المطلب الثاني: الإطار التكاملي لعملية صنع القرار الإستراتيجي لـ Rajagopalan et al

يرى Rajagopalan, Rasheed & Datta (1993) أن النماذج النظرية المقترحة من طرف الباحثين قبلهم والتي حاولت وصف وشرح عمليات صنع القرار الإستراتيجي، تعكس تصورات مختلفة للمنظمات، فهي تتراوح بين نماذج "عقلانية" تعرض صورة متكاملة ومتناسقة بشكل جيد لهيئة صنع القرار، ما يسمح بصنع خيارات منطقية من بدائل محددة بوضوح، إلى نماذج "سياسية / سلوكية" يتم فيها النظر إلى القرارات كنتيجة للمساومات والمفاوضات بين أفراد أو وحدات التنظيمية يملكون تصورات متصارعة، رهانات شخصية وسلطة غير متكافئة، حيث أنه من السهل والواضح القول أن هذه النماذج تختلف اختلافا جوهريا من حيث افتراضاتها الأساسية حول سياق القرار وخصائص عملية صنع القرار (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993, 350-351) فالمراجعة الدقيقة لمثل هذه النماذج تسمح باستخلاص بعض الاستنتاجات العامة فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993, 351) نوجزها فيما يلي:

- القرارات الإستراتيجية تصنع ضمن السياق البيئي للمنظمة، فالعملية التي تصنع بواسطتها هذه القرارات وخصائصها تتأثر بخصائص البيئة الخارجية مثل: عدم التأكد والتعقيد؛
- العوامل التنظيمية مثل: القوة الداخلية، الهيكل التنظيمي، الاداء السابق، الإستراتيجيات السابقة ومدى الركود التنظيمي لها تأثير هام على العملية، هذه العوامل قد تتفاوت بين الشركات ضمن الصناعة الواحدة، حيث تتبع في أغلب الأحيان القرارات الإستراتيجية أنماط مختلفة في المنظمات المختلفة؛
- ضمن المنظمة الواحدة يمكن أن تتفاوت عملية صنع القرار الإستراتيجي من قرار لآخر بسبب الاختلافات في العوامل المحددة للقرار مثل: الدافع للقرار، الإستعجال المرتبط بالقرار، درجة عدم التأكد من النتيجة ومدى تخصيص الموارد، بكلمة أخرى عوامل سياقية سابقة؛
- والشكل الموالي يوضح الرسم التخطيطي لهذا النموذج:

الشكل رقم (2.3): الإطار التكاملي لعملية صنع القرار الإستراتيجي Rajagopalan et al



Source: Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. Journal of management, 19(2), p. 352.

الفصل الثالث: القرار الإستراتيجي وعلاقته بالصراع التنظيمي

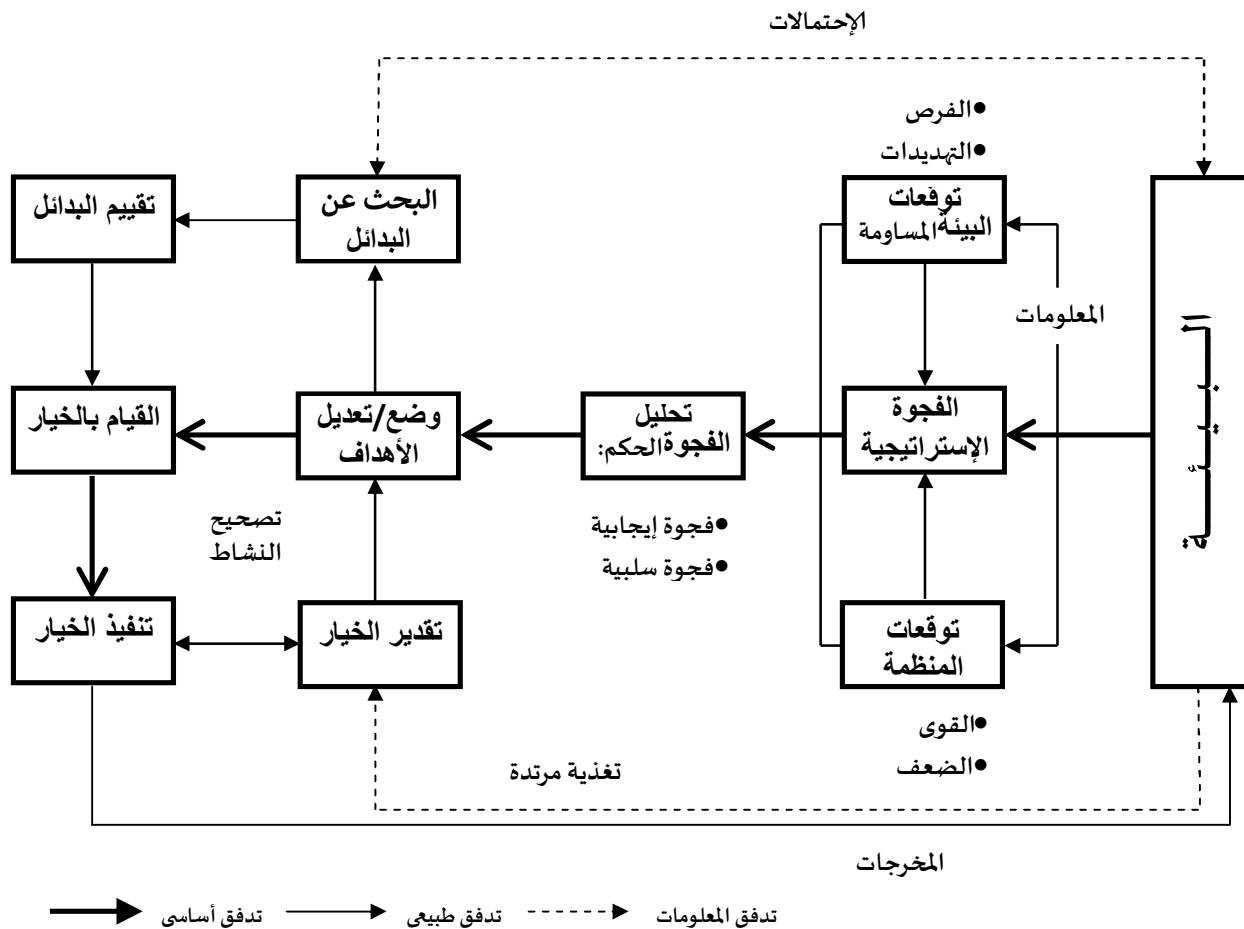
كما أوضحت Rajagopalan et al أن الثلاث مجموعات من العوامل الموصوفة سابقا تؤثر على عملية القرار الإستراتيجي التي يمكن أن توصف بإسم خصائص العملية مثل: مدة العملية، درجة العقلانية والشمولية، مقدار النشاط السياسي، مدى تدخل ومشاركة الفرد/ وحدة ثانوية في عملية القرار (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993, 351) كما تساعد خصائص عملية القرار على تحديد نتائج العملية مثل: جودة القرار، سرعة القرار، مستوى التزام الافراد والوحدات التنظيمية ومدى التعلم التنظيمي، كما أن خصائص العملية بالإضافة إلى نتائج العملية تؤثر على النتائج الإقتصادية مثل: العائد على الإستثمار/ العائد على الأصول، نمو المبيعات/ الربح، الحصة السوقية وسعر السهم (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993, 351).

فالنموذج الشامل لعملية صنع القرار الإستراتيجي يجب أن يتضمن ليس فقط خصائص العملية وأسبقاياتها البيئية، التنظيمية والمتعلقة بالقرار نفسه، لكن أيضا النتائج الإقتصادية وغير الإقتصادية.

المطلب الثالث: نموذج عملية صنع القرار الإستراتيجي لـ Harrison

إقترح Harrison (1996) منظورا مختلفا لعملية صنع القرار الإستراتيجي حيث يعتقد أن الرسمية ومقاربة الخيار العقلانية ينبغي أن تؤدي إلى قرارات إستراتيجية أكثر مثالية، والشكل الموالي يوضح النموذج:

الشكل رقم (3.3): نموذج عملية صنع القرار الإستراتيجي لـ Harrison



Source: Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. Management decision, 34(1), p.50.

فعملية صنع القرار الإستراتيجي تبدأ بتقييم وضع الفجوة الإستراتيجية للمنظمة، الذي يمكن أن يؤدي إلى ثلاث إمكانيات أو احتمالات، حيث يمكن تمييز الوضع الإيجابي الذي يعنى بأن جوانب قوة المنظمة أكثر قيمة ووزنا من جوانب ضعفها وهي بالتالي قادرة على استغلال الفرص وحماية نفسها من التهديدات، أما الوضع السلبي فهو الحالة العكسية تماما للوضع الإيجابي حيث تكون عوامل قوة المنظمة أقل قيمة ووزنا من عوامل ضعفها ما يجعلها عاجزة عن استغلال الفرص وتلافي التهديدات، أما الاحتمال الثالث والأخير فيطلق عليه إسم الوضع الإستراتيجي الصفري والذي تتعادل فيه عوامل القوى وعوامل الضعف، وينظر إليه كسيناريو نظري بدل أن يكون واقعي (Harrison, 1996, 47-48). والشكل الموالي يوضح عملية صنع القرار الإستراتيجي وفق تصور Harrison.

بعد تقييم الفجوة الإستراتيجية تنطلق عملية صنع القرار بسلسلة من النشاطات تتضمن وضع الأهداف، البحث عن الحلول البديلة لمعالجة الفجوة، ثم تقارن وتقيم هذه البدائل ليتم تبني الخيار ومنه تطبيق هذا الخيار وبعده تأتي مرحلة المتابعة والمراقبة (Harrison, 1996, 48-49).

بالنسبة لـ Harrison فعملية صنع القرار الإستراتيجي هي عملية مركبة من مرحلتين أساسيتين: تحليل الفجوة الإستراتيجية و عملية صنع القرار الإداري (Harrison, 1996, 49) وهناك ثلاثة أنواع من تدفقات العملية كل واحد منها يساهم في النتيجة النهائية للعملية الإجمالية:

التدفق الأساسي: يشمل على المهام الرئيسية لعملية صنع القرار الاستراتيجي حيث لا يمكن التحايل على هذه الوظائف دون المساس بسلامة العملية الكلية، فيتم استخدام المعلومات الواردة من البيئة الخارجية لتقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة إلى جانب الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما يتم إجراء تحليل الفجوة للتأكد من الحجم والطبيعة الإيجابية أو السلبية للفجوة الإستراتيجية الناتجة، تستخدم نتائج تحليل الفجوة من قبل الإدارة لتحديد أو إعادة تحديد الأهداف الإدارية التي تؤدي إلى اتخاذ القرار الإداري، تشكل الأهداف الإدارية الغايات التي يتم من أجلها صنع وتنفيذ الخيار الاستراتيجي (Harrison, 1996, 49).

التدفق الطبيعي: يشكل الوظائف المساعدة للعملية المفاهيمية، يمكن اختزال هذه الوظائف أو تجاوزها أو تقيدها ولكن ليس دون تسجيل بعض التدهور في إجمالي عملية صنع القرار، على سبيل المثال قد يكون البحث عن البدائل مقيدا لحساب مجموعة غير كافية من البدائل، أو أن تقييم قرار استراتيجي منفذ قد يتم إنجازه بشكل أقل من ناحية التكلفة لكن على حساب النجاح التام لعملية صنع القرار ككل، بالاندماج مع التدفق الأساسي يعزز التدفق الطبيعي آفاق اتخاذ قرار استراتيجي ناجح (Harrison, 1996, 50).

تدفق المعلومات: يسمح باكتشاف الإحتمالات خلال البحث عن البدائل أو يعرض ردود الفعل عبر المعلومات التي تقدمها البيئة الخارجية مما يؤكد قبول أو عدم قبول القرار الاستراتيجي الذي تم تنفيذه، على هذا النحو يصنع تدفق المعلومات مساهمته الخاصة في نجاح القرار الاستراتيجي (Harrison, 1996, 50).

وعموما تحدث الفجوة الاستراتيجية السلبية عندما تكون العوامل البيئية الهامة أكبر من القدرات الداخلية للمنظمة، وهذا يعني أن المنظمة غير قادرة على الاستفادة من الفرص المتاحة، أو التعامل مع المنافسة أو التهديدات التكنولوجية، أو الوفاء بمتطلباتها القانونية، أو تحمل بمسؤولياتها المتوقعة، من الواضح أن الفجوة الاستراتيجية السلبية تتطلب إجراءات تصحيحية سريعة وفعالة من قبل الإدارة لتصحيح عدم التوازن غير المقبول، أما إذا أظهر تقييم متزامن للمنظمة أن مجموع القدرات الداخلية أكبر بوضوح من إجمالي العوامل الخارجية الهامة، توجد فجوة

إستراتيجية إيجابية وهو الشرط الأمثل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة (Harrison & Pelletier, 1998, 150) (151) والقرار الاستراتيجي الناجح هو الذي ينتج عنه تحقيق الهدف الذي أدى إلى اتخاذ القرار في إطار القيود التي يتعين مراعاتها لتحقيق مثل هذا الإنجاز (Harrison, 1996, 53).

المطلب الرابع: نموذج التأثير السياقي على عملية صنع القرار الإستراتيجي لـ Papadakis et al

يرى Papadakis, Lioukas & Chambers (1998) أنه على الرغم من المجموعة الكبيرة من المؤلفات التي عنت بصنع القرار الاستراتيجي إلا أنه لا يزال من المعترف به على نطاق واسع أن معرفتنا بعمليات صنع القرار الاستراتيجي محدودة وتستند في الغالب إلى دراسات معيارية أو وصفية وعلى افتراضات لا يزال معظمها غير مختبر (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 115) فبعد أن أجرى Papadakis et al مراجعة موجزة للدراسات التي عالجت موضوع صنع القرار الإستراتيجي خلص إلى أن :

- ليس هناك الكثير من الأبحاث حول تأثير السياق الأوسع على القرار الإستراتيجي؛
- معظم الدراسات تركز على عدد محدود من السوابق بينما تتجاهل مصادر التأثير الهامة الأخرى على عمليات صنع القرار الاستراتيجي (نموذج دون المواصفات) ؛
- تركز معظم الدراسات على سمة واحدة فقط من خصائص هذه العملية (مثل: الشمولية، التسييس واللامركزية) على الرغم من حقيقة أن عملية صنع القرارات الإستراتيجية متعددة الأبعاد بطبيعتها؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن الكثير من الأدلة التي تم إنتاجها متناقضة وبعيدة عن

تأسيس نظرية متماسكة (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 119)

وعليه أجرى Papadakis et al إعادة وصف لخصائص عملية القرار حيث أكدوا على انه يمكن استخلاص العديد من الأبعاد / الجوانب لعملية صنع القرار الإستراتيجي من الأدبيات وتشمل : الشمولية/العقلانية، المركزية، الرسمية/التنميط، بعد التسييس/ خلاف حل المشكلة وعوامل أخرى مثل العوامل الديناميكية، حيث يسمح وصف عملية صنع القرار عبر هذه الأبعاد بفحص العلاقات المتبادلة المحتملة مع العوامل السياقية وغيرها من العوامل (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 116).

كما أكد Papadakis et al أن العديد من الباحثين أشاروا إلى جوانب التأثير السياقي على عملية صنع القرار الاستراتيجي، وقد استخدم هذه النتيجة لمحاولة وضع نموذج تكاملي لعملية صنع القرار الإستراتيجي، حيث اقترح التصنيف التالي للعوامل التي من المتوقع أن تؤثر على العمليات الإستراتيجية:

- الخصائص الفردية للمديرين وديناميكيات المجموعات ؛

- السياق التنظيمي الداخلي؛

- العوامل البيئية (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 116-117).

وشدد على أنه يجب أن يشتمل هذا الإطار على المنظورات الأساسية التالية على الأقل: "منظور القرار الفردي"، "الخيار الإداري أو الاستراتيجي"، "الاحتمالية البيئية" و "الخصائص الثابتة ومدى توفر الموارد" (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 117) وتناقش الفقرات التالية بإيجاز الأسس النظرية لكل منظور :

منظور القرار: قد تكون طبيعة القرار نفسه أو مشروع القرار الإستراتيجي مهما، حيث تشير البحوث في مجال توصيف صنع القرار إلى أن نفس الحافز الداخلي أو الخارجي قد يتم تفسيره بشكل مختلف تملما من قبل المديرين

في المنظمات المختلفة أو حتى داخل نفس المنظمة، وقد تم التأكيد على أن الطريقة التي يوسم بها المديرون ويصنفون قروا في المراحل المبكرة من عملية صنع القرار تؤثر بقوة على استجابات المنظمة اللاحقة، حيث توفر بعض الدراسات الدليل على أنه إذا تم النظر إلى القرار على أنه أزمة، فسيتم اتخاذ إجراءات مختلفة عما إذا كان ينظر إلى القرار على أنه فرصة، فعندما تترجم القرارات على أنها تهديدات وليست فرص تميزت عملية صنع القرار المتبعة بشمولية أكبر، غير أن فهمنا لتأثير الخصائص المحددة للقرار على عمليات صنع القرار التنظيمي لا يزال محدودا للغاية، فمعظم العمل التجريبي يركز على: الخصائص الفردية المحددة للقرار (على سبيل المثال الفرصة أو الأزمة) أو المراحل المبكرة لتحديد طبيعة القضية وتشخيصها وتأثيرها على جوانب عملية صنع القرار الإستراتيجي، لم يقدم الباحثون أي عمل يفحص بشكل تجريبي علاقة تغير مجموعة من خصائص القرار بمدى تغير مجموعة من أبعاد عملية صنع القرار الإستراتيجي، مع استثناءات قليلة لم تظهر الأبحاث الحالية بالتفصيل كيف تشكل الخصائص المحددة للقرار عملية صنع القرار ككل (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 117).

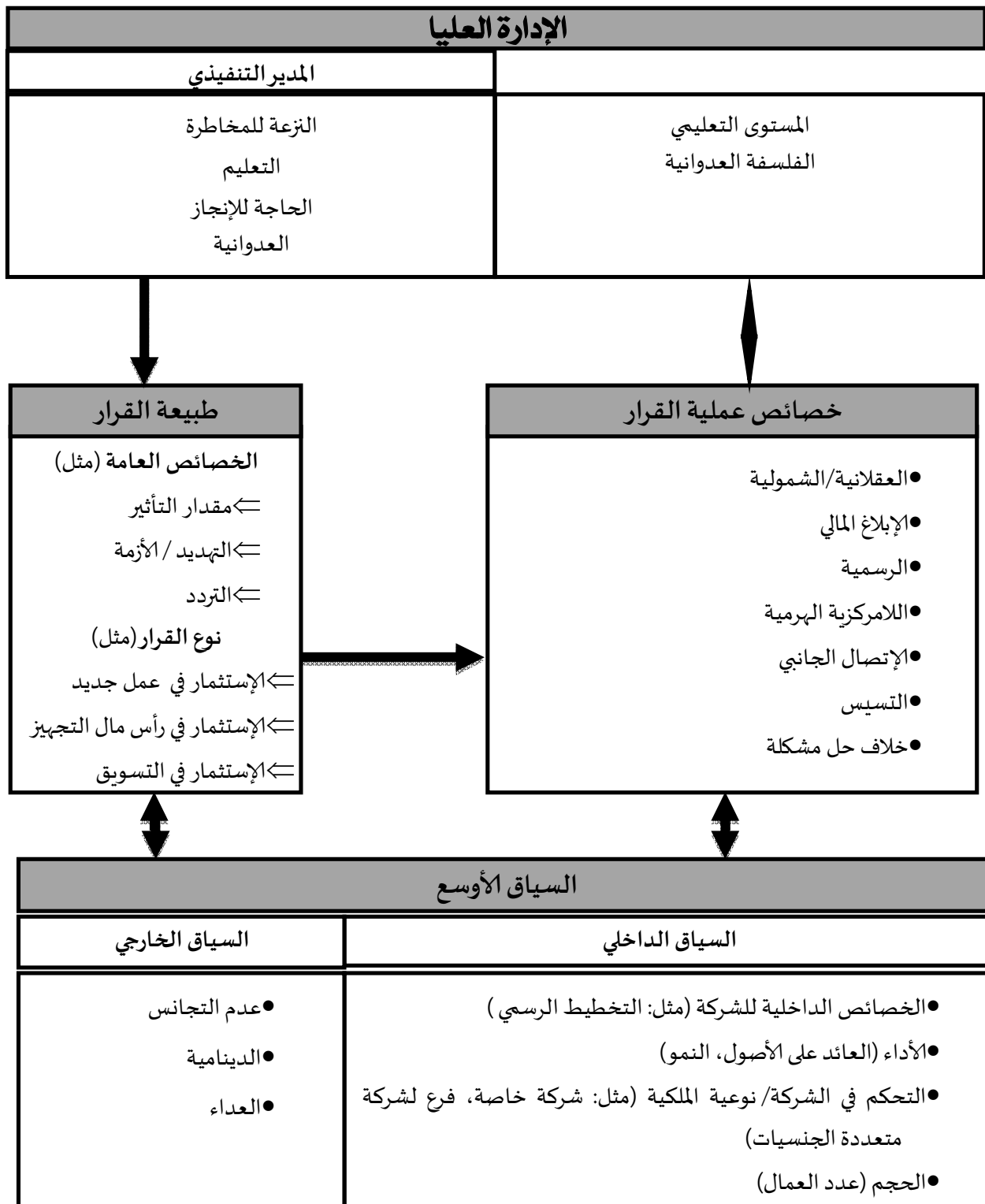
المنظور الاستراتيجي أو خيار الإدارة: يؤكد على دور صناع القرار، ويشدد على أن الخيارات الإستراتيجية لها عنصر سلوكي داخلي وتعكس جزئيا خصوصيات صناع القرار، وهناك القليل من العمل التجريبي حول علاقة الإدارة العليا بعملية صنع القرار الإستراتيجي، إذ لا يزال تأثير الإدارة العليا على القرار الإستراتيجي غير واضح، لتعزيز معرفتنا بدور المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا، نحتاج إلى فهم أفضل لتأثيرها على عملية صنع القرار الاستراتيجي و / أو الخصائص الأساسية لهذه العملية والتي تعتبر مهمة (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 117-118).

منظور الحتمية البيئية: يؤكد على أن القرارات والعمليات الإستراتيجية تعبر عن التكيف مع الفرص، والتهديدات، والقيود، والخصائص الأخرى للبيئة، في حين أن كبار المديرين هم وكلاء سلبيون لديهم تأثير ضئيل على تطوير الشركات، تتماشى هذه النظرة مع النظريات الاقتصادية التي تكون فيها مخرجات القرار أو بالأحرى العمليات الداخلية لصنع القرار الإستراتيجي متعلقة بتفسير سلوك الشركة في بيئة تنافسية (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 118).

منظور خصائص الشركة وتوفر الموارد: يركز على العوامل الداخلية مثل: الأنظمة الداخلية، أداء الشركة، الحجم، التحكم في الشركات (أي الملكية)، على مستوى النظرية يمكن ربطه بمنظور "القصور الذاتي"، حيث وفقا لهذا المنظور فإن الترتيبات التنظيمية الحالية، الهياكل، النظم، العمليات والموارد بالرغم من تحديدها في البداية من قبل قوى الإدارة والبيئة فإنها بدورها تقيد في المستقبل صنع القرار الاستراتيجي، الذي يرتبط أيضا بتوفر الموارد مثل الربحية وركود الموارد (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 118-119).

هذا النموذج يعرض أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي على الجانب الأيمن من الشكل الموالي، كما يتم وصف الخصائص المحددة للقرار على الجانب الأيسر، في حين يشير الجزء العلوي من الشكل إلى عوامل الإدارة بينما تشير أدنى كتلة إلى عوامل سياقية أوسع (بيئة الشركات والخصائص الداخلية للشركة) (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 120).

الشكل رقم (4.3): نموذج التأثير السياقي على عملية صنع القرار الإستراتيجي Papadakis et al



Source: Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. Strategic management journal, p.121.

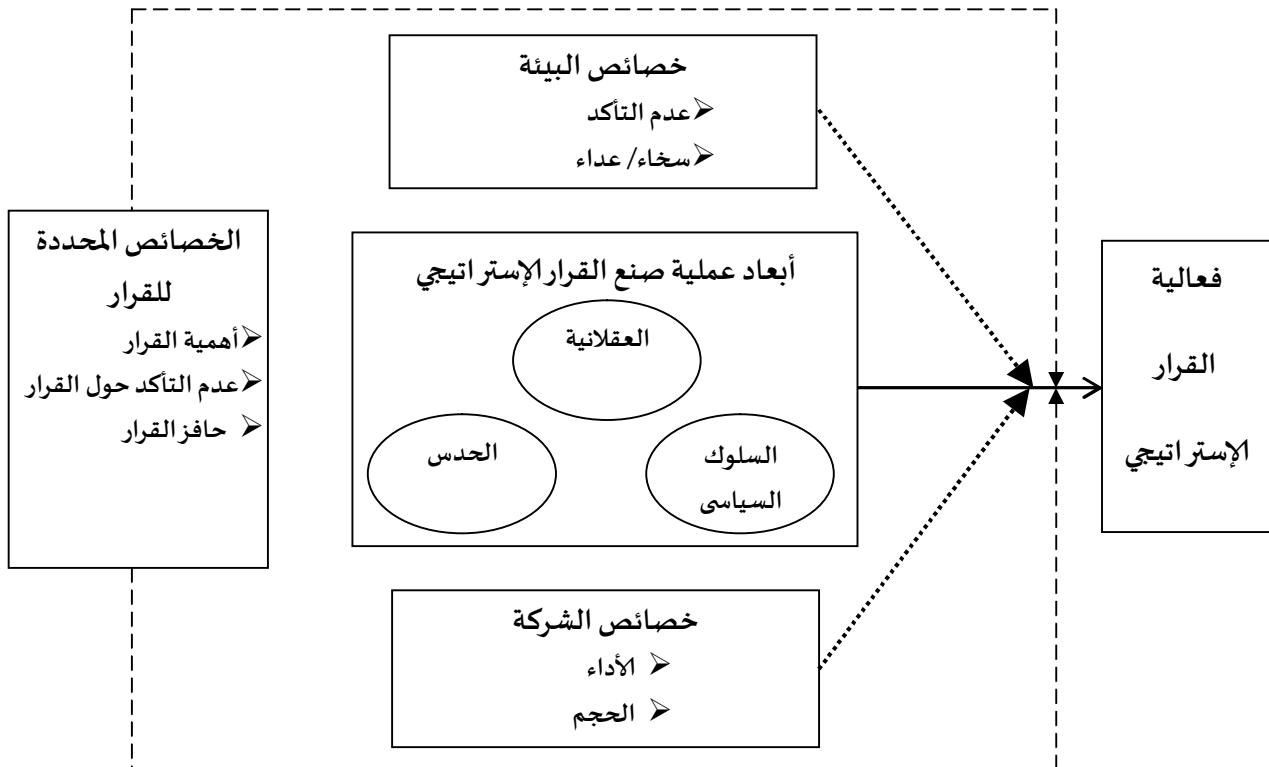
المطلب الخامس: النموذج التكاملي لفعالية صنع القرار الإستراتيجي لـ Elbanna and Child

بالاستناد إلى أطروحة دكتوراه لسعيد محمد البنا (2003)* قدم Elbanna and Child (2007 b) مقالا اعتمدا فيه على ثلاث وجهات نظر موقفية خاصة بعملية صنع القرار الاستراتيجي من أجل تطوير نموذجا محددا وأكثر اكتمالا لفعالية القرار الاستراتيجي في سياق مختلف وهو السياق المصري، حيث ضمنا العملية تأثير ثلاثة أبعاد لصنع القرار الإستراتيجي (العقلانية، السلوك السياسي والحدس) على فعالية القرار الإستراتيجي، كما قاما بدمج ثلاثة مجموعات متجانسة من العوامل التي تعدل علاقة أبعاد عملية صنع القرار الاستراتيجي بفعالية القرار الإستراتيجي (Elbanna & Child, 2007b, 431) والتي تتمثل فيما يلي:

- خصائص القرار: تتضمن أهمية القرار، عدم التأكد المتعلق بالقرار والحافز للقرار؛
- خصائص البيئة: تتضمن عدم التأكد البيئي، السخاء أو العداء البيئي؛
- خصائص الشركة: تتضمن أداء الشركة وحجمها.

أما المجموعة الرابعة والتي تخص الخصائص الديمغرافية لصناع القرار فقد تم إهمالها لأن مثل هذه البيانات غير متاحة للجمهور في مصر ويشير الاستجواب الاستكشافي المباشر إلى أن المستجيبين المصريين كانوا مترددين في تقديمها (Elbanna & Child, 2007a, 565) والشكل الموالي يوضح النموذج المقترح الذي يدعم تحليل البيانات المتحصل عليها ميدانيا العديد من فرضياته.

الشكل رقم (5.3): النموذج التكاملي لفعالية صنع القرار الإستراتيجي لـ Elbanna and Child



Elbanna, S., & Child, J. (2007b). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), p.433.

* Elbanna, S. M. (2003). Strategic decision-making: antecedents and outcomes (Doctoral dissertation, University of Birmingham). <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.411879>

بحسب Elbanna من بين أهم ما يميز هذا النموذج أنه أخذ في الحسبان وبصورة جادة المتغيرات الخاصة بمخرجات القرار، مما يجعل الدراسة أكثر ثراء من خلال إظهار الطريقة التي يمكن بها أن تتحول الأبعاد المختلفة لعملية صنع القرار إلى نتائج فعلية (البنا، 2005، 190) وهذا بالطبع ما يخدم جزئياً الدراسة الحالية التي تعنى بدراسة تأثير الصراع على مخرجات القرار الإستراتيجي.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار الإستراتيجي

تأثر عديد العوامل في عملية صنع القرار الإستراتيجي منها ما تعلق بالقرار نفسه ومنها ما هو مرتبط بالجوانب التنظيمية، وتلعب البيئة الخارجية التي تنشط ضمنها المنظمات دوراً في تحديد النشاطات التي تتطلبها عملية صنع القرار الإستراتيجي كما يمكن أن تكون للمتغيرات الخاصة بأعضاء فريق الإدارة والخبرات ذات الصلة بالعمل نفس الحظ من المساهمة في هذه العملية.

المطلب الأول: العوامل المتعلقة بالقرار نفسه

هناك بعض الدراسات التي اهتمت بالعوامل المتعلقة بالقرار التي قد تؤثر على عملية صنع القرار الإستراتيجي والنتائج المترتبة عن هذه العملية، لكن هذه الدراسات لم تحقق الإجماع حول العوامل المؤثرة فعلاً، وأهم هذه العوامل هي: محفزات القرار، أهمية القرار، استعجال القرار، عدم اليقين بخصوص القرار.

1. أهمية القرار

صناع القرار يؤثرون بشكل حاسم على مدى نجاح أو فشل منظماتهم، لأنهم مسؤولون بصفة مباشرة عن صنع وتنفيذ القرارات، التي تملك قدراً متفاوتاً من الأهمية، ما يضع المدراء أمام حتمية التصرف مع القرارات المختلفة بطرق مختلفة، فالمدراء قد يبدلون المزيد من الجهود ويضاعفون اهتمامهم ويظهرون المزيد من الإلتزام لضمان نجاح القرار إذا ما اعتبر هذا القرار مهماً جداً لبقاء المنظمة، ويتفق (Papadakis et al) مع ما إستنتجه Dean and Sharfman حيث وجد أنه كلما كان التأثير المتوقع للقرار مرتفعاً زادت الأهمية التي يوليها المدراء له، وهذا ما يمنحنا تفسيراً لسلوك صنع القرار، فتصرف صناع القرار يكون أكثر شمولية / عقلانية عند اتخاذ القرارات تنطوي على نتائج هامة (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 126) وبحسب (Carter, Hickson et al) فإن نجاح المنظمة قد يتوقف على مدى صنع وتنفيذ المدراء لقرارات عقلانية، فسلوك صنع القرار يمكن أن يفسر بأهمية وتأثير صنع القرارات الإستراتيجية على المنظمة (Ftes, 2013, 46) فصناع القرار يمكن أن يتبعوا إجراءات أكثر دقة وعقلانية عندما يكون للقرارات تأثير هام على عملية صنع القرارات اللاحقة، في هذا الشأن هناك درجات متفاوتة من الاختلاف بين الباحثين، وكمثال على هذا الاختلاف فقد وجد Elbanna and Child علاقة إيجابية بين أهمية القرار والرشد الإجرائي، بينما لم تكن العلاقة دالة في دراسة Dean and Sharfman، أما Hickson et al فقد أوضحوا أن المدراء يرغبون بشدة في اضمحلال الرشد في القرارات إذا اعتبروها مهمة لنجاح المنظمة، وفي هذا الشأن يعتقد Langley بأن المقاربة العقلانية في تحليل البيانات كما في حالة تكلفة / منفعة ستكون أكثر تفضيلاً للاستخدام كآلية رمزية للإدارة لإظهار الكفاءة.

2. محفزات القرار

الدوافع لصنع القرار الإستراتيجي يمكن أن تكون: تهديد، فرصة، أزمة أو مزيج بينها، ينظر لهذه لقرارات كأزمات بحسب Ashmos et al في الوضع الذي يكون فيه صناع القرار:

- يعتقدون أن هناك ضغط للشروع في العمل وأن الإخفاق فيه يمكن أن يؤثر سلبا على المنظمة؛
- يعتقدون بأن سيطرتهم على هذه القضية متدنية؛
- قد يدركون أن بقاء المنظمة مهدد.

بينما ينظر للقرارات كفرص في الوضع العكسي تماما للأزمة، فمن الضروري التعرف على طبيعة القرار من حيث كونه استجابة لفرصة أو أنه لمواجهة أزمة (Ashmos, Duchon & McDaniel, 1998, 29).

وبحسب Dutton and Jackson ففهم الوضع يسمح بتحديد الأفراد الذين سيشاركون بكفاءة في حل المشاكل المحتملة أو تحقيق الحوافز، فالمدراء قد يظهرون سلوكا مختلفا معتمدا على طبيعة الوضع، أي ما إذا كان أزمة، تهديد أو فرصة (Dutton & Jackson, 1987, 86) فتشخيص المشاكل بالإضافة إلى كونه يسمح بتحديد من سيشاركون في القضية، يسمح بتوضيح الدور الذي من المحتمل أن يلعبه كل مشارك وحجم الموارد التي ستخصص للقضية، وخلصت الدراسة التي أجراها Fredrickson أن النشاطات التي يتم القيام بها خلال صنع القرار الإستراتيجي بغرض مواجهة المشاكل تكون أكثر شمولية من تلك التي يتم القيام بها إستجابة للفرص، فالمدراء يميلون ليكونوا أكثر حذرا بخصوص التأثيرات السلبية للمشاكل على منظماتهم، وعليه فمن المرجح في وضع يمتاز بوجود مشاكل أن يتم إجراء تحليلات مكثفة، أما بالنسبة للفرص فتتم الإستجابة ببساطة للمحفزات التي قد تضمن فوائد غير متوقعة سابقا (Fredrickson, 1985, 830). أما Mintzberg فقد وجد بأن صناع القرار يميلون للشروع في عملية القرار عندما تقابل الفرصة المشكلة، ومن المتوقع أن المدير يبحث عن الفرص عند مواجهة مشاكل بسيطة، لكن عندما تتصاعد المشاكل لتتطور إلى أزمات، فسينشغل المدراء بشكل كلي في التعامل فقط مع حالات الطوارئ (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976, 253-254) وفي نفس الإتجاه تقريبا وجد Elbanna and Child أن العلاقة بين الرشد وفاعلية صنع القرار الإستراتيجي إيجابية، لكن أقوى بالنسبة للقرارات التي يدركها صناع القرار كأزمات أكثر منها للقرارات التي يدركونها كفرص (Elbanna & Child, 2007b, 443).

فالقرارات تميل لتكون عقلانية في حالات الأزمات أكثر منها في حالات الفرص، ففي الأزمات يتم التركيز على الأدلة والحقائق فالمدراء يلتزمون بأقصى درجات الانسجام والتنسيق، مبتعدين عن قدر الإمكان عن السلوك السياسي فيوحدون جميع جهودهم ويضعون كل خبراتهم لتحقيق هدف الخروج من الأزمة أو تفاديها.

3. إستعجال القرار

في بعض الأحيان قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على التماشي مع التغيرات الحاصلة بسرعة في بيئتها، عبر صنع قرارات إستراتيجية إستعجالية للتعامل مع الوضع القائم، بالشكل الذي يجعل هذه القرارات تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة في التوقيت المناسب، وقد وجد Eisenhardt & Bourgeois (1988) أنه في البيئات عالية السرعة الوقت المخصص لصنع القرار الإستراتيجي يكون قصير، فالبيئة سريعة التغير لا تترك أي مجال لإستراتيجية بطيئة ناشئة، في نفس الوقت يجب على فريق الإدارة العليا الفعال أن يصنع ويطبق القرارات بسرعة وعقلانية ويتجنب السلوك السياسي الذي يشكل عائقا أمام تدفق المعلومات المطلوبة (Eisenhardt & Bourgeois, 1988, 763). بحسب Fredrickson and Mitchell (1984) فالبيئة غير المستقرة تتطلب سرعة القرار والمرونة، وتسمح السرعة بالقيام بأعمال سريعة ومنخفضة التكلفة لإستغلال أو التغلب على قائمة متغيرة من الفرص والتهديدات (Fredrickson & Mitchell, 1984, 405) فالقرارات المستعجلة هي نتيجة للبيئة المتغيرة بسرعة وهي محاولة للانسجام معها والاستجابة لمتطلباتها عبر صنع قرارات سريعة، عقلانية تتفادى السلوك السياسي العالي.

4. عدم اليقين بخصوص القرار

من غير المستبعد أن تعرف عملية صنع القرار الإستراتيجي محدودية المعلومات والغموض بخصوص المعلومات المتوفرة للذين يعكسان حالة عدم اليقين، الذي تخلف درجته من قرار لآخر، وبحسب Child عدم اليقين هو "درجة الإختيار الذي يكون محدود ليس فقط بسبب تصميم العمل ومعوقات العملية السياسية الداخلية للمنظمة بل أيضا تعرقله محدودية و/ أو غموض المعلومات" (Ftes, 2013, 246) كما يؤكد Butler بأن القرارات غير الروتينية مثل القرار الاستراتيجي، تنطوي على قدر من عدم اليقين، وتبقى إدارة عدم اليقين حاسمة للمدراء (Ftes, 2013, 47)، وقد وجد Dean and Sharfman أن عدم اليقين من قرار استراتيجي له علاقة قوية جدا بالعقلانية الإجرائية (Dean & Sharfman, 1993, 598) كما يرى Wilson et al بأنه نظرا لارتباط استمرارية إنتاج أو أداء المؤسسة ارتباطا وثيقا بالربح والأداء، فإن بعض أشكال الحساب العقلاني ممارسة معتادة في تقييم أي صدمة يمكن أن تواجه العمل المعتاد، من هذا المنطلق تنخرط المنظمات في إدارة المخاطر وعدم اليقين من خلال استراتيجيات عقلانية مثل حساب النتائج السلبية المحتملة لمواجهة الأحداث المتطرفة عن طريق الاحتياط والتأمين، فصناع القرار قد يحاولون الحصول على بيانات صحيحة ودقيقة، للوصول إلى قرار صحيح يقلل الخطر (Wilson, Branicki, Sullivan-Taylor & Wilson, 2010, 27)

وهناك وجهتا نظر مختلفتين تماما بخصوص تأثير عدم اليقين والتغيرات السريعة في البيئة على العمليات العقلانية، فوجهة النظر الأولى عرضها بعض الباحثين من بينهم Bourgeois and Eisenhardt تفيد بأن عدم اليقين سيزيد من العمليات العقلانية لصنع القرارات عبر جمع وتحليل البيانات المطلوبة لسد الفراغ بين المعلومات المتوفرة والمعلومات التي يحتاجها المدراء لأداء هذه المهمة (Bourgeois & Eisenhardt, 1988, 821) أما وجهة النظر الثانية فعرضها Dean and Sharfman تفيد بأن عدم اليقين لغز لا يمكن حله بالعمليات العقلانية (جمع وإستخدام المعلومات)، لهذا فهو يقلل من عقلانية العمليات فصناع القرار سينخرطون في عمليات عقلانية أقل لصنع القرار الاستراتيجي كلما واجهوا مشاكل تتميز بدرجة عالية من عدم اليقين (Dean & Sharfman, 1993, 598) في حين وجد Hodgkinson et al أن القرارات التي يرافقها التعقيد وعدم اليقين ترتبط بإستخدام الإستدلال في عملية صنع القرار، فمن أجل التعامل مع تعقيد وعدم اليقين الذين يصاحبان القرار الإستراتيجي، حيث يوظف صناع القرار تشكيلة متنوعة من الإستدلال التي تمكنهم من التعامل مع تعقيد وغموض المعلومات خلال عملية صنع القرار (Hodgkinson, Bown, Maule, Glaister, & Pearman, 1999, 978).

يتضح من خلال إستعراض وجهات النظر السابقة بخصوص تأثير عدم اليقين على عقلانية القرار، أن هناك نتائج متناقضة تماما، وأمام هذا الوضع تظهر الحاجة لمزيد من الدراسات والبحوث.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية

من الممكن أن تلعب عديد المتغيرات التنظيمية دورا بارزا في عملية صنع القرار الإستراتيجي من خلال التأثير على ابعاد ونتائج هذه العملية، و أهم هذه العوامل هي: حجم المنظمة، أداء المنظمة، نوع الملكية والهيكل التنظيمي.

1. حجم المنظمة

يرتكز مفهوم حجم المنظمة المستخدم بكثرة في دراسة المنظمات على عدد مستخدمي المنظمة ويؤكد على هذا الأمر Matías-Reche et al بالقول أن الأدب التنظيمي يعرف حجم المنظمة عموما بعدد الأشخاص كأعضاء أو موظفين (Matias-Reche , Garcia-Morales, & Rueda-Manzanares, 2008, 172)

بصفة عامة أوضح Hart and Banbury أن حجم الشركة يؤثر بشكل ملحوظ على العلاقة بين مقاربات الإدارة ونتائج المنظمة، وقد أوضح Mintzberg بأن حجم المنظمة يؤثر على طبيعة عملية صنع القرار الإستراتيجي، كما أكد Elbanna أن دور حجم المنظمة عادة ما يعتبر مهم ضمن سياق صنع القرار الإستراتيجي لأن عديد الباحثين مقتنعين بأن حجم الشركة يمكن أن يؤثر بشكل آلي على الممارسات الإدارية (Elbanna, 2009,793) وقد وجد Fredrickson and Iaquinto بأن التغيير في حجم المنظمة على علاقة إيجابية بالتغير في الشمولية، وفسر هذه النتيجة بالإعتماد على إقتراحات Mintzberg التي تفيد بأن العملية الشاملة تتطلب موارد كافية لنشاطات البحث عن المعلومات على نطاق واسع، إجراء التحاليل الشاملة و إستخدام عملية التخطيط الرسمية. بالإضافة إلى ذلك فالمنظمات عندما تنمو تقوم عادة بإعتماد هيكل تنظيمي متخصص من المحتمل أن يزيد من تخطيط الموظفين، إستخدام أنظمة معلومات متطورة والرقابة الرسمية، هذا كله من شأنه أن يشجع زيادة عقلانية صنع القرارات الإستراتيجية (Fredrickson & Iaquinto, 1989, 520) أما Singh فوجد أن هناك علاقة إيجابية بين حجم المنظمة ومستوى اللامركزية في صنع القرار (Singh, 1986, 569) في حين وجد Iaquinto and Fredrickson أن زيادة حجم المنظمة من المحتمل أن يؤثر سلبا على توافق أعضاء فريق الإدارة العليا حول شمولية القرار (Iaquinto & Fredrickson, 1997,70) لكن رغم أن هناك عديد الدراسات التي تدعم الرأي القائل بتأثير حجم المنظمة على صنع القرار الإستراتيجي، إلا أن هناك بعض الدراسات التي لا ترى أي علاقة بين حجم المنظمة وعملية صنع القرار، ومثال ذلك دراسة Dean and Sharfman حيث لم تجد أي علاقة دالة بين الحجم والعقلانية الإجرائية (Dean & Sharfman, 1993, 598)

ويفسر Elbanna التضارب الحاصل في النتائج بين دراسة Fredrickson and Iaquinto ودراسة Dean and Sharfman إلى أن مجموعة متنوعة من الاختلافات:

- الاختلاف في المتغير التابع (العقلانية الإجرائية مقابل الشمولية)؛
- أنواع القرارات (فعلية مقابل إفتراضية)؛
- نطاق الصناعة (سنة مقابل إثنين).

ويعتقد أنه ممكن أن يفسر كل واحد من هذه الاختلافات التضارب الحاصل في النتائج. (Elbanna, 2011, 18-19)

2. أداء المنظمة

الدراسات التي فحصت علاقة أداء المنظمة بعملية صنع القرار الإستراتيجي أكدت الحاجة إلى دراسة كل مقاييس الأداء المالي وغير المالي، ويرى Phillips and Moutinho أن الأداء يعبر عن الطريقة التي تنجز بها منظمة ما أعمالها بالقياس إلى منظمات مماثلة تنتمي إلى نفس الصناعة، ليس فقط من خلال المؤشرات المالية التقليدية للأداء، لكن أيضا عبر إستخدام المؤشرات غير المالية المهمة أيضا (Phillips & Moutinho, 2000,371) ويمكن أن تشتمل المقاييس الرئيسية للأداء المالي على العائد على الأصول، مستوى المبيعات و نمو الأرباح في حين تشتمل المقاييس غير المالية مثلا على المسؤولية الإجتماعية، رضا العملاء والموظفين.

ويعلق Elbanna على دراسة علاقة الأداء التنظيمي بصنع القرار الإستراتيجي بالقول أنه على الرغم من أن تأثير الأداء على عملية صنع القرار الإستراتيجي مفيد من الناحية النظرية، فإنه لم يلقى الإهتمام الكافي في البحوث والدراسات السابقة، بالإضافة إلى ذلك فالباحثين لا يتفقون حول ما إذا كان الأداء الضعيف أو الأداء الجيد هو الأكثر أهمية في تحديد سلوك المدراء، ويجد بعض المؤلفين الدعم التجريبي لعلاقة إيجابية بين الأداء والعمليات

العقلانية لصنع القرارات. (Elbanna, 2011, 18-19) ويعتقد Fredrickson أن الأداء التنظيمي له تأثير على عملية صنع القرار الإستراتيجي، فالمستوى العالي للأداء ينتج تراكم الموارد، التي توفر المصادر الأساسية الكافية للبحث عن المعلومات الشاملة وتحليلها بدقة خلال صنع القرار الإستراتيجي، علاوة على أن الشركات عادة لا تستخدم المصادر المتراكمة لدفع تكاليف إيجاد الحلول لمثلئ بل للحصول ببساطة على حلول مرضية (Fredrickson, 1985, 824) كما يوضح Elbanna أن مختلف عناصر الأداء قد تؤثر بشكل مختلف على أبعاد عملية صنع القرار الإستراتيجي (Elbanna & Naguib, 2009, 441)

أظهر البحث الذي قدمه Papadakis et al العلاقات الدالة بين مؤشرات الأداء وأبعاد عملية صنع القرار حيث خلصت الدراسة إلى أن العائد على الأصول يرتبط إيجاباً بالعقلانية، فالمستويات العالية من الأداء قد تنتج موارد كافية للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر عقلانية، كما أن العقلانية العالية قد تؤدي إلى أداء أفضل مما يعزز علاقة إيجابية في الإتجاهين، ويرتبط العائد على الأصول أيضاً إيجاباً بالإبلاغ المالي فكلما ارتفع معدل العائد على الإستثمار زادت المنظمات من نشاطات الإبلاغ المالي، ويرتبط العائد على الأصول أيضاً إيجاباً باللامركزية التراتبية حيث كلما كان هناك المزيد من تفويض سلطة صنع القرارات الإستراتيجية إلى المديرين التنفيذيين في الأقسام، كلما ارتفع أداء الشركة و يفترض هذا النمط من التفكير أن زيادة المشاركة (خاصة من قبل مدراء الإدارة الوسطى) سيكون لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي من خلال إثارة ظاهرتين متوازيتين إيجابيتين، فمن ناحية يزيد إشراك عدد أكبر من الناس في صنع القرار الإستراتيجي من مستوى الإجماع بين المديرين ويؤدي من ناحية ثانية إلى فهم مشترك للمهمة المشتركة، كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أن كلا من التسييس التنظيمي والخلاف حول حل المشكلة* يرتبطان إيجاباً بنمو الأرباح لأن النمو المرتفع للأرباح بمرور الوقت قد يثير صراعات داخلية حول أين يجب استثمار هذه الموارد (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 130-135)

باحثون آخرون على عكس ذلك يعتقدون أن الأداء الضعيف للمنظمة قد يكون حافز قوي يدفع صناع القرار ليكونوا أكثر عقلانية لأن القرار الخاطئ قد يضع المنظمة خارج مجال الأعمال، فإدارة الشركة سيئة الأداء لديها هامش خطأ أقل، بينما مستوى الأداء المرتفع يقلل من الرغبة في البحث عن المعلومات وتحليلها وفي هذا الشأن إستنتج Bateman and Zeithaml بأن الأداء التنظيمي السابق يمكن أن يخلق الشكل الإيجابي للقرار ويزيد من ثقة صناع القرار التي تؤدي بدورها إلى عملية صنع قرار أقل عقلانية (Bateman & Zeithaml, 1989, 69)

3. نوع الملكية والهيكل التنظيمي

رغم أن أهم الدراسات ركزت البحث حول دور كل من حجم المنظمة والأداء التنظيمي في عملية صنع القرار الإستراتيجي، إلا أن هناك بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة والتي خضعت للفحص من قبل عدد قليل من الدراسات، ومن بين هذه العوامل يمكن أن نميز: نوع الملكية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، فنوع الملكية من الممكن أن يؤثر على عملية صنع القرار الإستراتيجي لأن الشركات في القطاع الخاص عادة ما تكون أكثر عقلانية من الشركات العامة، ويفسر Pfeffer هذا التباين بالقول أن صناع القرار في الشركات الخاصة أكثر عقلانية أي أقل تسييساً لأن هذه الشركات تملك هدفاً نهائياً واحد وهو تعظيم الأرباح، مما يخلق إجماعاً يقلل من النشاط السياسي

* والذي يشير حسب Ji, Dimitratos & Huang (2016) إلى درجة الاختلاف أو الشقاق حول الأهداف والأساليب والحلول للمشكلات بين صناع القرار في خلال عملية صنع قرار إستراتيجي، كما إستخدموا مصطلح خلاف أو شقاق بالتبادل مع مصطلح صراع.

بالمقارنة مع الشركات العامة ويلغي الحاجة لإستخدام المناورات السياسية (Pfeffer, 1994, 42) وإستنتج Papadakis et al أن نوع التحكم في الشركات الصناعية اليونانية له تأثير كبير على عدة جوانب من عملية صنع القرار الإستراتيجي حيث أشارت النتائج إلى تأخر هام لدى الشركات اليونانية الخاصة في جانب العقلانية. في حين كانت الشركات المملوكة للدولة أقرب إلى المعايير الدولية (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 136)، كما وجد Mallory et al إختلافا واضح في أنماط صنع القرار الإستراتيجي بين الشركات البريطانية والشركات الأمريكية المسجلة ببريطانيا، حيث تشير الدلائل إلى أن الإدارة في الشركات المملوكة لبريطانية تقوم بصنع قراراتها من خلال لجان دائمة رسمية وفقا لإجراءات معتادة موجودة مسبقا وتستغرق وقتا طويلا نسبيا للقيام بذلك، وتتسم عملية صنع القرار الإستراتيجي في هذه الحالة ب: مستوى عال من رسمية التفاعل، توحيد إجرائي (غير مكتوب) ومدة زمنية أطول، في حين تميل الإدارة في الشركات التابعة لأمريكا إلى الاعتماد على مجموعات العمل المجمعة بشكل غير رسمي والتي تساعد على التوصل إلى قرار سريع نسبيا من خلال عملية لا تتبع ظاهريا أي إجراء معترف به، وتتسم عملية صنع القرار الإستراتيجي في هذه الحالة ب: انخفاض في كل من رسمية التفاعل، التقييس الإجرائي ومدة صنع القرار الإستراتيجي (Mallory, Butler, Cray, Hickson & Wilson, 1983, 207).

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي تحدد المنظمة من خلاله كيفية تقسيم المهام وإستخدامها للموارد وكذلك التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة فيها، ورغم أهمية الهيكل التنظيمي إلا أن الدراسات التي ركزت حول علاقة أبعاد الهيكل التنظيمي بعملية صنع القرار قليلة جدا، ومع ذلك وجد Fredrickson أن أبعاد الهيكل التنظيمي كالتعقيد، الرسمية والمركزية تؤثر على عملية صنع القرار الإستراتيجي، فالتعقيد الذي يمكن أن يميز الهيكل التنظيمي يفسح المجال للصراع والسلوك السياسي، ويقلل من شمولية عملية صنع القرار (Fredrickson, 1986, 285-289) أما Miller et al فقد إستنتج أن الرسمية والتكامل الهيكلي على علاقة إيجابية بعقلانية صنع القرارات الإستراتيجية في حين لم يجد أي علاقة بين المركزية و صنع الإستراتيجية (Miller, Dröge & Toulouse, 1988, 564-565).

المطلب الثالث: العوامل البيئية

من المحتمل أن تساهم بيئة المنظمة بقدر كبير من التأثير في عملية صنع القرار الإستراتيجي من خلال ما يعرف بالعوامل السياقية والمتمثلة اساسا في: عدم اليقين البيئي، السخاء- العداء البيئي والخصائص الثقافية.

1. عدم اليقين البيئي

التعامل مع عدم اليقين البيئي يعد مشكلة تشارك فيها جميع المنظمات، وجد Hodge et al أن عاملين أساسيين يساهمان في عدم اليقين البيئي هما: التعقيد البيئي والتغير البيئي (Elbanna, 2011, 14) فبحسب Linn فالمدراء في المنظمات يواجهون تحديات متزايدة كنتيجة لعدم اليقين البيئي، فعندما يشرع المدراء في تنفيذ مهامهم كصنع القرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي، عدم اليقين يمكن تخفيضه بإستخدام المعلومات التي توفرها نظم المعلومات (Linn, 2008, 21) أما Alkaraan & Northcott فيعتقدان أن صناع القرار عمليا ليس لديهم القدرة للوصول إلى كل المعلومات ذات العلاقة، ما يعيق بالتالي توليد جميع البدائل المحتملة وتوقع كل النتائج بدقة (Alkaraan, & Northcott, 2006, 164) كما وجد Fredrickson and Mitchell بأن عدم اليقين البيئي يعدل العلاقة بين شمولية القرار والأداء (Fredrickson & Mitchell, 1984, 41) كما وجد علاقة سلبية بين شمولية عملية القرار الإستراتيجي والأداء في بيئة غير مستقرة، بينما كانت إيجابية في البيئة المستقرة (Fredrickson, 1984).

(455) كما بين **Iaquinto and Fredrickson** ففي بيئة مستقرة من المرجح أن يكون هناك توافق بين أعضاء فرق الإدارة العليا حول شمولية عملية صنع القرار الإستراتيجي على عكس الفرق التي تنشط في وضع بيئي غير مستقر (66, 1997, **Iaquinto & Fredrickson**) حيث يتزايد استخدام الحدس والسلوك السياسي على حساب العقلانية.

من خلال التدقيق في النتائج السابقة يتضح دور عدم اليقين البيئي في تعديل العلاقة بين عمليات صنع القرار الإستراتيجي ونتائج الأداء، فالبيئة المستقرة تسمح بجمع المزيد من البيانات والمعلومات الموثوق في صحتها التي توفرها أنظمة المعلومات ومن ثم تحليلها بما يسمح بتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل، ما يجعل عملية صنع القرار أكثر شمولية وعقلانية منها في البيئة غير المستقرة حيث التعقيد والتغير البيئيين يجعلان أنظمة المعلومات نتيجة الإضطراب والتشويش الذي سببها تفتشل في جمع المعلومات الضرورية، الموثوق فيها وغير المكلفة، التي تسمح بتوليد البدائل الكافية لصنع قرارات إستراتيجية عقلانية وتجعل صناع القرار يلجؤون للمزيد من استخدام الحدس والسلوك السياسي، كما أن البيئات غير المستقرة والتي يغلب عليها عدم التأكد تتطلب إستجابة فورية عبر قرارات إستراتيجية سريعة لا تترك المجال أمام صناع القرار لجمع البيانات الكافية، تحليلها بعمق ودقة وتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل.

لكن تعميم هذه النتائج غير ممكن، ففي مقابل الرأي السابق الذي يؤكد على أن عدم اليقين البيئي يعدل العلاقة بين شمولية عملية صنع القرار الإستراتيجي والأداء، هناك تيار من البحوث تناقض النتائج التي توصل إليها النتائج السابقة الذكر فمثلا لم يجد **Papadakis et al** أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدم اليقين البيئي و العمليات العقلانية والسياسية لصنع القرار الإستراتيجي (134, 1998, **Papadakis, Lioukas & Chambers**) كما أوضح **Elbanna and Child, 2007b** أن عدم اليقين البيئي ليس له أي دور معدل للعلاقة بين أبعاد القرار الإستراتيجي ونتائج القرار (441, 2007b, **Elbanna & Child**).

ويعتقد **Bourgeois and Eisenhardt** أن البيئات عالية السرعة (صناعة الكمبيوتر مثلا)، تجبر المدراء التنفيذيين على هيكلة خرائطهم المعرفية وتشكيل نظرياتهم بشأن الاستراتيجيات التي ستنجح، والحجة من التحليل النفسي تدعم هذا الاعتقاد، إذ ينصح الأشخاص الذين يتعرضون للضغط من خلال بيئة شخصية سريعة وغير مرتبة وغير مستقرة "بتنظيم عالمهم" من خلال عملية عقلانية لتحديد الأهداف وتحديد الأولويات، وجمع المعلومات، وتوليد وتقييم البدائل من أجل اكتساب حس السيطرة على الوضع الشخصي، فالفرق بين هذه النتائج ونتائج دراسة **Fredrickson and Mitchell** مثلا يرجع جزئيا إلى الطرق المختلفة (كانت دراستهما الميدانية تستند إلى سيناريو في صناعة منتجات الغابات) كما قد يكون هناك تفسير آخر هو أن صناعة الكمبيوتر قد تتميز ببيئة سريعة التغير أعلى منها في منتجات الغابات، مما يؤدي بدوره إلى خلق ضغوط معززة من أجل إتباع نهج أكثر عقلانية (827, 1988, **Bourgeois & Eisenhardt**) وهناك عدة أسباب منهجية وموضوعية لتفسير مثل هذه النتائج المتناقضة للدراسات السابقة، فالإختلاف في البيئة ميدان للدراسة لكل بحث ومجال الصناعة الذي تنتمي إليه الشركات قد تكون حاسمة في تحديد هذا التناقض.

2. السخاء-العداء البيئي

نطاق نشاط المدير تكبحه البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، ويعد عداء- سخاء البيئة السمة الهامة التي تمارس تأثيراً على سلوك المدراء وتساعد في فهم عملية صنع القرار الإستراتيجي (Castrogiovanni, 1991, 543) بحسب Goll and Rasheed يقاس السخاء البيئي بإستخدام ثلاث مميزات وهي:

القدرة: تمثل في مستوى الموارد التي تتوفر عليها المنظمة.

نمو/ تراجع: يمثل مدى التغير في موارد المنظمة،

فرص/ تهديد: تمثل مدى القدرة غير المستغلة (Goll & Rasheed, 2005, 1007)

حسب Dess and Beard يشير السخاء البيئي لقدرة البيئة على دعم النمو المستدام لمنظمة (Dess & Beard, 1984, 55) يمكن النظر إليه بأكثر شمولية كتوفر العوامل الحاسمة للبيئة الخارجية للمنظمة والظروف السوقية المواتية لنمو للمنظمة بإستمرار، أما عداء البيئة فيعبر عن التغيرات في البيئة الخارجية للشركة والتي تعتبر غير مواتية لمهام ومخرجات الشركة (Zahra, Neubaum, & Huse, 1997, 29) فالبيئة العدائية تتميز بتوفر الظروف البيئية التي لا تخدم الشركة ولا تلائمها كالعوامل السياسية، التغيرات الإجتماعية، القانونية ووضعية السوق غير المناسبة كالمنافسة القاسية، وهناك عدد قليل من الدراسات التجريبية التي بحثت دور عداء- سخاء البيئة على في عملية صنع القرار الإستراتيجي، وقد وجد Dean and Sharfman علاقة سلبية بين تهديد التنافس ومستوى الرشد الإجرائي، حيث وضحا أن هذه العلاقة السلبية قد تعزى لقلة الوقت والمصادر اللازمة لمباشرة عمليات صنع قرار عقلائي كلياً في بيئة تمتاز بمستوى عال من التنافسية (Dean & Sharfman, 1993, 598) على العكس وجد Miller and Friesen أن عداء البيئة يرتبط إيجاباً بدرجة التحليل (المعلومات) في عملية صنع القرار الإستراتيجي (Miller & Friesen, 1983, 229)

وتعتقد Rajagopalan أن المنظمات في البيئات السخية من المحتمل أن تكون أقل عرضة لتحمل عواقب قراراتها السيئة من المنظمات الناشطة ضمن بيئات عدائية، وبالتالي فعمليات صنع القرار التي تتناسب مع البيئات السخية قد لا تكون ملائمة لتلك البيئات التي تكون أقل سخاء (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993, 359)

المناقشة السابقة لا تبين وجود إجماع للدراسات على علاقة واضحة بين الأبعاد البيئية وعقلانية صنع القرار الإستراتيجي، في الحقيقة يقدم عدد من الباحثين أدلة تفيد العكس تماماً، فقد وجد Elbanna وزملائه بأن سخاء- عداء البيئة ليس له أي دور معدل للعلاقة بين العمليات الساسية، الصراعية والحدسية لعملية صنع القرار الإستراتيجي من جهة وفاعلية القرار من جهة أخرى (Elbanna, 2011, 16) أما Papadakis et al فلم يوضح أي تأثير السخاء-العداء البيئي على أبعاد عملية صنع القرار الإستراتيجي التي تضمنها إطاره المتكامل (الشمولية، إعداد التقارير المالية، القواعد الرسمية، اللامركزية الهرمية، الاتصالات الجانبية، التسييس، الخلاف) (Papadakis, Lioukas & Chambers, 1998, 121)

3. الخصائص الثقافية

تبرز العوامل الثقافية عندما تكون المنظمة بصدد صنع القرار الإستراتيجي في سياق دولي، ويشدد Eisenhardt and Zbaracki على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الإطار متعدد الثقافات، حيث الأفكار الأولية وديناميكية المجموعة تتفاوت في الثقافات المختلفة (Eisenhardt, & Zbaracki, 1992, 33) وأجرى Dimitratos et

al. مسحاً موسعاً على عدد كبير من المنظمات بأحجام مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، اليونان وقبرص حيث وجد أن الخصائص الثقافية تؤثر بشدة على عملية صنع القرار الإستراتيجي (Dimitratos, Petrou, Plakoyiannaki & Johnson, 2011, 201) كما وجد Olson et al بأن اللامركزية التراتبية ترتبط بمسافة القوة* فيما ترتبط الرسمية بتجنب عدم اليقين، فالثقافة الجماعية الصينية تؤثر سلباً على علاقة التنوع الإدراكي بجودة القرار (Olson, Bao & Parayitam, 2007, 42-43) وهذا ما يختلف مع النتائج التي توصل إليها الدراسات التي أجريت في بيئة ثقافتها غربية، وتعتقد Rajagopalan et al أن أبحاث عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لم تولي إلا القليل من الاهتمام للسياق الثقافي والمؤسسي الذي تندرج ضمنه المنظمة. فهذه العوامل السياقية لها آثار هامة على خصائص العملية مثل المشاركة، الإجماع والصراع، على سبيل المثال يعد صنع القرار بالتراضي أكثر شيوعاً بين الشركات اليابانية منه بين الشركات الأمريكية، ويرجع ذلك أساساً إلى التركيز الشديد الذي يحظى به الإجماع في الثقافة اليابانية (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993, 359).

المطلب الرابع: العوامل المرتبطة بأعضاء فريق الإدارة العليا

تشتمل خصائص فريق الإدارة العليا التي تم فحصها تجريبياً على سبيل المثال لا الحصر: العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة وغيرها من الخبرات ذات الصلة بالعمل.

1. العمر

بناءً على مجموعة من الدراسات التجريبية توصل عدد من الباحثين إلى جملة من النتائج توضح دور عمر المدير في عملية صنع القرار الإستراتيجي، فقد أوضح Ireland, Hitt, Bettis, Porras & Auld أن المدراء الذين يكونون في نفس العمر يمتلكون تجارب حياتية متشابهة ما يؤدي إلى تشكل معتقدات وقيم متقاربة (Ireland, Hitt, Bettis, Porras & Auld, 1987, 470) ويؤكد عديد الباحثين على أن المدراء صغار السن يميلون لصنع قرارات إستراتيجية عالية المخاطر (Brouthers, Andriessen & Nicolaes, 1998, 132) ويرجع Hambrick, & Mason السبب إلى حقيقة أن كلا من الأمن المالي والوظيفي قد يصبح مهم جداً للمدراء كبار السن، ونتيجة لذلك يميلون ليكونوا أكثر تحفظاً في صنع القرارات الإستراتيجية (Hambrick, & Mason, 1984, 198) ويصرح Greening and Johnson أن المدراء الأصغر سناً يسعون للحصول على معلومات إضافية عند صنع القرارات، لتقييم المعلومات بدقة أكثر، للتركيز أكثر على الإدارة التشاركية ولتخصيص موارد أفضل لصنع القرارات (Greening & Johnson, 1996, 33) فالمدراء صغار السن قد يعطون قيمة لمشاركتهم في صنع القرار الإستراتيجي أكثر من المدراء كبار السن

لكن هذا التوجه نحو الإقرار بدور سن المدير في صنع القرار الإستراتيجي لا يوافق عليه جميع الباحثين، فمثلاً يرى Bantel أن انخفاض السن ليس لديه أي تأثير على عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث يقترح أنه ليس عمر المدراء هو الذي يؤثر على النجاح الإستراتيجي بل عدد السنوات التي قضاها المدير داخل الشركة (Bantel, 1993, 450)

*هي مدى قدرة الأفراد ذوي الرتب الدنيا في المجتمع على القبول والموافقة على توزيع السلطة بشكل غير متكافئ.

البحوث في مجال الإدارة العليا تؤكد على أهمية مدة خدمة المدير وتأثيرها على النتائج التنظيمية، ورغم ذلك فالدراسات تنظر لمدة الخدمة بشكل مختلف، ونميز في هذا الشأن ثلاث توجهات: فبحسب Hambrick & Fukutomi هي فترة تولي المدير التنفيذي للموقع القيادي والتي يمكن تقسيمها إلى مراحل أو مواسم محددة، والتي تثير أنماط متميزة من الاهتمام التنفيذي والسلوك والأداء التنظيمي في نهاية المطاف (Hambrick & Fukutomi, 1991, 719) أما مدة الخدمة عند Thomas, Litschert & Ramaswamy فهو متغير يشير لعدد السنوات التي عمل فيها المدير التنفيذي في المنظمة والموقع (Thomas, Litschert & Ramaswamy, 1991, 515) في حين قسمها Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson إلى مدة الخدمة في الصناعة ومدة الخدمة في المنظمة ويعزى هذا التصنيف إلى أن نتائج بعض الدراسات أظهرت أن مدة خدمة أحد المدراء التنفيذيين في إحدى الصناعات هي محدد واضح لالتزامه بالوضع الراهن ولها تأثير أكبر بكثير من مدة الخدمة في المنظمة (Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson, 1993, 401) وتجدر الإشارة إلى أن كل الوقت الذي يقضيه المدير في المنصب يقضيه أيضا في المنظمة والصناعة، وكل الوقت الذي يقضيه في المنظمة يكون قد قضاه في الصناعة (Parayitam, 2005, 77) ويضيف بعض الباحثين بديل آخر لقياس مدة الخدمة يطلق عليه مدة الخدمة بفريق الإدارة العليا (Elbanna, 2011, 7)

فطول مدة الخدمة في الفريق بحسب Finkelstein & Hambrick يمكن أن تخفف الاعتماد على المصادر الخارجية للمعلومات لأن أعضاء الفريق سيصبحون أقل انفتاحا على الاتصالات التي قد تهدد أنماط سلوكهم، في نفس الوقت الفرق بمدة خدمة قصيرة تكون لديها معلومات جديدة متنوعة ونزعة أكثر للمخاطرة، وكلما زادت مدة الخدمة تصبح تصورات المدراء محدودة جدا ويميلون لتجنب المخاطرة (Finkelstein & Hambrick, 1990, 487) كما أن عدم تجانس مدة الخدمة في الفريق يشير إلى أن أعضاء فريق الإدارة العليا تم ترقيتهم في أوقات مختلفة، وعندما يكون لفريق الإدارة العليا تباين كبير في مدة خدمتهم فإنهم يميلون ليكونوا أقل تماسكا اجتماعيا مما تنتج عنه الاختلافات المعرفية و المنظورات غير المتجانسة للقضايا الإستراتيجية (Elbanna, 2011, 7) مما يقود إلى صنع قرارات إستراتيجية أكثر فاعلية (Greening & Johnson, 1996, 33)

3. المستوى التعليمي

وجدت معظم الدراسات التي فحصت العلاقة بين مستوى التعليم والخصائص التنظيمية أن المدراء التنفيذيين الأفضل تعليما أكثر تقبلا للأفكار الجديدة وبالتالي أكثر إبداعا تنظيميا (Thomas, Litschert & Ramaswamy, 1991, 513) حيث يرتبط ارتفاع مستويات التعليم بالقدرة الكبيرة على معالجة المعلومات والكفاءة في التمييز بين العديد من الخوافز (Wiersema & Bantel, 1992, 99) فمن المرجح أن ينخرط الأفراد المتعلمون في تخطي الحدود، ويتحملون الغموض، ويظهرون قدرتهم على "التركيب التكاملي" (Dollinger, 1984, 354) ويقترح Greening & Johnson أن المدراء ذوو المستويات التعليمية العالية لديهم قدرة أكبر على فهم المشاكل البيئية

والتنظيمية من وجهات نظر متعددة مشابهة لما يسميه علماء النفس التنظيميون التعقيد المعرفي*، الذي يسمح للمدراء الكبار بوضع استجابات أكثر ملاءمة لحالات الأزمات المعقدة المحتملة، فالأشخاص ذوو مستويات عالية من التعقيد المعرفي يكونون أكثر قدرة على التمييز (بمعنى إدراك أبعاد متعددة في نسق الحوافز)، ودمجها (أي تطوير علاقات معقدة بين الخصائص المتباينة) وبالتالي أقدر على التصرف والاستجابة للحالات غير المنظمة مثل القرارات الإستراتيجية (Greening & Johnson, 1996, 31)

لكن هناك خط آخر يقدم حجج معاكسة تفيد أن مستوى التعليم قد لا يؤثر على عملية صنع القرار الإستراتيجي، حيث لم يجد Bantel علاقة بين التعليم وإجراءات صنع القرار الاستراتيجي، ويضيف أنه لا ينبغي تفسير هذه النتيجة على أنها تعني أن التعليم لا يساعد المدراء على صنع قرارات أفضل، ولكن هذا الاستنتاج يشير إلى أن للتجربة تأثيراً أكثر أهمية على عملية صنع القرار مقارنة بالتعليم الرسمي، لا سيما أن المدراء ذوي المستوى الأعلى في كثير من الأحيان تلقوا تعليمهم الرسمي منذ عدة سنوات (Bantel, 1993, 451). وجهة نظر أخرى عرضها Hambrick & Mason تفيد أن المستوى التعليمي الرسمي قد يكون دوره معدل وتأثيره ليس مباشر، ويعلل ذلك بالقول ربما مرشحو درجة الماجستير في إدارة الأعمال ليسوا مبتكرين أو ينزعون للخطر بطبيعتهم أكثر من المديرين التنفيذيين "العصامين" لأن مدارس إدارة الأعمال لا تميل أو ليست مجهزة بشكل جيد (على الأقل) لتطوير ميول نحو الابتكار أو المخاطر، فتوجه التقنيات التحليلية لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال في المقام الأول ينصب نحو تجنب الخسائر الكبيرة أو الأخطاء (Hambrick & Mason, 1984, 201).

المبحث الرابع: علاقة الصراع بفاعلية صنع القرار الإستراتيجي، الفرضيات ونموذج الدراسة

نتائج القرار من أهم المتغيرات التي يسعى صناع القرار لمراقبتها لأنها تعكس فاعلية قراراتهم، التي تشكل محور تركيز بعض الباحثين في المجال بإعتبارها مقياس نجاح أو فشل فريق الإدارة العليا في أحد أهم وظائفه، ويعتبر الصراع اليوم أحد المتغيرات البارزة التي تؤثر على عملية صنع القرار الإستراتيجي، لهذا حظي دور الصراع في هذا السياق باهتمام علمي كبير خاصة مع انتشار وتعدد الدراسات التجريبية حول هذه القضية، لهذا سنناقش في المبحث الحالي الأساس التوجيهات المختلفة لقياس فاعلية صنع القرار الإستراتيجي، وسندعرض علاقة الصراع بفاعلية صنع القرار الإستراتيجي في الدراسات السابقة، بما يسمح ببناء فرضيات الدراسة وتخطيط النموذج العلائقي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول: فاعلية صنع القرار الإستراتيجي في الأدب النظري

يعتقد Schilling, Oeser & Schaub أنه عند محاولة تحديد مفهوم "الفعالية" بوضوح تتراوح الاقتراحات من "المستوى المطلق لإحراز النتائج" و"درجة إنجاز المهمة" إلى "المدى الذي تحقق فيه المخرجات النتائج المرجوة" وعادة ما يميز المؤلفون على نطاق واسع بين معايير النتيجة والعملية، حيث تعكس معايير النتائج جودة النتيجة

* المفهوم وضعه Suedfeld and Rank وأطلقا عليه مصطلح التركيب التصوري لكن في دراسات أحدث استخدم الباحثون اسم التركيب التكامل أو التعقيد المعرفي ويشير إلى التمايز والتكامل المعرفي للمعلومات الواردة، فالشخص الذي يتميز بدرجة عالية من التركيب التصوري هو شخص يدرك العالم بطريقة متعددة الأبعاد ومتسمة بالمرونة، وفي نفس الوقت يضع في اعتباره وجهات النظر المتنوعة، ومع ذلك فهو ينجح في إحداث التكامل بين كل هذه المدخلات من منظور واحد، أما الشخص الذي يفتقد إلى التركيب التصوري فيميل إلى رفض المعلومات التي لا تتناسب مع تخطيطاته العقلية المسبقة والجامدة ويميل إلى أن يكون خاضعاً للسلطة.

الفعالية للقرار، بينما تعمل معايير العملية على تحليل الجودة المتصورة لعملية صنع القرار (Schilling, Oeser & Schaub, 2007, 277) ويجادل Hurt & Abebe على أن قياس فعالية القرار الإستراتيجي في الأدبيات يتم أساساً وفق منهجين: الأول يقوم عبر تتبع جودة العملية المستخدمة للتوصل إلى القرار، والثاني يركز على تقييم مخرجات القرار عبر إنشاء رابط سببي بين القرار والأداء، على الرغم من وجود عدد قليل من مقاييس فعالية القرار ذات صلة بالنتائج والتي لا تحظى بشعبية واسعة في أوساط الباحثين في المجال بسبب صعوبة إنشاء علاقة سببية بين القرار والأداء، يتم إنشاء مقاييس الفعالية المتعلقة بعملية صنع القرار إنطلاقاً من الجودة المتصورة لعملية صنع القرار، حيث ترتبط عمليات صنع القرار بشكل كبير بنجاح القرار ذاته لذلك فإن تقييم فعالية القرار من حيث العملية المستخدمة للتوصل إلى القرار تحظى بدعم على نطاق واسع (Hurt & Abebe, 2015, 340).

بحسب Dean and Sharfman تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين عمليات صنع القرار الإستراتيجي وفعالية صنع القرار، مع ذلك فالأخذ بعين الاعتبار النتائج التي توصلوا إليها ككل، فقد يتردد المرء في استنتاج أن العلاقة بين عملية صنع القرار والفعالية قد تم تحديدها بوضوح، وذلك لسببين على الأقل، أولاً لم تركز النظريات التي تم اختبارها في المؤلفات عموماً على فعالية القرار في حد ذاتها بل على الأداء الكلي للشركة، هذا التركيز إشكالي لأن أداء الشركة هو نتيجة لمجموعة متنوعة من العوامل، والتي قد تتضمن تأثير عمليات صنع القرار، أيضاً قد يؤثر الأداء التنظيمي القوي كما قد يتأثر بعمليات صنع القرار، ثانياً أن نماذج فعالية القرار الاستراتيجية التي تم اختبارها في هذه الدراسات لم تتضمن دور البيئة. وتنبع ضرورة القيام بذلك من أن السياقات التي تعمل فيها عمليات صنع القرار الإستراتيجي تلعب دوراً في تشكيل نتائجه، وعلى هذا الأساس من الضروري حسب Dean and Sharfman وضع نموذجاً لفاعلية صنع القرار الإستراتيجي على المستوى التحليلي للقرار وليس على مستوى الأداء العام للمنظمة بما يسمح يتجنب مشكلة غموض الترتيب السببي التي تثيرها مسألة ما إذا كان النجاح الكلي هو سبب أو نتيجة تأثير عملية اتخاذ القرار والتي من شأنها أن ترافق اختيار أداء الشركة كمحور تركيز (Dean Jr & Sharfman, 1996, 371).

أما Gänswein فيؤكد أن تقييم فعالية القرار الإستراتيجي بثلاث طرق متميزة: أولاً يمكن تقييم عمليات صنع القرار بناءً على نتائجها، فالعديد من دراسات التي تعنى بعملية صنع القرار الإستراتيجي تهتم بتأثير القرارات الإستراتيجية على أداء الشركة، ومع ذلك فإن هذا النهج يتعرض للنقد بشدة بسبب تأثر أداء الشركة بعدد من العوامل الأخرى أكثر من عملية صنع القرار الإستراتيجي، علاوة على ذلك يمكن أن تكون نتائج القرار أكثر ارتباطاً بالقرار نفسه، وتشمل هذه النتائج الالتزام بالقرار وجودة صنع القرار، أما ثانياً فيمكن تقييم عمليات صنع القرار بناءً على حلولها (الخيار)، يشير هذا إلى أن تقييم حل ما يتم بالإستناد إلى بعض المعرفة الجوهرية بالفعاليتها المحتملة قياساً إلى تحقيقه للأهداف المحددة وقت صنع القرار (Gänswein, 2011, 45) ويستند هذا الصنف الثاني إلى تعريف Dean and Sharfman لفاعلية صنع القرار الإستراتيجي حيث عرفها على أنها المدى الذي ينجز فيه القرار الأهداف المسطرة من طرف الإدارة (Dean Jr & Sharfman, 1996, 372). هذا المفهوم لفاعلية صنع القرار له بعض المآخذ، لأن الأهداف الإدارية قد تتغير بعد صنع القرارات وقد يعتمد تقييم نتائج القرار على التغييرات اللاحقة للاختيار، أما ثالثاً فيمكن تقييم عمليات صنع القرار استناداً إلى خصائص العملية نفسها عندما تكون المعلومات حول الحلول أو النتائج غير متوفرة، من هذه الخصائص سرعة صنع القرار على افتراض أن سرعة القرار تترجم إلى أداء أعلى للشركات ولاسيما في البيئات الديناميكية، كما قد تكون الخصائص الأخرى للعملية عدد الافتراضات ومدى صلاحيتها خلال صنع القرار أو وضوح القرار (Gänswein, 2011, 45).

تظهر المناقشة السابقة أن كل التصنيفات متشابهة إلى حد ما، وما يهمنا هنا أن نلفت الإنتباه إلى أن تقييم الفعالية من خلال جودة العملية المستخدمة عند Hurt & Abebe هو نفسه تقييم الفعالية من خلال نتائج القرار كجزء من تقييم الفعالية من خلال النتائج عند Gänswain.

بحسب Hurt & Abebe فقد إعتد الباحثون المهتمون بتأثيرات الصراع على عملية صنع القرار في العادة على مقاييس الفعالية المتعلقة بعملية صنع القرار، حيث تقاس الفعالية من خلال قياس جودة القرار والإلتزام به (Hurt & Abebe, 2015, 340) وأكد Amason على أن جودة القرار بعد أساسي لقياس فعالية أي قرار إستراتيجي، كما أن التوافق بين أعضاء الفريق يسهل تنفيذ تلك القرارات، لذا فالإجماع حول هذه القرارات يحفظ قدرة الفريق على صناعة وتنفيذ القرارات الإستراتيجية مستقبلا، ولضمان إستمرار عمل الفريق يجب على أعضائه الحفاظ على علاقات إيجابية بينهم، وعليه فإن جودة القرار وتوافق الآراء حوله والقبول العاطفي كلها نتائج ضرورية لتحقيق مستوى عال من الأداء المستدام (Amason, 1996, 123) وتشمل نتائج القرار بحسب Engle على جودة القرار والإجماع حول القرار (المعروف أيضا باسم الإلتزام بالقرار) ويعتبر الباحثين جودة القرار والإجماع حول القرار متغيرين رئيسيين تم بحثهما على نطاق واسع في بيئات المنظمات، يؤكد Floyd and Wooldridge أن توافق الآراء يعكس فهم الأعضاء للقرار الإستراتيجي والإلتزام به مما يزيد من فرص تنفيذه. (Engle, 2011, 14-15)

الدراسة الحالية تهتم بتأثير الصراع على فعالية صنع القرار الإستراتيجي، فسنستخدم تعريف يتماشى مع مفاهيم الباحثين في الصراع وعليه يمكننا النظر إلى فعالية القرار الإستراتيجي من حيث جودة القرار وفهم القرار والإلتزام به لأن مقاييس نتائج القرار طريقة مناسبة وعملية لقياس فعالية القرار، أي يمكننا إعتبار القرار فعالا إذا اعتبره صناع القرار أنه ذو جودة، وإعترفوا بمستوى مقبول من فهم جوانب القضية محل القرار وعبروا بوضوح عن مستوى مقبول من الإلتزام بتنفيذه / تنفيذه .

1. جودة القرار

تتناول القرارات الإستراتيجية القضايا المعقدة والغامضة مثل اختراق سوق محتلة أو الدخول إلى سوق جديد، أو الرد على هجوم تنافسي أو تطوير قدرات وتكنولوجيات ومنتجات أساسية والتي تتطلب كميات كبيرة من الموارد التنظيمية (Carmeli, Tishler & Edmondson, 2012, 33) وبالتالي ليس من المستغرب أن تكون عملية صنع القرار الإستراتيجي قد بحثها بكثافة تيار واحد من هذه البحوث يركز على جودة القرارات نفسها، وحدد أسبقيتين رئيسيين لجودة القرار: القدرات المعرفية لفريق الإدارة العليا وعملية التفاعل التي ينتج من خلالها الفريق قراراته (Amason, 1996, 123-124) وتعكس القدرة الجماعية للفرق جودة القرارات الإستراتيجية التي يصنعها أعضاء الفريق، فعلى الرغم من أن القادة الفرديين في بعض الأحيان ينسب إليهم نجاح المنظمات، إلا أن الأبطال الحقيقيين وراء هذا المجد هم الفرق (Parayitam, 2005, 16) ويربط الباحثون مباشرة بين القدرة المعرفية للفريق وتنوعه المعرفي (Amason, 1996, 124) وقد تبين أن الفرق غير المتجانسة أكثر إبداعا من الفرق المتجانسة (Triandis, 1995, 52) Hall & Ewen, 1965, 52) واتضح أن التنوع المعرفي يحفز العقلانية التي بدورها تؤثر على الأداء التنظيمي (Glick, Miller & Huber, 1993, 206)

تجدر الإشارة إلى أن الأدبيات البحثية المتعلقة بأثار تنوع الفرق على الأداء التنظيمي تعكس مقاربتين مختلفتين، تدرس المقاربة الديموغرافية التنوع المعرفي من حيث المتغيرات الإستدلالية مثل النوع، العمر، مدة الخدمة والعرق، حيث يتم التركيز على سمات الأفراد القابلة للقياس المباشر، في حين يدرس النهج المعرفي التنوع

المعرفي من خلال مقاييس الاستبيان المباشر للاختلافات في المواقف والمعايير بين الأفراد الذين قد يكونون متجانسين في المؤشرات الديموغرافية، وبالتالي يشير التنوع المعرفي في هذه الأدبيات إلى التباين المتعلق بخصائص لا يمكن ملاحظتها نسبياً مثل المواقف، القيم والمعتقدات، على الرغم من أن كلتا المقاربتين تدعيان دراسة التنوع المعرفي، لكنهما تقيسان خصائص الأفراد المختلفة للغاية، ووفقاً لباحثي الديموغرافيا فإن سبب جمع البيانات الديموغرافية بدلاً من البيانات المعرفية عند تقييم أثار التنوع هو أن العمليات العقلية أكثر صعوبة في الوصول إليها وقياسها بشكل موثوق به، في حين يجادل أنصار النهج المعرفي بأن البيانات الديموغرافية تعطي نتائج مضللة (Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000, 22) لأنها فشلت في تسليط الضوء على الألية التي يمكن من خلالها تحويل تلك الخصائص الديموغرافية إلى نتائج تنظيمية، وبشكل أكثر تحديداً يشير التنوع المعرفي إلى التباين في المعتقدات المتعلقة بعلاقات السببية والتفاوت في التفضيلات المتعلقة بالأهداف المختلفة للمؤسسة (Miller, Burke & Glick, 1998, 41)

ويوفر التنوع مخزوناً مختلفاً من القدرات التي يمكن أن يعتمد عليها الفريق عند صنع القرارات المعقدة، على سبيل المثال جادل Jackson and Bantel أنه عند حل المشكلات المعقدة وغير الروتينية، تكون المجموعات أكثر فاعلية عندما تتكون من أفراد لديهم مجموعة متنوعة من المهارات، المعرفة، القدرات ووجهات النظر، كما وجد أن فرق الإدارة العليا ذات القدرات المتنوعة صنعت قرارات أكثر ابتكاراً وذات جودة أعلى من الفرق ذات القدرات الأقل تنوعاً (Amason, 1996, 124).

والتنوع المعرفي ليست مجرد اختلافات في الآراء حول المسائل البسيطة وغير المهمة، ولكنه يعبر عن وجهات نظر متباينة حول الأمور الهامة للغاية التي سيكون لها تداعيات كبيرة على المنظمة، وبالتالي فإن مفهوم التنوع المعرفي له علاقة بصنع القرارات، لأن المخطط المعرفي للمدراء التنفيذيين ومنظوراتهم ستشمل وجهات نظرهم بشأن أهداف الشركة وتركيزها بشكل حديسي، فالتنوع المعرفي جذاب في سياق عملية صنع القرار، لأنه بطبيعته يجب أن يولد وجهات نظر متعددة، ويوفر بدائل مدروسة بشكل جيد ويؤدي في النهاية إلى قرارات أفضل (Olson, Parayitam & Bao, 2007, 200) فالمزيد من التنوع من شأنه أن يخلق وعياً أفضل بالبدائل المناسبة وسيكون الأعضاء قادرين على تجميع هذه المنظورات المختلفة (Kilduff, Angelmar & Mehra, 2000, 22)

بالإضافة إلى القدرات الإدراكية ونظراً للأهمية المتساوية على الأقل، تستخدم الفرق عملية التفاعل في صنع قراراتها، لأن كل قرار استراتيجي يمثل توليفة فريدة من المهارات المتنوعة والمعرفة والقدرات ووجهات النظر، فإن جودة القرار "تعتمد بشكل كبير على العملية التي تستخدمها المجموعة بالفعل فالإستعمال الفعال لقدرات الفريق ينطوي على تحديد وتوليف تلك المهارات والمنظورات الأكثر ملاءمة لكل قرار، وأظهرت الأبحاث أن تقنيات التفاعل ذات النمط الجدلي تروج لهذه العملية وتوفر وسيلة لتجميع البدائل المتضاربة في قرار واحد، إن المبدأ الكامن وراء التفاعل الذي تم تصميمه بشكل جدلي هو أن النقاش الدائر في المواقف المختلفة والمتعارضة ينتج توليفة متفوقة نوعياً على أي من المواقف المبدئية نفسها (Amason, 1996, 124).

وجد Schweiger et al (1989) أن الفرق تستخدم تقنيات صنع القرار مثل التحقيق الديالكتيكي (DI) و محامي الشيطان* (DA) تسهل الحلول الأفضل من خلال تحسين مستوى الصراع أثناء المناقشة الجماعية (Parayitam & Dooley, 2007, 65) يدعم الدليل بقوة الافتراض القائل بأن الفرق التي تستخدم شكلاً من أشكال التفاعل الجدلي مثل التحقيق الديالكتيكي (DI) و محامي الشيطان (DA) تنتج قرارات عالية الجودة أكثر من الفرق التي لا تفعل ذلك ، لهذا يبدو أن البحث في جودة القرار الاستراتيجي يشير إلى أنه على الرغم من أن التنوع المعرفي يسمح بإمكانية صنع قرارات عالية الجودة ، فإن أفضل طريقة لتحقيق هذه الإمكانيات من خلال عمليات التفاعلات النقدية والتحقيقية التي يحدد فيها أعضاء الفريق ، ويستخلصوا ، ويلخصوا وجهات نظرهم لإصدار القرار. (Amason, 1996, 124)

2. الإلتزام بالقرار

على الرغم من أهميتها فإن الجودة العالية للقرارات لا تعني الكثير إذا لم يكن من الممكن تنفيذ هذه القرارات، ويتطلب التنفيذ الناجح مشاركة فريق الإدارة العليا للشركة، ذكر Child في هذا الصدد أن "تنفيذ القرارات التي يتم التوصل إليها يعتمد على ضمان تعاون الأطراف الأخرى للقرار" (Amason, 1996, 125)

كان ولا يزال موضوع الإلتزام التنظيمي بصفة عامة محل دراسة على نطاق واسع في أدبيات السلوك التنظيمي، وهو متغير مهم لأنه يربط الأفراد بالأفعال السلوكية، يحدث عندما يوحد الأفراد الجهود ويوسعون نحو الأهداف والقيم التنظيمية، فالإلتزام هو انعكاس لأنسجام الأفراد مع الأهداف التنظيمية ورغبتهم في العمل إتجاهها، وبعبارة أخرى عندما يكون الأفراد ملتزمين بالأهداف فإنهم يظلون ملتزمين بالسعي وراء تحقيقها (Parayitam, 2005, 19)

في الأدبيات يستخدم بعض الباحثون مصطلحي "الإلتزام بالقرار" و "الإجماع حول القرار" بالتبادل (Engle, 2011, 10) وبالإستناد إلى آراء فريق واسع من الباحثين يفصل Amason في القضية حيث يؤكد أن مصطلح الإجماع يكتنفه نوع من الغموض، وفي سبيل معالجة هذه المشكلة يعتقد أن الإجماع ينبغي أن يعرف بالطريقة التي يكون فيها تأثيره على التطبيق ملاحظ مباشرة ، ويقترح عوامل الإجماع التي تؤثر على تطبيق القرار الإستراتيجي والمتمثلة في فهم القرار والإلتزام بالقرار من طرف أعضاء فريق الإدارة العليا (Amason, 1996, 125) ويدعم Roberto هذا الرأي عندما يعرف الإجماع على أنه "الفهم والإلتزام المشتركين لتنفيذ القرارات بنجاح (Roberto, 2004, 625) ففريق الإدارة العليا يصل إلى الإجماع عندما يكون لدى أعضائه معرفة دقيقة بقرار معين والإلتزام به (Amason, & Schweiger, 1994, 241) ويعبر الإلتزام بالقرار عن مدى دعم الأشخاص للقرار واستعدادهم للتعاون على تنفيذه (Roberto, 2004, 634) ويفيد عملية صنع القرار فهو يقلل من احتمالية مقاومة أولئك الذين يكرهون التغيير ويقلل بالتالي من فرص مشاركتهم في أعمال مضرّة لقويض تنفيذ القرار، كما أنه يوفر سبباً مقنعاً يحفز المدراء التنفيذيين لضمان التنفيذ الناجح للقرار (Olson, Parayitam & Bao, 2007, 203) ويعتقد Dooley &

* محامي الشيطان كناية عن شخص يدافع عن موقف لا يؤمن به إزاء للجدل أو امتحاناً للفكرة باستحضار خصم افتراضي، وهو مصطلح يتبنى من خلاله المرء دور معين لخلق محاجة مضادة تتحدى الأطروحة السردية السائدة عبر فتح ثغرات تشكيكية. الغرض هو نقل التفكير بالأطروحة الأساسية لمستوى أعلى من اختبار الجودة وتطوير الافكار الخلاقة بشأنها لتكون أكثر قوة وصلابة.

Fryxell أن المعلومات المقدمة من خلال المعارضة ستزيد من الالتزام بالقرار عندما يتم حل المخاوف والمشاكل التي يتم التعبير عنها حول قرار إستراتيجي ما خلال عملية صنعه (Dooley & Fryxell, 1999, 392)

3. فهم القرار

فهم القرار هو المقياس الثاني لدرجة الإجماع و يعني أن المدراء لديهم فهم مشترك لمنطق القرار (Engle, 14, 2011) ويعد أمرا مهما لأنه يوفر توجيها مشتركا لأعضاء الفريق، لأن الفهم المشترك للأساس المنطقي الذي يقوم عليه القرار سيعطي أعضاء الفريق كأفراد القدرة على التصرف بشكل مستقل ولكن بطريقة تنسجم مع تصرفات الآخرين وتتفق مع روح القرار (Amason, 1996, 125) فالفهم يسهل تنفيذ القرار من خلال تعزيز قدرة صناع القرار على التطوع للعمل في سبيل ذلك، وبسبب تعقيدها وغموضها نادرا ما يتم التعبير عن القرارات الإستراتيجية بالتفصيل الكامل، على هذا النحو فإن العمل التطوعي من جانب صناع القرار ضروري لتنفيذ القرار الاستراتيجي وللقيام بهذا العمل بنجاح يحتاج أعضاء فريق الإدارة إلى فهم كاف للروح الأساسية لهذا القرار (Amason, & Schweiger, 1994, 241)

وعلى سبيل المثال فإنه عندما يفهم جميع أعضاء فريق الإدارة العليا أن الأساس المنطقي وراء قرار إستراتيجي معين هو التحكم في التكاليف فمن المرجح أن تكون أفعالهم متسقة مع بعضها بعض، قد يؤدي عدم الفهم بالأعضاء للعمل بشكل مستقل أو متعارض لأفعال بعضهم بعض، كأن يركز بعض الأعضاء على التحكم في التكاليف في حين يركز البعض الآخر على التسويق أو الابتكار وتطوير المنتجات، وبالتالي عدم اتساق التركيز من المحتمل أن يحدث بسبب سوء فهم منطق القرار (Parayitam, 2005, 48).

ويضيف Amason القبول العاطفي كمتغير يعتبره مهم لقياس فعالية القرارات الإستراتيجية ويعلل ذلك بالقول أنه بالرغم من أن جودة القرارات والإجماع عليها ضروريان لتحسين الأداء التنظيمي، فإن الجودة والإجماع اللذين يميزان قرارا إستراتيجيا معيناً لن يميزان بالضرورة القرارات اللاحقة، وحتى تكون عملية صنع القرار فعالة باستمرار يجب على فريق الإدارة العليا أن تنتج قرارات إستراتيجية عالية الجودة باستمرار ويجب أن تتوصل باستمرار إلى إجماع في الآراء بشأن تلك القرارات، ولضمان هذه الإستمرارية من الواجب على أعضاء فريق الإدارة العليا الحفاظ على علاقاتهم الشخصية التي تسمح لهم بمواصلة العمل معا، وبغض النظر عن جودة القرار أو توافق الآراء فإن عمليات اتخاذ القرار التي تضر باستمرارية الفريق على المدى الطويل تضر بالأداء التنظيمي، فاستمرار القبول العاطفي بين أعضاء الفريق أمر مهم لأداء المنظمة لأن الحفاظ على مستوى كاف من القبول العاطفي يحافظ على قدرة الفريق على العمل مستقبلا (Amason, 1996, 126).

وتجدر الإشارة أن Amason, & Sapienza أثارا نقطة هامة في ما يتعلق بفعالية القرارات الإستراتيجية حيث لاحظا أن العديد من العوامل التي تعزز جودة القرار تقوض التوافق والقبول العاطفي في الوقت نفسه، يبدو أن العوامل التي تعزز الإجماع أو التأثير الإيجابي تقلل من جودة القرار، وهذا ما يشكل معضلة النتائج حيث يجب على الفرق الاختيار بين متابعة قرارات عالية الجودة والتي لا يمكن تنفيذها مقابل تنفيذ قرارات ذات جودة أقل (Amason, & Sapienza, 1997, 495)

المطلب الثاني: علاقة الصراع بفعالية صنع القرار الإستراتيجي في الدراسات السابقة

ردا على افتراض وجود هدف تنظيمي واحد في النموذج الاقتصادي الكلاسيكي، إعتبر المنظور السياسي بوجود الصراع ودوره في صنع القرارات الاستراتيجية كما شدد على أهمية تشكيل التحالفات وإعتماد التكتيكات السياسية في هذه العملية (Eisenhardt, & Zbaracki, 1992, 34)

ويعتبر الصراع اليوم أحد المتغيرات البارزة التي تؤثر على عملية صنع القرار الإستراتيجي وقد حظي دور الصراع في عملية صنع القرار الإستراتيجي باهتمام علمي كبير خاصة مع انتشار وتعدد الدراسات التجريبية حول هذه القضية، التي ساهمت بتطوير فهمنا لدور الصراع في صنع القرار الإستراتيجي (Hurt & Abebe, 2015, 340)

وقد تضمنت العديد من نماذج عملية صنع القرار الإستراتيجي الصراع بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإعتباره أحد خصائص أو من ابعاد هذه العملية، وركز Ji, Dimitratos & Huang (2016) في دراسة لهم على خاصية رئيسية لعملية صنع قرار إستراتيجي وهي الخلاف حول حل المشكلات والتي "تشير إلى درجة الاختلاف في الأهداف، والأساليب، وحلول المشكلات بين صناع القرار أثناء عملية صنع قرار إستراتيجي محدد" (Ji, Dimitratos & Huang, 2016, 220)

وكان Papadakis et al قد ضمنوا الخلاف حول حل المشكلات في نموذجهم لصنع القرار الإستراتيجي بإعتباره أحد خصائص عملية صنع القرار، أما Rajagopalan et al فقد ضمنوا نموذجهم أنواع الصراع بإعتبارها من خصائص صنع القرار الإستراتيجي (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993, 352) في حين إستخدم Clark and Maggitti (2012) كل من الصراع الإدراكي والصراع العاطفي بإعتبارهما عنصرين أساسيين من معايير عملية فريق الإدارة العليا في سياق صنع القرار الإستراتيجي (Clark & Maggitti, 2012, 7)

يعرف الصراع داخل فرق الإدارة العليا على أنه "عملية تفاعلية تظهر في عدم التوافق أو الاختلاف أو التنافر بين كبار المسؤولين التنفيذيين أثناء صنع القرارات" ويؤثر على فريق الإدارة العليا وعلى نتائج الشركة في نفس الوقت، فقد يساعد الصراع داخل فرق الإدارة العليا على تطوير فهم أكثر اكتمالا للخيارات الاستراتيجية، خلق نطاق أوسع من الخيارات وصنع قرارات استراتيجية ذات جودة أعلى، وبالتالي قد يكون الصراع سببا في تشكيل فريق إدارة عليا أكثر ملاءمة يساهم في تقديم أداء تنظيمي أفضل (Jiang, 2006, 1)

بالرغم من أن الصراع قد يؤدي إلى عملية صنع قرار إستراتيجي أكثر شمولية وإبداع، فإن بإمكانه أيضا تأجيل عملية صنع القرار الإستراتيجي، وتمزيق مجموعة صنع القرار عن طريق إدخال الفائزين والخاسرين في جو من الإحباط والغضب والاستياء (Eisenhardt, & Zbaracki, 1992, 34) إذن فالصراع قادر على أن يزيد من فعالية صنع القرار كما يمكنه أن يعوق قدرة الفريق على التوصل إلى توافق في الآراء بشأن القرار، تعزى هذه المعضلة مباشرة إلى المفاهيم غير الملائمة للصراع والنظر إليه ككتلة واحدة (Amason, 1994, 239) لحل هذه المعضلة ينبغي الوعي بأن الصراع يأتي في شكلين متميزين (صراع المهمة وصراع العلاقة) ولكنهما متصلان على الأقل (Amason, 1996, 143) ولكل لهما تأثيرات مختلفة على نتائج عملية صنع القرار الإستراتيجي، وعموما تشير الدراسات السابقة إلى أن صراع المهمة (ويطلق عليه أيضا: الصراع الإدراكي، الصراع الجوهرى، صراع المحتوى و الصراع الواقعي) يحسن فاعلية صنع القرار في حين يعرقلها صراع العلاقة (ويطلق عليه أيضا: الصراع العاطفي أو الوجداني) (Hurt & Abebe, 2015, 340) وهما النوعين الأكثر دراسة بالدرجة الأولى في المنظمات (Jehn, 1997, 531)

كما ذكرنا في الفصل الأول فإن صراع المهمة هو خلاف حول الغايات أو الأهداف التي يجب أن تنفذ والوسائل اللازمة لإنجازها في حين صراع العلاقة هو خلاف وعدم توافق حول قضايا وتفضيلات شخصية لا صلة لها بجوهر العمل تقود إلى صدمات شخصية تتميز بالغضب والإحباط وغير ذلك من المشاعر السلبية، تدعم الأبحاث وجهة النظر القائلة بأن الصراع بسبب خلافات المهام يؤدي إلى نتائج مثمرة في حين تكون مخرجات الصراع بسبب العلاقات الشخصية مضرّة للأفراد والتنظيم (Parayitam, 2005, 8) في دراسة مبكرة لـ Gutzkow & Gyr (1954) لتحليل الصراع في مجموعات صنع القرار و للتعرف على الظروف التي قد يكون فيها الصراع ضار أو مفيد في ندوة (مؤتمر) كشفت هذه الدراسة أن الصراع الموضوعي المتعلق بالتعارض الفكري بين المشاركين والمستمد من محتوى جدول الأعمال عزز الإجماع حول القرار، في حين التوترات الناتجة عن الصدمات العاطفية المصاحبة للصراع العاطفي والتي أثرت بين الأفراد المشاركين في المداولات كان لها الأثر السلبي المانع لحصول الإجماع (Guetzkow & Gyr, 1954, 381)

قدم Amason (1994) دراسة نظرية لحل مفارقة الصراع، صنع القرار الإستراتيجي والأداء التنظيمي من خلال تقديم إفتراضات تم بنائها عبر مراجعة الأدب النظري في المجال بهدف الفهم الأفضل لتأثيرات الصراع على صنع القرارات الاستراتيجية، حيث تم دمج تصور متعدد الأبعاد للصراع في نموذج لصنع القرار الاستراتيجي والأداء التنظيمي وتطوير مقترحات لتوجيه الدراسات التجريبية لآثار الصراع على صنع القرارات الاستراتيجية. (Amason, 1994, 239) وإقترح Amason أن الصراع المعرفي يساهم في جودة القرار، وكذلك في الإجماع والقبول العاطفي، في حين الصراع العاطفي يعمل على إحباط آثار الصراع المعرفي وإثارة العداوة الشخصية بين أعضاء الفريق، يضعف جودة القرار، ويقوض الإجماع، ويخفض القبول العاطفي، إن جعل هذا التمييز بين الصراع المعرفي والصراع العاطفي يوفر الحل لمعضلة الصراع التي سبق ذكرها، حيث يمكن تعزيز جودة القرار والتوافق والقبول الوجداني بشكل متزامن من خلال وجود الصراع المعرفي، ومع ذلك عندما يثار الصراع العاطفي، يطغى على التأثيرات الإيجابية للصراع المعرفي، وحين يتجاوزه يتناقص الإجماع والقبول العاطفي وتصبح احتمالات تعزيز جودة القرار موضع شك (Amason, 1994, 247).

وعاد Amason (1996) في دراسة تجريبية بعنوان تمييز الآثار الوظيفية وغير الوظيفية للصراع على صنع القرار الإستراتيجي: حل معضلة فرق الإدارة العليا، ومن أجل اختبار إفتراضاته السابقة وقد أستشهد بهذه الدراسة كثيرا في الدراسات اللاحقة، درس Amason (1996) كلا من الصراع المعرفي والصراع العاطفي وتأثيرهما على نتائج القرار (جودة القرار، الإجماع حول القرار و القبول العاطفي) وباستخدام عينيتين مختلفتين حيث تتألف العينة الأكبر من 48 فريقا من شركات صناعة الأغذية في حين تتكون العينة الصغيرة من خمس وحدات تصنيع أثاث، وجدت هذه الدراسة أن الصراع يمكن أن يحسن من جودة القرار والبعد المعرفي للصراع هو الذي يفسر التحسن وهو مرتبط بشكل إيجابي أيضا بفهم القرار والقبول العاطفي، من ناحية أخرى يبدو أن الصراع العاطفي يضر بجودة القرار والقبول العاطفي (Amason, 1996, 141).

ويرى Amason أن التأثيرات المتسقة والمتناقضة تفسر لماذا تتعايش جودة القرار بصعوبة مع توافق الآراء والقبول العاطفي، فالعديد من الدراسات السابقة أفادت بأن جودة القرار وفهمه يتم تعزيزهما عند تنشيط الصراع غير أن العديد من هذه الدراسات نفسها قد لاحظت أن الجودة المتزايدة تأتي على حساب التوافق بين أعضاء الفريق، قد يكون من المحتم أن تؤدي محاولات تحفيز الصراع الوظيفي إلى اندلاع صراع غير فعال، في الواقع ذكر أحد المديرين الذين تمت مقابلتهم أنه " في بعض الأحيان يمكن أن يكون الاختلاف أمرا جيدا وفي أحيان أخرى

يمكن أن يأتي بنتائج عكسية" وعلى معظم المديرين الذين تمت مقابلتهم على أن جودة القرار تتحسن مع البحث عن آراء متباينة والنظر فيها، تؤكد البيانات ذلك في فالصراع المعرفي الذي يركز على القضية وترتبط بشكل إيجابي بجودة القرار. (Amason, 1996, 141) ومع ذلك لم تكن القرارات ذات الجودة العالية مرتبطة بشكل إيجابي بجميع الصراعات، في الواقع علاء الرغم من أن الصراع المعرفي يحسن من جودة القرار ، فمن المحتمل أن يؤدي الصراع العاطفي إلى تآكل هذه العلاقة تشير إلى خطر محتمل. إذا أصبح ما يبدأ به الصراع المعرفي صراعا عاطفيا ، فقد يؤدي ذلك إلى تعطيل العملية وتقويض جودة القرار (Amason, 1996, 142).

في دراسة Parayitam (2005) بعنوان "العلاقة بين الصراع ونتائج القرار: الدور المعدل للثقة داخل فرق صنع القرار الإستراتيجي" هدفت إلى التعرف على الظروف التي يؤثر فيها الصراع أثناء عملية صنع القرار على نتائج صنع القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى التأثيرات المباشرة تم فحص التأثير المعدل للثقة القائمة على العاطفة والثقة القائمة على المعرفة على نتائج القرار، تم جمع البيانات من 109 مستشفى يعمل في مجال الرعاية الصحية، تم استخدام الانحدار المتعدد لفحص العلاقات المقترحة (Parayitam, 2005)

أشارت النتائج إلى أن الصراع المعرفي يرتبط إيجابا بكل من نتائج القرار (فهم القرار، الالتزام به وجودة القرار) وبالصراع العاطفي أيضا، لكن تحليل الانحدار للبيانات الخاصة بفرضيات التأثير السلبي للصراع العاطفي على نتائج القرار لم يظهر أي دلالة إحصائية، نتائج الانحدار تدعم الفرضية القائلة بأن الثقة القائمة على الإدراك تعمل كمعدل إيجابي للعلاقة بين الصراع المعرفي ونتائج القرار كما تدعم أيضا الفرضية القائلة بأن الثقة القائمة على العاطفة تعمل كمعدل سلبي للعلاقة بين الصراع المعرفي ونتائج القرار (Parayitam, 2005, 102)*

أما دراسة Olson, Parayitam & Bao (2007) والمعنونة بـ "صنع القرار الاستراتيجي: آثار التنوع المعرفي، الصراع والثقة في نتائج القرار" بالإرتكاز على نظرية معالجة المعلومات بنى الباحثون فرضياتهم، حيث دمجوا عمليات جماعية مهمة ضمن عملية صنع القرار الاستراتيجي، من أجل فحص الترابط بين التنوع المعرفي، صراع المهمة والثقة القائمة على الكفاءة وتأثيرها على نتائج القرار، شملت الدراسة 85 فريق إدارة عليا لمستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية. (Olson, Parayitam & Bao, 2007, 196)

أظهرت النتائج أن التنوع المعرفي يؤثر إيجابا على صراع المهمة الذي بدوره هو متغير وسيط يحسن من جودة القرار، الإجماع حول القرار وفهم القرار، وتلعب الثقة القائمة على الكفاءة دورا إيجابيا في تعديل العلاقة بين التنوع المعرفي و صراع المهمة (Olson, Parayitam & Bao, 2007, 213-219) ينسجم نموذج وساطة-تعديل الذي أثبتته هذه الدراسة مع معظم من الإفتراضات النظرية ونتائج الدراسات التجريبية بحيث يقدم الدعم للتوجه الذي يناصر الدور الإيجابي لصراع المهمة.

* حدد McAllister (1995) شكلين من الجدارة بالثقة: الثقة القائمة على الإدراك (على أساس الكفاءة والمسؤولية والموثوقية والاعتمادية) والثقة القائمة على العاطفة (على أساس الروابط العاطفية والعلاقات)

دراسة Elbanna (2010) بعنوان " أثر الصراع على جودة القرار " هدفت إلى تحديد أثر الصراع على جودة القرار والتعرف على دور المتغيرات البيئية في تعديل العلاقة بين الصراع وجودة القرار، أجريت الدراسة على مجموعة من المدراء الذين شاركوا في صناعة قرارات إستراتيجية في شركاتهم بجمهورية مصر (Elbanna, 2010, 2-3)

تم استخدام كل من الاستمارة والمقابلة لجمع البيانات، حيث تم إجراء 36 مقابلة مع أعضاء مجالس إدارة الشركات، وتم استخدام 135 استمارة 70 منها تخص شركات من القطاع العام و 65 استمارة تخص شركات من القطاع الخاص، نتائج تحليل الانحدار جاءت لتؤكد صدق الفرضية التي تفيد بأن الصراع أثناء صنع القرار يؤثر سلبا على جودة القرار، في حين لم تدعم نتائج تحليل الانحدار الفرضية التي تفيد بأن المتغيرات البيئية تعدل العلاقة بين الصراع وجودة القرار (Elbanna, 2010, 4-5)

في دراسة Engle (2011) بعنوان "عملية صنع القرار الاستراتيجي من طرف مجلس الإدارة وأثرها على نتائج القرار" أجريت الدراسة على إتحادات حكومية غير هادفة للربح، شملت الدراسة 215 مدير تنفيذي من الجمعية الأمريكية للاتحادات التنفيذية ASAE وهي منظمة غير ربحية تتكون من كبار المديرين التنفيذيين للاتحادات غير الربحية (Engle, 2011,19) تشير النتائج إلى أن العدالة الإجرائية لها تأثير سلبي على الصراع العاطفي وتأثير إيجابي على إجماع الآراء حول القرار، بالإضافة إلى ذلك تبين أن إجراءات صنع القرار (الاهتمام الاستراتيجي) لها تأثير إيجابي على جودة القرار، كما أن الصراع العاطفي يتوسط العلاقة بين العدالة الإجرائية وإجماع الآراء، وأثبتت النتائج أن تأثير تفاعل كل من العدالة الإجرائية والاهتمام الاستراتيجي مهم لزيادة مستوى الإجماع وتحسن جودة القرار، لكن النتائج بخصوص التأثير المباشر لكل من الصراع الوظيفي (صراع المعرفي) وغير الوظيفي (الصراع العاطفي) على إجماع الآراء وجودة القرار يتعارض مع تلك المؤكدة في الأدبيات السائدة، حيث أظهرت النتائج أن الصراع العاطفي يحسن من جودة القرار والإجماع في حين يخفض من فهم القرار، أما الصراع المعرفي فيحسن من فهم القرار لكنه يخفض من جودة القرار، وقد حاول Engle تبرير هذه النتائج غير المألوفة بطغيان العامل السياسي مستشهدا برأي Hosking and Morley (2004) حينما قالوا " ... السياسة ضرورية لفهم أنشطة التنظيم وكل مرحلة في عملية صنع القرار تعرض مشاكل معرفية وسياسية" كما طرح Engle تساؤلا بخصوص حالات خاصة في دراسته رفض فيها صناع القرار اعتماد توصيات منطقية " ما الذي يمكن أن يجعل صانع القرار يرفضون توصية فرقة العمل على الرغم من أنها مبنية على أساس منطقي ومبرر؟ (Engle, 2011,25-28)

في الدراسة التجريبية الكمية ل Sternad & Schwarz-Musch (2014) تحت عنوان " تصورات الصراع ضمن فرق الإدارة العليا: دراسة متعددة الثقافات " حاول الباحثين التحقيق في ما إذا كانت الاختلافات الثقافية كعامل سياتي لها تأثير محتمل على سلوك الصراع داخل فرق الإدارة العليا (TMTs) وكان الهدف فحص الدور الذي يلعبه مفهوم نظرية العدالة الإجرائية في تصورات الإدراك المعرفي والعاطفي للمدراء النمساويين والسلوفينيين خلال عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في أعقاب الأزمة الاقتصادية (Sternad & Schwarz-Musch, 2014, 68) تم اختيار ثلاث صناعات تأثرت سلبا بدرجة كبيرة بأزمة 2008 وهي: الطباعة، صناعة الآلات ووكالات السفر، حيث تكونت العينة من 223 من كبار المدراء (مدراء وأعضاء مجلس الإدارة) في النمسا وسلوفينيا، وتم جمع اغلب بيانات الدراسة عن طريق الاستمارة كما تم الاعتماد على بيانات دراسات أخرى في الشق المتعلق بالثقافة الوطنية لأنها كانت أكثر شمولية وحدائية (Sternad & Schwarz-Musch, 2014, 74-75)

نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن إدراك الصراع في عمليات صنع القرار الاستراتيجي يتأثر بمدى صنع القرارات الإستراتيجية جماعيا أكثر مما يتأثر بصنع القرارات فرديا، مدى السلوك غير الرسمي خلال عملية صنع القرار الاستراتيجي ومدى إتباع أعضاء فريق الإدارة العليا لمصالحهم الخاصة بدلا من مصالح مؤسساتهم، لا دلالة معنوية للبعد الثقافي (الفردية مقابل

الجماعي) لتعديل العلاقة بين العوامل الثلاثة السابقة وإدراك الصراع ضمن فرق الإدارة العليا (Sternad & Schwarz, 2014, 76-84)

وفي دراسة لـ **Hurt & Abebe (2015)** بعنوان "أثر نوع الصراع والأزمة التنظيمية على إدراك فعالية القرار الاستراتيجي" سعت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تجريبية عن العلاقة بين نوعين من الصراع (أي المعرفي والعاطفي) والنتائج المدركة لصنع القرار الاستراتيجي (أي جودة القرار والالتزام به) ضمن فرق الإدارة العليا، كما تختبر العلاقة في سياق أزمة تنظيمية، البيانات التي تم جمعها من 264 مديرا تنفيذيا ضمن 64 فريق صنع قرار استراتيجي في القطاعين العام والخاص لشركات متوسطة الحجم تنشط في الخدمات المالية، الصحة، التعليم، الإدارة العامة، البلدية، البناء والتصنيع (Hurt & Abebe, 2015, 340).

نتائج تحليل الانحدار تدعم بقوة العلاقة بين مستوى الصراع المعرفي وجودة القرار الاستراتيجي والالتزام المتصورين، على وجه التحديد وجدت الدراسة أن مستوى الصراع المعرفي له علاقة على شكل منحني مع كل من جودة القرار المتصورة والالتزام المتصور مما يوحي بأن الصراع المعرفي على مستوى منخفض ومتوسط يميل إلى تحسين التصورات لكل من نتائج صنع القرار الاستراتيجي، تكمن أهمية هذه النتيجة في أنها تسهم في الأدبيات الحالية من خلال تسليط الضوء على التأثير اللاخطي للصراع المعرفي في صنع القرار الاستراتيجي على الرغم من أن الدراسات السابقة عالجت هذه العلاقة على أنها خطية وأثبتت ذلك، تنظر هذه الدراسة بأكثر دقة إلى الصراع المعرفي من خلال الإشارة إلى أن كثافة الصراع المعرفي تحتاج إلى الكثير من الاهتمام ، فيمكن أن تسهم المستويات المنخفضة والمتوسطة من الصراع المعرفي (صراع المهام) في تسهيل النقاش والنظر في وجهات نظر وأفكار متعددة متباينة أثناء التطبيق، ولم تجد هذه الدراسة أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصراع العاطفي وجودة القرار والالتزام المتصور على حد سواء (Hurt & Abebe, 2015, 348-349) ولعل أهم مساهمة من هذه الدراسة هو الفحص التجريبي للأزمة التنظيمية كمعدل لعلاقة صنع القرار بالصراع، خلصت الدراسة إلى أن الأزمة التنظيمية هي وسيط هام للعلاقة بين كل من مستوى الصراع المعرفي والعاطفي وجودة القرار الاستراتيجي المدركة، فوجود أزمة تنظيمية يغير العلاقة القائمة بين أعضاء الفريق، على وجه التحديد ففي ظل ظروف الأزمات المرتفعة فإن تأثير كل من الصراع المعرفي والوجداني على جودة القرار الاستراتيجي المتصورة سيتضاءل مع سعي أعضاء الفريق للالتفاف لمنع التأثير السلبي المتصور للأزمة التنظيمية (Hurt & Abebe, 2015, 349).

بالرغم من أن الدراسات السابقة التي تم إستعراضها في هذا الفرع تتقاطع مع الدراسة الحالية من قريب أو من بعيد على الأقل في جانبها المتعلق بالتأثير المباشر لبعدي الصراع التنظمي (صراع المهمة وصراع العلاقة) على فعالية القرار الاستراتيجي والتي يتم قياسها عادة من خلال نتائج القرار المتمثلة في: جودة القرار، الإلتزام بالقرار وفهم القرار، إلا أننا وعند البحث عن الدراسات التي فحصت دور أساليب إدارة الصراع في تعديل اثر الصراع على فعالية القرار فإننا لم نعثر على أي دراسة بهذا التوجه، لكننا عثرنا على بعض الدراسات الحديثة نسبيا والتي إستخدمت أساليب إدارة الصراع كمتغيرات معدلة للعلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقة، أو بين مجموعة من المتغيرات ونتائج بعض الفرق المتخصصة، وكان **Eisenhardt (1992)** و **Zbaracki & Eisenhardt (1992)** قد صرحا بأن " إحدى الخطوات لتعزيز واقعية الصراع تتمثل في استكشاف فوائده وتكاليفه ... فدمج طرق جديدة لحل الصراع هو نهج ثالث لوجهة نظر أكثر واقعية حول الصراع، تشير الدلائل الناشئة إلى أن صناع القرار الاستراتيجي يحلون الصراع ليس فقط من خلال الوسائل السياسية، ولكن أيضا من خلال تطوير أساليب القرار التعاونية وبناء الثقة والمحافظة على المساواة واستثارة الفكاكة، وعليه فالخطوة التالية هنا هي دمج هذا العمل مع أدبيات التفاوض لتطوير رؤية أكثر واقعية لمقاربة حل الصراعات وفعاليتها، وإمكانية تطبيقها في مختلف بيئات الاختيار الاستراتيجي" (Eisenhardt, & Zbaracki, 1992, 34).

في دراسة Bradford, Stringfellow & Weitz (2004) بعنوان إدارة الصراع لتحسين فعالية فرق التسويق المخصصة والتي هدفت إلى بحث كيف يمكن لمصدرين مختلفين من الصراع وسلوك إدارة الصراع التأثير على فعالية الفرق المتخصصة (Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004, 181). لتطبيق الدراسة ميدانيا استخدمت المحاكاة، حيث تم إنشاء 84 فريق متخصص من طلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال وشمل كل فريق أربع طلبة، وتم مراعاة تعظيم الاختلافات في مجالات الخبرة بين الفرق عند إنشائها، كل عضو في الفريق لعب دور صاحب متجر في مركز تسوق افتراضي مختلف التخصصات (Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004, 185-186).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن كلا من الصراع الشخصي (صراع العلاقة) و صراع المهمة يؤثران سلبا على نتائج الشبكة، ويمكن الحد من هذه الآثار السلبية للبعدين من خلال استخدام أساليب إدارة الصراع المناسبة، فاستخدام أسلوب التعاون لإدارة الصراع فعال في الحد من كلا النوعين من الصراع، ومع ذلك فإن استخدام أسلوب التسوية لا يكون فعالا إلا في الحد من الصراع الشخصي، ولا يكون استخدام أسلوب المواجهة فعالا إلا في الحد من صراع المهام في الشبكات التي يكون فيها الصراع الشخصي منخفضا وصراع المهمة عال، ويمكن أن يؤدي سوء استخدام أساليب إدارة الصراع إلى تفاقم الآثار السلبية للصراع، كما تؤكد النتائج على الحاجة إلى النظر في الطبيعة متعددة الأبعاد للصراع، يجب أن يتم التعامل بشكل مختلف مع صراع المهام وصراع الشخصي، في حين أن كلا هذين النوعين من الصراع لهما تأثير سلبي على نتائج الشبكة فإن أساليب إدارة الصراع فعالة بشكل تفضيلي في تخفيف هذه الآثار أو العمل على تفاقمها. (Bradford, Stringfellow & Weitz, 2004, 188-189).

في دراسة Simons & Peterson (2000) بعنوان صراع المهمة وصراع العلاقة في فرق الإدارة العليا: الدور المحوري للثقة داخل الفريق، أجريت الدراسة على 70 فريق إدارة عليا لشركات الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقة والأساليب العدوانية لإدارة الصراع في تعديل أثر صراع المهمة على صراع العلاقة، خلصت الدراسة إلى أن صراع المهمة يؤثر إيجابا على صراع العلاقة، وانه في ظل ظروف تتسم بالثقة العالية يتراجع تأثير صراع المهمة على صراع العلاقة، لكن هذا الأثر يزداد مع استخدام الأعضاء لرفع الصوت عاليا أثناء المناقشات بإعتباره أحد التقنيات السلوكية للتعامل مع الصراع (Simons & Peterson, 2000,13).

في دراسة Jia-Chi Huang (2010) بعنوان "تفكيك صراع المهمة وصراع العلاقة: الدور التخفيفي لتوجيه هدف الفريق وإدارة الصراع" التي شملت 529 عضو من 120 فريق بحث وتطوير لشركات التكنولوجيا العالية (Chi, 2010, 334) تشير نتائج الدراسة إلى أن توجه الفريق نحو الهدف وأساليب إدارة الصراع يخففان العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقة، فالعلاقة الإيجابية بين صراع المهمة وصراع العلاقة كانت أضعف في ظل ظروف ارتفاع التوجه المعرفي للفريق وانخفاض التوجه بالأداء للفريق، كما أن العلاقة الإيجابية ضعفت وسط الفرق التي تستخدم التعاون للإدارة الصراع ولم تضعف في الفرق التي تستخدم التجنب كأسلوب لإدارة الصراع (Chi, 2010, 342-345).

المطلب الثالث: الفرضيات والنموذج العلائقي للدراسة

بالإستناد إلى الأدب النظري لهذه الدراسة وبخاصة الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الصراع داخل فرق الإدارة العليا خلال صنع القرار الإستراتيجي يمكننا بناء فرضيات الدراسة والتي تشكل إجابات محتملة للسؤالات الفرعية المبثقة من التساؤل العام للإشكالية، بما يمكننا أيضا من تخطيط النموذج العلائقي للدراسة الذي يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وجدت بعض الدراسات المتأخرة أن كلا من صراع المهمة وصراع العلاقة يرتبطان بعلاقة إيجابية (Amason;1996, Parayitam; 2005, Olson et al; 2007) ففرق الإدارة العليا التي تعرف مستويات عالية من الخلافات حول محتوى ونتائج المهام الواجب تأديتها من المرجح أن تشهد إرتفاعا في مستوى إدراك العداوات الشخصية وعدم التوافق غير المرتبط بجوهر المهمة، وعليه يمكننا بناء الفرضية الفرعية الأولى على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: فرق الإدارة العليا التي تعرف مستويات أعلى من صراع المهمة ستشهد إرتفاعا لمستوى صراع العلاقة.

عادة ما يعبر عن صراع المهمة بأنه مكون إيجابي للصراع ، بحوث سابقة صنفت صراع المهمة على أنه صراع وظيفي يحسن إجمالا من فعالية صنع القرار الاستراتيجي (Guetzkow & Gyr; 1954,Parayitam; 2005, Amason;1996, Olson et al; 2007, Hurt & Abebe; 2015) فمن المرجح أن يحفز تبادل وجهات النظر ويسمح بإستغلال التنوع المعرفي للمجموعة بما يحسن من جودة القرارات، كما يتيح النقاش المفتوح والهادف فهم الأساس المنطقي للقرار و يحشد دعم الأشخاص للقرار واستعدادهم للتعاون على تنفيذه، وعليه يمكننا بناء الفرضية الفرعية الثانية على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الثانية: فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع المهمة ستصنع قرارات عالية الجودة، وتشهد إرتفاعا لمستوى الإلتزام بالقرار وفهما أفضل له.

تتأثر فعالية صنع القرار الاستراتيجي سلبا بصراع العلاقة (Guetzkow & Gyr; 1954, Amason;1996) لأنه يعبر عن خلافات غير عقلانية شخصية، تعكس جوانب عاطفية ووجدانية من المرجح أن يبعد النقاش داخل فرق صنع القرار الإستراتيجي عن مهمة تحليل المعلومات وعرض ومناقشة الخيارات الممكنة ويتوجه به نحو المشاحنات والصدامات، التي تقلل من جودة القرارات وتعيق فهم جوهر القرار وقد تمزق الفريق وتقلل من إستعداد أفراده للعمل على تطبيق القرار المتوصل إليه، وعليه يمكننا بناء الفرضية الفرعية الثالثة على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الثالثة: فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع العلاقة ستصنع قرارات منخفضة الجودة، وتشهد تدني مستوى الإلتزام بالقرار وفهما أقل له.

تشير الأدبيات إلى أن الأساليب الأكثر تعاونية في إدارة الصراع (التي تظهر قدرا كبيرا من الاهتمام بالآخرين) على وجه الخصوص أساليب حل المشكلة مثل التكامل، من المرجح أن يكون لها نتائج إيجابية على الفرد والمنظمة في حين يؤدي إستخدام الأساليب الأقل تعاونية (التي تظهر قدرا قليلا من الاهتمام بالآخرين) إلى تصعيد الصراع غير الوظيفي ويقود إلى نتائج سلبية (Rahim et al; 2000, Jia; 2010, Bradford et al; 2004) تتوقع في هذه الدراسة أن إستخدام الاساليب التعاونية سيعزز من إيجابيات صراع المهمة على نتائج القرار في حين يؤدي إستخدام الاساليب غير التعاونية إلى الحد من التأثير الإيجابي له، في الوقت نفسه سيخفف إستخدام الاساليب التعاونية من الآثار السلبية لصراع العلاقة لكن إستخدام الاساليب غير التعاونية سيعمل على تفاقم الآثار السلبية له، وعليه يمكننا بناء الفرضية الفرعية الرابعة، الخامسة، السادسة والسابعة على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الرابعة: فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي ستزيد من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه.

الفرضية الفرعية الخامسة: فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي ستخفض من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه.

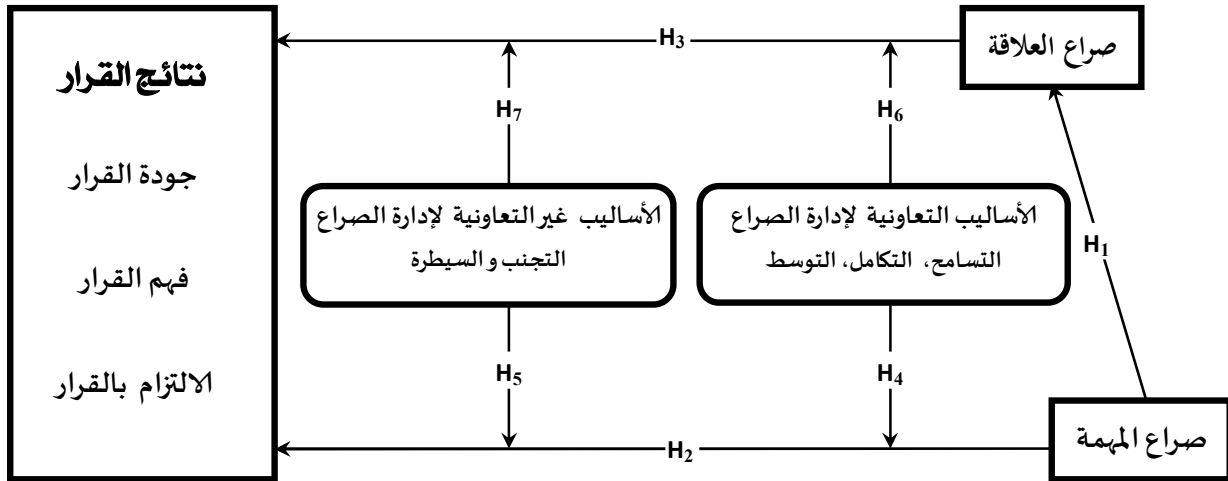
الفرضية الفرعية السادسة: فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي ستخفض من التأثير السلبي لصراع العلاقة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه.

الفرضية الفرعية السابعة: فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي يترفع من التأثير السلبي لصراع العلاقة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه.

2. النموذج العلائقي للدراسة

بناء على الفرضيات السابقة يمكننا رسم النموذج العلائقي للدراسة الذي يبرز متغيرات الدراسة ويوضح العلاقات المحتملة بينها، كما يظهره المخطط الموالي:

الشكل رقم (6.3): النموذج العلائقي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على فرضيات الدراسة

خلاصة

القرارات الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تحدد التوجه العام للشركة في ضوء ما يمكن التنبؤ به وما لا يمكن التنبؤ به من التغيرات التي قد تحدث في البيئة، ولأن هذه القرارات تؤثر بشكل حاسم على بقاء واستمرار المنظمة فصنعها من صميم مسؤولية كبار قادة المنظمة كأفراد أو كاعضاء فريق.

إستعراض أهم نماذج صنع القرار الإستراتيجي سمح بتمييز توجهين رئيسيين للبحث في الموضوع، المجال الأول يركز على عملية صنع القرار الإستراتيجي بإعتبارها سلسلة خطوات، أما المجال الثاني فيركز على ابعاد عملية صنع القرار الإستراتيجي، وفي الدراسات الحديثة توضح الشبكات التكاملية لعملية صنع القرار الإستراتيجي أن هذه العملية تتأثر بالسياق الذي يصنع القرار ضمنه.

عديد العوامل تؤثر في عملية صنع القرار الإستراتيجي منها ما تعلق بالقرار نفسه ومنها ما هو مرتبط بالجوانب التنظيمية، وتلعب البيئة التي تنشط ضمنها المنظمات دورا في تحديد النشاطات التي تتطلبها عملية صنع القرار الإستراتيجي، كما تملك المتغيرات الخاصة بأعضاء فريق الإدارة وخبراتهم نفس الحظ من المساهمة في هذه العملية.

أكد الباحثون المهتمون بتأثيرات الصراع على عملية صنع القرار أن فعالية صنع القرار الإستراتيجي في هذا السياق تقاس من خلال تقييم جودة القرار وفهمه والإلتزام به، وأظهرت بحثوهم التجريبية أن صراع المهمة عادة ما يرتبط بالمرجات الإيجابية للقرار في الوقت الذي يرتبط صراع العلاقة بالمرجات السلبية له، كما ان مناقشة الدراسات السابقة التي عنت بفحص دور أساليب إدارة الصراع في تعديل أثر بعض المتغيرات على نتائج الفرق خلصت إلى أن أساليب إدارة الصراع التعاونية تعزز النتائج الوظيفية للصراع في حين يؤدي الإفراط في إستخدام الاساليب غير التعاونية إلى زيادة التأثيرات غير المرغوبة، هذه النتائج سمحت لنا ببناء الفرضيات التي تساعدنا في تحديد توجهات الجانب التطبيقي لهذه الدراسة الذي سيتناوله الفصلين اللاحقين.

الفصل الرابع:

منهجية وتصميم الدراسة

تمهيد

يتوقف بناء الجانب التطبيقي للدراسة على منهجيتها وإجراءاتها، التي تتيح الحصول على البيانات اللازمة من أجل تحليلها والتوصل إلى النتائج التي تتم مناقشتها وتفسيرها، يتضمن هذا الفصل تصميم الدراسة، وبين كيفية بناء أداة الدراسة وكذلك الإجراءات التي تم اتباعها للتأكد من صدقها وثباتها كما يستعرض الأساليب التي سوف تستخدم في المعالجة الإحصائية.

المبحث الأول: أسلوب الدراسة

في هذا المبحث من الفصل الرابع سوف نتطرق إلى تصميم الدراسة من خلال شرح مختلف أنواع البحوث وإستخداماتها ، سنوضح مصادر جمع البيانات التي يتطلبها إكمال البحث ومن ثم سنشرح إجراءات بناء أداة الدراسة ووحدات القياس والمقاييس التي تم إعتمادها.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث، وبعد تنمية الإطار النظري فإن الخطوة التالية هي تصميم البحث بطريقة تمكننا من جمع البيانات المطلوبة وتحليلها للوصول إلى حل المشكلة (سيكاران، 2006، 174173) ، ولأنه لا يمكن فصل إستراتيجية البحث عن أهدافه (Philbin, 2005,118) حيث ترتبط العناصر الأساسية المتعلقة بأهداف الدراسة (إستكشاف أو وصف أو اختبار فروض) بمكان إجراء الدراسة، نوعها، مدى تدخل الباحث في إجراءاتها، مدتها، وحدة التحليل الخاص بها والتي تعتبر أجزاء أساسية من تصميم الدراسة (سيكاران، 2006، 174)

يعني تصميم البحث تحديد الطرق والإجراءات للحصول على المعلومات المطلوبة ويبدو أن تصميم البحث هو أهم خطوة في البحوث الإدارية فإذا كانت الطرق والإجراءات غير كافية فسوف تكون النتائج ناقصة أو مضللة (الوادي والزغي، 2011، 132) ولاستعراض تصميم الدراسة الحالية نعتقد أنه من المهم المرور بالتصانيف المختلفة لأنواع البحوث وطرق جمع البيانات ، ومن ثم تحديد نوع هذه الدراسة، وتصنف البحوث عادة إلى:

1. البحوث الأساسية و البحوث التطبيقية:

البحوث الأساسية هي تلك البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات، فهي تهتم باكتساب المعرفة والاكتشافات العلمية الجديدة غير المعروفة، فالبحث الأساسي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الهادفة أساسا لحيازة معارف تتعلق بالظواهر أو أحداث تم ملاحظتها دون أي نية في التطبيق (دودين، 2012، 207) وفي بحوث الإدارة تسعى البحوث الأساسية إلى بناء قاعدة من المعلومات لفهم طرق علاج بعض المشاكل التي تواجه المنظمة (سيكاران، 2006، 30) أما البحوث التطبيقية فتتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحوث الأساسية أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشكلات بعينها (دودين، 2012، 207).

والبحوث التي تستخدم لحل مشكلة حالية تواجهها المنظمة تسمى بحوثا تطبيقية، أما البحوث التي تجرى أساسا لتحسين فهمنا لمشكلة معينة تشيع في المنظمات والتعرف على طرق حلها ، فإنها تسمى بحوث أساسية أو بحوث خالصة وتساهم نتائجها في بناء قاعدة معلومات في مختلف المجالات الإدارية (سيكاران، 2006، 176).

2. البحوث الاستكشافية والبحوث الوصفية

يتم اللجوء للبحوث الاستكشافية عندما لا يتوفر الكثير من المعارف أو المعلومات عن الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة، أو عندما لا تتوفر لنا معلومات عن كيفية حل القضية أو المشكلة المطروحة للبحث الماضي، وفي مثل هذه الحالات، فإنه ينبغي القيام بعمل مكثف لنتعود على الظاهرة قيد البحث، ولتنمية الإطار النظري ووضع خطة الدراسة كاملة (سيكاران، 2006، 176).

يتم إجراء البحوث الوصفية للتمكن من وصف خصائص المتغيرات الموجودة في ظروف معينة والتأكد منها وكثيرا ما يتم إجراء البحوث الوصفية في المنظمات للتعرف على خصائص بعض مجموعات العاملين ووصفها عن طريق تحديد متوسطات الأعمار، الوضع الوظيفي، المستوى التعليمي وطول مدة الخدمة لمجموعة من العاملين، كما يمكن استخدام البحوث الوصفية للتعرف على خصائص المنظمات التي تتبع أسلوبا شائعا في إنجاز بعض أعمالها (Sekarana, 2003, 121-122).

3. البحوث السببية و بحوث الارتباط

من مظاهر القصور في البحوث الوصفية أنها لا تحدد العلاقة السببية (الوادي والزغبى، 2011، 133) فالهدف الأساسي من الدراسات السببية هو تحديد العلاقة بين المتغيرات التفريق بين السبب والنتيجة، الفرضية الأساسية للعلاقة السببية هي أنه عندما نقوم بشيء معين (سبب)، فإنه يؤدي إلى شيء آخر (تأثير) (Sreejesh, Mohapatra & Anusree, 2014, 82).

يمكن وصف البحث بأنه بحث ارتباط إذا كان هدفه تحديد العوامل التي ترتبط بمشكلة البحث، ففي البحوث السببية يسعى الباحث إلى التأكد ما إذا كان متغيرا أو أكثر قد أدى إلى المشكلة محل البحث أم لا، وبالتالي فيإزالة هذا المتغير أو المتغيرات يقود إلى حل المشكلة، ولأن المشكلة عادة ما تحدث نتيجة لعدد من المتغيرات المرتبطة ببعضها وبالمشكلة في شكل سلسلة، فإنه يتطلب من الباحث تحديد العوامل المهمة المرتبطة بالمشكلة، لا البحث في العلاقة السببية، فعندما نريد التعرف على مسببات المشكلة فإن الدراسة تكون سببية، أما إذا أردنا التعرف على العوامل المهمة التي لها ارتباط بالمشكلة فإننا نكون إزاء دراسة ارتباط، كما أن العلاقة السببية تتطلب التأثير والسيطرة على العوامل الخارجية وتعديل مستويات السبب ومنه تدخل الباحث في مجريات البحث وهذا ما لا يتطلبه بحث الارتباط (سيكاران، 2006، 186).

4. البحث الكمي و البحث النوعية

البحث الكمي هو البحث الذي يعنى بجمع البيانات من خلال استعمال أدوات قياس كمية يجري تطويرها بحيث يتوافر فيها الصدق والثبات، ويجري تطبيقها على عينة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي، ومن ثم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة. أما البحث النوعي هو أي نوع من البحوث يصل إلى النتائج بطرق غير إحصائية أو كمية ويسعى إلى التبصر، والفهم، والتطبيق على المواقف المشابهة، وعله فإن ما ينتج عن التحليل النوعي أو الكيفي من المعرفة يختلف عن ما ينتج عن البحث الكمي، تشيرالبحوث الكمية والبحوث النوعية إلى نوع البيانات التي تم جمعها (تنطوي البيانات الكمية على النتائج الرقمية والمقاييس وما إلى ذلك، بينما تتضمن البيانات النوعية المقابلات والملاحظات وغيرها) و تحليلها (أي عن طريق استخدام الأساليب التقنية الكمية الإحصائية مثل الانحدار) أو الأساليب التقنية النوعية مثل الترميز (باتشيرجي، 2015، 104) وبغض النظر عن تصميم البحث المحدد الذي تم اختياره، ينبغي على الباحث أن يسعى جاهدا لجمع كل من البيانات الكمية والبيانات النوعية عن طريق استخدام مجموعة من الأساليب التقنية مثل الاستبيانات أو إجراء المقابلات أو الملاحظات أو الوثائق والمستندات أو البيانات الثانوية (باتشيرجي، 2015، 121).

عموماً يعتقد **باتشيرجي** أنه يمكن تجميع الأساليب الخاصة بجمع البيانات على نطاق واسع في اثنين من الفئات التصنيفية وهما: الأسلوب الوضعي (**positivist method**) والأسلوب التفسيري (**interpretive method**) فالأساليب الوضعية مثل التجارب المعملية (**experiments laboratory**) والبحوث الخاصة بالدراسات المسحية (**research survey**) تهدف إلى القيام باختبار النظرية (أو الافتراضات) في حين تهدف الأساليب التفسيرية مثل البحوث التأثيرية (**research action**) والبحاث الوصفية (**research ethnography**) إلى بناء النظرية، تقوم الأساليب الوضعية بتوظيف المنهج الاستدلالي (**approach deduction**) لإجراء البحوث، إنطلاقاً من النظرية واختبار الافتراضات النظرية عن طريق استخدام البيانات التجريبية، وعلى النقيض تقوم الأساليب التفسيرية بتوظيف المنهج الاستقرائي (**approach induction**) الذي يبدأ بالبيانات ويحاول اشتقاق النظرية التي تدور حول الظاهرة المبحوثة من البيانات التي تم ملاحظتها **(باتشيرجي، 2015، 104)** كما صنف **باتشيرجي** أهم أنواع البحوث الشائعة كالآتي:

1. الدراسات التجريبية (Experimental studies)

هي تلك الدراسات التي تهدف إلى اختبار العلاقات الموجودة بين السبب والنتيجة (الافتراضات) في البيئة التي تم السيطرة عليها بشدة عن طريق فصل السبب عن النتيجة في الوقت المناسب، وعزو السبب إلى مجموعة واحدة من الأفراد (وهي مجموعة المعالجة) وليس إلى مجموعة أخرى (المجموعة الضابطة) إلى جانب ملاحظة كيفية تباين التأثيرات الأساسية بين الأفراد الموجودين في هاتين المجموعتين **(باتشيرجي، 2015، 113)**.

2. دراسات المسح الميداني (Survey Field)

من التصميمات غير التجريبية التي لا تقوم بضبط أو التلاعب بالمتغيرات المستقلة أو الأساليب العلاجية، بل تقوم بقياس هذه المتغيرات واختبار التأثيرات الخاصة بها عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية، تعمل دراسات المسح الميداني على إلتقاط العديد من اللقطات الخاصة بالممارسات أو المعتقدات أو المواقف المأخوذة من العينة العشوائية للأفراد الموجودة في البيئة الميدانية من خلال الاستبيان المسحي (**questionnaire survey**) أو المقابلة (**interview**) في قليل من الأحيان، ففي دراسات المسح الميداني المستعرضة (**cross-sectional field survey**) يتم قياس كلا من المتغيرات المستقلة والمتغيرات غير المستقلة في الفترة الزمنية ذاتها (على سبيل المثال: استخدام الاستبيان الفردي) في حين أن في دراسات المسح الميداني الطولية (**longitudinal field survey**) تقيس المتغيرات غير المستقلة في وقت لاحق لوقت قياس المتغيرات المستقلة، تكمن نقاط القوة الخاصة بدراسة المسح الميداني في الصلاحية الخارجية الخاصة بها (حيث يتم جمع البيانات في البيئة الميدانية) وقدرتها على إلتقاط وضبط عدد كبير من المتغيرات، إلى جانب قدرتها على دراسة المشكلة بالإستناد إلى مجموعة متعددة من وجهات النظر أو عن طريق استخدام النظريات المتعددة، ومع ذلك ونظراً للطبيعة غير الزمنية الخاصة بتلك الدراسات الميدانية، يكون من الصعب الإستدلال على الصلاحية الداخلية (العلاقات الموجودة بين السبب والنتيجة)، عندئذ تخضع دراسات المسح إلى تحيزات المشارك (على سبيل المثال: يمكن أن يقوم الأفراد بتقديم إجابة مرغوبة اجتماعياً بدلاً من الإجابة الحقيقية الخاصة بهم) الأمر الذي يضر بالصلاحية الداخلية كثيراً **(باتشيرجي، 2015، 115، 116)**.

3. بحوث تحليل البيانات الثانوية (Analysis Data Secondary)

تقوم على تحليل البيانات التي تم جمعها سلفاً وتم جدولتها من قبل المصادر الأخرى، يمكن أن تشمل مثل هذه البيانات على البيانات المستمدة من الوكالات الحكومية أو إحصائيات التنمية حسب الدولة، أو البيانات التي تم جمعها من قبل الباحثين الآخرين، أو بيانات الطرف الثالث المتاحة للجمهور، يتناقض هذا الأمر مع الكثير من تصميمات البحث الأخرى التي تعتبر عملية جمع البيانات الأولية للبحث جزءاً من وظيفة الباحث، يمكن أن يكون تحليل البيانات الثانوية وسيلة فعالة

للبحث عندما تكون عملية جمع البيانات الأولية مكلفة للغاية وغير ذات جدوى، بالإضافة إلى أن البيانات الثانوية تكون متاحة ومتوفرة على مستوى التحليل المناسب للإجابة على الأسئلة التي يطرحها الباحث (باتشيرجي، 2015، 116).

4. بحث الحالة (Research Case)

هو بحث يهدف للتحقيق المتعمق بمشكلة في واحد أو أكثر من البيئات الخاصة بالحياة الواقعية (مواقع الحالة) على مدى فترة زمنية ممتدة، يمكن أن يتم جمع البيانات عن طريق استخدام مزيج من المقابلات والملاحظات الشخصية والمستندات الداخلية أو المستندات الخارجية، يمكن أن تكون دراسات الحالة من الدراسات الوضعية بطبيعتها (بالنسبة إلى اختبار الافتراضات) أو من الدراسات التفسيرية (بالنسبة إلى بناء النظرية) تكمن القوة الخاصة بأسلوب البحث هذا في قدرته على اكتشاف مجموعة كبيرة ومتنوعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية التي من المحتمل أن ترتبط بالظاهرة المبحوثة التي لا يمكن معرفتها في وقت سابق، يميل التحليل إلى أن يكون ذو طبيعة نوعية، إلا أنه يتضمن سياقاً متسقاً ودقة متناهية، ومع ذلك يمكن أن تعتمد التفسيرات الخاصة بالنتائج على القدرة التكاملية وقدرة الملاحظة الخاصة بالباحث، إلى جانب أن الافتقار إلى الضبط والسيطرة يمكن أن يجعل من الصعب تحديد السببية ولا يمكن أن تكون النتائج المستخلصة من الحالة المفردة قابلة للتعميم بسهولة إلى غيرها من مواقع الحالة الأخرى يمكن تحسين القابلية للتعميم عن طريق تكرار ومقارنة التحليل في مواقع أخرى للحالة في التصميم المتعدد للحالة (design case multiple) (باتشيرجي، 2015، 117).

5. بحث مجموعة التركيز (Research Group Focus)

هو نوع البحث الذي ينطوي على جلب مجموعة صغيرة من الأفراد (تكون في العادة من 6 إلى 10 أشخاص) إلى موقع واحد، وجعلهم يقومون بمناقشة الظاهرة المبحوثة في فترة زمنية تتراوح من الساعة والنصف إلى الساعتين، يتم إجراء المناقشة بطريقة مؤثرة من قبل الشخص الذي يقوم بوضع جدول الأعمال وطرح مجموعة من الأسئلة المبدئية على المشاركين والتأكد من تمثيل وتقديم جميع الأفكار والتجارب الخاصة بجميع المشاركين في الدراسة، علاوة على أنه يقوم بمحاولة بناء استيعاب شامل لموقف المشكلة إستناداً إلى التجارب والتعليقات الخاصة بالمشاركين (باتشيرجي، 2015، 118).

6. أبحاث التأثير (Research Action)

تفترض أن الظواهر الاجتماعية المعقدة يتم استيعابها بشكل أفضل عن طريق إدخال التعديلات أو الأفعال في هذه الظواهر وملاحظة تأثير هذه الأفعال، هذا الأسلوب عادة ما يكون فيه الباحث هو المستشار أو العضو التنظيمي الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من السياق الاجتماعي مثل المؤسسة التنظيمية التي تشرع في القيام بعمل مثل هذه الإجراءات التنظيمية الجديدة أو التكنولوجيات الحديثة، استجابة إلى المشكلة الحقيقية مثل انخفاض معدل الربحية أو الاختناقات التشغيلية، يجب أن يستند اختيار الباحث للأفعال إلى النظرية التي ينبغي أن تقوم بشرح وتفسير لماذا وكيف يمكن أن تتسبب مثل هذه الإجراءات في التغيير المنشود (باتشيرجي، 2015، 119).

7. الوصفية (Ethnography)

هي تصميم البحث التفسيري المستوحى من علم الإنسان (علم الأعراق البشرية) والذي يؤكد على أن ظاهرة البحث يجب دراستها داخل السياق الخاص بالثقافة الخاصة بها، يكون الباحث غارقاً تماماً في دراسة ثقافة معينة على مدى فترة طويلة من الزمن (من ثمانية أشهر إلى سنتين) وفي خلال تلك الفترة يقوم بالمشاركة في وملاحظة وتسجيل الحياة اليومية للثقافة محل الدراسة، وأن يأتي بنظريته حول التطور والسلوكيات الموجودة في إطار هذه الثقافة، يتم جمع البيانات في المقام الأول من خلال التقنيات القائمة على الملاحظة وكل من التفاعل الرسمي والتفاعل غير رسمي مع المشاركين في هذه الثقافة،

وكذلك من خلال الملاحظات الميدانية الشخصية، في حين ينطوي تحليل البيانات على الإدراك الحسي المقنع (باتشيري، 2015، 120).

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية لأننا نحاول من خلالها إيجاد حل لمعضلة الصراع خلال صنع القرار الإستراتيجي، المتمثلة في التأثير المتناقض لبُعدي الصراع على نتائج القرار وكذا التفاعل بين هاذين البعدين من خلال استخدام أساليب إدارة الصراع، بالأخذ بعين الاعتبار المعارف التي توفرها الدراسات السابقة الأساسية والتطبيقية، كما تعد دراسة وصفية لأنها تصف مشكلة ومتغيرات الدراسة وخصائص أعضاء فرق الإدارة العليا، كما أنها بحث ارتباطي لأنها تهدف لتحديد العوامل المهمة التي ترتبط بمشكلة الدراسة، وتمزج هذه الدراسة بين طرق جمع البيانات الكيفية والكمية، وهي دراسة مسح ميداني غير تجريبية لأنها لا تقوم بضبط أو التلاعب بالمتغيرات المستقلة، بل تقوم بقياس هذه المتغيرات واختبار التأثيرات الخاصة بها عن طريق استخدام لأساليب الإحصائية، وتدرس المشكلة بالإرتكاز على مجموعة متعددة من وجهات النظر وعن طريق استخدام النظريات المتعددة، تقوم على جمع البيانات بالأساس من خلال الاستبيان المسحي وهي بالتحديد دراسة مسح ميداني مستعرضة لأن قياس كلا من المتغيرات المستقلة والمتغيرات غير المستقلة يحدث في الفترة الزمنية ذاتها، وتعتمد الأسلوب الوضعي الذي يهدف إلى القيام باختبار الافتراضات، توظف المنهج الاستدلالي حيث تنطلق من الافتراضات النظرية ومن ثم الوصول إلى إختبارها عن طريق استخدام البيانات التجريبية.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

يعتبر تحديد مصادر المعلومات والبيانات خطوة هامة وأساسية، لأن مصداقية أي بحث علمي تعتمد بشكل كبير على مصادر المعلومات والبيانات وتصنف عادة المصادر إلى نوعين: مصادر أولية ومصادر ثانوية.

1. المصادر الأولية

هي التي تحتوي على معلومات وبيانات أصلية وأقرب ما تكون إلى الواقع فهي تعكس الحقيقة التي يندر أن يشوبها التحريف، فالشخص الذي يكتب كشاهد عيان لحادثة أو واقعة معينة غالبا ما يكون مصيبا أو أقرب للحقيقة من الشخص الذي يرويها عنه، أو الذي يقرأها منقولة عن شخص أو أشخاص آخرين، ويمكن القول أيضا عن المصادر الأولية بأنها المعلومات والبيانات التي نحوزها دون مرورها بمراحل التفسير والتغيير، الحذف والإضافة وما شابهها من الأمور المهمة في البحث والاستقصاء (قنديلجي والسامرائي، 2009، 234233).

فالمصادر الأولية تتيح للباحث جمع بيانات ومعلومات بنفسه أو تحت إشرافه من مصدرها المباشر وفي الدراسة الحالية تم استخدام المقابلة التي تعرف على أنها محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث ليعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة " (عبيدات، أبو نصار ومبييضين، 1999، 55) حيث استعملت مع المدراء التنفيذيين لجمع بيانات ضرورية ولتحديد عدد أعضاء الإدارة العليا الذين قد تشملهم الدراسة، كما تم استخدام الإستمارة التي تعرف على أنها " نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، حيث يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد (عبيدات، أبو نصار ومبييضين، 1999، 182) بغرض جمع البيانات من أعضاء فرق الإدارة العليا الذين شاركوا بفاعلية في صنع قرارات إستراتيجية.

هي تلك المصادر التي تنقل معلوماتها عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر، أي أن البيانات والمعلومات المتوفرة في المصادر الثانوية، قد تكون منقولة أو مترجمة إلى لغة أخرى عن المصادر التي ظهرت فيه البيانات والمعلومات المباشرة، أو أن تكون تلك البيانات والمعلومات منقولة أو مترجمة من مصدر ثاني أو ثالث، وقد تم تناقل معلوماته عن المصدر الأولي بشكل غير مباشر، وبذلك قد تكون معلومات المصدر الثانوي أقل دقة من معلومات المصادر الأولية (قنديليجي، 196، 2008) وقد تم الإعتماد على أنواع متعددة من المصادر الثانوية في هذه الدراسة: الكتب والموسوعات العلمية لتنمية الإطار النظري، المقالات العلمية المنشورة في المجلات والدوريات العلمية المحكمة لضبط متغيرات الدراسة، تحديد العلاقات بينها، الوقوف على نتائج الدراسات السابقة، منهجية البحث وإجراءاتها وشروط قبول ورفض النتائج، كما تم استخدام دليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة، التجارة والخدمات الذي صممه الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وجرى تطويره بالتنسيق مع مجموع غرف التجارة والصناعة قصد حصر مجتمع الدراسة والشركات المستهدفة، المواقع الإلكترونية الرسمية للشركات محل الدراسة للتأكد من العناوين وأرقام الهواتف المحدثة وجميع المستجدات قبل التوجه إليها.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستمارة كأداة لجمع البيانات من أجل اختبار صحة الفرضيات، وسيتم شرح هذه الأداة انطلاقاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكذلك مكونات الإستمارة، قبل التطرق لإجراءات بناء الإستمارة وقبل إستعراض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة سوف نوضح نوع متغيرات الدراسة الحالية.

1. أنواع متغيرات الدراسة

تستخدم هذه الدراسة أربع أنواع من المتغيرات: المتغير المستقل، المتغير التابع، المتغير الضابط والمتغير المعدل.

المتغير المستقل: هو الذي يؤثر على المتغير التابع بطريقة إيجابية أو سلبية، أي عندما يكون المتغير المستقل موجوداً، يكون المتغير التابع موجوداً أيضاً، ومع كل وحدة إضافية في المتغير المستقل هناك أيضاً زيادة أو نقصان في المتغير التابع أيضاً، وبعبارة أخرى فالمتغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في المتغير المستقل، وحتى يمكن استخدام المتغير المستقل في بناء علاقة سببية بين المتغير المستقل والتابع فإن المتغير المستقل ينبغي أن يخضع للرقابة أو السيطرة (Sekaran, 2003, 89) في الدراسة الحالية يتمثل المتغير المستقل في الصراع التنظيمي ومن أجل قياسه تم تقسيمه إلى بعدين هما: صراع العلاقة وصراع المهمة.

المتغير التابع: هو المتغير الذي يحضى باهتمام كبير من الباحث، فهدف الباحث هو شرح التغير في المتغيرات التابعة والتنبؤ بها، فالمتغير التابع هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، ومن الممكن إيجاد حل للمشكلة من خلال تحليل المتغيرات التابعة (سيكاران، 139، 2006) يعتبر المتغير التابع مقياس للأثر الذي يحدثه المتغير المستقل عليه وفي هذه الدراسة يتمثل المتغير التابع في نتائج القرار الإستراتيجي والتي تعبر عن فعالية القرار ومن أجل قياس هذا المتغير تم تقسيمه إلى ثلاث متغيرات فرعية هي: جودة القرار، فهم القرار والإلتزام بالقرار.

المتغير الضابط (متغير التحكم): يعرف كمتغير من المعروف أو من المتوقع أن يؤثر على المتغير التابع وقد يؤثر أيضاً على المتغير التوضيحي أو المستقل في التحليل، لكنه ليس محور الاهتمام بالنسبة للدراسة (Boslaugh, 2008, 233) وفي هذه الدراسة تتمثل المتغيرات الضابطة في: مدة الانتماء للفريق، حجم الفريق وحجم الشركة.

المتغير المعدل : هو متغير مستقل ثانوي تم اختياره للدراسة بغرض تحديد ما إذا كان يؤثر على العلاقة بين المتغير الأساسي المستقل والمتغير التابع (Sharma,1997, 91) فالمتغير المعدل من المحتمل أن يعدل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ويتمثل المتغير المعدل في هذه الدراسة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتي تم تقسيمها إلى خمس أساليب هي : أسلوب التسامح، أسلوب التكامل، أسلوب التوسط، أسلوب التجب وأسلوب السيطرة.

2.التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

التعريف الإجرائية ضرورية لقياس المفاهيم العقلية والنظرية التي تقع عادة في مناطق التقدير والحكم الشخصي مثل الشعور والاتجاهات، ولأنه من الممكن قياس المفاهيم الموضوعية التي لا مجال فيها للتقدير الشخصي والتي يمكن قياسها عبر سؤال بسيط مباشر (سيكاران، 2006، 267) وهو الحال ينطبق على المتغيرات الضابطة في الدراسة الحالية، والجدول الموالي يوضح مصادر متغيرات الدراسة و تعريفاتها الإجرائية:

الجدول رقم (1.4): مصادر متغيرات الدراسة و تعريفاتها الإجرائية

اسم المتغير	التعريف الإجرائي	المصدر	عدد البنود
صراع العلاقة	هو إدراك أعضاء فريق الإدارة العليا للتعارض الحاصل نتيجة للاختلافات بينهم في المسائل الشخصية ذات الطبيعة العاطفية وغير المتعلقة مباشرة بعملية صنع القرار الاستراتيجي ويعبر عن مدى التوتر، العداء، الغضب الانزعاج والاحتكاكات الشخصية بين الأعضاء خلال صنع القرار الإستراتيجي.	Engle, 2011.Mark T بالإعتماد على : Parayitam, 2007	4
صراع المهمة	هو إدراك أعضاء فريق الإدارة العليا للتعارض الحاصل بينهم نتيجة للاختلاف في وجهات النظر، القناعات، الأفكار والآراء المتعلقة بجوهر وأهداف عملية صنع القرار الاستراتيجي	Engle, 2011.Mark T بالمزج بين: Parayitam, 2007 و Dooley, 1999	5
جودة القرار	تتعلق بالجودة الشاملة للقرار بالنظر إلى مقاصده، وتقاس من خلال النظر في السياق المحدد الذي تم فيه صنع القرار وملاحظة آثاره.	Engle, 2011.Mark T بالإعتماد على Parayitam, 2007 مقتبس من Zummerisch, 2008	6
فهم القرار	الفهم هو مقياس للفهم المشترك حول غايات القرار والوسائل اللازمة لتطبيقه، ويركز على اختيار العمل المناسب والالتزام به.	Engle, 2011.Mark T بناء جديد قائم على مفاهيم: Wooldridge and Floyd,1989 And Choo,1996	5
الالتزام بالقرار	هو أكثر من مجرد اتفاق بسيط، يتطلب تعاوناً نشطاً من أعضاء الفريق يستوجب التمسك بالقرار ويعبر عن التوافق بين أعضاء الفريق حول القرار واستعدادهم لتنفيذه.	Engle, 2011.Mark T بالإعتماد على: Parayitam, 2007	6
أسلوب التسامح	يعبر عن اهتمام منخفض بالذات ومرتفع	Rahim, 1983	6

		بالآخرين أثناء الصراع، من خلال التقليل من الاختلافات والتركيز على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر والتساهل في تحقيق الاهتمامات الذاتية.	
7	Rahim, 1983	يعبر عن اهتمام مرتفع بالذات وبالآخرين ويرتبط بتشخيص المشكلة والتدخل لحل المشاكل الحقيقية، من خلال الانفتاح، تبادل المعلومات، البحث عن البدائل، وفحص الاختلافات للوصول إلى حل فعال مقبول لدى الطرفين.	أسلوب التكامل
4	Rahim, 1983	يعبر عن اهتمام متوسط بالذات بنفس قدر الإهتمام بالآخرين المنخرطين في الصراع، ويقوم على التنازل المتبادل (أخذ- عطاء) حيث يتخلى أطراف الصراع عن بعض رغباتهم واهتماماتهم لصنع قرار مقبول من الطرفين.	أسلوب التوسط
5	Rahim, 1983	يعبر اهتمام مرتفع بالذات وإهتماما منخفضا بالآخرين خلال الصراع، يقوم على سلوك الإكراه لربح الموقف، حيث يميل الطرف إلى تأكيد ما يهتم به دون الاهتمام ولا حتى الاعتراف باحتياجات ورغبات الطرف الآخر بإستخدام القوة والإكراه.	أسلوب السيطرة
6	Rahim, 1983	يعبر عن اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ويرتبط بسلوك الانسحاب والتأجيل والهروب من مواجهة الصراعات وحل المشكلات، يقوم على عدم الاهتمام بالمشكلة واللامبالاة في إرضاء اهتماماته واهتمامات الآخرين في نفس الوقت.	أسلوب التجنب

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

3. إستمارة الدراسة

انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها، بعد الإطلاع و مراجعة أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي (كتب، بحوث، دراسات علمية ورسائل جامعية) بالتركيز على ما يخدم موضوع الدراسة الحالية قمنا بتصميم الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة، واستخدامها كأداة لجمع المعلومات اللازمة باعتبارها أنسب أدوات البحث العلمي التي تتفق مع توجهات الدراسة، تم جمع البيانات على مرحلتين، في المرحلة الأولى أرسلت استطلاعات إلى المدراء التنفيذيين تطلب منهم وصف قرار إستراتيجي تم صنعه خلال الاثنى عشر والعشرين شهراً الأخيرة بحسب توصيات Huber and Power (1985) و Golden (1992) وقد تم إختيار فترة الإثنى والعشرين شهراً لأن التقارير الراجعة قد لا تكون ذات موثوقية إذا تجاوزت فترة السنتين، هذه المنهجية صممت لتخفيض مخاطر التقارير الراجعة من أعضاء الفريق ولزيادة

الدقة قدر الإمكان. كما طلب من المدراء التنفيذيين تحديد أعضاء فريق الإدارة العليا الذين شاركوا في صنع القرار الإستراتيجي، بعد تذكيرهم بأهمية الدراسة وحثهم على المشاركة فيها.

في المرحلة الثانية تم تصميم الاستمارة بحيث احتوت قسمين، خصص القسم الأول للبيانات الأولية المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية واشتمل على عشر عناصر هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، التخصص، إسم الوظيفة الحالية، مدة العمل في المنصب الحالي، مدة العمل بالشركة، عدد أعضاء فريق الإدارة العليا، عدد عمال الشركة والقطاع الذي تنتمي إليه، أما القسم الثاني والذي تم بنائه بالإعتماد أساساً على الدراسات السابقة وترجمت بنوده من اللغة الإنجليزية إلى اللغتين العربية والفرنسية فاحتوى ثلاثة محاور:

المحور الأول يقيس مستوى الصراع التنظيمي ببعديه صراع العلاقة وصراع المهمة وقد احتوى هذا المحور على 09 بنود التي عرضها Mark T Engle (2011) بالإعتماد على Parayitam حيث يتوزع على مقياسين فرعيين، الأول يقيس صراع العلاقة والثاني يقيس صراع المهمة، أما المحور الثاني يقيس فعالية صنع القرار الإستراتيجي من خلال نتائج القرار الإستراتيجي وقد احتوى هذا المحور على 17 بند التي طورها Mark T Engle (2011) بالإعتماد على Parayitam حيث يتوزع على ثلاثة مقاييس فرعية، الأول يقيس جودة القرار، الثاني يقيس فهم القرار والثالث يقيس الالتزام بالقرار، في حين يقيس المحور الثاني خمس أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، وقد احتوى هذا المحور على 28 بند التي تضمها مقياس Rahim لإدارة الصراع التنظيمي ROCI-II مع النظراء (شكل C) الذي يختص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي مع المشرف، حيث تتوزع على خمسة مقاييس فرعية تقيس كل من أسلوب التكامل، أسلوب التجنب، أسلوب التوسط، أسلوب السيطرة و أسلوب التسامح.

المطلب الرابع: وحدات القياس ومقياس الدراسة

لتصنيف المستجوبين وفقاً لمتغيرات الدراسة يقوم الباحث بإستخدام وحدات القياس التي تعد أدوات متميزة من ناحية المعيار الذي تفصل على أساسه البيانات، وللتعرف على درجة الموافقة على عبارات الإستمارة، أو مدى توفر ميزة أو خاصية في المستجوب أوفي أشخاص له علاقة بهم يستخدم عادة الباحثون مقاييس الإتجاهات المدرجة، التي تعتبر الأفضل لفحص الإتجاهات، الفهم والأداء، وأشهرها مقياس ليكرت الذي ستعتمده عليه الدراسة الحالية.

1. وحدات القياس

وحدة القياس عبارة عن أداة أو تقنية نستخدمها للتعرف على مدى اختلاف الأفراد عن بعضهم بالنسبة للمتغيرات، ومن الممكن أن تكون هذه المقاييس إجمالية أي تساعد في القيام بتصنيف الأفراد وفقاً لمتغير معين، كما يمكن أن تكون دقيقة بمعنى أنها تميز الأفراد المستجوبين في متغير معين بدرجة مختلفة من التطور، وهناك أربع وحدات قياس أساسية هي المقاييس الاسمية، المقاييس الترتيبية، المقاييس الفئوية والمقاييس النسبية، وتزيد درجة دقة المقياس كلما تحركنا من المقاييس الاسمية إلى المقاييس النسبية وكلما زادت دقة القياس والتقويم كلما ارتفعت قوة المقياس (Sekaran, 2003, 185).

وحدات القياس الإسمية: تستخدم الأعداد أو الحروف لتحديد الأشياء المختلفة، حيث تساعد في فصل البيانات إلى فئات ومجموعات محددة، تقوم هذه المقاييس بتعيين أرقام لكل هذه الفئات حيث لا تمثل هذه الأرقام أي قيمة كمية، وبالتالي لا يمكن إضافتها أو طرحها (Sreejesh, Mohapatra & Anusree, 2014, 112).

وحدات القياس الترتيبية: لا تكفي بمجرد تقسيم المتغيرات بطريقة تشير إلى الاختلافات النوعية بين مختلف الأصناف، لكنها ترتب هذه الأصناف بطريقة ذات مغزى، فإذا كان لدينا متغير مقسم أو مصنف إلى عدد من الأقسام وأردنا

ترتيب هذه الأقسام وفقا لبعض التفضيلات، فإننا نستخدم المقاييس الترتيبية لهذا الغرض، وقد ترتب التفضيلات من الأحسن إلى الأسوأ، أو من الأول إلى الأخير وهذا باستخدام الأرقام (سيكاران، 2006، 270-269).

وحدات القياس الفئوية: تسمح بإجراء بعض العمليات الرياضية على البيانات وقياس المسافة بين أي نقطتين على المقياس المستخدم، عبر حساب المتوسط والانحراف المعياري لإجابات المستجوبين على الأسئلة الخاصة بمتغير أو متغيرات يهتم بها الباحث، فالمقاييس الفئوية لا تستخدم فقط لتوزيع المستجوبين على فئات، أو ترتيبهم وفقا لصفاتهم أو خصائص تهم الباحث، لكنها تسمح بقياس عمق الاختلاف بين الأفراد والمجموعات (Sekar, 2003, 271).

وحدات القياس النسبية: تتجاوز قصور المقاييس الفئوية لأنها توفر بداية تحكيمية وهو فرق ذو معنى كبير، لذلك فإن المقاييس النسبية لا تقيس فقط الفرق بين نقطتين على المقياس، بل تحدد أيضا مدى تناسب الفروق، ويعتبر هذا المقياس أقوى أنواع المقاييس نظرا لاشتماله على بداية حقيقية بمعنى وجود صفر حقيقي بالمقارنة بالبداية التحكيمية في المقاييس الفئوية ونظرا لإشتماله على جميع خصائص المقاييس الأخرى (سيكاران، 2006، 273).

في الدراسة الحالية قمنا باستخدام وحدات القياس الإسمي مع المتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي، التخصص، إسم الوظيفة الحالية والقطاع الذي تنتهي إليه المؤسسة، وتم استخدام وحدات القياس النسبي لدراسة خصائص أفراد الدراسة من حيث السن، مدة العمل بالمؤسسة، مدة العمل بالمنصب الحالي، عدد أفراد الفريق وعدد عمال المؤسسة في حين تم استخدام وحدات القياس الفئوي لقياس مدى الموافقة المدراء المستجوبين على عبارات الإستمارة.

2. مقياس الدراسة

اعتمدنا في بناء القسم الثاني من الاستمارة على النوع المغلق من الأسئلة والتي تحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، و تم استخدام مقياس ليكرت likert scal المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس درجة الموافقة على عبارات هذا القسم (حيث 1 = غير موافق إطلاقا ؛ 5 = موافق بشدة) والذي تم تكييفه مع العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة لقياس درجة الموافقة على هذه العبارات أو مدى توفر الميزة أو الخاصية المراد قياسها (باتشيرجي، 2015، 138) وتم اعتماد مقياس ليكرت لسهولة استخدامه كما انه يسمح بتحديد المستويات المختلفة من أي علاقة بالإضافة إلى شعبيته الكبيرة وسط الباحثين، ولأن المقاييس المقتبسة من الدراسات السابقة والتي تشكل منها استمارة الدراسة الحالية اعتمدت عليه أيضا، ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجداول التالية:

الأوزان	قليل جدا غير موافق إطلاقا	قليل غير موافق	متوسط محايد	كثير موافق بشدة	كثير جدا غير موافق
	1	2	3	4	5

من أجل استخدام مقياس ليكرت الخماسي يتم حساب خلايا المقياس (الحدود الدنيا و العليا) المستخدمة في محاور الدراسة الثلاثة، من خلال حساب المدى على النحو الآتي: بحساب المسافة بين الحد الأعلى والأدنى للمقياس والتي تساوي قيمة الحد الأعلى للمقياس مطروح منها قيمة الحد الأدنى للمقياس (5-1=4) ثم قسمة المسافة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي 4/5-0.8 بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وبهذا نجد الفئات التالية من أجل تفسير النتائج، فإذا كان الوسط الحسابي للميزة أو الخاصية المراد قياسها ينتهي إلى المجال:

1.8،1 | فإنها متوفرة بدرجة منخفضة جدا

2.6،1.8 | فإنها متوفرة بدرجة منخفضة

2.6، 3.4 | فإنها متوفرة بدرجة متوسطة

3.4، 4.2 | فإنها متوفرة بدرجة عالية

4.2، 5 | فإنها متوفرة بدرجة عالية جدا.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

في هذا المبحث سيتم تعريف مجتمع الدراسة الحالية وإجراءات ضبطه وتحديد وحدة التحليل وأفراد الدراسة بما سيسمح بالمعالجة الإحصائية المناسبة لإختبار فرضيات ويمكننا من حصر أساليب معالجة البيانات بما يخدم أهداف الدراسة ويرفع من دقة النتائج.

المطلب الاول : مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع " مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات (العزائي، 2008، 161) وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة، فقد تم تحديد جميع المفردات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراستها، حيث تم تعريف مجتمع الدراسة الحالية على أنه "جميع أعضاء فرق الإدارة العليا لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية المسجلة بدليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة، التجارة والخدمات والتي صنعت قرارات إستراتيجية خلال الفترة من "سبتمبر 2014 إلى جوان 2016"، وقصد حصر مجتمع الدراسة تم تقديم طلب شراء قائمة رقمية في شكل EXCEL لشركات الصناعات الغذائية الناشطة في الجزائر، حيث تم توجيه الطلب لمصلحة تسويق بطاقيات المؤسسات المشير* في شهر أفريل 2016. بعد شهر تم الحصول على القائمة وتم حصر شركات الصناعات الغذائية الناشطة في ولاية بجاية والمسجلة في بطاقية المشير والمقدر عددها ب 35 شركة.

في أواخر شهر ماي 2016 تم توجيه استطلاعات عبر البريد الإلكتروني إلى المدراء التنفيذيين للشركات التي تم حصرها سابقا، حيث طلب منهم تحديد قرارات إستراتيجية صنعتها شركاتهم خلال الفترة السابقة و عدد المدراء الذين شاركوا في صنع هذه القرارات، بعد تذكيرهم بأهمية الدراسة وحثهم على المشاركة فيها.

ونظرا لعدم تلقي أي ردود عبر البريد الإلكتروني تم إبتداء من جانفي 2017 بزيارة الشركات المعنية ووضع فترة جديدة للدراسة من سبتمبر 2015 إلى جوان 2017 وقد تم تحديد 28 مؤسسة من أصل 35 (الملحق رقم 2) توظف أقل من 250 عامل (صغيرة ومتوسطة) و أجاب مديرها التنفيذي على الإستطلاع المقدم له يدويا، حيث 23 مديرا تنفيذيا أكدوا صنع شركاتهم لقرارات اعتبروها إستراتيجية خلال فترة الدراسة الجديدة، كما وصفوا هذه القرارات وكان عددها 32 قرارا إستراتيجيا وأكدوا حجم فريق الإدارة وصفة المدراء الذين شاركوا بفعالية في صنع هذه القرارات، حيث بلغ عدد أعضاء فريق الإدارة العليا المشاركين 115 عضو موزعين على 23 فريق إدارة عليا على النحو الذي يظهره الجدول الموالي:

* المشير هو دليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة، التجارة والخدمات وتم تصميمه من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة وجرى تطويره بالتنسيق مع مجموع غرف التجارة والصناعة.

الجدول رقم (2.4): توزيع أعضاء الإدارة العليا على الفرق

عدد أعضاء الفريق	عدد فرق الإدارة العليا	مجموع الأعضاء
عضوين	3	6
ثلاثة أعضاء	1	3
أربعة أعضاء	7	28
خمسة أعضاء	1	5
ستة أعضاء	7	42
سبعة أعضاء	2	14
ثمانية أعضاء	1	8
تسعة أعضاء فأكثر	1	9
المجموع	23	115

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الرسائل الموجهة للمدراء

لضمان مستوى من الدقة و الثقة الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقه وكذلك درجة التعميم المنتظر من نتائج الدراسة وهذا بتوفير شروط إجراء التحليل الإحصائي المناسب، حيث يحدد كل من *Tabachnik* و *Fidell* معادلة لحساب حجم العينة المطلوب واضعين في اعتبارهما عدد المتغيرات المستقلة التي يراد استخدامها: $N > m + 50$ (حيث m = عدد المتغيرات المستقلة) فإذا شملت الدراسة 5 متغيرات مستقلة فحجم العينة لا يقل عن 90 مفردة (بلافت، 2007، 165) وعليه يمكننا القول أن إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة سيحقق هذا الشرط ويجعلنا نقوم بالتحليل عن طريق الانحدار بدون مشاكل، بالنظر لما يتطلبه هذا الأسلوب من صرامة نتيجة حساسيته لأحجام العينات الصغيرة، لهذا السبب قمنا بالإعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

وقصد الحصول على البيانات تم توزيع 115 إستمارة على أعضاء فرق الإدارة العليا لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية تم استرداد 85 استبانة إلى غاية جوان 2017، ونظرا لحاجتنا لباقي الاستمارات تم الإلحاح على الأعضاء لإستكمالها وتم الحصول على 17 إستمارة إضافية ليصل عدد الإستمارات المحصلة 102 إستمارة تم استبعاد 7 منها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات، فكانت 95 إستمارة صالحة لإجراء التحليل بنسبة استرداد بلغت 88,70 بالمائة، أما نسبة الإستمارات الصالحة لإجراء التحليل فبلغت 82,60 بالمائة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لمعالجة البيانات التي تم جمعها حسب أغراض الدراسة، تم تفرغ و تحليل الإستمارة، باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Pachage For Social Sciences نسخة 23 والتي يرمز لها اختصارا بالرمز SPSS 23 وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والتي يوفرها هذا البرنامج، وفيما يلي مجموعة الأساليب المستخدمة:

1. التوزيعات التكرارية (Frequency Distributions)

وهي التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات، ويتم التعبير عنها في جداول منظمة، وعلى الرغم من أنها تشكل أبسط مستويات الوصف الإحصائي إلا أنها أساس كافة أشكال ومستويات المعالجة الإحصائية، فمن خلال التكرارات والنسب يمكن الوقوف على الخصائص الأساسية لتوزيع المفردات حسب المتغيرات (بركات، 2014، 78) في الدراسة الحالية سيتم استخدام التوزيعات التكرارية لعرض توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة الإنتماء لفريق الإدارة العليا، وخصائص فرق الإدارة العليا محل الدراسة من حيث: حجم الفريق وحجم المؤسسة التي يمثلها الفريق.

2. المتوسط الحسابي (Mean)

يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثر المقاييس الإحصائية إنتشاراً وذلك لفائدته الكبيرة وسهولة حسابه، فهو يسمح بإجراء المقارنات المختلفة لأنه حلقة الوصل التي تتوسط مجموعة البيانات في قيمتها فتقارن القيم الكبرى والقيم الصغرى للتوضح الفروق وهو حسابياً القيمة الناتجة عن قسمة مجموع تلك القيم على عددها (فرج الله، 2017، 78 و 77) سيستخدم في الدراسة الحالية من أجل تقدير صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة عبر حساب متوسط المقياس عند حذف البند، إلى جانب التعرف على مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عن كل المتغيرات الأساسية للدراسة عند إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المتغيرات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي ويتيح إمكانية المقارنة بينها ضمن المجموعة الواحدة.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation)

يعتبر الانحراف المعياري أفضل مقاييس التشتت، حيث يقيس إنحرافات الدرجات عن متوسطها، وعند حساب الانحراف المعياري تكون هناك إنحرافات موجبة وأخرى سالبة ولهذا فالإنحراف يربع للتخلص من الإشارة السالبة، ويعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن المتوسط الحسابي أو يساوي الجذر التربيعي للتباين (فرج الله، 2017، 125) و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة أو عبارات متغير ما بحيث كلما اقتربت قيمته من الصفر انخفض تشتت الآراء، سيستخدم في الدراسة الحالية لمعرفة درجة اتساق ومدى تركيز إجابات أفراد الدراسة على بنود كل متغير من المتغيرات الأساسية.

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين عندما تكون أزواج القراءات كمية أو رقمية وذلك في حالة البيانات غير المبوبة أو البيانات المبوبة (أبو عمة وهندي، 1995، 134) وتتراوح قيمته بين 1- و 1+ ويقترح cohen بشأن قوة واتجاه العلاقة الإرشادات الآتية (بلانت، 2007، 149):

$r = 0.10$ إلى $r = 0.29$ أو $r = -0.10$ إلى $r = -0.29$ صغيرة

$r = 0.30$ إلى $r = 0.49$ أو $r = -0.30$ إلى $r = -0.49$ متوسطة

$r = 0.50$ إلى $r = 1.00$ أو $r = -0.50$ إلى $r = -1.00$ كبيرة

وفي الدراسة الحالية سيستخدم هذا المعامل لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة و الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه من أجل تقدير صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما سيستخدم للحصول على مصفوفة الارتباطات بين متغيرات الدراسة.

5. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

معامل ألفا كرونباخ هو أحد مؤشرات ثبات الإتساق الداخلي للمقياس التدريجي وهو يشير إلى درجة التوافق بين البنود التي تشكل المقياس التدريجي من حيث كونها تقيس التكوين الأساسي نفسه، من الناحية المثالية يجب أن يكون معامل ألفا أكبر من (0,7) (بلانت، 2007، 109) وتتراوح قيمته 0 و1، وسيستخدم في الدراسة الحالية لقياس ثبات أداة الدراسة.

6. معامل السماحية (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF)

يشير مصطلح المصاحبة الخطية إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة، تحدث المصاحبة الخطية المتعددة عندما تكون المتغيرات مرتبطة بدرجة كبيرة ($r = 0.9$ وأكثر) أما المصاحبة الخطية الأحادية فتحدث عندما يكون أحد المتغيرات المستقلة عبارة عن مجموعة من المتغيرات المستقلة ما يجعل إجراء تحليل الانحدار مستحيلاً (بلانت، 2007، 165) تدل قيمة السماحية على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى ويتم حساب هذه القيمة باستخدام المعادلة $R^2 - 1$ لكل متغير، فإذا كانت هذه القيمة صغيرة جداً (أقل من 0.100) فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة، أما القيمة الأخرى فهي قيمة معامل تضخم التباين، عندما تزيد عن 10 يدل على وجود المصاحبة الخطية المتعددة (بلانت، 2007، 165) وقد تم حساب القيمتين في هذه الدراسة من أجل تشخيص المصاحبة الخطية.

7. تخطيط الاحتمال الطبيعي و تخطيط الانتشار الخاص بالرواسب المعيارية

في تخطيط الاحتمال الطبيعي ينبغي أن تتوزع النقاط بحيث تكون خطاً قطعياً مستقيماً من أسفل اليسار إلى أعلى اليمين، ويدل على عدم وجود إنحرافات كبيرة عن الطبيعية، أما في تخطيط الانتشار الخاص بالرواسب المعيارية فينبغي أن تكون الرواسب موزعة بشكل مستطيل، بحيث تكون معظم الدرجات مركزة في المنتصف على طول نقطة الصفر وينبغي ألا تتخذ الرواسب نمطاً واضحاً أو منتظماً (على سبيل المثال النمط الخطي الإنحنائي أو ارتفاع أحد الطرفين عن الآخر) إذ فالإنحراف عن الشكل المستطيل المركزي يدل على إخلال بفرضيات الانحدار (بلانت، 2007، 173) فتخطيط الاحتمال الطبيعي يسمح بالتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء ويتيح تخطيط الانتشار الخاص بالرواسب المعيارية للتحقق من عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي، سيستخدم الوسيطتين في هذه الدراسة للتحقق من توفر فرضيات عدم جود قيم متطرفة، الطبيعية، الخطية، تجانس التباين وإستقلالية الرواسب من أجل إجراء تحليل الانحدار دون تعارض مع فرضياته.

8. الانحدار الخطي الهرمي (Hierarchical Linear Regression)

الانحدار الخطي المتعدد يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على شكل معادلة خطية كما يلي:

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta_1 \times \text{المتغير المستقل الأول} + \beta_2 \times \text{المتغير المستقل الثاني} + \beta_3 \times \text{المتغير المستقل الثالث} + \dots + \text{خطأ}$$

حيث تسمى قيمة α الحد الثابت وتسمى β_1 ، β_2 ، β_3 بمعاملات المتغيرات المستقلة.

الانحدار المتعدد ليس مجرد أسلوب واحد، وإنما مجموعة من الأساليب التي يمكن إستخدامها لمعرفة العلاقة بين متغير تابع وعدد من المتغيرات المستقلة، يقوم الانحدار المتعدد أساساً على الارتباط لكنه يسمح بدراسة العلاقات الداخلية بين مجموعة من المتغيرات بشكل أكثر تعمقاً، ما يأهله لدراسة المسائل البحثية الواقعية الأكثر تعقيداً، لكن الانحدار يحتاج

لسبب نظري أو تصوري يدعمه لإدخال المتغيرات بالشكل الصحيح لاسيما ترتيب المتغيرات عند إدخالها في المعادلة (بلانت، 2007، 163)

الإندثار المتعدد الهرمي الذي يطلق عليه أيضا المتتابع يتم فيه إدخال المتغيرات المستقلة في المعادلة بالترتيب الذي يحدده الباحث بناء على الأساسيات النظرية، يتم إدخال المتغيرات أو مجموعة المتغيرات في خطوات (أو مجموعات) مع تقييم كل متغير مستقل بناء على ما يضيفه للتنبؤ بالمتغير التابع، بعد التخلص من تأثيرات المتغيرات السابقة (بلانت، 2007، 164) سيتم إستخدامه في هذه الدراسة لمعرفة أثر صراع المهمة على صراع العلاقة بعد إستبعاد تأثير المتغيرات الضابطة، ولفحص أثر أبعاد الصراع التنظيمي على نتائج القرار حيث في كل مرة كان سيتم إدخال احد نتائج القرار كمتغير تابع كان يتم كخطوة أولى إدراج متغيرات الضبط وفي الخطوة الثانية يتم إدخال أبعاد الصراع ككتلة واحدة، أما بخصوص اختبار دور التعديل فبعد إدخال في الخطوة الأولى بعد الصراع المعني وأسلوب إدارة الصراع وفي خطوة ثانية سيتم إدخال متغير التفاعل بين المتغيرين والمحسوب مسبقا (بعد الصراع * أسلوب إدارة الصراع) وإذا ما أظهرت النتائج أي دور تعديلي لأسلوب إدارة الصراع سيتم في مرحلة مستقلة إستخدام PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15 الذي أعده Andrew F. Hayes (2013) والذي يضاف كلاحقة لبرنامج SPSS للتحقق من دور التعديل والحصول على الجدول الذي يلخص التأثير الذي يحدثه التفاعل بين بعد الصراع وأسلوب إدارة الصراع و جدول التأثير الشرطي ل x على y بتغير قيم المتغير المعدل بما يتيح القيم الأساسية لرسم مخطط التفاعل بإستخدام بيانات تصور تأثير x المستقل على y التابع بتغير قيم M المعدل، وفي كل الحالات يستخدم معامل التحديد المتعدد (R^2) لقياس نسبة التغير وتقييم نماذج الإندثار.

المبحث الثالث: جودة أداة الدراسة

صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها تتوقف على جودة أداة الدراسة التي يتم تقييمها من خلال فحص درجة صدق الإستمارة وثباتها عبر القيام بعدد من الإجراءات وحساب مجموعة من المعاملات، فالإستمارة الجيدة هي التي لا تحوز على الأخطاء التي قد تقود إلى نتائج مضللة.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الإستمارة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، 429) من خلال شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات ، أبو نصار ومبيضين ، 1997، 179) و يتم التحقق من صدق أداة الدراسة الحالية من خلال: الصدق الظاهري وصدق الإتساق الداخلي.

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد ما مدى اتساق جميع عبارات البعد مع العنصر (البعد) الذي تنتهي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، ويقاس صدق الاتساق الداخلي للبنود (عبارات) من خلال معامل الارتباط بين العبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وتدل معاملات الارتباط هذه على أن المكونات أو البنود تقيس شيئا مشتركا مما يعني صدق البناء الداخلي، الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبنود (عبارات) هذا البعد.

الفصل الرابع: منهجية وتصميم الدراسة

الجدول رقم (3.4): الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبنوده

الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والبنود	البنود	متغيرات الدراسة
**0.80	1. إلى أي مدى عبر أعضاء الفريق صراحة عن اختلاف في الرأي؟	صراع المهمة
**0.87	2. إلى أي مدى كان هناك تعارض بين مختلف الأفكار بخصوص هذا القرار؟	
**0.76	3. إلى أي مدى كان هناك تعبير عن المعارضة أثناء صنع هذا القرار؟	
**0.86	4. ما مقدار الاختلافات حول محتوى القرار الذي كان على أعضاء الفريق العمل عليه؟	
**0.88	5. ما مقدار الاختلافات في الرأي بين أعضاء الفريق حول هذا القرار؟	
**0.90	1. ما مقدار التوتر بين أعضاء الفريق خلال اتخاذ هذا القرار؟	صراع العلاقة
**0.90	2. ما مقدار الاحتكاك الشخصي بين أعضاء الفريق خلال اتخاذ هذا القرار؟	
**0.91	3. ما مقدار الغضب بين أعضاء الفريق حول هذا القرار؟	
**0.88	4. ما مقدار وضوح الصدمات الشخصية بين أعضاء الفريق خلال اتخاذ هذا القرار؟	
**0.86	1. ارتكز هذا القرار على أفضل المعلومات المتاحة	جودة القرار
**0.88	2. استند هذا القرار إلى فرضيات صحيحة	
**0.88	3. هذا القرار ليس له أي معنى على ضوء الوضعية المالية الحالية للمنظمة	
**0.82	4. هذا القرار متناغم مع الاستراتيجية الحالية للمنظمة	
**0.61	5. يساعد هذا القرار المؤسسة على تحقيق أهدافها	
**0.74	6. يساهم هذا القرار في فعالية هذه المؤسسة بصورة شاملة	
**0.81	1. استخدم أعضاء الفريق المعلومات المقدمة لدعم حججهم	فهم القرار
**0.75	2. فهم أعضاء الفريق بوضوح آثار صنع هذا القرار الاستراتيجي	
**0.73	3. فهم أعضاء الفريق بوضوح التهديد أو الفرصة التي تتيحها هذه المسألة الاستراتيجية	
**0.62	4. فهم أعضاء الفريق بوضوح خلفية المعلومات المقدمة بشأن هذه المسألة الاستراتيجية	
**0.75	5. لم يفهم أعضاء الفريق بوضوح هذه المسألة الاستراتيجية	
**0.80	1. أعضاء الفريق على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد لإنجاح هذا القرار	الالتزام بالقرار
**0.76	2. أعضاء الفريق فخرون بإخبار الآخرين أنهم شاركوا في صنع هذا القرار	
**0.72	3. أعضاء الفريق ليسوا على استعداد لترقية هذا القرار مع الأعضاء بما يخدم المؤسسة	
**0.62	4. أعضاء الفريق مهتمون حقاً بإنجاح هذا القرار	
**0.74	5. التغيير في الظروف الراهنة من شأنه أن يتسبب بتخفيض دعم أعضاء الفريق لهذا القرار	
**0.80	6. يشعر أعضاء الفريق أنه ليس هناك الكثير لكسبه عبر التمسك بهذا القرار	
**0.64	1. أحاول إرضاء حاجات أعضاء الفريق	أسلوب التسامح
**0.43	2. أقدم تنازلات لمن أختلف معهم	
**0.60	3. أستسلم لرغبات أعضاء الفريق	
**0.59	4. عادة أجاوب مع تطلعات أعضاء الفريق	
**0.75	5. أو أفق على اقتراحات أعضاء الفريق أياً كانت	
**0.87	6. حاول أن أرضي توقعات أعضاء الفريق	
**0.87	1. أحاول مناقشة الموضوعات مع أعضاء الفريق للوصول إلى حل مرضي	أسلوب التكامل
**0.87	2. أحرص على دمج أفكار مع أفكار أعضاء الفريق للوصول إلى قرار مشترك	

الفصل الرابع: منهجية وتصميم الدراسة

**0.92	3.أحاول أن أعمل مع أعضاء الفريق لحل المشكلات بطريقة ترضي توقعاتنا	أسلوب التوسط
**0.91	4.يتم تبادل المعلومات الدقيقة بيني وبين أعضاء الفريق لحل المشكلة سويا	
**0.88	5.أحاول أن أظهر مخاوفي تجاه موضوع معين كي نتمكن من حله بأفضل طريقة ممكنة	
**0.86	6.أتعاون مع أعضاء الفريق للخروج بحلول مقبولة لدينا	
**0.85	7.أحاول أن أعمل مع أعضاء الفريق على فهم المشكلات	
**0.69	1.أحاول الوصول إلى حل وسط للخروج من المأزق	
**0.81	2.أسعى عادة لتقديم حلول وسط لتجاوز الإخفاقات	أسلوب السيطرة
**0.78	3.أتفاوض مع أعضاء الفريق للوصول إلى تسوية	
**0.64	4.أستخدم أسلوب خذ وهات لتنفيذ التسوية	
**0.78	1.أستخدم نفوذي ليقبل أعضاء الفريق أفكارى	
**0.76	2.أنا مقنع جدا عندما يتوجب علي ذلك من أجل الفوز في حالة صراع	
**0.86	3.أستخدم خبر اتي لجعل القرارات تسير وفق رغباتي	أسلوب التجنب
**0.79	4.أحرص بأن أكون حازما في متابعة ما يخصني من قضايا	
**0.81	5.أستمتع بالمو اقف التنافسية والعب بجد لتحقيق الفوز	
**0.68	1.أبقي صراعاتي مع أعضاء الفريق في داخلي ولا أظهرها	
**0.63	2.عادة أتجنب النقاشات المفتوحة لخلافاتي مع أعضاء الفريق	
**0.62	3.أحاول أن أبتعد عن اختلافات وجهات النظر مع أعضاء الفريق	
**0.63	4.أحاول أن أتجنب الصدام مع أعضاء الفريق	
**0.55	5.أحاول أن أبقي اختلافات الرأي مع أعضاء الفريق لنفسى كي لا يتضايقوا منى	
**0.75	6.أحاول أن أتجنب أي مشاعر سلبية متبادلة بيني وبين من حولي بالعمل	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بعد دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) وجميع العبارات مرتبطة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه بقوة، حيث $r > 0.50$ بإستثناء حالة واحدة للعبارة رقم 2 لأسلوب التسامح حيث كان معامل الارتباط متوسط $r=0.43$ وعليه يمكن القول أن عناصر الإستبانة صادقة فيما أعدت لقياسه.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الإستبانة الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

الجدول رقم (4.4): معاملات الثبات ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ
صراع المهمة	5	0.89
صراع العلاقة	4	0.92
جودة القرار	6	0.88
فهم القرار	5	0.78
الإلتزام بالقرار	6	0.84
أسلوب التسامح	6	0.73
أسلوب التكامل	7	0.95

0.71	4	أسلوب التوسط
0.86	5	أسلوب السيطرة
0.72	6	أسلوب التجنب

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.71 و 0.95)، وهي تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً 0.70 مما يعكس أن المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة، ولأن تقدير ثبات المقياس ككل يعتمد مباشرة على ثبات عناصره (عباراته) هناك عدة طرق لقياس ثبات العناصر منها حساب قيمة ثبات البعد ككل في حالة حذف درجة هذا العنصر، فإذا كانت قيمة معامل الثبات بطريقة (ألفا) مثلاً في حالة حذف درجة العنصر أكبر من قيمة معامل الثبات ألفا للبعد الذي ينتهي إليه، فذلك يعني أن وجود هذا العنصر يقلل أو يضعف ثبات البعد بدليل أن حذفه كان له تأثير إيجابي على قيمة معامل الثبات، وفي هذه الحالة فإن حذف هذا العنصر أفضل من بقاءه ضمن عناصر البعد، وقد قمنا بحساب معامل ألفا في حالة حذف درجة العنصر (أو جميع العناصر) لكل بعد من أبعاد الدراسة على حدة (الملحق رقم 4):

يتضح من الملحق رقم 4 أن جميع العناصر (في جميع الأبعاد) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للبعد ككل، مما يعني أن جميع العناصر (داخل الأبعاد المختلفة) هامة وغيابها عن المتغير يؤثر سلباً على مقياس البعد، أي أنه عنصر ثابت يؤثر في ثبات البعد وبالتالي ثبات المحور ككل، فيما عدا العبارات رقم (5) في البعد الخاص بجودة القرار (يساعد هذا القرار المؤسسة على تحقيق أهدافها) والعبارة (4) في البعد الخاص بفهم القرار (فهم أعضاء الفريق بوضوح خلفية المعلومات المقدمة بشأن هذه المسألة الاستراتيجية) ولأن معامل الثبات لهذه الأبعاد يزيد عن القيمة المقبولة إحصائياً وهي 0.70 فهو لا يحتاج إلى زيادة، خصوصاً أن هذه الزيادة تتطلب الاستغناء عن بعض العناصر المهمة، ومقدار إرتفاع قيمة ألفا كرونباخ لبعد جودة القرار بعد حذف العبارة رقم (5) لا تزيد عن 0.01 فقط، أما مقدار إرتفاع قيمة ألفا كرونباخ لبعد فهم القرار بعد حذف العبارة رقم (4) لا تزيد عن 0.02 فقط، لهذا إرتأينا الاحتفاظ بهذه العناصر في الدراسة حتى لا نخل بالإطار النظري وهيكلية الإستمارة.

يتضح من نتائج اختباري الصدق و الثبات أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

خلاصة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية، وصفية وارتباطية تمزج بين الطرق الكيفية والكمية في جمع البيانات، وهي دراسة مسح ميداني غير تجريبية تعتمد الأسلوب الوصفي وتوظف المنهج الاستدلالي، إعتمدت في جمع البيانات على الإستمارة وبدرجة أقل المقابلة كمصادر أولية، والكتب، الموسوعات العلمية، المقالات العلمية المنشورة في المجالات والدوريات العلمية المحكمة ودليل المؤسسات الجزائرية لقطاعات الصناعة، التجارة والخدمات كمصادر ثانوية، وتستخدم أربع أنواع من المتغيرات: المتغير المستقل، المتغير التابع، المتغير الضابط والمتغير المعدل.

تم تصميم الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة واستخدامها كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على مرحلتين، احتوت الإستمارة قسمين، خصص القسم الأول للبيانات الأولية المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فاحتوى ثلاثة محاور تخص أبعاد متغيرات الدراسة الأساسية، ولضمان مستوى الدقة والثقة الذي تسعى الدراسة إلى تحقيقها تم العمل على توفير أول شروط لإجراء تحليل الإنحدار بإعتماد المسح الشامل لمجتمع الدراسة

ولمعالجة البيانات التي تم جمعها حسب أغراض الدراسة، تم تفريغ و تحليل الإستمارة، بالإعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Pachage For Social Sciences** وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة والتي يوفرها هذا البرنامج، ولضمان صحة وسلامة نتائج الدراسة تم إختبار جودة أداة الدراسة، حيث ظهر أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة.

الفصل الخامس:

تحليل البيانات

وعرض نتائج

الدراسة

يتوقف الوصول إلى نتائج الدراسة المرور عبر تحليل البيانات واختبار الفرضيات، هذه العملية تتم بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، يتضمن هذا الفصل إستعراضا للخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد الدراسة وخصائص الشركات محل الدراسة، تحليل الارتباط بين المتغيرات، التحليل الوصفي للبيانات والتحقق من توفر شروط الإنحدار، اختبار فرضيات الدراسة بإستخدام تحليل الانحدار ذو التدرج الهرمي ومن تم إستعراض نتائج الدراسة القابلة للمناقشة والتفسير.

المبحث الأول: خصائص أفراد الدراسة وتحليل الارتباط

لدراسة توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) والوظيفية تم حساب التوزيعات التكرارية لأفراد عينة الدراسة، وقصد التعرف على العلاقات بين متغيرات الدراسة تم حساب معامل الارتباط، ورسم مصفوفة الارتباطات التي تحدد المعاملات الخاصة بالارتباط بين كل زوج من المتغيرات المدرجة.

المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد الدراسة

من أجل التعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) تم حساب التوزيعات التكرارية لأفراد الدراسة ونوضح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم (1.5): توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية والوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	80	84.21
أنثى	15	15.78
المجموع	95	100
السن		
أقل من 25 سنة	3	3.15
من 25 سنة إلى 34 سنة	10	10.52
من 35 سنة إلى 44 سنة	21	22.10
من 45 سنة إلى 54 سنة	33	34.73
55 سنة فما أكبر	28	29.47
المجموع	95	100
المستوى التعليمي		
إبتدائي	6	6.31
متوسط	20	21.05
ثانوي	37	38.94
جامعي - تدرج	28	29.47
جامعي - ما بعد التدرج	4	4.21
المجموع	95	100

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

مدة الانتماء لفريق الإدارة العليا		
أقل من 1 سنة	13	13.68
من 1 سنة إلى 5 سنوات	28	29.47
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	36	37.89
من 11 سنة إلى 15 سنة	15	15.78
أكثر من 15 سنة	3	3.15
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق أن أغلبية أفراد الدراسة من فئة الذكور بنسبة 84.21 في المائة و 15.78 في المائة من مجموع أفراد الدراسة هم من فئة الإناث، وتعكس هذه النسب الثقافة السائدة في المجتمع .

يبين الجدول (1.5) أن 3.15 بالمائة فقط من مجموع أفراد الدراسة ينتمون إلى الفئة أقل من 25 سنة و 10.52 بالمائة ينتمون إلى الفئة من 25 سنة إلى 34 سنة في حين أن 22.10 بالمائة من مجموع أفراد الدراسة تتراوح أعمارهم بين 35 سنة و 44 سنة، أما أغلبية أفراد الدراسة فينتمون للفئة من 45 سنة إلى 54 سنة بنسبة 34.73 بالمائة ، في حين أن 29.47 بالمائة من أفراد الدراسة يبلغون من العمر 55 سنة فما أكثر، ويظهر جليا أن أزيد من 64 في المائة من الأفراد أعمارهم فوق 45 سنة وهذا راجع إلى الخبرة والأقدمية التي تتطلبها مناصب الإدارة العليا.

كما يوضح الجدول أن 6.31 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة مستواهم التعليمي ابتدائي و 21.05 بالمائة من أفراد الدراسة مستواهم العلمي متوسط، أما بالنسبة لأفراد الدراسة الذين لديهم مستوى ثانوي فتبلغ نسبة تمثيلهم 38.94 بالمائة ويشكلون أغلبية أفراد الدراسة، في حين تبلغ نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي 33.68 بالمائة أي أن 29.47 بالمائة مستوى جامعي في التدرج و 4.21 بالمائة مستوى جامعي ما بعد التدرج، ويمكن تفسير امتلاك 66.3 بالمائة لمستوى تعليمي ثانوي فما دون بأن أزيد من 64 في المائة من أفراد المجتمع أعمارهم فوق 45 سنة وهذه الفئة لم تحظى بالرعاية التعليمية اللازمة في وقتها لأسباب اجتماعية واقتصادية وسياسية، كما أن أصحاب الشهادات العليا يميلون للتوجه للعمل في الإدارات العمومية.

كما يبين الجدول أن 13.68 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة لم تتجاوز مدة انضمامهم لفريق الإدارة العليا سنة واحدة، في حين 29.47 بالمائة تتراوح مدة وجودهم ضمن فريق الإدارة العليا بين 1 سنة و 5 سنوات، وأغلبية أفراد الدراسة تتراوح مدة انتمائهم لفريق الإدارة العليا بين 6 سنوات و 10 سنوات بنسبة 37.89 بالمائة، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم مدة تواجد ضمن فريق الإدارة العليا من 11 سنة إلى 15 سنة فتبلغ 15.78 بالمائة في حين تبلغ نسبة الأفراد الذين مر على انضمامهم لفريق الإدارة العليا أكثر من 15 سنة 3.15 بالمائة.

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
حجم فريق الإدارة العليا		
عضوين	5	5.26
من 3 إلى 4 أعضاء	31	32.63
من 5 إلى 6 أعضاء	47	49.47
من 7 إلى 8 أعضاء	9	9.47
أكثر من 9 أعضاء	3	3.15
المجموع	95	100
حجم الشركة (عدد العمال)		
أقل من 50 عامل	30	31.57
من 50 إلى 99 عامل	38	40
من 100 إلى 149 عامل	18	18.94
من 150 إلى 200 عامل	6	6.31
أكثر من 200 عامل	3	3.15
المجموع	95	100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول السابق أن 5.26 بالمائة من أفراد مجتمع الدراسة ينتمون لفريق إدارة عليا مكون من عضوين، و 32.63 بالمائة ينشطون ضمن فريق يتكون من 3 إلى 4 أعضاء، و أغلبية أفراد المجتمع محل الدراسة يعملون ضمن فرق إدارة عليا يتكون من 5 إلى 6 أعضاء بنسبة 49.47 بالمائة، في الوقت الذي ينشط فيه 9.47 بالمائة من الأعضاء ضمن فريق يتكون من 7 إلى 8 أعضاء، و 3.15 في فريق يضمن من 9 أعضاء فما فوق.

كما يوضح الجدول السابق أن 31.57 بالمائة من أفراد الدراسة ينتمون لشركات توظف أقل من 50 عامل و أغلبية أفراد المجتمع يعملون في شركات عدد عمالها يتراوح بين 50 و 99 بنسبة 40 بالمائة، أما 18.94 بالمائة من أفراد الدراسة فيعملون في شركات عدد عمالها بين 100 و 149، في حين 6.31 بالمائة من أعضاء فرق الإدارة العليا المشكلين لمجتمع الدراسة يعملون بشركات يتراوح عدد عمالها بين 150 إلى 200 عامل، أما 3.15 من أفراد الدراسة فيزاولون وظائفهم بشركات يتجاوز عدد عمالها 200 عامل.

المطلب الثاني: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتباط هو ذلك الأسلوب الذي يفسر قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، حيث تحدد مصفوفة الارتباط معاملات الخاصة بالارتباط بين كل زوج من المتغيرات المدرجة، حيث يتم حساب قيمة r ومستوى الدلالة وعدد الحالات لكل زوج من المتغيرات، ومن أجل تفسير العلاقة بين المتغيرين يجب الأخذ في الاعتبار حجم قيمة ارتباط r وتراوح هذه القيمة ما بين -1.00 و 1.00 حيث تدل القيمة على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة تساوي الصفر الصحيح فهذا يدل على عدم وجود علاقة مطلقا، وإذا كانت تساوي 1.00 فهي تدل على وجود ارتباط تام موجب، أما إذا كانت تساوي -1.0 فالارتباط تام سالب.

ومن أجل تفسير القيم نستخدم سلم *cohen*، ويمكن توضيح ذلك من خلال مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الموضحة في الجدول اللاحق في الصفحة التالية، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

وجود علاقة إيجابية قوية بين حجم الفريق الإدارة العليا وحجم الشركة وتقدر قوة العلاقة $R = 0.82$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مدة الانتماء لفريق الإدارة العليا والالتزام بالقرار وتقدر قوة العلاقة $R = 0.20$ و $p < 0.05$.

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين مدة الانتماء لفريق الإدارة العليا واستخدام أسلوب التسامح وتقدر قوة العلاقة $R = 0.21$ و $p < 0.05$.

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين صراع المهمة وصراع العلاقة وتقدر قوة العلاقة $R = 0.30$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين صراع المهمة وجودة القرار وتقدر قوة العلاقة $R = 0.24$ و $p < 0.05$.

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين صراع المهمة والالتزام بالقرار وتقدر قوة العلاقة $R = 0.28$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين صراع المهمة واستخدام أسلوب التكامل وتقدر قوة العلاقة $R = 0.33$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة سلبية ضعيفة بين صراع المهمة واستخدام أسلوب التجنب وتقدر قوة العلاقة $R = -0.21$ و $p < 0.05$.

وجود علاقة سلبية ضعيفة بين صراع العلاقة وجودة القرار وتقدر قوة العلاقة $R = -0.27$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة سلبية ضعيفة بين صراع العلاقة وفهم القرار وتقدر قوة العلاقة $R = -0.26$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة سلبية ضعيفة بين صراع العلاقة والالتزام بالقرار وتقدر قوة العلاقة $R = -0.24$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة سلبية متوسطة بين صراع العلاقة واستخدام أسلوب التجنب وتقدر قوة العلاقة $R = -0.35$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين جودة القرار والالتزام بالقرار وتقدر قوة العلاقة $R = 0.41$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين جودة القرار واستخدام أسلوب التكامل وتقدر قوة العلاقة $R = 0.33$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة سلبية متوسطة بين جودة القرار واستخدام أسلوب السيطرة وتقدر قوة العلاقة $R = -0.31$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية متوسطة بين فهم القرار والالتزام بالقرار وتقدر قوة العلاقة $R = 0.31$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين فهم القرار واستخدام أسلوب التسامح وتقدر قوة العلاقة $R = 0.21$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة سلبية متوسطة بين فهم القرار واستخدام أسلوب السيطرة وتقدر قوة العلاقة $R = -0.31$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الالتزام بالقرار واستخدام أسلوب التكامل وتقدر قوة العلاقة $R = 0.21$ و $p < 0.01$.

وجود علاقة سلبية متوسطة بين الالتزام بالقرار واستخدام أسلوب السيطرة وتقدر قوة العلاقة $R = -0.45$ و $p < 0.01$.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

الجدول رقم (3.5): مصفوف ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. مدة الانتماء للفريق	1												
2. حجم الفريق	0.03	1											
3. حجم الشركة	0.08	**0.82	1										
4. صراع المهمة	0.05	-0.05	-0.11	1									
5. صراع العلاقة	-0.17	0.11	0.04	**0.30	1								
6. جودة القرار	0.12	-0.16	-0.12	*0.24	-**0.27	1							
7. فهم القرار	0.22	0.00	0.00	0.19	-**0.26	0.16	1						
8. الالتزام بالقرار	*0.20	-0.03	-0.08	**0.28	-**0.24	**0.41	**0.31	1					
9. أسلوب التسامح	*0.21	0.09	0.06	0.15	0.02	0.15	**0.21	0.02	1				
10. أسلوب التكامل	0.15	0.03	-0.01	**0.33	-0.08	**0.33	-0.06	**0.21	-0.12	1			
11. أسلوب التوسط	-0.01	0.13	0.06	-0.16	-0.06	-0.09	-0.17	0.08	-0.15	0.03	1		
12. أسلوب السيطرة	-0.17	0.00	0.00	-0.05	-0.03	-**0.31	-**0.31	-**0.45	-0.08	-0.03	0.13	1	
13. أسلوب التجنب	0.00	-0.07	-0.10	-*0.21	-**0.35	0.03	-0.11	0.05	0.06	-0.02	0.02	0.10	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المبحث الثاني: التحليل الوصفي والتحقق من توفر شروط الإنحدار

يفيد التحليل الوصفي في تكوين صورة أولية عن متغيرات الدراسة، حيث يوفر من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري قيمة لها يمكننا من إجراء المقارنات بينها والتعرف على مدى توافرها قبل إجراء تحليل الإنحدار الذي يحدد التأثيرات فيما بينها، ونظراً لتعقيده وحساسيته يتطلب تحليل الإنحدار تحقق مجموعة من الشروط من أجل إجراءه بالصيغة التي تضمن نتائج صادقة، وعلى هذا الأساس سيخصص المطلب الأول للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة والمطلب الثاني للتحقق من توفر شروط إجراء تحليل الإنحدار.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS التي توضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، سيتم تحليل متغيرات الدراسة والنتائج يلخصها الجدول الموالي :

الجدول رقم (4.5): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	التقييم
1. صراع المهمة	3.44	0.848	عال
2. صراع العلاقة	3.50	0.858	عال
3. جودة القرار	3.08	0.874	متوسط
4. فهم القرار	3.26	0.779	متوسط
5. الالتزام بالقرار	3.31	0.734	متوسط
6. أسلوب التسامح	2.40	0.532	منخفض
7. أسلوب التكامل	3.89	0.640	عال
8. أسلوب التوسط	3.88	0.486	عال
9. أسلوب السيطرة	3.14	0.958	متوسط
10. أسلوب التجنب	3.63	0.529	عال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (4.5) النتائج التالية:

- يقدر الوسط الحسابي لصراع العلاقة ب 3.50 والانحراف المعياري ب 0.858 وبما أن المتوسط الحسابي ينتهي إلى المجال [3.4، 4.2] فصراع العلاقة حسب الأفراد المستجوبين موجود بدرجة عالية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي لصراع المهمة ب 3.44 و الانحراف المعياري ب 0.858، وبما أن المتوسط الحسابي ينتهي إلى المجال [3.4، 4.2] فصراع المهمة حسب الأفراد المستجوبين موجود بدرجة عالية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي جودة القرار ب 3.08 والانحراف المعياري ب 0.874 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [3.4، 2.6] ما يؤكد أن جودة القرار حسب أفراد الدراسة متوسطة، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي لفهم القرار ب 3.26 والانحراف المعياري ب 0.779 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [3.4، 2.6] ما يؤكد أن فهم القرار حسب الأفراد المستجوبين متوسط، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي للإلتزام بالقرار ب 3.31 والانحراف المعياري ب 0.734 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [3.4، 2.6] فالإلتزام بالقرار حسب الأفراد المستجوبين متوسط، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي لأسلوب التسامح ب 2.40 والانحراف المعياري ب 0.532 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [2.6، 1.8] ما يؤكد أن استخدام أسلوب التسامح حسب الأفراد المستجوبين منخفض، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على وجود تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي لأسلوب التكامل ب 3.89 والانحراف المعياري ب 0.640 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [4.2، 3.4] وعليه فإستخدام أسلوب التكامل حسب الأفراد المستجوبين عال، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

- يقدر الوسط الحسابي لأسلوب التوسط ب 3.88 والانحراف المعياري ب 0.529 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [4.2، 3.4] فهذا يؤكد أن استخدام أسلوب التوسط حسب أفراد مجتمع الدراسة عال، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

يقدر الوسط الحسابي لأسلوب السيطرة ب 3.14 والانحراف المعياري ب 0.958 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [2.6، 3.4] ما يؤكد أن استخدام أسلوب السيطرة حسب الأفراد المستجوبين متوسط، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

يقدر الوسط الحسابي لأسلوب التجنب ب 3.63 والانحراف المعياري ب 0.529 وبما أن الوسط الحسابي ينتهي إلى [3.4، 4.2] فهذا يؤكد أن استخدام أسلوب التجنب حسب الأفراد المستجوبين عال، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 مما يدل على تركيز في إجابات أفراد الدراسة.

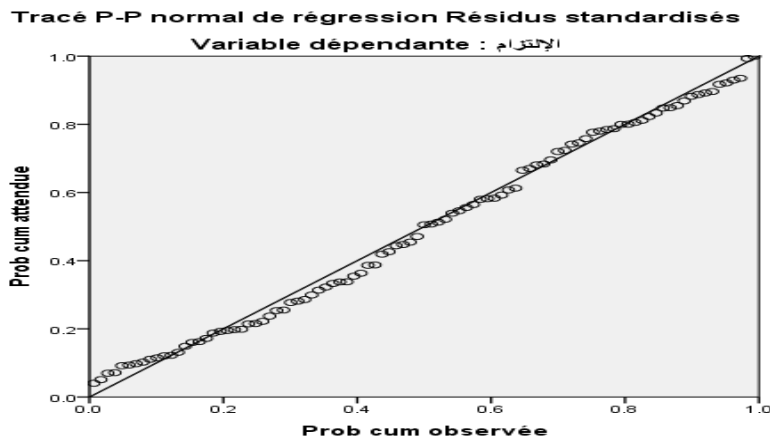
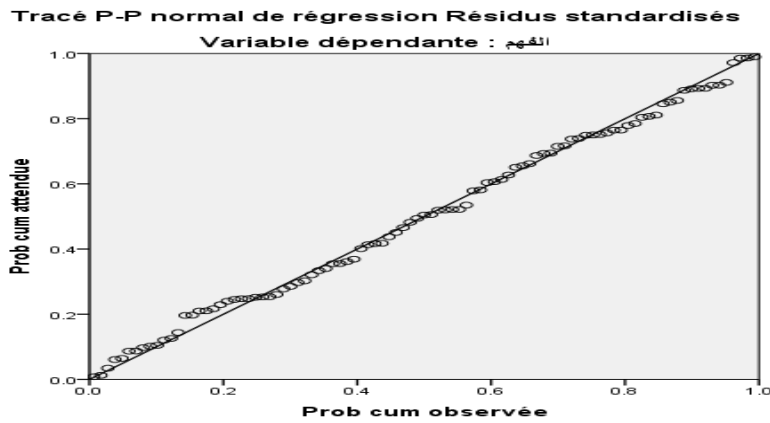
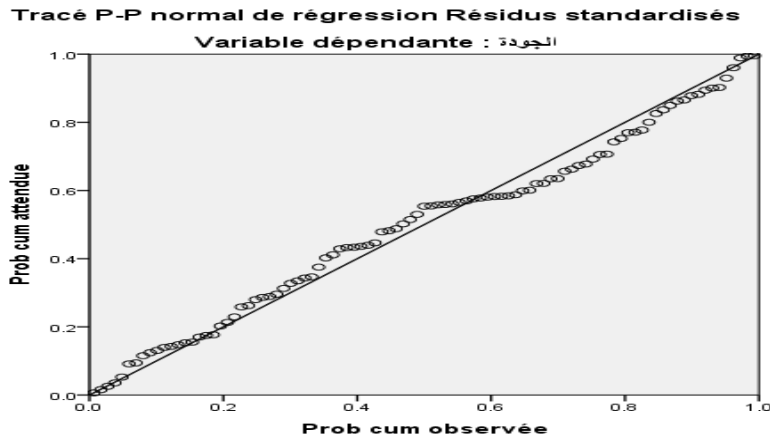
المطلب الثاني: التحقق من توفر شروط إجراء تحليل الانحدار

بغرض إجراء تحليل الانحدار ونظرا لتعقيده وحساسيته ومن أجل تحقيق شروط، تم القيام بجملة من الإجراءات الإضافية من غير حجم العينة المناسب والتأكد من وجود القيم المتطرفة وهذا ما تم تحقيقه سابقا (والتي نوجزها فيما يلي:

1. التحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء

للتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء قمنا بتمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي (observed cum prob) والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء (expected cumprob) على المحور العمودي، الشكل الموالي يوضح النتائج:

الشكل رقم (1.5): التوزيع الطبيعي للأخطاء



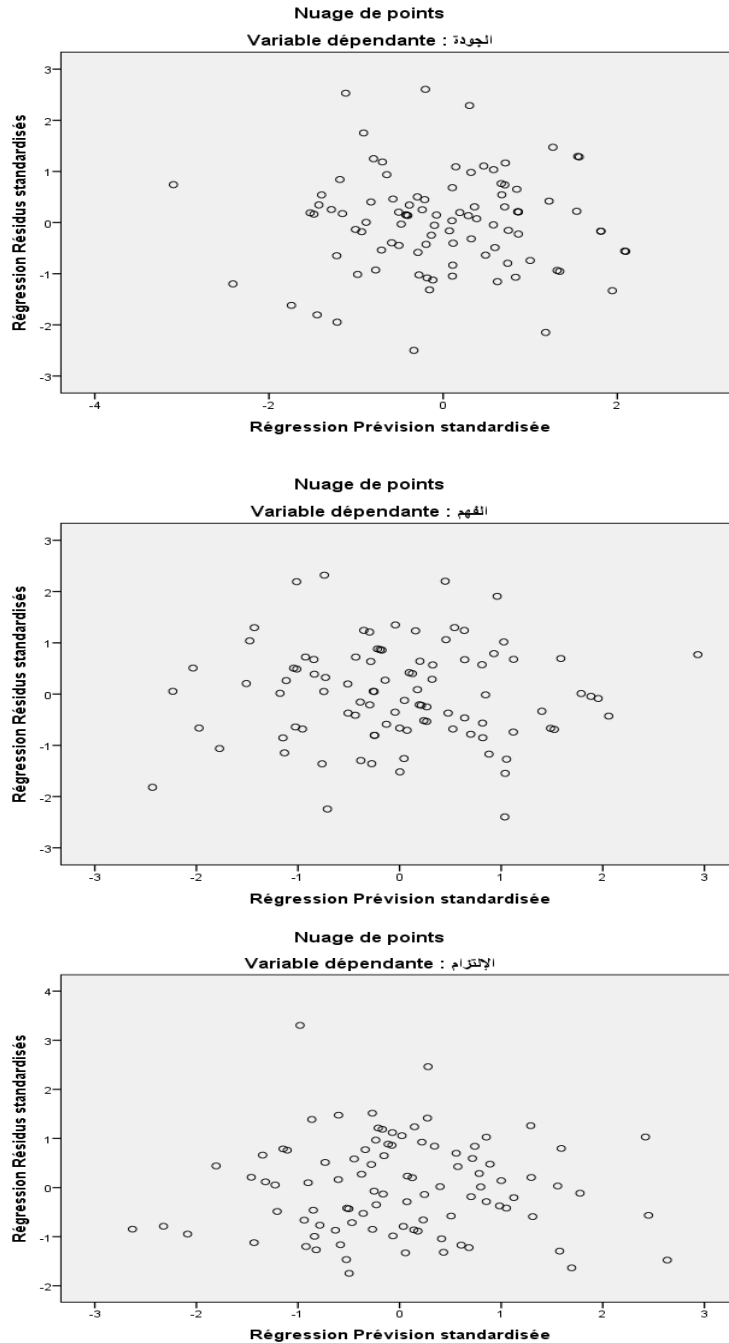
المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الأشكال السابقة أن معظم النقاط تتجمع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعيا بمتوسط يساوي الصفر.

2. التحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي

للتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، قمنا بتمثيل قيم (y) على المحور الأفقي والبواقي المعيارية standardized residual على المحور العمودي، الشكل الموالي يوضح النتائج:

الشكل رقم (2.5): تجانس تباين الخطأ العشوائي



المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الأشكال السابقة أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساو حول الصفر، مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي.

1. تشخيص المصاحبة الخطية

يتم تشخيص المصاحبة الخطية من خلال الوقوف على قيم السماحية ومعامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة، وتدل قيمة السماحية tolerance على مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويتم حساب هذه القيمة باستخدام المعادلة $1 - R^2$ لكل متغير، فإذا كانت هذه القيمة صغيرة جداً (أقل من 0.10) فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة، أما عن القيمة الأخرى (Factor Variancein Flation-VIF) معامل تضخم التباين فهي عكس قيمة Tolerance عندما تزيد قيمة عن 10 يدل على وجود المصاحبة الخطية المتعددة.

الجدول رقم (5.5): تشخيص المصاحبة الخطية من خلال السماحية ومعامل تضخم التباين

المتغير	السماحية TOLERANCE	معامل تضخم التباين (VIF)
1. مدة الانتماء للفريق	0.872	1.145
2. حجم الفريق	0.301	3.315
3. حجم الشركة	0.309	3.225
4. صراع المهمة	0.612	1.632
5. صراع العلاقة	0.633	1.578
6. أسلوب التسامح	0.849	1.177
7. أسلوب التكامل	0.765	1.305
8. أسلوب التوسط	0.902	1.108
9. أسلوب السيطرة	0.705	1.417
10. أسلوب التجنب	0.962	1.038

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال مصفوفة الارتباط يظهر أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة وحتى الضابطة والمعدلة ليس مرتفع، هذه النتيجة يدعمها تشخيص المصاحبة الخطية، بما أن كل القيم في الجدول للسماحية أكبر من 0.1 ($TOLRANC > 0.1$) وكل قيم اختلاف تأثير العوامل أقل من 10 ($VIF < 10$) وعليه لا وجود للمصاحبة الخطية بين متغيرات الدراسة المستقلة وحتى الضابطة والمعدلة ويمكن مواصلة اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة السبع باستخدام الانحدار المتعدد ذو التسلسل الهرمي، من خلال اختبار فرضيات التأثير المباشر الذي تقيسه الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة واختبار دور التعديل والذي تقيسه الفرضيات الفرعية الرابعة، الخامسة، السادسة والسابعة، ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار فرضيات التأثير المباشر

باستخدام الانحدار المتعدد ذو التسلسل الهرمي سيتم اختبار فرضيات التأثير المباشر الذي تقيسه الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية والثالثة.

1. التأثير المباشر لصراع المهمة على صراع العلاقة

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تعرف مستويات أعلى من صراع المهمة ستشهد ارتفاعاً لمستوى صراع العلاقة، قمنا بعد إدراج صراع العلاقة في النموذج كمتغير تابع بإدخال المتغيرات الضابطة لاستثناء تأثيرها المحتمل وبعدها تم إدخال صراع المهمة كمتغير مستقل، نتائج تحليل الانحدار ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6.5): تحليل الانحدار لأثر صراع المهمة على صراع العلاقة		
المتغيرات		صراع العلاقة
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
مدة الانتماء للفريق	-0.17 t (-1.68)	-0.19 t (-2.00)
حجم الفريق	0.23 t (1.31)	0.18 t (1.10)
حجم الشركة	-0.13 t (-0.73)	-0.05 t (-0.31)
صراع المهمة	—	0.31 t (3.22)
R	0.22	0.38
R ²	0.05	0.15
Adjusted R ²	0.02	0.11
F- Value	1.67	3.97
Δ R ²	—	0.09
Δ F- Value	—	3.30
Sig of F for Model	0.178	0.005
Df	3.91	4.90
ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (6.5) يتضح أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بالمتغيرات الضابطة والذي يمثله النموذج الأول $F(3.91)=1.67$ ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد صغير جداً $R^2=0.05$ وهذا ما يؤكد أن المتغيرات الضابطة ليس لها أي تأثير مهم على صراع العلاقة، أما قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار للنموذج الثاني بعد إدخال متغير صراع المهمة فكانت $F(4.90)=3.97$ ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2=0.15$ هذا يعني أن 15 في المائة من التباين في صراع العلاقة مفسر بالتغير صراع المهمة، وقيمة β (بيتا المعامل المعياري) لصراع المهمة موجبة وتبلغ $b=0.31$ وقيمة t فتبلغ $t=3.22$ ومستوى دلالة t أكبر من 0.01، مما يعني أن صراع المهمة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ

التغير في معامل التحديد: ΔR^2 - قيمة اختبار تحليل التباين: F- Value - معامل التحديد المصحح: Adjusted R² - معامل التحديد: R² - معامل الارتباط: R*

درجة حرية الانحدار: Df - مستوى دلالة F للنموذج: Sig of F for Model - التغير في قيمة اختبار تحليل التباين: ΔF - Value

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

بصراع العلاقة، ونتائج تحليل الانحدار تدعم الفرضية الأولى التي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تعرف مستويات أعلى من صراع المهمة ستشهد إرتفاعاً لمستوى صراع العلاقة.

2. التأثير المباشر لأبعاد الصراع التنظيمي على نتائج القرار الاستراتيجي

لإختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تقيس تأثير صراع المهمة على نتائج القرار الاستراتيجي والتي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع المهمة ستصنع قرارات عالية الجودة، وتشهد إرتفاعاً لمستوى الإلتزام بالقرار وفهم أفضل له والفرضية الفرعية الثالثة التي تقيس تأثير صراع العلاقة على نتائج القرار الاستراتيجي وتفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع العلاقة ستصنع قرارات منخفضة الجودة، وتشهد تدني مستوى الإلتزام بالقرار وفهم أقل له، تم استخدام الانحدار المتعدد ذو التسلسل الهرمي، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال المتغيرات الضابطة وفي الخطوة الثانية تم إدخال كل من صراع المهمة وصراع العلاقة نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (7.5): تحليل الانحدار لأثر أبعاد الصراع التنظيمي على نتائج القرار						
المتغيرات	جودة القرار		فهم القرار		الإلتزام بالقرار	
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
مدة الانتماء للفريق	0.12 t (1.24)	0.04 t (0.42)	*0.23 t (2.25)	0.15 t (1.55)	*0.21 t (2.08)	0.12 t (1.30)
حجم الفريق	-0.17 t (-0.99)	-0.14 t (-0.86)	0.05 t (0.31)	0.09 t (0.54)	0.11 t (0.64)	0.14 t (0.86)
حجم الشركة	0.00 t (0.04)	0.04 t (0.27)	-0.06 t (-0.38)	-0.04 t (-0.25)	-0.19 t (-1.07)	-0.14 t (-0.89)
صراع المهمة	-	**0.34 t (3.39)	-	**0.28 t (2.72)	-	**0.37 t (3.70)
صراع العلاقة	-	-** 0.35 t (-3.43)	-	-**0.32 t (-3.13)	-	-**0.34 t (-3.45)
R	0.21	**0.44	0.23	**0.41	0.23	0.47
R ²	0.04	**0.20	0.05	**0.17	0.05	**0.22
Adjusted R ²	0.01	0.15	0.02	0.12	0.02	0.18
F- Value	1.40	4.51	1.71	3.77	1.75	5.13
Δ R ²	-	0.16	-	0.12	-	0.17
Δ F- Value	-	3.11	-	2.06	-	3.38
Sig of F for Model	0.247	0.001	0.170	0.003	0.162	0.000
Df	3.91	5.89	3.91	5.89	3.91	5.89

ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (7.5) أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بالمتغيرات الضابطة مع جودة القرار والذي يمثل النموذج الأول $F(3.91)=1.40$ ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد صغير جداً $R^2=0.04$ وهذا ما يؤكد أن المتغيرات الضابطة ليس لها أي تأثير مهم على جودة القرار، أما قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار للنموذج الثاني بعد إدخال كلا من صراع المهمة وصراع العلاقة فبلغت $F(5.89)=4.51$ ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2=0.20$ ما يعني أن 20 في المائة من التباين في جودة القرار مفسر بالتغير في كل من صراع المهمة وصراع العلاقة، وقيمة β لصراع المهمة موجبة وتبلغ $b=0.34$ وقيمة t بلغت $t=3.39$ ومستوى دلالة t أكبر من 0.01، مما يعني أن صراع المهمة

له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بجودة القرار، كما أن قيمة β لصراع العلاقة سالبة وتبلغ $b = -0.35$ وقيمة t بلغت -3.43 و $t =$ مستوى دلالة t أكبر من 0.01، مما يعني أن صراع العلاقة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بجودة القرار.

كما أن قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بالمتغيرات الضابطة مع فهم القرار والذي يمثل النموذج الأول $F(3.91)=1.71$ ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد صغير جدا $R^2=0.05$ وهذا ما يؤكد أن المتغيرات الضابطة ليس لها أي تأثير مهم على فهم القرار، أما قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار للنموذج الثاني بعد إدخال متغير صراع المهمة و صراع العلاقة فبلغت $F(5.89)= 3.77$ ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2=0.17$ ما يعني أن 17 في المائة من التباين في فهم القرار مفسر بالتغير في كل من صراع المهمة وصراع العلاقة، وقيمة β لصراع المهمة موجبة وتبلغ $b=0.28$ وقيمة t بلغت $t= 2.72$ ومستوى دلالة t أكبر من 0.01، مما يعني أن صراع المهمة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بفهم القرار، كما أن قيمة β لصراع العلاقة سالبة وتبلغ $b= -0.32$ وقيمة t بلغت $t= -3.13$ ومستوى دلالة t أكبر من 0.01، مما يعني أن صراع العلاقة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بفهم القرار.

أما قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار الخاص بالمتغيرات الضابطة مع الإلتزام بالقرار والذي يمثل النموذج الأول $F(3.91)=1.75$ ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد صغير جدا $R^2=0.05$ وهذا ما يؤكد أن المتغيرات الضابطة ليس لها أي تأثير مهم على الإلتزام بالقرار، أما قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار للنموذج الثاني بعد إدخال متغير صراع المهمة و صراع العلاقة فبلغت $F(5.89)=5.13$ ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل التحديد $R^2=0.22$ هذا يعني أن 22 في المائة من التباين في الإلتزام بالقرار مفسر بالتغير في كل من صراع المهمة وصراع العلاقة، وقيمة β لصراع المهمة موجبة وتبلغ $b=0.37$ وقيمة t تبلغ $t= 3.70$ ومستوى دلالة t أكبر من 0.01، مما يعني أن صراع المهمة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالإلتزام بالقرار، كما أن قيمة β لصراع العلاقة سالبة وتبلغ $b= -0.34$ وقيمة t بلغت $t= -3.45$ ومستوى دلالة t أكبر من 0.01، مما يعني أن صراع العلاقة له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالإلتزام بالقرار.

بما أن النموذج الثاني دال إحصائيا بالنسبة لجميع نتائج القرار (جودة القرار، فهم القرار والإلتزام بالقرار) و جميع قيم β لصراع المهمة موجبة يمكننا التأكيد أن نتائج تحليل الانحدار تدعم الفرضية الثانية التي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع المهمة ستصنع قرارات عالية الجودة، وتشهد ارتفاعا لمستوى الإلتزام بالقرار وفهم أفضل له، ولأن قيم β لصراع العلاقة سالبة يمكننا التأكيد على أن نتائج تحليل الانحدار تدعم الفرضية الثالثة التي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع العلاقة ستصنع قرارات منخفضة الجودة، وتشهد تدني مستوى الإلتزام بالقرار وفهم أقل له.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات التعديل

في هذا المطلب سيتم اختبار دور التعديل والذي تقيسه الفرضيات الفرعية الرابعة، الخامسة، السادسة والسابعة، باستخدام الانحدار المتعدد ذو التسلسل الهرمي سنحاول تحديد دور أساليب إدارة الصراع في تعديل أثر أبعاد الصراع التنظيمي على نتائج صنع القرار الإستراتيجي.

1. دور الأساليب التعاونية لإدارة الصراع في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار الإستراتيجي

لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بدور أساليب إدارة الصراع التعاونية في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار، والتي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

ستزيد من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه، سيتم الإعتماد على تحليل الانحدار المتعدد ذو التدرج الهرمي من خلال قياس اثر التفاعل بين أسلوب إدارة الصراع وصراع المهمة على نتائج القرار الإستراتيجي .

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التسامح في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار:

الجدول رقم (8.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التسامح في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الإلتزام بالقرار
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
صراع المهمة	*0.22 t (2.19)	0.21 t (2.10)	0.16 t (1.58)	0.17 t (1.72)	**0.28 t (2.81)	**0.27 t (2.71)
أسلوب التسامح	0.12 t (1.20)	0.10 t (1.06)	0.18 t (1.83)	*0.20 t (2.04)	-0.01 t (-0.16)	-0.02 t (-0.28)
صراع المهمة*أسلوب التسامح	-	0.09 t (0.89)	-	-0.15 t (-1.54)	-	0.09 t (0.92)
R	*0.27	0.28	*0.26	*0.30	*0.28	*0.29
R ²	*0.07	0.08	*0.07	*0.09	*0.07	*0.08
F- Value	3.62	2.68	3.49	3.16	3.99	3.94
ΔR^2	-	0.01	-	0.02	-	0.01
ΔF - Value	-	0.94	-	0.33	-	0.05
Sig of F for Model	0.030	0.051	0.034	0.028	0.021	0.037
Df	2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91

ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (8.5) يتضح أن نتائج تحليل الانحدار الخاصة بدور التعديل والذي تمثله الخطوة الثانية لا يظهر أي دلالة معنوية للتفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التسامح على جودة القرار حيث $F(3.91)=2.68$ والتغير في قيمة f بلغ 0.94 ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، كما أن التغير في معامل التحديد صغير جدا $\Delta R^2=0.01$ ، وتؤكد معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار هذه النتيجة فهي غير هامة وليست دالة إحصائيا ($b=0.09$, $t=0.89$, $p>0.05$) ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة*أسلوب التسامح) لا يحدث أي أثر دال إحصائيا في جودة القرار

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التسامح على فهم القرار أن النموذج دال إحصائيا، حيث $F(3.91)=3.16$ والتغير في قيمة f بلغ 0.33 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير $\Delta R^2=0.02$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل (صراع المهمة*أسلوب التسامح) على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائيا ($b=-0.15$, $t=-1.45$, $p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل لا يحدث أي أثر دال إحصائيا في فهم القرار، وأسلوب التسامح لا يعدل أثر صراع المهمة على فهم القرار.

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التسامح على الإلتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائيا، حيث $F(3.91)=3.94$ والتغير في قيمة f بلغ 0.05 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، أما التغير في معامل التحديد فهو صغير جدا $\Delta R^2=0.01$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائيا ($b=-0.09$, $t=-0.92$, $p>0.05$) وهذا يثبت أن التفاعل (صراع المهمة*أسلوب التسامح) لا يحدث أي أثر دال إحصائيا في الإلتزام بالقرار، وأسلوب التسامح لا يعدل أثر صراع المهمة على الإلتزام بالقرار،

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

وعليه فنتائج تحليل الانحدار تؤكد عدم وجود أي دلالة معنوية لدور أسلوب التسامح في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار الإستراتيجي.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التكامل في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار:

الجدول رقم (9.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التكامل في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الإلتزام بالقرار
		الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى
صراع المهمة		0.14 t (1.43)	0.15 t (1.57)	*0.23 t (2.20)	*0.24 t (2.26)	*0.23 t (2.25)
أسلوب التكامل		**0.28 t (2.74)	**0.33 t (319.)	-0.13 t (-1.30)	0.13 t (1.29)	-0.01 t (-0.16)
صراع المهمة * أسلوب التكامل		-	*0.20 t (2.07)	-	0.11 t (1.14)	-
R		**0.36	0.41**	0.23	0.25	0.31*
R ²		**0.13	**0.17	0.05	0.06	*0.09
F- Value		6.87	6.19	2.61	2.18	4.89
ΔR^2		-	0.04	-	0.01	-
ΔF - Value		-	0.86	-	0.43	-
Sig of F for Model		0.001	0.000	0.078	0.095	0.009
Df		2.92	3.91	2.92	3.91	2.92

ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (9.5) يتضح أن نتائج تحليل الانحدار الخاصة بدور التعديل تظهر دلالة معنوية للتفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التكامل على جودة القرار حيث $F(3.91)=6.19$ والتغير في قيمة f بلغ 0.86 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0,01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، كما أن التغير في معامل التحديد مقبول $\Delta R^2=0.04$ ، كما تؤكد معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار هذه النتيجة فهي هامة و دالة إحصائيا وإيجابية ($b=0.20, t=2.07, p<0.05$). هذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة * أسلوب التكامل) له أثر دال إحصائيا على جودة القرار، فاستخدام أسلوب التكامل يعدل إيجابا أثر صراع المهمة على جودة القرار.

يستخدم Hayes PROCESS Procedure for SPSS Release الذي أعده يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التأثير الذي يحدثه التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التكامل على جودة القرار، وجدول التأثير الشرطي ل x على y بتغير قيم المتغير المعدل، كما يمكننا رسم مخطط التفاعل باستخدام بيانات تصور تأثير x على y.

الجدول رقم (10.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التكامل

التفاعل	ΔR^2	F	β	T	Df1	Df2	P
	0.039	4.32	0.26	2.07	3,000	91.000	0.0404

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الجدول رقم (10.5) نلاحظ أن قيمة β للتفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التكامل تساوي $b= 0,26$ واختبار $t(3.91)=2,07$ ومستوى دلالة t أقل من 0.05 ، ما يعني أن تفاعل صراع المهمة مع أسلوب التكامل له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بجودة القرار الإستراتيجي.

الجدول رقم (11.5): التأثير الشرطي لصراع المهمة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب التكامل

أسلوب التكامل	التأثير	قيمة t	قيمة p
مستوى منخفض	0,6406 -	0,0071 -	0,9564
مستوى معتدل	0,0000	0,1644	0,1191
مستوى عالي	0,6406	0,3359	0,0158

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

يتضح من الجدول رقم (11.5) أنه عند المستويين المنخفض والمعتدل من استخدام أسلوب التكامل نلاحظ أن العلاقة بين صراع المهمة وجودة القرار الإستراتيجي غير دالة إحصائياً ($p > 0,05$) بالرغم من أن كل إرتفاع في مستوى استخدام أسلوب التكامل يرفع من الأثر الإيجابي لصراع المهمة على جودة القرار، أما عند المستوى العالي من أسلوب التكامل فكل وحدة إضافية من صراع المهمة تزيد من جودة القرار الإستراتيجي بـ 0,33 وحدة ($p < 0,05$) والعلاقة دالة إحصائياً، وإستخدام بيانات تصور تأثير صراع المهمة على جودة القرار يمكننا رسم مخطط التفاعل كآتي:

الشكل رقم (3.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع المهمة على جودة القرار الإستراتيجي بتغير قيم أسلوب التكامل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الشكل السابق يتضح أنه عند المستوى العالي لإستخدام أسلوب التكامل فإنه كلما إرتفع مستوى صراع المهمة ستتحسن جودة القرار الإستراتيجي.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التكامل على فهم القرار أن النموذج غير دال إحصائياً، حيث $F(3,91)=2.18$ والتغير في قيمة f بلغ 0.43 ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0,05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير $R^2=0.01$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل (صراع المهمة * أسلوب التكامل) على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b=-0.11, t=1.14, p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة * أسلوب التكامل) لا يحدث أي أثر دال إحصائياً في فهم القرار، وأسلوب التكامل لا يعدل أثر صراع المهمة على فهم القرار.

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التكامل على الالتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3,91)=3.53$ والتغير في قيمة f بلغ 1.36 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0,05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، أما التغير في معامل التحديد فهو صغير جداً $R^2=0.01$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

التفاعل) على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائية ($b=0.09$, $t=0.92$, $p>0.05$) وهذا يثبت أن التفاعل (صراع المهمة *أسلوب التكامل) لا يحدث أي أثر دال إحصائية في الالتزام بالقرار، وأسلوب التكامل لا يعدل أثر صراع المهمة على الالتزام بالقرار، وعليه فنتائج تحليل الانحدار تؤكد أن استخدام أسلوب التكامل يعدل إيجاباً أثر صراع المهمة على جودة القرار في حين ليس له أي دور دال إحصائية في تعديل علاقة صراع المهمة بكل من فهم القرار والالتزام به.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التوسط في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار:

الجدول رقم (12.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التوسط في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الالتزام بالقرار
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
صراع المهمة	*0.23 t(2.27)	0.15 t(1.13)	0.16 t(1.63)	0.29 t(2.20)	**0.30 t(3.01)	**0.44 t(3.37)
أسلوب التوسط	-0.05 t(-0.57)	-0.05 t(-0.56)	-0.14 t(-1.43)	-0.14 t(1.43)	0.12 t(1.29)	0.12 t(1.30)
صراع المهمة * أسلوب التوسط	—	-0.12 t(-0.90)	—	0.19 t(1.46)	—	0.21 t(1.62)
R	0.24	0.26	0.23	0.28	*0.30	*0.34
R ²	0.06	0.07	0.05	0.07	*0.09	*0.12
F- Value	3.03	2.29	2.79	2.60	4.88	4.19
ΔR^2	—	0.01	—	0.02	—	0.03
ΔF - Value	—	0.74	—	0.29	—	0.69
Sig of F for Model	0.052	0.083	0.066	0.056	0.009	0.007
Df	2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91

ملاحظة * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن نتائج تحليل الانحدار الخاصة بدور التعديل والذي تمثله الخطوة الثانية لا يظهر أي دلالة معنوية لتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التوسط على جودة القرار حيث $F(3.91)=2.29$ والتغير في قيمة f بلغ 0.74 ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، كما أن التغير في معامل التحديد صغير جداً $\Delta R^2=0.01$ ، كما تؤكد معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار هذه النتيجة فهي غير هامة وليست دالة إحصائية ($b=-0.12$, $t=-0.90$, $p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة *أسلوب التوسط) لا يحدث أي أثر دال إحصائية في جودة القرار.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التوسط على فهم القرار أن النموذج غير دال إحصائية، حيث $F(3.91)=2.60$ والتغير في قيمة f بلغ 0.29 ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير $\Delta R^2=0.02$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائية ($b=-0.19$, $t=-1.46$, $p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة *أسلوب التوسط) لا يحدث أي أثر دال إحصائية في فهم القرار، وأسلوب التوسط لا يعدل أثر صراع المهمة على فهم القرار.

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التوسط على الالتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائية، حيث $F(3.91)=4.19$ والتغير في قيمة f بلغ 0.69 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أي أهمية إحصائية، أما التغير في معامل التحديد فبلغ $\Delta R^2=0.03$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائية ($b=-0.21$, $t=-1.62$, $p>0.05$) وهذا يثبت أن التفاعل (صراع المهمة *أسلوب التوسط) لا يحدث أي أثر دال إحصائية في فهم القرار.

التوسط) لا يحدث أي أثر دال إحصائي في الإلتزام بالقرار، وأسلوب التوسط لا يعدل أثر صراع المهمة على الإلتزام بالقرار، وعليه فنتائج تحليل الانحدار تؤكد عدم وجود أي دلالة معنوية لدور أسلوب التوسط في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار.

النتائج التحليل تدعم جزئياً الفرضية الرابعة في شقها المتعلق بأن استخدام أسلوب التكامل يعدل إيجاباً أثر صراع المهمة على جودة القرار، وعليه ففرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب التكامل لإدارة الصراع التنظيمي ستزيد من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار.

2. دور الأساليب غير التعاونية لإدارة الصراع في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار الإستراتيجي

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة الخاصة بدور أساليب إدارة الصراع غير التعاونية في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار والتي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي ستخفض من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه، سيتم الإعتماد على تحليل الانحدار المتعدد ذو التدرج الهرمي من خلال قياس اثر التفاعل بين أسلوب إدارة الصراع وصراع المهمة على نتائج القرار الإستراتيجي.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب السيطرة في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار:

الجدول رقم (13.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب السيطرة في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الإلتزام بالقرار
		الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى
صراع المهمة		0.18 t(1.84)	0.16 t (1.68)	0.13 t (1.30)	0.15 t (1.49)	*0.19 t (2.10)
أسلوب السيطرة		*-0.27 t (-2.80)	*-0.28 t (-2.85)	-**0.28 t (-2.82)	-**0.27 t (-2.76)	-**0.41 t (-4.46)
صراع المهمة *أسلوب السيطرة		-	-0.10 t (-1.07)	-	0.13 t (1.38)	-
R		**0.36	**0.37	**0.36	**0.33	**0.49
R ²		**0.13	**0.14	**0.11	**0.13	**0.24
F- Value		7.03	5.08	5.86	4.59	14.82
Δ R ²		-	0.01	-	0.02	-
Δ F- Value		-	1.95	-	1.27	-
Sig of F for Model		0.001	0.002	0.004	0.004	0.000
Df		2.92	3.91	2.92	3.91	2.92

ملاحظة: *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (13.5) يظهر نتائج الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب السيطرة على جودة القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=5.08$ والتغير في قيمة f بلغ 1.95 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير $\Delta R^2=0.01$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b=-0.10$, $t=-1.07$, $p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة *أسلوب السيطرة) لا يحدث أي أثر دال إحصائي في جودة القرار، وأسلوب السيطرة لا يعدل أثر صراع المهمة على جودة القرار.

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب السيطرة على فهم القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=4.59$ والتغير في قيمة f بلغ 1.27 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير $\Delta R^2=0.02$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

غير هامة وليست دالة إحصائياً (b=0.13, t=-1.38, p>0.05) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة*أسلوب السيطرة) لا يحدث أي أثر دال إحصائياً في فهم القرار، وأسلوب السيطرة لا يعدل أثر صراع المهمة على فهم القرار.

كما أن النتائج الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب السيطرة على الالتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=10.87$ والتغير في قيمة f بلغ 3.95 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير $R^2=0.02$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على الالتزام بالقرار غير هامة وليست دالة إحصائياً (b=0.14, t=-1.57, p>0.05) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة*أسلوب السيطرة) لا يحدث أي أثر دال إحصائياً في الالتزام بالقرار، وأسلوب السيطرة لا يعدل أثر صراع المهمة على الالتزام بالقرار.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التجنب في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار:

الجدول رقم (14.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التجنب في تعديل أثر صراع المهمة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الالتزام بالقرار
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
صراع المهمة	*0.24 t(2.42)	*0.24 t(2.59)	0.18 t(1.80)	0.18 t(1.80)	**0.28 t(2.87)	**0.28 t(2.89)
أسلوب التجنب	0.05 t(0.50)	-0.04 t(-0.43)	-0.11 t(-1.07)	-0.12 t(-1.20)	0.07 t(0.77)	0.03 t(0.37)
صراع المهمة*أسلوب التجنب	-	-**0.36 t(-3.70)	-	0.06 t(-0.63)	-	-0.14 t(-1.45)
R	**0.24	**0.42	0.22	0.23	*0.29	*0.32
R ²	**0.06	**0.18	0.04	0.05	*0.08	*0.10
F- Value	2.99	6.84	2.34	1.68	4.30	3.60
ΔR^2	-	0.12	-	0.01	-	0.02
ΔF - Value	-	3.85	-	0.66	-	0.70
Sig of F for Model	0.054	0.000	0.101	0.175	0.016	0.016
Df	2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91

ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التجنب على جودة القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=6.84$ والتغير في قيمة f بلغ 3.85 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد كبير $R^2=0.12$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار هامة و دالة إحصائياً وسالبة (b=-0.36, t=-3.70, p<0.01) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة*أسلوب التجنب) له أثر سلبي ودال إحصائياً في جودة القرار، وأسلوب التجنب يعدل سلباً أثر صراع المهمة على جودة القرار.

باستخدام PROCESS Procedure for SPSS Release يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التأثير الذي يحدثه التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التجنب على جودة القرار، وجدول التأثير الشرطي ل x على y بتغير قيم المتغير المعدل كما يمكننا رسم مخطط التفاعل باستخدام بيانات تصور تأثير x على y.

الجدول رقم (15.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التجنب

التفاعل	ΔR^2	F	β	T	Df1	Df2	P
	0.12	13.70	0.81 -	3.70 -	3,000	91.000	0.0004

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

من الجدول نلاحظ أن قيمة β للتفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التجنب تساوي $b=-0,81$ واختبار $t(3,91)=-3,70$ ومستوى دلالة t أقل من 0.01 مما يعني أن لتفاعل كل من صراع المهمة وأسلوب التجنب إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بجودة القرار الإستراتيجي.

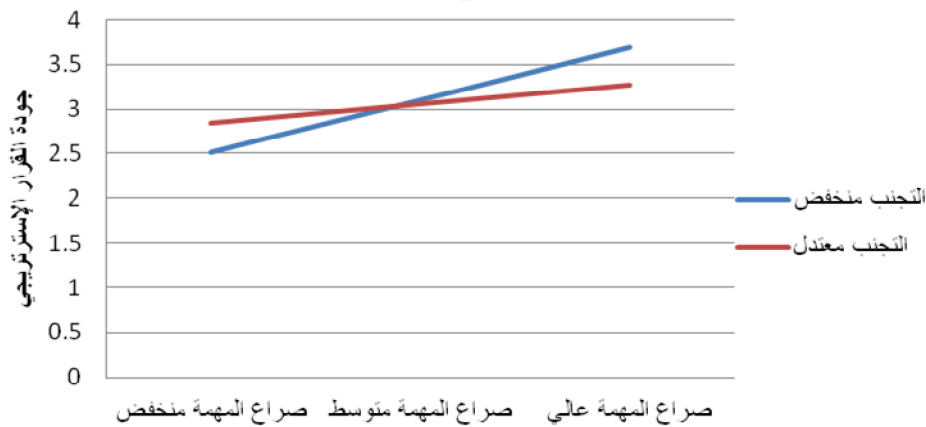
الجدول رقم (16.5): التأثير الشرطي لأسلوب المهمة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب التجنب

أسلوب التجنب	قيمة t	التأثير	قيمة p
مستوى منخفض	1,67	0,5300 -	0,0000
مستوى معتدل	3,64	0,0000	0,0109
مستوى عالي	5	0,5300 -	0,2427

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من خلال النتائج التي يلخصها الجدول السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض من أسلوب التجنب فكل وحدة إضافية من صراع المهمة ترفع من جودة القرار الإستراتيجي ب 0.68 وحدة ($p<0,01$) لكن هذه المساهمة تقل عندما يصبح استخدام أسلوب التجنب معتدل فكل وحدة إضافية من صراع المهمة تزيد من جودة القرار الإستراتيجي ب 0.25 وحدة فقط ($p<0,05$)، أما عند المستوى العالي من أسلوب التجنب نلاحظ أن العلاقة بين صراع المهمة وجودة القرار الإستراتيجي غير دالة إحصائياً ($p>0,05$) رغم أن زيادة استخدام أسلوب التجنب تخفف الأثر الإيجابي لصراع المهمة. وباستخدام بيانات تصور تأثير x على y يمكننا رسم مخطط التفاعل الموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (4.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع المهمة على جودة القرار الإستراتيجي بتغير قيم أسلوب التجنب



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الشكل السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض لإستخدام أسلوب التجنب كلما إرتفع صراع المهمة تحسنت جودة القرار لكن هذا التحسن يتراجع بزيادة إستخدام أسلوب التجنب ووصوله لمستوى معتدل، فنلاحظ هنا أنه عند المستوى المعتدل لإستخدام أسلوب التجنب تتراجع جودة القرار بالرغم من إرتفاع مستوى صراع المهمة.

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التجنب على فهم القرار أن النموذج غير دال إحصائياً، حيث $F(3,91)=1.68$ والتغير في قيمة f بلغ 0.66 و مستوى الدلالة للنموذج $p>0,05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أي أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير $R^2=0.01$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b=-0.06$, $t=-0.63$, $p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة * أسلوب التجنب) لا يحدث أي أثر دال إحصائياً في فهم القرار، وأسلوب التجنب لا يعدل أثر صراع المهمة على فهم القرار.

في حين تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التجنب على الالتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث بلغت $F(3.91)=3.60$ والتغير في قيمة f بلغ 0.70 و مستوى الدلالة للنموذج $p < 0,05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $R^2=0.02$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على الالتزام بالقرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b=-0.14$, $t=-1.45$, $p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع المهمة * أسلوب التجنب) لا يحدث أي أثر دال إحصائياً في الالتزام بالقرار، وأسلوب التجنب لا يعدل أثر صراع المهمة على الالتزام بالقرار، فنتائج تحليل الانحدار تؤكد أن استخدام أسلوب التجنب يعدل سلباً أثر صراع المهمة على جودة القرار في حين ليس له أي دور دال إحصائياً في تعديل أثر صراع المهمة على كل من فهم القرار والالتزام به، وهي تدعم جزئياً الفرضية الخامسة في شقها المتعلق بأن استخدام أسلوب التجنب يعدل سلباً أثر صراع المهمة على جودة القرار، وعليه يمكننا إستخلاص النتيجة التالية: فرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب التجنب لإدارة الصراع ستقلل من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار.

3. دور الأساليب التعاونية لإدارة الصراع في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار الإستراتيجي

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة الخاصة بدور الأساليب التعاونية لإدارة الصراع في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار والتي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي ستخفض من التأثير السلبي لصراع العلاقة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه ، سيتم الإعتماد على تحليل الإنحدار المتعدد ذو التدرج الهرمي من خلال قياس اثر التفاعل بين أسلوب إدارة الصراع وصراع العلاقة على نتائج القرار الإستراتيجي والنتائج ملخصة في الجدوال اللاحقة.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التسامح في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار:

الجدول رقم (17.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التسامح في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الالتزام بالقرار
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
صراع العلاقة	-0.27^{**} $t (-2.79)$	-0.27^{**} $t (-2.77)$	-0.26^{**} $t (-2.72)$	-0.27^{**} $t (-2.75)$	-0.25^{*} $t (-2.48)$	-0.24^{*} $t (-2.49)$
أسلوب التسامح	0.16 $t (1.67)$	0.14 $t (1.50)$	0.22 $t (2.26)$	0.22 $t (2.32)$	0.03 $t (0.35)$	0.01 $t (0.11)$
صراع العلاقة * أسلوب التسامح	-	0.18 $t (1.91)$	-	-0.09 $t (-0.99)$	-	0.26^{**} $t (2.66)$
R	0.31^{**}	0.36^{**}	0.34^{**}	0.35^{**}	0.25	0.36^{**}
R ²	0.10 ^{**}	0.13 ^{**}	0.11 ^{**}	0.12 ^{**}	0.06	0.13 ^{**}
F- Value	5.15	4.76	6.06	4.37	3.11	4.59
ΔR^2	-	0.03	-	0.01	-	0.07
ΔF - Value	-	0.39	-	2.69	-	1.48
Sig of F for Model	0.007	0.003	0.003	0.006	0.048	0.004
Df	2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91

ملاحظة $p < 0.05$; $p < 0.01$

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (17.5) تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التسامح على جودة القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=4.76$ والتغير في قيمة f بلغ 0.39 و مستوى الدلالة للنموذج $p < 0,01$ فالنموذج هام إحصائياً، والتغير في معامل التحديد $R^2=0.03$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة

القرار غير هامة وليست دالة إحصائية ($b=0.18, t=1.91, p>0.05$) هذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب التسامح) ليس له أي أثر دال إحصائية في جودة القرار، وأسلوب التسامح لا يعدل أثر صراع العلاقة على جودة القرار.

كما تبين نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التسامح على فهم القرار أن النموذج دال إحصائية، حيث $F(3.91)=4.37$ والتغير في قيمة f بلغ 2.69 ومستوى الدلالة للنموذج $p<0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، لكن التغير في معامل التحديد $R^2=0.01$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار هامة و دالة إحصائية ($b=-0.09, t=-0.99, p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب التسامح) ليس له أي أثر دال إحصائية في فهم القرار، وأسلوب التسامح لا يعدل أثر صراع العلاقة على فهم القرار.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التسامح على الإلتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائية، حيث $F(3.91)=4.59$ والتغير في قيمة f بلغ 1.48 ومستوى الدلالة للنموذج $p<0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $R^2=0.07$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على الإلتزام بالقرار هامة و دالة إحصائية ($b=0.26, t=2.66, p<0.01$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب التسامح) له أثر دال إحصائية على الإلتزام بالقرار، وأسلوب التسامح يعدل أثر صراع العلاقة على الإلتزام بالقرار، فنتائج تحليل الانحدار تؤكد أن استخدام أسلوب التسامح يعدل إيجاباً أثر صراع العلاقة على الإلتزام بالقرار في حين ليس له أي دور دال إحصائية في تعديل أثر صراع العلاقة على كل من جودة القرار وفهمه.

باستخدام PROCESS Procedure for SPSS Release يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التأثير الذي يحدثه التفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التسامح على الإلتزام بالقرار، وجدول التأثير الشرطي ل x على y بتغير قيم المتغير المعدل كما يمكننا رسم مخطط التفاعل باستخدام بيانات تصور تأثير x على y .

الجدول رقم (18.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التسامح

التفاعل	ΔR^2	F	β	T	Df1	Df2	P
	0.07	7.11	0.41	2.66	3,000	91,000	0.0090

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الجدول نلاحظ أن قيمة β للتفاعل بين صراع المهمة وأسلوب التسامح تساوي $b=0.41$ وإختبار $t(3.91)=2.66$ ومستوى دلالة t أقل من 0.01 مما يعني أن تفاعل كل من صراع العلاقة وأسلوب التسامح له إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالإلتزام بالقرار، هذه النتائج تدعم نتائج تحليل الانحدار لدور التعديل التي ناقشناها سابقاً.

الجدول رقم (19.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الإلتزام بالقرار بتغير قيم أسلوب التسامح

أسلوب التسامح	التأثير	قيمة t	قيمة p
مستوى منخفض	-0,5324	-3,6959	0,0004
مستوى معتدل	0,0000	-2,4911	0,0145
مستوى عالي	0,5324	0,0103	0,9312

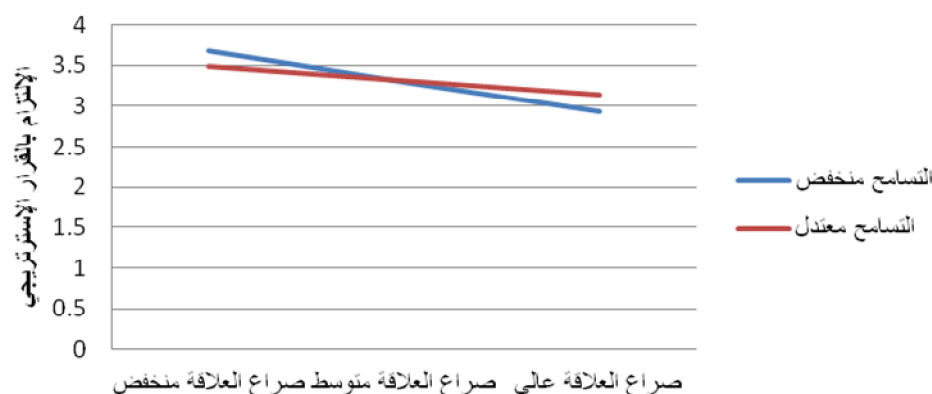
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من خلال النتائج التي يلخصها الجدول السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض من أسلوب التسامح كل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من الإلتزام بالقرار الإستراتيجي ب 0.42 وحدة ($p<0.01$). أما عند المستوى المعتدل من أسلوب التسامح فكل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من الإلتزام بالقرار الإستراتيجي ب 0.20 وحدة ($p<0.05$)، أما عند

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

المستوى العالي من أسلوب التسامح نلاحظ أن العلاقة بين صراع العلاقة والإلتزام بالقرار الإستراتيجي غير دالة إحصائياً ($p > 0,05$) وباستخدام بيانات تصور تأثير x على y يمكننا رسم مخطط التفاعل الموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (5.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الإلتزام بالقرار الإستراتيجي بتغير قيم أسلوب التسامح



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الشكل السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض من التسامح يكون الإلتزام بالقرار أكبر كلما كان صراع العلاقة منخفض وكلما ارتفع مستوى صراع العلاقة كانت هناك حاجة لإستخدام أسلوب التسامح للتقليل من التأثير السلبي لصراع العلاقة على الإلتزام بالقرار، فعند المستوى المنخفض لإستخدام أسلوب التسامح كلما ارتفع صراع العلاقة ينخفض الإلتزام بالقرار وعند المستوى المعتدل من إستخدام أسلوب التسامح كلما ارتفع مستوى صراع العلاقة إنخفض الإلتزام بالقرار بمعدل أقل مما هو عليه في حال إستخدام أسلوب التسامح بمستوى منخفض.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التكامل في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار:

الجدول رقم (20.5): تحليل الانحدار لدور أسلوب التكامل في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الإلتزام بالقرار
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
صراع العلاقة	-0.24 t (-2.55)	-0.23 t (-2.48)	-0.26 t (-2.66)	-0.26 t (-2.61)	-0.23 t (-2.34)	-0.22 t (-2.26)
أسلوب التكامل	0.31 t (3.25)	0.36 t (3.78)	-0.08 t (-0.84)	-0.06 t (-0.63)	0.19 t (1.95)	0.24 t (2.45)
صراع العلاقة*أسلوب التكامل	-	0.21 t (2.17)	-	0.06 t (0.65)	-	0.20 t (2.02)
R	0.41	0.45	0.27	0.28	0.31	0.37
R ²	0.16	0.21	0.07	0.08	0.09	0.13
F- Value	9.38	8.08	3.73	2.61	5.09	4.87
Δ R ²	-	0.05	-	0.01	-	0.04
Δ F- Value	-	1.30	-	1.12	-	0.22
Sig of F for Model	0.000	0.000	0.027	0.055	0.007	0.003
Df	2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91

ملاحظة * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول رقم (20.5) نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل على جودة القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91) = 8.08$ والتغير في قيمة F بلغ 1.30 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0,01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $R^2 = 0.05$ و معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار هام ودال إحصائياً ($b = 0.21, t = 2.17, p < 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة * أسلوب التكامل) له أثر دال إحصائياً في جودة القرار، وأسلوب التكامل يعدل أثر صراع العلاقة على جودة القرار.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل على فهم القرار أن النموذج غير دال إحصائياً، حيث $F(3.91) = 2.61$ والتغير في قيمة f بلغ 1.12 ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0,05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير جداً $R^2 = 0.01$ ، و معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b = 0.06, t = 0.65, p > 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة * أسلوب التكامل) ليس له أي أثر دال إحصائياً في فهم القرار، وأسلوب التكامل لا يعدل أثر صراع العلاقة على فهم القرار.

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التسامح على الإلتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91) = 4.87$ والتغير في قيمة f بلغ 0.22 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0,01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $R^2 = 0.04$ ، و معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على الإلتزام بالقرار هامة ودالة إحصائياً ($b = 0.20, t = 2.02, p < 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة * أسلوب التكامل) له أثر دال إحصائياً على الإلتزام بالقرار، وأسلوب التكامل يعدل أثر صراع العلاقة على الإلتزام بالقرار، فنتائج تحليل الانحدار تؤكد أن استخدام أسلوب التكامل يعدل إيجاباً أثر صراع العلاقة على جودة القرار و الإلتزام به في حين ليس له أي دور دال إحصائياً في تعديل أثر صراع العلاقة على فهم القرار.

باستخدام PROCESS Procedure for SPSS Release يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التأثير الذي يحدثه التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل على جودة القرار، وجدول التأثير الشرطي ل x على y بتغير قيم المتغير المعدل كما يمكننا رسم مخطط التفاعل باستخدام بيانات تصور تأثير x على y .

الجدول رقم (21.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل

التفاعل	ΔR^2	F	β	T	Df1	Df2	P
	0.04	4.72	0.26	2.17	3,000	91,000	0.0323

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة β للتفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل تساوي $b = 0.26$ وإختبار $t(3.91) = 2.17$ ومستوى دلالة t أقل من 0.05 مما يعني أن لتفاعل كل من صراع العلاقة وأسلوب التكامل إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بجودة القرار الإستراتيجي، هذه النتائج تدعم نتائج تحليل الانحدار لدور التعديل التي ناقشناها سابقاً.

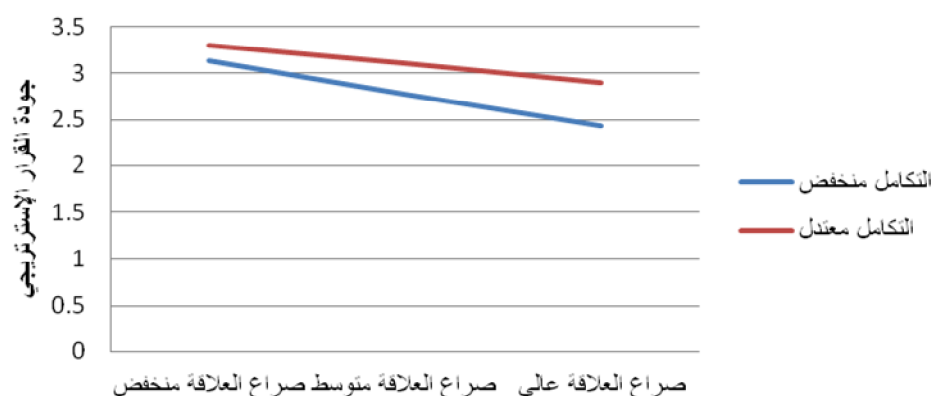
الجدول رقم (22.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب التكامل

أسلوب التكامل	التأثير	قيمة t	قيمة p
مستوى منخفض	- 0,6406	- 3,3929	0,0010
مستوى معتدل	0,0000	- 2,4851	0,0148
مستوى عالي	0,6406	- 0,0652	0,6090

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من خلال النتائج التي يلخصها الجدول السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض من أسلوب التكامل كل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من جودة القرار الإستراتيجي بـ 0.40 وحدة ($p < 0,01$). أما عند المستوى المعتدل من أسلوب التكامل فكل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من جودة القرار الإستراتيجي بـ 0.23 وحدة ($p < 0,05$) ، أما عند المستوى العالي من أسلوب التكامل نلاحظ أن العلاقة بين صراع العلاقة وجودة القرار الإستراتيجي غير دالة إحصائياً ($p > 0,05$) وباستخدام بيانات تصور تأثير x على y يمكننا رسم مخطط التفاعل الموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (6.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار الإستراتيجي بتغير قيم أسلوب التكامل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الشكل السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض لإستخدام أسلوب التكامل كلما إرتفع مستوى صراع العلاقة تراجع جودة القرار الإستراتيجي، لكن عند المستوى المعتدل لإستخدام أسلوب التكامل بالرغم من أنه كلما إرتفع مستوى صراع العلاقة تنخفض جودة القرار الإستراتيجي إلا أن هذا الإنخفاض يحدث بمعدل أقل مما هو عليه عند المستوى المنخفض من أسلوب التكامل.

باستخدام PROCESS Procedure for SPSS Release يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التأثير الذي يحدثه التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل على الإلتزام بالقرار، وجدول التأثير الشرطي لـ x على y بتغير قيم المتغير المعدل كما يمكننا رسم مخطط التفاعل بإستخدام بيانات تصور تأثير x على y .

الجدول رقم (23.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل

التفاعل	ΔR^2	F	β	T	Df1	Df2	P
	0.038	4.10	0.21	2.02	3,000	91,000	0.0458

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة β للتفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل تساوي $b=0,21$ وإختبار $t(3,91)=2,02$ ومستوى دلالة t أقل من 50,0 مما يعني أن لتفاعل كل من صراع العلاقة وأسلوب التكامل إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بالإلتزام بالقرار الإستراتيجي، هذه النتائج تدعم نتائج تحليل الإنحدار لدور التعديل التي ناقشناها سابقاً.

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

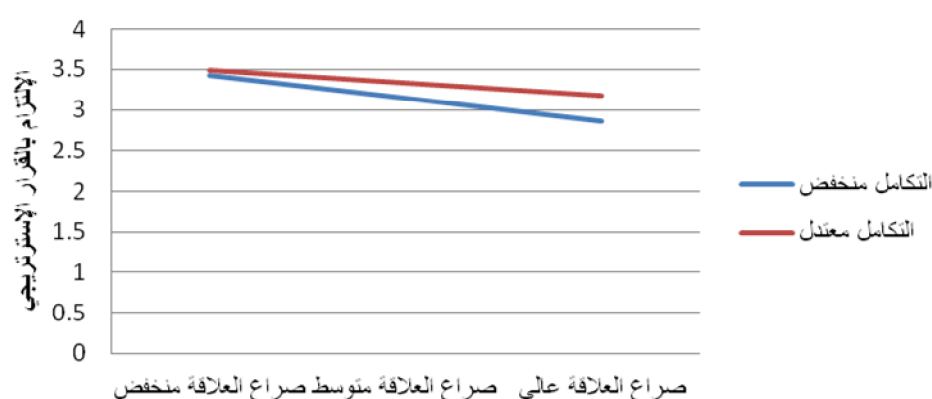
الجدول رقم (24.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الإلتزام بالقرار بتغيير قيم أسلوب التكامل

أسلوب التكامل	التأثير	قيمة t	قيمة p
مستوى منخفض	0,6406 -	0,3302 -	3,1212 -
مستوى معتدل	0,0000	0,1897 -	2,2653 -
مستوى عالي	0,6406	0,0492 -	0,4410 -

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من خلال النتائج التي يلخصها الجدول السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض من أسلوب التكامل كل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من الإلتزام بالقرار الإستراتيجي ب 0.33 وحدة ($p < 0,01$). أما عند المستوى المعتدل من أسلوب التكامل فكل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من جودة القرار الإستراتيجي ب 0.18 وحدة ($p < 0,05$) ، أما عند المستوى العالي من أسلوب التكامل نلاحظ أن العلاقة بين صراع العلاقة جودة القرار الإستراتيجي غير دالة إحصائياً ($p > 0,05$) وبإستخدام بيانات تصور تأثير x على y يمكننا رسم مخطط التفاعل الموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (7.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على الإلتزام بالقرار الإستراتيجي بتغيير قيم أسلوب التكامل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الشكل السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض لإستخدام أسلوب التكامل كلما إرتفع مستوى صراع العلاقة يتراجع الإلتزام بالقرار الإستراتيجي، لكن عند المستوى المعتدل منه بالرغم من أنه كلما إرتفع مستوى صراع العلاقة ينخفض الإلتزام بالقرار الإستراتيجي إلا ان هذا الإنخفاض يحدث بمعدل أقل مما هو عليه عند المستوى المنخفض من أسلوب التكامل.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التوسط في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار:

الجدول رقم (25.5): نتائج تحليل الانحدار دور أسلوب التوسط في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار					
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار	
		الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
صراع العلاقة		-0.27** t (-2.79)	-0.26** t (-2.69)	-0.27** t (-2.76)	-0.27** t (-2.72)
أسلوب التوسط		-0.11 t (-1.14)	-0.12 t (-1.26)	-0.19 t (-1.93)	-0.19 t (-0.63)
				0.06 t (0.64)	-0.23* t (-2.31)

صراع العلاقة* أسلوب التوسط	-	-0.13 t (-1.38)	-	-0.02 t (-0.27)	-	-0.18 t (-1.80)
R	*0.29	*0.32	**0.32	*0.32	*0.25	*0.31
R ²	*0.08	*0.10	**0.10	*0.10	*0.06	*0.09
F- Value	4.35	3.56	5.36	3.56	3.27	3.32
ΔR^2	-	0.02	-	0.00	-	0.03
ΔF - Value	-	0.72	-	1.80	-	0.05
Sig of F for Model	0.015	0.017	0.006	0.017	0.042	0.023
Df	2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91

ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التوسط على جودة القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91) = 3.56$ والتغير في قيمة f بلغ 0.79 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $\Delta R^2 = 0.02$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل (صراع العلاقة* أسلوب التوسط) على جودة القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b = -0.13$, $t = -1.38$, $p > 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة* أسلوب التوسط) ليس له أي أثر دال إحصائياً في جودة القرار، وأسلوب التوسط لا يعدل أثر صراع العلاقة على جودة القرار.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التوسط على فهم القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91) = 5.36$ والتغير في قيمة f بلغ 1.80 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $\Delta R^2 = 0.00$ ، و معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل (صراع العلاقة* أسلوب التوسط) على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b = -0.02$, $t = -0.27$, $p > 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة* أسلوب التوسط) ليس له أي أثر دال إحصائياً في فهم القرار، وأسلوب التوسط لا يعدل أثر صراع العلاقة على فهم القرار.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التوسط على الإلتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91) = 3.32$ والتغير في قيمة f بلغ 0.05 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $\Delta R^2 = 0.03$ ، و معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل (صراع العلاقة* أسلوب التوسط) على الإلتزام بالقرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b = -0.18$, $t = -1.80$, $p > 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة* أسلوب التوسط) ليس له أي أثر دال إحصائياً على الإلتزام بالقرار، وأسلوب التوسط لا يعدل أثر صراع العلاقة على الإلتزام بالقرار.

نتائج تحليل الانحدار تدعم جزئياً الفرضية السادسة في شقها المتعلق بأن استخدام أسلوب التسامح يعدل إيجاباً أثر صراع العلاقة على الإلتزام بالقرار في حين استخدام أسلوب التكامل يعدل إيجاباً أثر صراع العلاقة على جودة القرار والإلتزام به، وعليه يمكننا إستخلاص النتيجة التالية: فرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي ستقلل من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار.

4. دور الأساليب غير التعاونية لإدارة الصراع في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار الإستراتيجي

لاختبار الفرضية الفرعية السابعة الخاصة بدور الأساليب غير التعاونية لإدارة الصراع في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار، والتي تفيد بأن فرق الإدارة العليا التي تستخدم الأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

التنظيمي يترفع من التأثير السلبي لصراع العلاقة على كل من جودة القرار، الإلتزام به وفهمه، سيتم الإعتماد على تحليل الانحدار المتعدد ذو التدرج الهرمي من خلال قياس اثر التفاعل بين أسلوب إدارة الصراع وصراع العلاقة على نتائج القرار الإستراتيجي والنتائج ملخصة في الجدوال اللاحقة.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب السيطرة في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار:

الجدول رقم (26.5): نتائج تحليل الانحدار دور أسلوب السيطرة في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الإلتزام بالقرار
	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية
صراع العلاقة	0- 18. t (-1.74)	-0.20 t (-1.94)	-0.17 t (- 1.64)	-0.17 t (-1.70)	-0.10 t (-1.01)	-0.10 t (- 1.07)
أسلوب السيطرة	-0.25 t (-2.42)	-0.26 t (- 2.57)	-0.25 t (- 2.38)	-0.25 t (-2.42)	-0.42 t (-4.25)	-0.42 t (-4.27)
صراع العلاقة*أسلوب السيطرة	-	-0.19 t (-2.06)	-	-0.07 t (-0.79)	-	-0.07 t (-0.79)
R	**0.35	**0.41	**0.35	**0.35	**0.46	**0.47
R ²	**0.12	**0.16	**0.12	**0.12	**0.21	**0.22
F- Value	6.82	6.13	6.41	4.47	12.68	8.63
ΔR^2	-	0.04	-	0.00	-	0.01
ΔF - Value	-	0.69	-	1.94	-	0.05
Sig of F for Model	0.001	0.001	0.002	0.005	0.000	0.000
Df	2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91

ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر نتائج تحليل الانحدار لتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب السيطرة على جودة القرار أن النموذج دال إحصائيا، حيث $F(3.91) = 6.13$ و التغير في قيمة f بلغ 0.69 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد $\Delta R^2 = 0.04$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار هامة ودالة إحصائيا ($b = -0.19, t = -2.06, p < 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب السيطرة) له أثر دال إحصائيا على جودة القرار وأسلوب السيطرة يعدل أثر صراع العلاقة على جودة القرار.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب السيطرة على فهم القرار أن النموذج دال إحصائيا، حيث $F(3.91) = 4.47$ و التغير في قيمة f بلغ 1.94 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد منعدم حيث بلغ $\Delta R^2 = 0.00$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائيا ($b = -0.07, t = -0.79, p > 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب السيطرة) ليس له أي أثر دال إحصائيا في فهم القرار، وأسلوب السيطرة لا يعدل أثر صراع العلاقة على فهم القرار.

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب السيطرة على الإلتزام بالقرار أن النموذج دال إحصائيا، حيث $F(3.91) = 8.63$ و التغير في قيمة f بلغ 0.05 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.01$ ما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير جدا $\Delta R^2 = 0.01$ ، لكن معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على الإلتزام بالقرار غير هامة وليست دالة إحصائيا ($b = -0.07, t = -0.79, p > 0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

السيطرة) ليس له أي أثر دال إحصائي على الالتزام بالقرار ، وأسلوب السيطرة لا يعدل أثر صراع العلاقة على الالتزام بالقرار.

فنتائج تحليل الانحدار تؤكد أن استخدام أسلوب السيطرة يعدل سلباً أثر صراع العلاقة على جودة القرار في حين ليس له أي دور دال إحصائي في تعديل أثر صراع العلاقة على فهم القرار والالتزام به.

بإستخدام PROCESS Procedure for SPSS Release يمكننا الحصول على الجدول الذي يلخص التأثير الذي يحدثه التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب السيطرة و جدول التأثير الشرطي ل x على y بتغير قيم المتغير المعدل كما يمكننا رسم مخطط التفاعل بإستخدام بيانات تصور تأثير x على y.

الجدول رقم (27.5): نتائج نموذج التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب السيطرة

التفاعل	ΔR^2	F	β	T	Df1	Df2	P
	0.039	4.26	0.20 -	2.06 -	3,000	91.000	0.0417

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة β للتفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التكامل تساوي $b=-0,20$ واختبار $t(3.91)=2,06$ ومستوى دلالة t أقل من 0.05 مما يعني أن لتفاعل كل من صراع العلاقة وأسلوب السيطرة إسهام متميز ذو دلالة في التنبؤ بجودة القرار الإستراتيجي، هذه النتائج تدعم نتائج تحليل الإنحدار لدور التعديل .

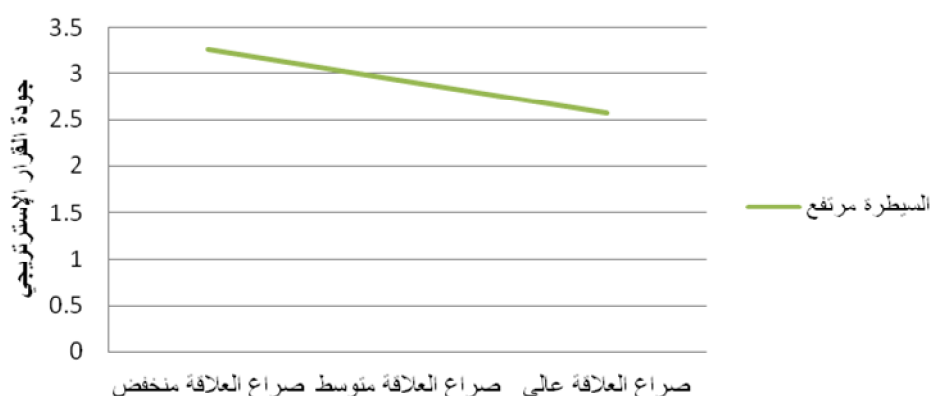
الجدول رقم (28.5): التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار بتغير قيم أسلوب السيطرة

أسلوب السيطرة	التأثير	قيمة t	قيمة p
مستوى منخفض	0,9582 -	0,0106 -	0,9272
مستوى معتدل	0,0000	0,2036 -	0,0548
مستوى عالي	0,9582	0,3965 -	0,0080

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من خلال النتائج التي يلخصها الجدول السابق يتضح أنه عند المستوى المنخفض والمعتدل من أسلوب السيطرة العلاقة بين صراع العلاقة وجودة القرار الإستراتيجي غير دالة إحصائياً ($p>0,05$) رغم أنه كلما إرتفع مستوى إستخدام أسلوب السيطرة زاد التأثير السلبي لصراع العلاقة على جودة القرار، أما عند المستوى العالي من أسلوب السيطرة فالعلاقة دالة وكل وحدة إضافية من صراع العلاقة تخفض من جودة القرار الإستراتيجي ب 0.39 وحدة ($p<0,01$) وبإستخدام بيانات تصور تأثير x على y يمكننا رسم مخطط التفاعل الموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (8.5): مخطط التأثير الشرطي لصراع العلاقة على جودة القرار الاستراتيجي بتغير قيم أسلوب السيطرة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج PROCESS Procedure for SPSS Release

من الشكل السابق يتضح أنه عند المستوى المرتفع لإستخدام أسلوب السيطرة كلما إرتفع مستوى صراع العلاقة تتراجع جودة القرار الإستراتيجي.

يظهر الجدول اللاحق نتائج تحليل الانحدار لدور أسلوب التجنب في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار:

الجدول رقم (29.5): نتائج تحليل الانحدار دور أسلوب التجنب في تعديل أثر صراع العلاقة على نتائج القرار						
المتغيرات		جودة القرار		فهم القرار		الإلتزام بالقرار
الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثانية
-**0.27 t (-2.69)	-*0.26 t (-2.64)	-**0.26 t (- 2.65)	-*0.26 t (-2.63)	-*0.24 t (-2.45)	-*0.24 t (- 2.41)	
0.02 t (0.26)	0.04 t (0.42)	-0.13 t (-1.30)	-0.12 t (-1.22)	0.05 t (0.50)	0.06 t (0.59)	
-	0.11 t (1.17)	-	t (0.17) 0.18	-	0.07 t (0.68)	
*0.27	*0.29	*0.29	*0.29	*0.25	0.26	
*0.07	*0.08	*0.08	008.*	*0.06	0.07	
3.68	2.92	4.27	2.82	3.19	2.27	
-	0.01	-	0.00	-	0.01	
-	0.76	-	1.45	-	0.92	
0.028	0.037	0.016	0.042	0.045	0.085	
2.92	3.91	2.92	3.91	2.92	3.91	

ملاحظة *p < 0.05; **p < 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التجنب على جودة القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=2.92$ والتغير في قيمة f بلغ 0.76 و مستوى الدلالة للنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، لكن التغير في معامل التحديد صغير جداً $\Delta R^2=0.01$ ، كما معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على جودة القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b=0.11, t=1.17, p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب التجنب) ليس له أثر دال إحصائياً على جودة القرار وأسلوب التجنب لا يعدل أثر صراع العلاقة على جودة القرار.

كما تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التجنب على فهم القرار أن النموذج دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=2.82$ والتغير في قيمة f بلغ 1.45 ومستوى الدلالة للنموذج $p < 0.05$ وهذا يعني أن النموذج له أهمية إحصائية، لكن التغير في معامل التحديد منعدم حيث بلغ $R^2=0.00$ ، ومعاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على فهم القرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b=0.18, t=0.17, p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب التجنب) ليس له أي أثر دال إحصائياً على فهم القرار، وأسلوب التجنب لا يعدل أثر صراع العلاقة على فهم القرار.

في حين تظهر نتائج تحليل الانحدار الخاصة بتأثير التفاعل بين صراع العلاقة وأسلوب التجنب على الإلتزام بالقرار أن النموذج غير دال إحصائياً، حيث $F(3.91)=2.27$ والتغير في قيمة f بلغ 0.92 ومستوى الدلالة للنموذج $p > 0.05$ وهذا يعني أن النموذج ليس له أهمية إحصائية، والتغير في معامل التحديد صغير جداً $R^2=0.01$ ، كما أ، معاملات β الخاصة بتأثير التفاعل على الإلتزام بالقرار غير هامة وليست دالة إحصائياً ($b=0.07, t=0.68, p>0.05$) وهذا ما يثبت أن التفاعل (صراع العلاقة*أسلوب التجنب) ليس له أي أثر دال إحصائياً على الإلتزام بالقرار، وأسلوب التجنب لا يعدل أثر صراع العلاقة على الإلتزام بالقرار.

نتائج تحليل الانحدار تدعم جزئياً الفرضية السابعة في شقها المتعلق بأن استخدام أسلوب السيطرة يعدل سلباً أثر صراع العلاقة على جودة القرار، وعليه يمكننا إستخلاص النتيجة التالية: فرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب السيطرة لإدارة الصراع التنظيمي ستقلل ستزيد من التأثير السلبى لصراع المهمة على جودة القرار.

خلاصة

أظهرت التوزيعات التكرارية أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من فئة الذكور بنسبة 84.21 بالمائة، تتراوح اعمارهم بين 45 سنة و 54 سنة بنسبة 34.73 بالمائة، يمتلكون مستوى ثانوي بنسبة 38.94 بالمائة، تتراوح مدة انتمائهم لفريق الإدارة العليا بين 6 سنوات و 10 سنوات بنسبة 37.89 بالمائة، يعملون ضمن فرق إدارة عليا يتكون من 5 إلى 6 أعضاء بنسبة 49.47 بالمائة، يزاولون نشاطهم في شركات عدد عمالها يتراوح بين 50 و 99 بنسبة 40 بالمائة.

في حين أفرز تحليل الارتباط عموماً وجود ارتباط إيجابي متوسط بين صراع المهمة وصراع العلاقة، ارتباط ضعيف إتجاهه إيجابي لصراع المهمة مع جودة القرار والإلتزام به، في حين صراع العلاقة يرتبط ارتباطاً ضعيفاً بإتجاه سلبى مع جودة القرار، فهم القرار والإلتزام بالقرار.

أما التحليل الوصفي فأظهر أن وجود كل من صراع المهمة وصراع العلاقة بين أعضاء فرق الإدارة العليا مرتفع، وأن مستوى نتائج القرارات الإستراتيجية التي شاركوا في صنعها والمتمثلة في جودة القرار، فهم القرار والإلتزام به كانت متوسطة، وإستخدامهم لأساليب إدارة الصراع فيما بينهم كان عال بالنسبة لأسلوب التكامل، أسلوب التوسط وأسلوب التجنب، ومتوسط لأسلوب السيطرة ومنخفض لأسلوب التسامح.

وأفرز تحليل الانحدار المتعدد الهرمي النتائج الأتية:

فرق الإدارة العليا التي تعرف مستويات أعلى من صراع المهمة ستشهد إرتفاعاً لمستوى صراع العلاقة؛

فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع المهمة ستصنع قرارات عالية الجودة، وتشهد إرتفاعاً لمستوى الإلتزام بالقرار وفهم أفضل له؛

فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع العلاقة ستصنع قرارات منخفضة الجودة، وتشهد تدني مستوى الإلتزام بالقرار وفهم أقل له؛

الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة

فرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب التكامل لإدارة الصراع التنظيمي ستزيد من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على جودة القرار، وستقلل من التأثير السلبي لصراع العلاقة على كل من جودة القرار والإلتزام بالقرار؛

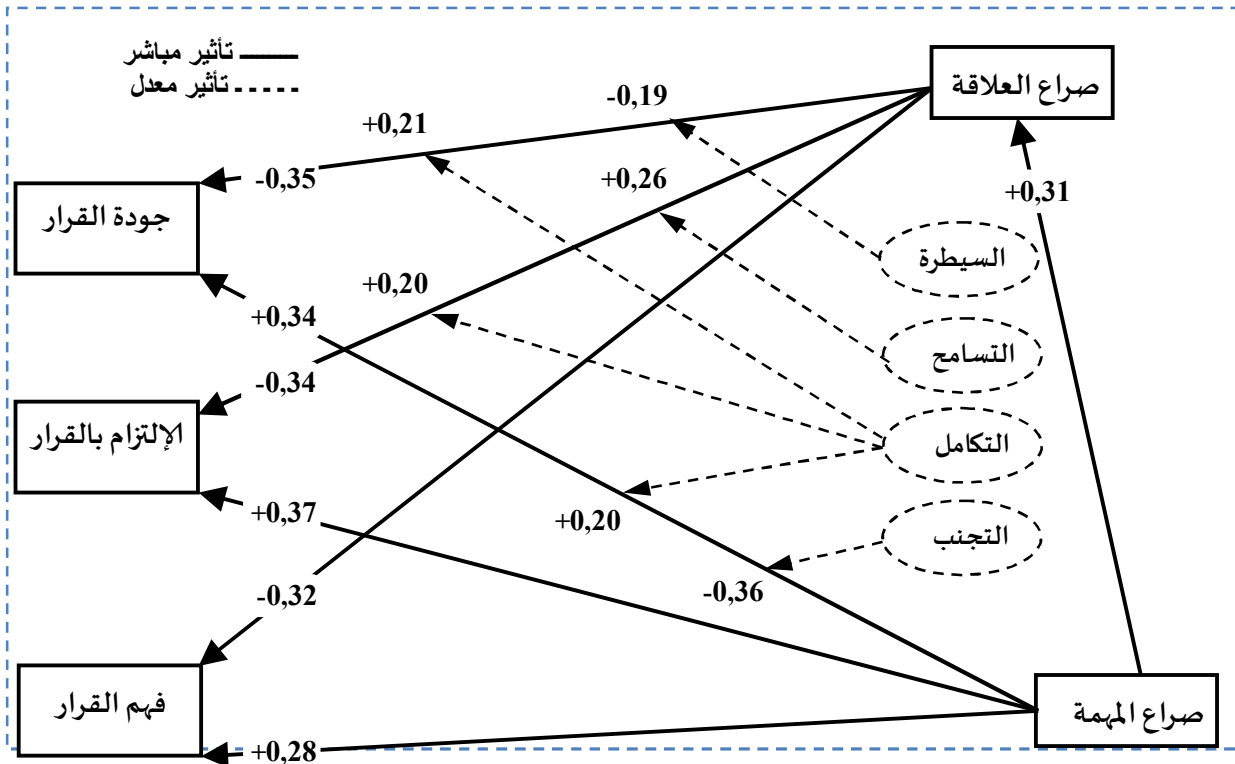
فرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب التسامح لإدارة الصراع التنظيمي ستقلل من التأثير السلبي لصراع العلاقة على الإلتزام بالقرار؛

فرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي ستقلل من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار؛

فرق الإدارة العليا التي تستخدم أسلوب السيطرة لإدارة الصراع التنظيمي ستزيد من التأثير السلبي لصراع العلاقة على جودة.

نتائج الدراسة الحالية والعلاقات بين المتغيرات يمكن تمثيلها في النموذج الموالي:

الشكل رقم (9.5): نموذج دور سلوكيات الصراع في فعالية صنع القرار الإستراتيجي



المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج الدراسة الحالية

خاتمة

خصّصت هذه الخاتمة لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة على ضوء الأدب النظري، الفرضيات والدراسات السابقة، كما تتضمن المساهمات الرئيسية للدراسة والآثار النظرية والعملية لها، كما سنعرض من خلالها قيود الدراسة الحالية والتوصيات للبحوث المستقبلية.

مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

تشير نتائج الانحدار أنه كلما إرتفع مستوى صراع المهمة أدى ذلك إلى زيادة الصراعات ذات الطبيعة العاطفية، حيث كان التأثير متوسطا كما في دراسة (Amason, 1996) وليس عال كما في دراسة (Parayitam; 2005 Simons & Peterson, 2000) توفر هذه النتيجة دعما إضافيا للأدبيات وتؤكد حقيقة ميل الصراع إلى التصعيد كما صوره نموذج Pondy (1967) الذي إعتبر حلقة الصراع تصعيدا تدريجيا إلى حالة من الفوضى، أو ما حذر منه Wall & Collister (1995) بتأكيدهما على أن الصراع يملك نزعة خبيثة للتصعيد، فعندما يكون الأعضاء في تعارض وخلافات متصلة بالمهمة وخلال طرح وجهات النظر وتبادل الآراء قد يعتقد بعض الأعضاء أن الإنتقادات واللوم يستهدفهم كأشخاص، ولا يمس أفكارهم أو مقترحاتهم فقط، ما قد يجعلهم يتصرفون من هذا المنطلق بما يؤدي في نهاية المطاف إلى صراع عاطفي، فمن المحتمل أن يؤدي إستخدام الأصوات العالية أو اللغة القاسية والعاطفية في عرض الحجج وإعتماد الأساليب العدوانية لإقناع الآخر والمبالغة في إستعمال لغة الجسد المستفزة لمحاولة إثبات صحة وسلامة الموقف والرأي في النهاية إلى صراع عاطفي، وسواء كان سبب هذا التطور المؤسف لصراع المهمة إلى صراع علاقة ناتج عن سوء تفسير للجدل البناء، وإعتباره كانتقادات شخصية كما لاحظ (Amason & Schweiger, 1994) أو بسبب عدم إحترام أخلاقيات النقاش وسلوكيات بعض الأعضاء التي تعكس شخصياتهم الصدامية، فإن الصراع العاطفي الناجم عن الإنحراف بالنقاش عن جوهر القضية قد لا تتوقف تبعاته عند التقليل من أداء الفريق بل تتعداه لتمزق الفريق وتفتح الباب لصراعات متكررة مزمنة تقلل من إستعداد أفراد العمل معا مستقبلا.

تشير النتيجة الثانية لهذه الدراسة إلى أن صراع المهمة يؤثر إيجابا على نتائج القرار الإستراتيجي، وتقدم دعما إضافيا للأدب النظري الذي أكد وجود جانب إيجابي للصراع التنظيمي، فقد يشكل سبيلا لحل بعض المشاكل كما إعتقد Litterer (1966) الذي كان مقتنع بأن الصراع يمكن أن يلفت الانتباه إلى المشكلات الحقيقية ويولد بحثا عن الحلول أو التحسينات، أو كما جادل Walton (1969) بأن مستوي مقبول منه يمكن أن يؤدي إلى النظر في عدد أكبر من البدائل، يتخطى حالة التصلب، ويزيد أبعاد التفكير ويرفع من مستوى الشعور بوجوب الاستعجال وضرورة البحث عن طرق بديلة للسلوك، أو مثلما عبر Coser (1956) حين إعتبر تعدد الصراعات الداخلية في المجموعة قد يولد التضامن بين أعضائها، ويقترّب كثيرا صراع المهمة من الصراع العقلاني الذي تضمنه بحث Ross & Ross (1989) وإعتباره يعكس حالات عدم التوافق التي تتضمن محتوى عقلائي (أي المهام والأهداف والقيم والوسائل والغايات) ويرتبط غالبا بما هو منطقي و موجه نحو الهدف،

هذه النتيجة تدعم بشدة أيضا نتائج الدراسات التطبيقية التي خلصت إلى أن صراع المهمة عادة ما يعتبر مكون أو بعد إيجابي للصراع، كما صنفته على أنه صراع وظيفي يحسن إجمالا من فعالية صنع القرار الإستراتيجي (Guetzkow & Gyr; 1954, Parayitam; 2005, Amason; 1996, Olson et al; 2007, Hurt & Abebe; 2015) في هذه الحالة يقيم أعضاء الفريق وجهات نظر متنوعة لحالات صنع القرار بشكل أكثر تحديدا على منبر مشترك قبل التوصل إلى قرار نهائي، فالاختلافات ذات الصلة بالمهام لها تأثير إيجابي على نتائج القرار لأنها تخلق الجو المناسب لطرح ودراسة البدائل التي تتم بلورتها إنطلاقا من وجهات النظر المختلفة، كما يتيح النقاش الهادف للأعضاء فهم سياق القرار في علاقته بأهداف التنظيمية الأوسع و يساعدهم على التسلح بدافع قوي لتنفيذ القرار والإلتزام به.

فاختلافات في الآراء وتعدد وجهات النظر وتباينها حول الأمور الهامة للغاية نتيجة اختلاف القدرات الإدراكية للفريق أو بسبب عملية التفاعل التي يعتمد عليها الفريق توفر وسيلين لتجميع البدائل المتضاربة في قرار واحد جيد، لأن توفر قدر كبير من المعلومات التي يسمح استغلال وقت جلسات النقاش بتفحصها وتحليلها ينتج عنه خلق مزيد من البدائل والخيارات التي تدرس بعناية، وتعمل هذه الإجراءات المنهجية على خلق وعي أفضل بالبدائل المناسبة بما يحسن من جودة القرارات، كما قد يتيح هذا النقاش الهادف والثري الفهم المشترك لمنطق القرار ويوفر توجيه مشترك واضحاً لأعضاء الفريق، لأنه سيعطي أعضاء الفريق كأفراد القدرة على التصرف بشكل مستقل ولكن بطريقة تنسجم مع تصرفات الآخرين وتتفق مع روح القرار، ففهم أهداف القرار والتحديات التي يحاول تخطيها وطبيعة السياق الذي ينشط ضمنه أعضاء الفريق يدفعهم نحو الانخراط والتطوع في عملية تطبيق هذا القرار، كما أن النقاش المفتوح والتبادلي الحر وتضاد الأفكار وتعارض التوجهات والمقترحات قد تقود إلى الالتزام بالقرار، لأن المعلومات المقدمة من خلال المعارضة ستبدد المخاوف وتقدم حلولاً للمشاكل التي يتم التعبير عنها حول القرار وخلال عملية صنعه، كما أن إقناع أعضاء الفريق بأن وجهات نظرهم قد تم النظر فيها باحترام وتمت معالجتها بعناية أو أن مساهماتهم ورغم ما تعرضت له من تعديلات قد تضمنها القرار بشكل مباشر أو غير مباشر، أو أن آرائهم قد تم الإستماع إليها بتركيز ولم تكن عرضة للتهميش والاحتقار يجعلهم يدعمون القرار وعلى إستعدادهم متواصل للتعاون على تنفيذه.

تشير نتائج الدراسة الحالية أيضاً إلى أن صراع العلاقة يؤثر سلباً على نتائج القرار الإستراتيجي وهو أمر غير مفاجئ بالمرة، هذه النتيجة تقدم دعماً إضافياً للأدب النظري الذي أكد من بداية دراسة موضوع الصراع داخل التنظيمات أن الصراع غير وظيفي، لأنه يتميز حسب Deutsch (1969) بالميل نحو التوسع والتصعيد، ونتيجة لذلك غالباً ما يصبح مستقلاً عن أسبابه المبكرة، ومن المرجح أن يستمر بعد أن تصبح هذه الصراعات غير ذات صلة بالأسباب أو تم نسيانها، ويؤكد ذلك Wall Jr & Nolan حين يصرحان بأنه مع تزايد عدد حوادث الصراع يزداد أيضاً مقدار الظلم المبلغ عنه ويقل مقدار الرضا، ويدعمهما Robbins & Judge حين يعتبران الصراع مولد للضغط، مفكك للعلاقات المشتركة ومدمر للفرق، لأنه يشوش ويبطئ الاتصال، يخفض تماسك الجماعة ويخضع أهداف المجموعة لأسبقية الاقتتال الداخلي بين الأعضاء، وفي الحالات المتطرفة يمكن أن يؤدي إلى توقف عمل المجموعة،

يؤكد Amason & Schweiger (1994) أن الصراع غير الفعال يميل ليكون عاطفياً، يجعل الأعضاء داخل فريق صنع القرار يسيئون تفسير الجدل البناء ويعدونه انتقادات شخصية، مما يعوق القبول الوجداني أو الإجماع حول القرار، ففعالية صنع القرار الإستراتيجي تتأثر سلباً بصراع العلاقة (Guetzkow & Gyr; 1954, Amason; 1996) فهو يعبر عن خلافات غير عقلانية شخصية تعكس جوانب عاطفية ووجدانية، من المرجح أن يبعد النقاش داخل فرق صنع القرار الإستراتيجي عن مهمة تبادل المعلومات وتحليلها، وعرض ومناقشة الخيارات الممكنة، ويتوجه بالجدل نحو المشاحنات والصدمات التي تحد فائدة التنوع المعرفي للفريق، ويحول الفوز بموقف الصراع أهم من صنع قرار إستراتيجي يستند إلى العوامل الأساسية التي تدعم جودته، ونظراً لغياب المعلومات الكافية فسيتعذر فهم جوهر القرار أو يفهم بشكل خاطئ على أنه مثلاً يخدم فصيل في المنظمة ويستهدف آخر، أو يهدف إلى تغييرات جوهرية تحاول إعادة توزيع الموارد أو القوة بطريقة غير عادلة من وجهة نظر البعض على الأقل، ويفتح باب تسييس القرار الذي يقلل من إستعداد أعضاء الفريق لتطبيقه لأنه

في إعتقادهم لا يخدم مصالحهم، كما أن العنف اللفظي والإستفزاز المتبادل سيكونان القاعدة لإستمرار هذا الصراع، خاصة إذا ما أعتبر عضو أو عدد من الأعضاء أن كرامتهم قد انتهكت وأنهم عوملوا بإحتقار وإذلال ما يعجل بتعطيل عمل فريق الإدارة العليا والمنظمة ككل.

بالإضافة إلى التأثيرات المباشرة للصراع التنظيمي ببعديه على فعالية القرار الإستراتيجي، تناولت هذه الدراسة دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعديل أثر الصراع داخل فرق صنع القرار الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات والالتزام بها وفهمها، وتوصلت بالأساس إلى أن أسلوبين من الأساليب التعاونية يرفعان من فعالية القرارات الإستراتيجية، فأسلوب التكامل يعدل إيجابا علاقة صراع المهمة بجودة القرار كما يخفف من التأثير السلبي لصراع العلاقة على جودة القرار والإلتزام به، هذه النتائج مهمة جدا لأنها تدعم الأدب النظري ووفق مع ما إقترحتة Mary Parker Follet (1940) عندما قالت "...نقترح أن يكون التكامل الطريقة التي نتعامل بها مع الصراع بشكل مثمر...فالقاعدة الأولى إذن للحصول على التكامل هي أن تضع أوراقك على الطاولة، وتواجه القضية الحقيقية، وتكشف الصراع وتجعل الأمر برمته مفتوحا " وما أكده Morton Deutsch (1949a, 1949b, 1973, 1985) في نظريته حول التعاون – المنافسة حين خلص إلى أن الطريقة التي يعتقد الأشخاص أن أهدافهم مرتبطة بها تؤثر على تفاعلهم وبالتالي نتائجهم، فبإمكانهم أن يستنتجوا أن أهدافهم تعاونية (ذات علاقة إيجابية) أو تنافسية (ذات صلة سلبية) أو مستقلة، فعندما يكون لدى الأشخاص أهداف تعاونية ويتحرك أحدهم نحو تحقيق الأهداف، فإن هذا التقدم يساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم أيضا، كما وجد Lawrence and Lorsch (1967) أن هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من باقي الأساليب في تحقيق تكامل أنشطة الأنظمة الفرعية المختلفة للمنظمة، ويعد بحسب الدراسات التجريبية أفضل أسلوب لإدارة الصراع الإجتماعي، كما يستخدم للتعامل مع القضايا الإستراتيجية التي تخص الأهداف، السياسات والتخطيط بعيد الأمد. وأسلوب التكامل أقرب ما يكون لطريقة حل المشكلة التي هي عملية تصميم وتنفيذ وتقييم لإستراتيجية لتحقيق هدف مرغوب، وهو مطابق لمقاربة فوز- فوز التي تنظر إلى المشكلة على أنها خارجية عن الأشخاص المعنيين ووفق هذا النهج تتعاون الأطراف المتعارضة للبحث عن حل عالي الجودة يلبي احتياجاتهم المتبادلة مع الحفاظ على علاقتهم، وكما أوضح Katz & McNulty (1994) أن هذا الأسلوب يسمح بمعالجة الصراع ويؤدي إلى الاحترام المتبادل بين الأطراف المتصارعة، فمزاي هذا الأسلوب أكدتها عديد الدراسات الأساسية في الستينات والسبعينات (Blake, Shepard, & Mouton, 1964; Lawrence & Lorsch, 1967; Schmidt & Tannenbaum, 1960; Likert & Likert, 1976) زشدت على أهميته في إدارة الصراع التنظيمي.

وتتوافق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة Bradford, Stringfellow & Weitz (2004) التي وجدت أنه يمكن لأسلوب التعاون (التكامل) تعديل الآثار السلبية للبعدي الصراع على نتائج الشبكة عبر تخفيفها، ومع نتائج دراسة Chi (2010) أظهرت بأن العلاقة الإيجابية بين صراع المهمة وصراع العلاقة ضعفت وسط الفرق التي تستخدم التعاون للإدارة الصراع .

فأسلوب التكامل يعمل على بعدي الصراع معا فإستخدامه يعطل التأثير السلبي لصراع العلاقة ويعزز من التأثير الإيجابي لصراع المهمة وبالتالي فهو مفيد و يساهم بشكل كبير في الإستفادة من الصراع بدون تكاليف أو باقلاها، لأن مناقشة موضوع الصراع وتبادل المعلومات بشأن المشاكل المشتركة وإظهار المخاوف والإعتراض بكل جرأة وشجاعة يساعد في فهم الصراع وبالتالي يضمن الوصول إلى حل مشترك يرضي توقعات كل الاطراف ويوفر لأعضاء فريق الإدارة العليا الجو المناسب والمعلومات المناسبة لتوليد بدائل أكثر والخروج بقرار جيد كما يساهم في الحد من الصدمات الشخصية والإستفزازات ويهدئ من الغضب الناتج عن عدم فهم الآخر والتخوف منه بما يخدم إستعداد الجميع وإلتزامهم لتنفيذ وتطبيق القرار على أرض الواقع.

نتيجة أخرى تدعم إفتراضنا بخصوص الدور الإيجابي للأساليب التعاونية حيث نسجل أن اسلوب التسامح يعدل أثر صراع العلاقة على الإلتزام بالقرار، فالإهتمام بالآخرين ومحاولة إرضائهم من دون مبالغة وتقديم التنازلات بإعتدال والتجاوب مع الآخرين ودعم مقترحاتهم والعمل على تحقيق رضا الجميع يقلل من الصدمات الشخصية والتوتر ويجعل أعضاء الفريق على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد لإنجاح هذا القرار وترقيته بما يخدم المؤسسة.

كما توصلت الدراسة الحالية أيضا إلى أن أسلوبين من الأساليب غير التعاونية يقللان من فعالية القرارات الإستراتيجية، فأسلوب التجنب يعدل سلبا أثر صراع المهمة على جودة القرار، تتفق هذه النتائج مع تأكيد Rahim (2001) على أن هذا الأسلوب غير مناسب عندما تكون القضايا هامة للطرف، و أن مسؤولية صنع القرارات تقع على عاتقه، أو عندما لا تكون الأطراف على استعداد للانتظار و تكون الإجراءات الفورية مطلوبة. وتتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصل إليه Chi (2010) حيث وجد بأن العلاقة الإيجابية بين صراع المهمة وصراع العلاقة لم تضعف في الفرق التي تستخدم التجنب كأسلوب لإدارة الصراع، ففي سياق صنع القرار الإستراتيجي يعد إهمال اهتمامات كل الأعضاء وتأجيل قضية الصراع وتجنب الإنفتاح على النقاش، إبداء الرأي، تبادل المعلومات، والتخوف من إثارة غضب باقي الأطراف يخفض من التفاعل والحماس اللازمين، ويصعب التواصل الضروري لعرض القضايا بكل حرية ما يقلل من عدد المقترحات والبدائل ويقوض الإستفادة من التعزيز الإيجابي لجودة القرار الذي يتسبب فيها صراع المهمة.

أسلوب السيطرة أيضا يعدل سلبا أثر صراع العلاقة على جودة القرار، هذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع النتيجة التي توصل إليها Simons & Peterson (2000) حيث وجد أن الأثر الإيجابي لصراع المهمة على صراع العلاقة يزداد مع إستخدام الأعضاء لرفع الصوت عاليا أثناء المناقشات بإعتباره أحد التقنيات السلوكية العنيفة للتعامل مع الصراع. كما تتفق مع توصيات Rahim (2001) من أجل إستخدام هذا الأسلوب، فهو يعتقد أنه غير مناسب عندما تكون القضايا محل الصراع معقدة وهناك وقت كاف لإتخاذ قرار جيد، كما يكون غير مجدي عندما يمتلك طرفي الصراع نفس القدر من القوة وهذا ما يميز عادة فرق الإدارة العليا التي تتكون من مدراء من نفس مستوى المسؤولية، فهذا النمط موجه نحو القوة، حيث قد يستخدم أي قوة تبدو مناسبة للفوز بالموقف، فالحزم وإستخدام النفوذ وتكتيكات القوة لإرغام المخالفين في الفريق على قبول المقترحات والآراء سيؤدي في نهاية المطاف إلى ردود أفعال مماثلة، ويشعل أكثر الصدمات الشخصية والإحتكاكات العاطفية، ويزيد من التوتر والغضب والسلوكيات العنيفة التي من شأنها ان تخرج الجميع عن الإهتمام بصنع قرارات جيدة وتجعل أهدافهم تتحول نحو كسب الصراع وإخضاع المخالفين، وقد يزداد في هذه الحالة تشكيل التحالفات وإعتماد التكتيكات السياسية في عملية صنع القرار الإستراتيجي ما قد يؤدي إلى تجميد عمل الفريق وتمزيقه.

إسهامات الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من خمس أجزاء رئيسية: مقدمة تناولت بالأساس مشكلة الدراسة أهميتها وأهدافها، إطار نظري من ثلاث قصول لمراجعة الأدب النظري، وجانب تطبيقي من فصلين خصصا لتصميم للدراسة، تحليل وعرض النتائج، خاتمة لمناقشة وتفسيرها وتقديم بعض التوصيات. لقد تم تصميم الأجزاء الخمس من أجل تحقيق هدفين رئيسين، الهدف الأول من وجهة نظر نظرية: يتمثل في فحص نموذج لسلوكيات الصراع التنظيمي في سياق صنع القرار الإستراتيجي من أجل إبراز دور الصراع ببعديه المنفصلين في التأثير على نتائج القرار الإستراتيجي بالأخذ في الحسبان جزئيا طبيعة العلاقة بين بعدي الصراع، بالإضافة إلى فحص دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعديل الأثر المحتمل لأبعاد الصراع التنظيمي على نتائج القرار الإستراتيجي في بيئة ليست غريبة، مما يثري حقل المعرفة في مجالي إدارة الصراع التنظيمي وصنع القرار الإستراتيجي، والهدف الثاني من وجهة نظر تطبيقية ويتمثل في تسليط الضوء على مجموعة من التوصيات التطبيقية التي

يمكن أن تساعد صناع القرار في الجزائر على تحسين عملية صنع القرار عبر الرفع من مستوى نتائج قراراتهم وبالتالي تعزيز النجاح التنظيمي، وفيما يلي سنفحص مدى تحقق الهدفين الرئيسيين للدراسة الحالية.

قدمت الدراسة الحالية خمس مساهمات على الأقل: تطوير نموذج على أسس نظرية قوية، اختبار الإفتراضات النظرية في ضوء الأدلة التجريبية، توسيع نطاق الدعم للأدب النظري الحالي وتوفير الأدلة التجريبية للعلاقات بين المتغيرات، إقتراح تطبيقات تستند إلى نتائج الدراسة الحالية لتطوير فرق الإدارة العليا وزيادة كفاءتها، توفير اتجاهات جديدة للبحث في صنع القرارات الإستراتيجية يمكن أن تركز عليها الأبحاث المستقبلية.

1. المساهمات النظرية

تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تقوم بصورة تطبيقية بفحص أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سياق صنع القرار الإستراتيجي أخذا بعين الإعتبار التأثير المحتمل لصراع المهمة على صراع العلاقة ما يجعلها أكثر ثراء، كما أنها قامت بفحص علاقة أبعاد الصراع مستقلة عن بعضها البعض بنتائج صنع القرار الإستراتيجي بصورة أكثر تحديدا وشمولية لأنها لم تأخذ أبعاد الصراع ككتلة واحدة، كما أخذت في الحسبان دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في هذه العلاقة عبر تقسيمها إلى أساليب تعاونية وأخرى غير تعاونية، فتمنّج الدراسة سلط الضوء على التفاعل الديناميكي بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها أعضاء فريق الإدارة العليا وأبعاد الصراع التنظيمي ودورها في فعالية صنع القرار الإستراتيجي، فعلى عكس بعض الدراسات التي أغفلت دراسة العلاقة بين صراع المهمة وصراع العلاقة أو عمدت إلى التعامل مع الصراع ككتلة واحدة أو أنها لم تضع دور أساليب إدارة الصراع تحت مجهر الفحص، هذه الدراسة تجاوزت هذا العوائق وأدرجت صراع العلاقة كوسيط لصراع المهمة بالرغم من أنها وساطة غير تامة، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغيرات معدلة.

دعمت الدراسة الحالية بشدة الدراسات التجريبية التي وجدت أن لصراع المهمة جانب خفي يمكن أن يقلل من وسمه بالوظيفية المطلقة، فتأثيراته الإيجابية لم تنتهي عند تعزيز النتائج التنظيمية بل تخطتها لرفع مستوى صراع العلاقة ما يشكل "معضلة" يتطلب فك خيوطها المزيد من البحث، تقدم الدراسة الحالية أدلة تجريبية لدعم المساهمات الحديثة حول أهمية صراع المهمة لفعالية القرارات وخطر صراع العلاقة عليها، بالإضافة إلى أنها تثير الجانب النظري المتعلق بدور أساليب إدارة الصراع في الإستفادة من الصراع التنظيمي من خلال التأكيد على أن إسقاط أحكام على أنماط إدارة الصراع ككتلة واحدة يقدم نتائج مضللة ولا يساهم في التعمق في فهم الصراع التنظيمي، فكل أسلوب لديه نقاط قوته وضعفه وشروط إستخدامه، فدورها متباين في سياق صنع القرار الإستراتيجي ونسجل هنا أن هذه الدراسة تؤكد على أن أسلوب التكامل هو الأفضل لإدارة الصراع ضمن فرق الإدارة العليا نظرا للدعم الذي توفره له النتائج الحالية والتي تتطابق مع الأدب النظري والدراسات التطبيقية، أما بخصوص تقسيم هذه الأساليب إلى تعاونية وغير تعاونية فالنتائج تدعم ذلك بتحفظ لأن الأمر يحتاج إلى مزيد من البحث خاصة أن أسلوب التوسط لم يظهر أي دور معدل وبقي على الجياد رغم تصنيفه كأسلوب تعاوني.

كما أنه من المثير أن نفحص إلى أي مدى تتطابق النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة التي أجريت في بيئة غير غربية مع الدراسات السابقة التي أجريت في أغلبها بدول أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية والصين، رغم أن الدراسة الحالية لم تدرس دور الخصائص الثقافية وتأثيرها على النموذج إلى أنها تشدد على التعمق في هذا التوجه مستقبلا.

2. المساهمات التطبيقية

توصلت الدراسة إلى نموذج عملي يسمح بإستغلال سلوكيات الصراع اثناء صنع القرار الإستراتيجي من أجل صنع قرارات فعالة، فإدراك المدراء للصراع وتصرفاتهم التي يستخدمونها للتعبير عنه تحدد مدى نجاح قراراتهم وبالتالي أداء

منظمتهم لهذا تحتاج فرق الإدارة العليا لتشجيع الصراع البناء المرتبط بالمهام من خلال الرفع من درجة التنوع المعرفي داخل الفرق و تطوير عمليات التفاعل القائمة على الجدل البناء والعمل على تجنب الصراعات ذات النزعة العاطفية عبر خلق الأجواء الخالية من الحساسيات الشخصية والتركيز على الأهداف التنظيمية.

كما أن بعض السلوكيات المتكررة التي تشكل أنماطا لإدارة الصراع تلعب دور محوريا في تعزيز الآثار الإيجابية للصراع على جودة القرارات والإلتزام بها، ففرق الإدارة العليا التي تتشكل من مدراء يستخدمون أساليب غير تعاونية (السيطرة والتجنب) تصنع قرارات أقل نجاحا من تلك التي تتشكل من مدراء يستخدمون أساليب تعاونية (التكامل والتسامح)، يمكن إستغلال هذه النتيجة في التطبيقات الإدارية بتوعية وتدريب فرق الإدارة العليا على إستخدام أسلوب التكامل من خلال مناقشة القضايا بكل إنفتاح، وتبادل المعلومات بشأن المشاكل المشتركة دون تردد، وإظهار المخاوف والإعتراض بكل جرأة وشجاعة في ظل الإحترام، إستخدام أسلوب التسامح من خلال تقديم التنازلات بإعتدال والتجاوب مع الآخرين ودعم مقترحاتهم البناءة وإحترام مواقفهم، والعمل على زيادة وعي الأعضاء بخطر سلوك التجنب واتخاذ مواقف سلبية إتجاه القضايا المصيرية، والإنحراف بالسلوك إلى تكتيكات القوة ومحاولات فرض وجهة النظر ومحاوله كسب الموقف عبر إستخدام تقنيات التسييس والعنف اللفظي والإهانة والإحتقار عند صنع القرارات الإستراتيجية.

تتمثل إحدى التطبيقات الهامة لهذه الدراسة في ميدان تطوير فرق الإدارة العليا وزيادة كفاءتها أثناء مناقشة القضايا الإستراتيجية وصنع القرارات في تصميم برامج إدارية ملائمة لهذه الفئة تراعي بالاساس جانبيين، الأول متعلق بإكتساب مهارات الجدل البناء والمعالجة المنطقية والتركيز على القضية وتمكين الأعضاء من تشخيص الصراعات العاطفية والجوهرية، والثاني متعلق بالتدخل لإدارة الصراع عبر تعليم أعضاء الفرق مهارات مطابقة استخدامات الأنماط السلوكية للتعامل مع الصراع والحالات المختلفة من أجل تغيير شدة الصراعات بالتركيز على الأساليب التعاونية الأكثر ملائمة لهذه الفئة.

حدود الدراسة وآفاق البحوث المستقبلية

قد تكون قابلية تعميم نتائج هذه الدراسة موضع تساؤل فالدراسة طبقت في قطاع واحد، على عدد قليل من الشركات تنشط في ولاية واحدة بحجم عينة متواضع رغم أنه يتيح إستخدام الأسلوب الإحصائي المناسب لكنه غير مرضي بالقياس مع أحجام العينات في الدراسات السابقة في الموضوع، كما أن الدراسة إستخدمت بالأساس طريقة واحدة لجمع المعلومات الميدانية ولم تخضع الإستمارة ومحاورها المترجمة لبعض إختبارات الصلاحية التي تعزز جودتها وتقلل أكثر فأكثر التحيز في الإستجابات، كما أن البيانات لم تجمع في حينها وخصصت فترة الإثنى والعشرين شهرا حسب توصيات Huber and Power (1985) و Golden (1992) لأن البيانات الحديثة دائما ما تعكس الواقع وتعطي نتائج أكثر مصداقية.

رغم ما تقدم إلا أن الدراسة الحالية تفتح مجالات واسعة وواعدة للبحث في موضوع الصراع ضمن فرق صنع القرار الإستراتيجي خاصة في الجزائر، حيث الموضوع لم يحظى بالإهتمام الذي يستحقه، فيكمن للدراسات المستقبلية إختبار صراع العلاقة كوسيط تام لعلاقة صراع المهمة بنتائج القرار، كما يمكنها أن تأخذ في الحسبان دور أساليب إدارة الصراع في تعديل علاقة صراع المهمة بصراع العلاقة، وأن تفحص التأثير المباشر لهذه الأساليب على نتائج القرار الإستراتيجي، يمكن للدراسات اللاحقة أيضا التدقيق في بعض المتغيرات التي لم تجد لها هذه الدراسة أي إرتباطات بالتركيز مثلا على أسلوب التوسط (التسوية) الذي لم نجد له أي دور ضمن النموذج وكذلك متغير فهم القرار الذي كان حيادي إتجاه الصراع وأساليب إدارة الصراع، وحتى يكون النموذج أكثر إكتمالا يمكن أن يضاف إليه سوابق الصراع التنظيمي وصراع العملية بإعتباره بعد مستقل عن صراع المهمة، والتدقيق في فرضيات إنفصال المكون العاطفي عن صراع العلاقة، كما بإمكانها أن

تفحص دور التنوع المعرفي، عدم تجانس الفريق، عمليات الفريق وتقنيات إثارة الجدل ضمن فرق الإدارة العليا على تحفيز الصراع وقياس إرتباطه بفعالية القرار الإستراتيجي بحيث يكون الصراع بأبعاده كوسيط للعلاقات.

يبقى أن نشير إلى أن هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من البحث والتوسيع إلى الحد الذي يمكن معه بناء نموذج للسلوكيات الصراع (ابعاد الصراع وأساليب إدارة الصراع) وإستراتيجيات التعامل معه (تخفيف وحل) ودورها في عملية صنع القرار، نتائج القرار والأداء المالي وغير المالي للشركة وعلاقات تحت تأثير ظروف البيئة الداخلية والخارجية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أبو عمه، عبدالرحمن بن محمد سليمان، و هندي، محمود محمد إبراهيم (1995). الإحصاء التطبيقي (ط2). السعودية، الرياض: جامعة الملك سعود .
2. إمام، عبد الفتاح إمام (1985). دراسات هجيلية. مصر، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
3. إمام، عبد الفتاح إمام (1990). الطاغية: دراسة فلسفية لصور من الاستبداد السياسي. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
4. باتشيري، أنول (2015). بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات (ط2) (ترجمة: خالد بن ناصر ال حيان). الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع (سنة النشر الأصلية 1960).
5. بركات، عبد العزيز (2014). مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام. مصر، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
6. بلانت، جولي (2007). التحليل الإحصائي باستخدام spss (ط1) (ترجمة: خالد العامري). مصر، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع .
7. جاد الرب، سيد محمد (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. مصر، السويس: مطبعة العشيري.
8. حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
9. دودين، أحمد يوسف (2012). إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة. الأردن، عمان : دار اليازوري العلمية .
10. سايمنتن، دين كيث (1993). العبقورية والإبداع والقيادة. (ترجمة: شاكراً عبد الحميد). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. (سنة النشر الأصلية 1984).
11. سيزلاقي، اندرو دي، و والاس ، مارك جي (1991). السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة: جعفر أبو القاسم احمد). السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة. (سنة النشر الأصلية 1980).
12. سيكاران، أوما (2006). طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية (ترجمة إسماعيل بسيوني و عبد الله العزاز). السعودية، الرياض: النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود.
13. صليبيا، جميل (1982). المعجم الفلسفي (ج1). لبنان، بيروت: دار الكتاب اللبناني.
14. الصيرفي، محمد (2007). السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
15. الطيب، مولود زايد (2007). علم الاجتماع السياسي، ليبيا، الزاوية: جامعة السابع من أبريل.
16. عبد المعطي، عبد الباسط (1981). اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
17. عبيدات، محمد، أبو نصار، محمد، ومبيضين، عقلة (1997). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات (ط1). الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
18. عبيدات، محمد، أبو نصار، محمد، ومبيضين، عقلة (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات (ط2). الأردن، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
19. العزاوي ، رحيم يونس كرو (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي (ط1). الأردن، عمان: دار دجلة.

20. العساف، صالح بن حمد (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. السعودية، الرياض: مكتبة العبيك.
21. عساف، عبد المعطي محمد (1999). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. الأردن، عمان: دار زهران.
22. العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
23. عودة، محمود (1995). أسس علم الاجتماع. لبنان، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
24. عياصرة، معن محمود، وبني أحمد، مروان محمد (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
25. غدنز، أنتوني (2005). علم الاجتماع (ط4). (ترجمة: فايز الصياغ). لبنان، بيروت: المنظمة العربية للترجمة. (سنة النشر الأصلية 2001).
26. القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الأردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
27. القريوتي، محمد قاسم (2008). نظرية المنظمة والتنظيم (ط3). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
28. قطيشات، ليلى عبد الحليم (2006). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي.
29. كريب، إيان (1999). النظرية الاجتماعية-من بارسونز إلى هابرماس. (ترجمة: محمد حسين غلوم). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. (سنة النشر الأصلية 1992).
30. الكيالي، عبد الوهاب (1990). موسوعة السياسة (ج7، ط2). لبنان، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
31. الكيالي، عبد الوهاب (1994). موسوعة السياسة (ج7). لبنان، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
32. اللوزي، موسي (2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم (ط2). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
33. ماركيز، هيربرت (1970). العقل والثورة: هيكل ونشأة النظرية الاجتماعية، (ترجمة: فؤاد زكريا). مصر: الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر. (سنة النشر الأصلية 1960).
34. ماهر، أحمد (2003). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
35. المرسى، جمال الدين محمد، وإدريس، ثابت عبد الرحمن (2001). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
36. المنياوي، أحمد (2010). جمهورية أفلاطون. سوريا، دمشق: دار الكتاب العربي للنشر.
37. المومني، واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر.
38. النعيمي، صلاح عبد القادر (2008). الإدارة (ط1). الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية.

المقالات العلمية

39. البناء، سعيد محمد (2005). صنع القرار الاستراتيجي: العوامل المؤثرة و النتائج (ملخص أطروحة دكتوراه). المجلة العربية للإدارة، 25(1)، 177-197، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
40. نعيبي، صلاح عبد القادر (2003). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، 23(1)، 43-79، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.

41. النمر، سعود بن محمد (1994). الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 7، العربية السعودية.

الرسائل الجامعية

1. بورغدة، حسين (2006). الانحرافات الإدارية كمصدر للصراع التنظيمي وأساليب إدارته : دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الهضاب العليا التابعة لمؤسسة ERIAD سطيف. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
2. الراجحي، هاني بن ناصر. (2008). التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها : دراسة ميدانية على العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة لحرس الحدود. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
3. قاسمي، ناصر (2005). الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

قائمة المراجع باللغات الأجنبية

Books

1. Banta, T. W., & Palomba, C. A. (2015). Assessment essentials: Planning, implementing, and improving assessment in higher education (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
2. Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). Introduction to Organisational Behaviour: Conflict and Negotiations. Retrieved from: <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>
3. Berne, E. (1973). What do you say after you say hello?: The psychology of human destiny. Toronto: Bantam Books.
4. Boslaugh, S. (2008). Encyclopedia of epidemiology. Los Angeles: Sage Publications.
5. Boulding, K. E. (1962) Conflict and defense: A general theory. USA, New York: Harper & Row.
6. Breard, R. & pastor, P. (2000). Gestion Des Conflits: La Communication à l'épreuve, France, Paris: Liaisons.
7. Chuang, Y. S., & Tzy-Ning, L. (2003). Interpersonal Conflict Styles and Employees Well-Being Concern Study. International Business Department, Ching-Yun University
8. Compère, B. (2002). Régulation des conflits du travail. cas pratiques pour DRH, Ed d'organisation, Paris, France

9. Craib, I. (1992). Modern social theory. From Parsons to Habermas. 2d ed. New York: routledge
10. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). Organization Development & Change. 9th Edition, South Western Cengage Learning, Mason.
11. Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. (2007). Psychologie du travail et comportement organisationnel (3è éd.). Montréal : Gaëtan Morin.
12. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.
13. Gänswein, W. (2011). Effectiveness of Information Use for Strategic Decision Making, Gabler.
14. George, J.M. & Jones, G. (2012). Understanding and managing organizational behaviour (6th ed.). United States: Prentice Hall.
15. Harris, O.J., & Hartman, S.J. (2002). Organisational behavior. New York: Best. Business Books.
16. Hogue, J. P., Lévesque, D., & Morin, E. M. (1989) .Groupe, pouvoir et communication. Québec : Presses Universitaires du Québec
17. Jones, G. and George, J. (2016). Contemporary Management. 9th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education.
18. Kondalkar, V.G. (2007) "Organizational Behaviour" New Age International (P) Limited,Publishers, New Delhi
19. Kriesberg, L. (1973). The Sociology of Social Conflicts. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
20. Leavitt, H. J., Pondy, L. R., & Boje, D. M. (Eds.). (1989). Readings in managerial psychology. University of Chicago Press.
21. Lewin, K. (1935). A dynamic theory of personality: Selected papers. New York, NY: McGraw-Hill.
22. Litterer, J. A. (1966) "Conflict in organization: A re-examination" Theory and research. Edina. USA: Interaction.
23. Mabey, C., Mayon-White, B., & Mayon-White, W. M. (Eds.). (1993). Managing change. SAGE.
24. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
25. Mullins, L.J. (2005). Management and organisational behaviour (7th ed.), Harlow: Financial Times/Prentice Hall

26. Prinit, K. (2010). Organisational Behaviour. Gyan Publishing House.
27. Rahim, M. A. (2001). Managing conflict in organizations (3rd ed). Westport, CT: Quorum Books.
28. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
29. Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). The Social Psychology of Bargaining and Negotiation. New York: Aca.
30. Schein, E.H. (2004) Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
31. Schermerhorn, J. R., Jr. (2013). Management (12th ed.). New York: John Wiley & Sons.
32. Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). Organizational behavior (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.
33. Sekaran, U. (2003) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
34. Singh, B. D. (2008). Managing conflict and negotiations. New Delhi, India: Excel Books.
35. Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). Business research methods: An applied orientation. Springer
36. Stroh, L. K., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2002). Organizational behavior : a management challenge. (3rd Ed.). Mahwah, N, J: Lawrence Erlbaum.
37. Sutton, J. & Stewart, W. (2002). Learning to Counsel: Develop the Skills You Need to Counsel Others. Oxford: How To Books.
38. Wagner, J. A., III, & Hollenbeck, J. R. (2010). Organizational behavior: Securing competitive advantage. New York: Routledge.
39. Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, Rout-ledge. New York.
40. Von Glinow, M. A., & McShane, S. L. (2006). Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution (4th ed.). McGrawHill Companies Inc.

Articles

1. Altmäe, S., Türk, K., & Toomet, O. S. (2013). Thomas-Kilmann's conflict management modes and their relationship to Fiedler's leadership styles (basing on Estonian organizations). Baltic Journal of Management, 8(1), 45-65.

2. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148.
3. Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of management*, 23(4), 495-516.
4. Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of conflict management*, 5(3), 239-253.
5. Anderson, T. (1992). Step into my parlor: A survey of strategies and techniques for effective negotiation. *Business Horizons*, 35(3), 71-77.
6. Bantel, K. A. (1993). Top team, environment, and performance effects on strategic planning formality. *Group & Organization Management*, 18(4), 436-458.
7. Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *Mis Quarterly*, 195-228.
8. Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International journal of conflict management*, 15(3), 216-244.
9. Battu, N., & Ram, C. R. A. K. (2017). A study on interpersonal conflict management – its perspective among executives and managers with reference to financial sector. *international journal of multidisciplinary research review*, 1(27), 14-20.
10. Beauchamp, M. R., & Bray, S. R. (2001). Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small group research*, 32(2), 133-157.
11. Beheshtifar, M., & Zare, E. (2013). Interpersonal conflict: A substantial factor to organizational failure. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 354-362.
12. Bercovitch, J. (1983). Conflict and conflict management in organizations: A framework for analysis. *Hong Kong Journal of Public Administration*, 5(2), 104-123.
13. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® principles or situationalism: Which?. *Group & Organization Studies*, 6(4), 439-455.
14. Bourgeois III, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34(7), 816-835.
15. Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter?. *Strategic Management Journal*, 1-23.

16. Bradford, K. D., Stringfellow, A., & Weitz, B. A. (2004). Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks. *Journal of Retailing*, 80(3), 181-195.
17. Brightford, E. G. (1966). The Managerial Grid: A new approach in learning for managerial people. *Australian Psychologist*, 1(2), 106-115.
18. Brouthers, K. D., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: Strategic decisionmaking in small companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130-138.
19. Burchill, F. (1999). Walton and McKersie, A Behavioral Theory of Labor Negotiations (1965). *Historical Studies in Industrial Relations*, (8), 137-168.
20. Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2006). Top Management Team Behavioral Integration, Decision Quality, and Organizational Decline. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, 2006, 441-453
21. Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
22. Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munificence; a theoretical assessment. *Academy of management review*, 16(3), 542-565.
23. Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), 221-242.
24. Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT potency and strategic decision-making in high technology firms. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1168-1193.
25. Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, 11(1), 75-79.
26. Cosier, R. A., & Rose, G. L. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational behavior and human performance*, 19(2), 378-391.
27. Dalcher, D. (2017). Team dynamics and the perils of agreement. *PM World Journal*, VI (XII) , 1-7.
28. Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management journal*, 19(3), 269-290.
29. De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741.

30. Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.
31. Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *Journal of management Studies*, 30(4), 587-610.
32. Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
33. Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of social issues*, 25(1), 7-42.
34. Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice* (23-42). San Francisco: Jossey-Bass.
35. Deutsch, M. (2011). Cooperation and competition. In Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (Eds.). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (23-42). (2nd Ed.). Jossey-Bass.
36. Deutsch, M., Coleman, P.T, & Marcus, E.C. (2006) *The handbook of conflict resolution Theory and Practice* 2nd ed.. SanFrancisco: Jossey-Bass Publishers.
37. Deutsch, M. (1990). Sixty years of conflict. *International journal of conflict management*, 1(3), 237-263.
38. dewey, j (1922) .*Human Nature and Conduct*, reprinted in boydston (ed) *the middle works of john dewey 1899-1924*, vol. 14.
39. Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. E. (2011). Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?. *Journal of World Business*, 46(2), 194-204.
40. Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management journal*, 42(4), 389-402.
41. Druckman, D., & Zechmeister, K. (1970). Conflict of interest and value dissensus. *Human Relations*, 23(5), 431-43.
42. Druckman, D., & Zechmeister, K. (1973 b). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, 26(4), 449-466.
43. Druckman, D., Broome, B., and Korper, S. (1988), "Value differences and conflict resolution: Facilitation or delinking?", *Journal of Conflict Resolution*, 32, pp. 489-510.
44. Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.

45. Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
46. Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
47. Elbanna, S. (2011). Multi-theoretic perspectives of strategy processes. UAE University. Retrieved on January 10th, 2013 from http://www.cbe.uaeu.ac.ae/research/docs/wp2011_09.pdf
48. Elbanna, S., & Child, J. (2007a). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.
49. Elbanna, S., & Child, J. (2007b). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453.
50. Engle, M. T. (2011). The strategic decision-making process of the board and its impact on decision outcomes. Cleveland, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 1-46.
51. Farrington, K., & Chertok, E. (1993). Social conflict theories of the family. In P. G. Boss, W. J. Doherty, R. LaRossa, W. R. Schumm, & S. K. Steinmetz (Eds.), *Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach*. New York, NY: Plenum Press, P.358.
52. Fells, R. E. (1998). Overcoming the dilemmas in Walton and McKersie's mixed bargaining strategy. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 300-325.
53. Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
54. Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution*, School of International Service, The American University.
55. Fisher, R., Ury, W. and Patton, B. (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2nd ed., Houghton Mifflin
56. Fredrickson, J. W. (1983). Strategic process research: Questions and recommendations. *Academy of Management Review*, 8(4), 565-575.

57. Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), 445-466.
58. Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management journal*, 28(4), 821-843.
59. Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27(2), 399-423.
60. Gehani, R. R., & Gehani, R. (2007). Mary Parker Follett's constructive conflict: A "psychological foundation of business administration" for innovative global enterprises. *International Journal of Public Administration*, 30(4), 387-404.
61. Glenn, E. S., Johnson, R. H., Kimmel, P. R., & Wedge, B. (1970). A cognitive interaction model to analyze culture conflict in international relations. *Journal of Conflict Resolution*, 14(1), 35-48.
62. Glick, W. H., Miller, C. C., & Huber, G. P. (1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, 176, 214.
63. Golden, B.R. 1992. The past is the past. or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35 (4): 848-860.
64. Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J., & Benson III, L. (2008). The role of third parties/mediation in managing conflict in organizations. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*, 291-320.
65. Goll, I., & Rasheed, A. A. (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization studies*, 26(7), 999-1023.
66. Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1996). Do managers and strategies matter? A study in crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), 25-51.
67. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and organization* (4th ed.). Cengage Learning.
68. Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13(5), 551-573.
69. Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human relations*, 7(3), 367-382.

70. Gultekin, S., & Bayhan Karapinar, P. (2011). Do stages of moral development matter in the preference of conflict handling styles with peers. *International journal of humanities and social science*, 1(7), 223-230.
71. Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of management review*, 16(4), 719-742.
72. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
73. Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
74. Harolds, J., & Wood, B. P. (2006). Conflict management and resolution. *Journal of the American College of Radiology*, 3(3), 200-206.
75. Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management decision*, 34(1), 46-53.
76. Harrison, E. F., & Pelletier, M. A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness. *Management decision*, 36(3), 147-159.
77. Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196.
78. Huber, G.P., & Power, D.J. 1985. Retrospective reports of strategic level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6: 171-180.
79. Hurt, K. J., & Abebe, M. A. (2015). The Effect of Conflict Type and Organizational Crisis on Perceived Strategic Decision Effectiveness: An Empirical Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 340-354.
80. Iaquinto, A. L., & Fredrickson, J. W. (1997). Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 63-75.
81. Illes, R., Ellemers, N., & Harinck, F. (2014). Mediating value conflicts. *Conflict Resolution Quarterly*, 31(3), 331-354.
82. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., Porras, D., & Auld, D. (1987). Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal*, 8(5), 469-485.

83. Janssen, O., Van De Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of management*, 25(2), 117-141.
84. Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142.
85. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
86. Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
87. Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
88. Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
89. Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
90. Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International journal of conflict management*, 8(4), 287-305.
91. Jehn, K. A., Greer, L. L., & Rupert, J. (2008). Diversity, conflict, and their consequences. In A. P. Brief (Ed.), *Diversity at work* (pp. 127– 174). New York, NY: Cambridge University
92. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.
93. Jehn, K., Bezrukova, K., & Thatcher, S.M.B. (2008). Conflict, diversity, and working in teams. In C. K.W. De Dreu and M. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp.179-210). The SIOP Frontiers Series, New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
94. Jex, S. M., *Organizational psychology : A scientist-practitioner approach*, John Wiley & Sons, New York, USA, 2002, p.361.

95. Ji, J., Dimitratos, P., & Huang, Q. (2016). Problem-solving dissension and international entry mode performance. *International Marketing Review*, 33(2), 219-245.
96. Jia-Chi, H. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 334-355
97. Johnson, D. W. (2003). Social interdependence: interrelationships among theory, research, and practice. *American psychologist*, 58(11), 934-945.
98. Katz, N., & McNulty, K. (1994). Conflict resolution. *Managing agreement: Assertion skills. Interest based negotiation*, 1-12.
99. Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization science*, 11(1), 21-34.
100. Kilmann, R. H (2009) A Brief History of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Retreved February 16, 2016 from <http://www.kilmanndiagnostics.com/brief-history-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument>
101. Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and psychological measurement*, 37(2), 309-325.
102. Knutson, T. J., Hwang, J. C., & Deng, B. C. (2000). Perception and management of conflict: A comparison of Taiwanese and US business employees. *Intercultural Communication Studies*, 9(2), 1-32.
103. Kochan, T. A. & Lipsky, D. B. (2003). Conceptual foundations: Walton and McKersie's subprocesses of negotiations [Electronic version]. In T. A. Kochan & D. B. Lipsky (Eds.), *Negotiations and change: From the workplace to society* (pp. 15-19). Ithaca, NY: ILR Press.
104. Kong, S. H. (2003). A portrait of Chinese enterprise through the lens of organizational culture. *Asian Academy of Management Journal*, 8(1), 83-102.
105. Kormanski, L. M. (1988). Using the Johari window to study characterization. *Journal of Reading*, 32(2), 146-152.
106. Kuhn, T. I. M., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study. *Human communication research*, 26(4), 558-590.
107. Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 439-462.

108. Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 49-64.
109. Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 209-252.
110. Locke, E. A., Smith, K. G., Erez, M., Chah, D. O., & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal conflict on performance. *Journal of Management*, 20(1), 67-91.
111. Longe, O. (2015). Impact of Workplace Conflict Management on Organizational Performance: A Case of Nigerian Manufacturing Firm. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 83-92.
112. Luft, J. (1961). The Johari Window: a graphic model of awareness in interpersonal relations. *Human relations training news*, 5(9), 6-7.
113. Lyons, P. (1993). Developing Expectations with the Role Analysis Technique (RAT). *Journal of Management Education*, 17(3), 386-389.
114. Mallappa, V., & Manoj KS, M. K. (2015). Conflict management in management library professionals. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, 35(3).
115. Marshall M, G. (2005) Political Conflict, Measurement of, in Kimberly Kempf-Leonard. *Encyclopedia of social measurement*(ed) , vol 3 Elsevier 89-98
116. Medina, F. J., Dorado, M. A., Munduate, L., Martínez, I., & Cisneros, I. F. (2002, June). Types of conflict and personal and organizational consequences. In *Comunicación presentada a la Internacional Association for Conflict Management Conference*, Park City. USA.
117. Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of managerial psychology*, 20(3/4), 219-230.
118. Metcalf, H. C., & Urwick, L. (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*, Edited by Kenneth Thompson, Volume III, *Dynamic Administration The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Rout-ledge, Taylor Francis Group, London and New York.
119. Miles, R. H., & Perreault Jr, W. D. (1976). Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 19-44.

120. Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. *Strategic management journal*, 19(1), 39-58.
121. Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
122. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.
123. Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: Theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
124. Molloy, P. L. (1998). A review of the Managerial Grid Model of Leadership and its role as a Model of Leadership Culture. *Aquarius Consulting*, March, 30.
125. Montes, C., Rodríguez, D., & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6-18.
126. Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630.
127. Nugent, P. S., & Broedling, L. A. (2002). Managing conflict: Third-party interventions for managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 139-154.
128. Olson, B. J., Bao, Y., & Parayitam, S. (2007). Strategic decision making within Chinese firms: The effects of cognitive diversity and trust on decision outcomes. *Journal of World Business*, 42(1), 35-46.
129. Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. *Journal of management*, 33(2), 196-222.
130. O'Roark, A. M. (2002). Assessment and intervention issues in international organizational consulting. In R. L. Lowman (Ed.), *The California School of Organizational Studies: Handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills, and techniques* (pp. 516-544). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
131. Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic management journal*, 19(2), 115-147.
132. Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes: Moderating effects of cognitive-and affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 18(1), 42-73.

133. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
134. Perrot, S. (2004). Jeunes diplômés: comprendre les intentions de départ des nouveaux embauchés. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39(206), 25-40.
135. Perrot, S. (2005). Nature et conséquences des conflits de rôles. In *Journée de recherche CEROG/AGRH, IAE d'Aix*, May 2005 (pp. Actes-en).
136. Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational behavior and human decision processes*, 92(1-2), 102-112.
137. Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of applied psychology*, 75(2), 1-9.
138. Pinkley, R. L., Brittain, J., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1995). Managerial third-party dispute intervention: An inductive analysis of intervenor strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 386.
139. Pondy, L.R. (1967). Organisational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2): 296-320.
140. Puck, J. F., Neyer, A. K., & Dennerlein, T. (2010). Diversity and conflict in teams: a contingency perspective. *European Journal of International Management*, 4(4), 417-439.
141. Putnam, L. L. (1994). Beyond third party role: Disputes and managerial intervention. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(1), 23-36.
142. Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological reports*, 44(3_suppl), 1323-1344.
143. Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.
144. Rahim, M. A. (1983). *Rahim organizational conflict inventories: Professional manual*. Consulting Psychologists Press.
145. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
146. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235
147. Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of applied psychology*, 80(1), 122-132.

- 148.Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 423-432.
- 149.Rahim, M., & Psenicka, C. (2004). Conflict Management Strategies as moderators or mediators of the relationship between intragroup conflict and job performance. Paper presented at the annual conference of the International Association for Conflict Management, Pittsburgh, PA, 1-8.
- 150.Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of management*, 19(2), 349-384.
- 151.Rau, D. (2006). Top Management Team Transactive Memory, Information Gathering, and Perceptual Accuracy. *Journal of Business Research*, Vol. 59, 416-424.
- 152.Rebori, M. K. (2007). Effective problem-solving techniques for groups. *Journal of Cooperative Extension*. University of Nevada.1-4
- 153.Ritzer, G. (2005). *Encyclopedia Of Social Theory*(vol 2). London: Sage Publications.
- 154.Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- 155.Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75.
- 156.Roberto, M. A. (2004). Strategic decision-making processes: Beyond the efficiency-consensus trade-off. *Group & Organization Management*, 29(6), 625-658.
- 157.Rogelberg, S. G., *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, SAGE Publications, 2007, p.462
- 158.Rogers, D. L., & Molnar, J. (1976). Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top-level administrators. *Administrative Science Quarterly*, 598-610.
- 159.Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In C. R. Berger & S. H. Chaffee. (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 484-534). Newbury Park, CA: Sage
- 160.Römer, M., Rispens, S., Giebels, E., & Euwema, M. C. (2012). A helping hand? The moderating role of leaders' conflict management behavior on the conflict-stress relationship of employees. *Negotiation Journal*, 28(3), 253-277.
- 161.Ross, R. S., & Ross, J. R. (1989). *Small groups in organizational settings*. Prentice Hall.
- 162.Rotter, J (1975) Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*
- 163.Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 143-155.
- 164.Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. Sloan management, MIT, 1-50.

- 165.Schermerhorn, J. R., Hunt J. G., & Osborn, R. N., organizational behavior, John Wiley & Sons, 7th ed,2002, p132.
- 166.Schilling, M. S., Oeser, N., & Schaub, C. (2007). How effective are decision analyses? Assessing decision process and group alignment effects. *Decision Analysis*, 4(4), 227-242.
- 167.Schmidt, S. M., &Kochan, T. A.(1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, 359-370.
- 168.Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471-493.
- 169.Senatra, P. T. (1980). Role conflict, role ambiguity, and organizational climate in a public accounting firm. *Accounting Review*, 594-603.
- 170.Sharma, R. K. (1997). Sociological methods and techniques. Atlantic Publishers & Dist.
- 171.Shell, G. R. (2001). Bargaining styles and negotiation: The Thomas-Kilmann conflict mode instrument in negotiation training. *Negotiation Journal*, 17(2), 155-174.
- 172.Sherif, M. (1958). Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict. *American journal of Sociology*, 63(4), 349-356.
- 173.Shockley-Zalabak, P. (1988). Assessing the Hall conflict management survey. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 302-320.
- 174.Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102.
- 175.Singh, A.& Johnson, H.) 1998). Conflict management diagnosis at project management organizations.*Journal of Management in Engineering*, 14(5), 48-63.
- 176.Singh, B., Agarwala, U. N., & Malhan, N. K. (1981). The nature of managerial role conflict. *Indian Journal of Industrial Relations*, 1-26.
- 177.Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of intra-organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 504-529.
- 178.Solomon, C. (2003). Transactional analysis theory: The basics. *Transactional Analysis Journal*, 33(1), 15-22.
- 179.Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(1), 103-118.
- 180.Speakman, J., & Ryals, L. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of conflict management*, 21(2), 186-201.
- 181.Stein, A. A. (1976). Conflict and cohesion: A review of the literature. *Journal of conflict resolution*, 20(1), 143-172.

182. Sternad, D., & Schwarz-Musch, A. (2014). Conflict perceptions in top management teams: a cross-cultural study. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management* 2, 3(1), 68-92.
183. Szarucki, M. (2013). Model of method selection for managerial problem solving in an organization. *Business, Management and Education*, 11(1), 168–187
184. Szilagyi, A. D., Sims, H. P., & Keller, R. T., Role Dynamics, Locus of Control, and Employee Attitudes and Behavior, *The Academy of Management Journal*, Vol. 19, No. 2, 1976, pp. 261-262.
185. Tekel, S. (2014). The Forgotten Name on the Relational Organization Theory: Mary Parker Follett. *European Journal of Research on Education*, 2(Special Issue 6), 34-40
186. Thatcher, S., Bezrukova, K., & Jehn, K. A. (2012). Conflict, Diversity, and Faultlines in Workgroups. In *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 195-226). Psychology Press.
187. Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *Cal. L. Rev.*, 66, 541-566.
188. Thomas, A. S., Litschert, R. J., & Ramaswamy, K. (1991). The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination. *Strategic management journal*, 12(7), 509-522.
189. Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265-274.
190. Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd cd., pp. 651-717). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc
191. Thomas, K. W. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode. TKI Profile and Interpretive Report, 1-11.
192. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1975). The social desirability variable in organizational research: An alternative explanation for reported findings. *Academy of Management Journal*, 18(4), 741-752.
193. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1978). Comparison of four instruments measuring conflict behavior. *Psychological reports*, 42(3_suppl), 1139-1145.
194. Thomas, K. W., Fann Thomas, G., & Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 19(2), 148-166.

195. Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1(1), 545-568.
196. Triandis, H. C., Hall, E. R., & Ewen, R. B. (1965). Member heterogeneity and dyadic creativity. *Human relations*, 18(1), 33-55.
197. Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: Reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 254-270.
198. Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 781-795.
199. Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (2006). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. In Levin, J.M., & Moreland, R.L. (Eds.), *Small Groups :Key Readings in Social Psychology*. (pp. 241-264). New York: Psychology Press.
200. Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43-71.
201. Wall Jr, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558.
202. Walton, R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative science quarterly*, 73-84.
203. Weingart, L. R., & Jehn, K. A. (2000). Manage Intra-team Conflict through Collaboration. *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, Second, 327-346.
204. Weisel, O. & Zultan, R. (2016). Social motives in intergroup conflict: Group identity and perceived target of threat. *European Economic Review*, 90, 122-133.
205. Whyte, W. H. (1967). Models for building and changing organizations. *Human Organizations*, 26, 22-31.
206. Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
207. Wilson, D. C., Branicki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. D. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(5), 699-721.

208. Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (1997). The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 25-46.
209. Zechmeister, K., & Druckman, D. (1973 a). Determinants of resolving a conflict of interest: A simulation of political decision-making. *Journal of Conflict Resolution*, 17(1), 63-88.
210. Zhang, X., Stafford, T. F., Dhaliwal, J. S., Gillenson, M. L., & Moeller, G. (2014). Sources of conflict between developers and testers in software development. *Information & Management*, 51(1), 13-26.

Dissertations

1. Bartlett, M. E. (2009). Workplace incivility and conflict management styles of community college leaders in the nine mega states (Doctoral dissertation, Clemson University).
2. Elbanna, S. M. (2003). Strategic decision-making: antecedents and outcomes (Doctoral dissertation, University of Birmingham)
3. Ftes, N. A. M. (2013). The Process of Strategic Decision-Making in Libyan Commercial Banks (Doctoral dissertation, University of Gloucestershire)
4. Havenga, W. (2004). Comparative analysis of conflict dynamics within private and public sector organizations (Doctoral dissertation, North-West University.)
5. Jiang, L. (2006). TMT diversity, CEO procedural fairness, and TMT conflict (Doctoral dissertation).
6. Parayitam, S. (2005). THE Relationship Between Conflict and Decision Outcomes: Moderating Role of Trust in Strategic Decision-making Teams (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
7. Petraglia, J. (2013). Defense Mechanisms in Psychotherapy: An Examination of the Therapeutic Techniques Employed by Therapists In-session (Doctoral dissertation, McGill University).
8. Philbin, J. P. (2005). Strategic decision-making, group behavior, and public relations strategies (Doctoral dissertation).

الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة الدراسة بالعتين العربية والفرنسية وأسئلة المقابلة مع المدراء

N°

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إستمارة الدراسة

قصد إنجانر أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان " اثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي: دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية" يشرفني أن أقدم لكم هذه الاستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي، كما آمل من سيادتكم التعاون من خلال قراءة كل محور وعباراته ووضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها مناسبة مع الالتزام بقدر عالٍ من الدقة والصدق، وتتعهد لسيادتكم ونؤكد بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسيقتصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط .

الباحث: سلامة محمد

طالب دكتوراه في علوم التسيير بجامعة المسيلة

شكرا جزيل الشكر على تعاونكم

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق أو ملئ الخانة التي ترونها تعبر عن حالتكم الشخصية أو الوظيفية.

1. الجنس: ذكر، [1] أنثى [2] .
2. السن : [] []
3. المستوى التعليمي: ابتدائي، [1] متوسط، [2] ثانوي [3]
4. جامعي (ليسانس، دراسات تطبيقية، مهندس) ، [4] دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) [5].
4. التخصص:.....
5. اسم الوظيفة أو منصب العمل الحالي:.....
6. مدة العمل بالمؤسسة: [] []
7. مدة العمل بالمنصب الحالي: [] []
8. عدد أعضاء فريق الإدارة العليا: [] []
9. عدد عمال المؤسسة: [] [] []
10. القطاع الذي تنتهي إليه المؤسسة: عام، [1] خاص [2]

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس الصراع التنظيمي بين أعضاء فريق الإدارة العليا الذي تنتمي إليه خلال صنع القرار الإستراتيجي المحدد سابقاً، نرجو منك التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن إجابتك على السؤال المطروح.

البيان	قليل جداً	قليل	محايد	كثير	كثير جداً
1. ما مقدار التوتر بين أعضاء الفريق خلال اتخاذ هذا القرار؟	1	2	3	4	5
2. إلى أي مدى عبر أعضاء الفريق صراحة عن اختلاف في الرأي؟	1	2	3	4	5
3. إلى أي مدى كان هناك تعارض بين مختلف الأفكار بخصوص هذا القرار؟	1	2	3	4	5
4. إلى أي مدى كان هناك تعبير عن المعارضة أثناء صنع هذا القرار؟	1	2	3	4	5
5. ما مقدار الاحتكاك الشخصي بين أعضاء الفريق خلال اتخاذ هذا القرار؟	1	2	3	4	5
6. ما مقدار الاختلافات حول محتوى القرار الذي كان على أعضاء الفريق العمل عليه؟	1	2	3	4	5
7. ما مقدار الاختلافات في الرأي بين أعضاء الفريق حول هذا القرار؟	1	2	3	4	5
8. ما مقدار الغضب بين أعضاء الفريق حول هذا القرار؟	1	2	3	4	5
9. ما مقدار الصدامات الشخصية بين أعضاء الفريق خلال اتخاذ هذا القرار؟	1	2	3	4	5

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يمكن أن تستخدمها لإدارة الصراع داخل فريق الإدارة العليا الذي تنتمي إليه، نرجو منك التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة.

البيان	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. أحاول مناقشة الموضوعات مع أعضاء الفريق للوصول إلى حل مرضي	1	2	3	4	5
2. أحاول إرضاء حاجات أعضاء الفريق	1	2	3	4	5
3. ابقى صراعاتي مع أعضاء الفريق في داخلي ولا أظهرها	1	2	3	4	5
4. أحرص على دمج أفكاري مع أفكار أعضاء الفريق للوصول إلى قرار مشترك	1	2	3	4	5
5. أحاول أن أعمل مع أعضاء الفريق لحل المشكلات بطريقة ترضي توقعاتنا	1	2	3	4	5
6. عادة أتجنب النقاشات المفتوحة لخلافاتي مع أعضاء الفريق	1	2	3	4	5
7. أحاول الوصول إلى حل وسط للخروج من المأزق	1	2	3	4	5
8. أستخدم نفوذي ليقبل أعضاء الفريق أفكاري	1	2	3	4	5
9. أنا مقتنع جداً عندما يتوجب على ذلك من أجل الفوز في حالة صراع	1	2	3	4	5

5	4	3	2	1	10. أقدم تنازلات لمن أختلف معهم
5	4	3	2	1	11. أستسلم لرغبات أعضاء الفريق
5	4	3	2	1	12. يتم تبادل المعلومات الدقيقة بيني وبين أعضاء الفريق لحل المشكلة سويا
5	4	3	2	1	13. عادة أجاوب مع تطلعات أعضاء الفريق
5	4	3	2	1	14. أسعى عادة لتقديم حل وسط لتجاوز الإخفاقات
5	4	3	2	1	15. أتفاوض مع أعضاء الفريق للوصول إلى تسوية
5	4	3	2	1	16. أحاول أن أبعد عن اختلافات وجهات النظر مع أعضاء الفريق
5	4	3	2	1	17. أحاول أن أتجنب الصدام مع أعضاء الفريق
5	4	3	2	1	18. استخدم خبراتي لجعل القرارات تسير وفق رغباتي
5	4	3	2	1	19. أو افق على اقتراحات أعضاء الفريق مهما كانت
5	4	3	2	1	20. أستخدم أسلوب خذ وهات لتنفيذ التسوية
5	4	3	2	1	21. أحرص على أن أكون حازما في متابعة ما يخصني من قضايا
5	4	3	2	1	22. أحاول أن أظهر مخاوفي تجاه موضوع معين كي يتمكن من حله بأفضل طريقة ممكنة
5	4	3	2	1	23. أتعاون مع أعضاء الفريق للخروج بحلول مقبولة لدينا
5	4	3	2	1	24. أحاول أن أرضي توقعات أعضاء الفريق
5	4	3	2	1	25. أستمتع بالمواقف التنافسية وألعب بجذ لتحقيق الفوز
5	4	3	2	1	26. أحاول أن ابقي اختلافات الرأي مع أعضاء الفريق لنفسني كي لا يتضايقوا مني
5	4	3	2	1	27. أحاول أن أتجنب أي مشاعر سلبية متبادلة بيني وبين من حولي بالعمل
5	4	3	2	1	28. أحاول أن أعمل مع أعضاء الفريق على فهم المشكلات

المحور الثالث: نتائج القرار الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس نتائج القرار الاستراتيجي الذي شارك في صنعه، نرجو منك التكرم بوضع دائرة على الرقم الموافق للخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتك على العبارة...

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	البيان
5	4	3	2	1	1. ارتكز هذا القرار على أفضل المعلومات المتاحة
5	4	3	2	1	2. استخدم أعضاء الفريق المعلومات المقدمة لدعم حججهم
5	4	3	2	1	3. استند هذا القرار على فرضيات صحيحة

5	4	3	2	1	4. عبر أعضاء الفريق على استعداد لبذل قدر كبير من الجهد لإنجاح هذا القرار
5	4	3	2	1	5. أعضاء الفريق فخورون بإخبار الآخرين أنهم شاركوا في صنع هذا القرار.
5	4	3	2	1	6. أعضاء الفريق ليسوا على استعداد لترقية هذا القرار مع الأعضاء بما يخدم المؤسسة
5	4	3	2	1	7. أعضاء الفريق يهتمون حقا بإنجاح هذا القرار
5	4	3	2	1	8. التغيير في الظروف الراهنة من شأنه أن يتسبب بتخفيض دعم أعضاء الفريق لهذا القرار
5	4	3	2	1	9. فهم أعضاء الفريق بوضوح آثار صنع هذا القرار الإستراتيجي
5	4	3	2	1	10. فهم أعضاء الفريق بوضوح التهديد أو الفرصة التي تتيحها هذه المسألة الاستراتيجية
5	4	3	2	1	11. فهم أعضاء الفريق بوضوح خلفية المعلومات المقدمة بشأن هذه المسألة الإستراتيجية
5	4	3	2	1	12. لم يفهم أعضاء الفريق بوضوح هذه المسألة الإستراتيجية
5	4	3	2	1	13. أنا راض على الطريقة التي تم التوصل بها لهذا القرار
5	4	3	2	1	14. هذا القرار ليس له أي معنى على ضوء الوضعية المالية للمنظمة
5	4	3	2	1	15. هذا القرار متناغم مع إستراتيجية للمنظمة
5	4	3	2	1	16. يساعد هذا القرار المؤسسة على تحقيق أهدافها
5	4	3	2	1	17. يساهم هذا القرار في فعالية هذه المؤسسة بصورة شاملة

Université de M'sila

Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de gestion

QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE

Dans le cadre de l'élaboration d'une thèse de Doctorat en sciences de gestion, intitulée "l'impact du conflit organisationnel sur l'efficacité de la prise de décision stratégique au sein des petites et moyennes entreprises alimentaires dans wilaya de Bejaia". J'ai l'honneur de vous proposer le présent questionnaire qui a été conçu spécialement pour obtenir certaines données relatives aux objectifs de la recherche scientifique, et je souhaite de votre part que vous coopériez à travers la lecture de chaque axe et ses expressions et en mettant un cercle autour du numéro correspondant à la case que vous jugerez utile, en observant autant de précision et de sincérité que possible, et nous nous engageons envers vous et vous affirmons que les données qui seront collectées seront traitées de manière confidentielle et que leur utilisation se limitera uniquement aux fins de la recherche scientifique.

Le chercheur : M. SELAMNA Mohamed

- doctorant en sciences de gestion à l'université de M'sila.

Nous vous sommes très reconnaissants pour votre coopération.

Première Section : Données personnelles et fonctionnelles

Nous vous invitons à mettre un cercle autour du numéro correspondant ou à remplir la case qui correspond selon vous à votre situation personnelle ou fonctionnelle.

01- sexe : masculin (1) - féminin (2)

02- âge :

03 : Niveau d'études : primaire(1) – moyen (2) – secondaire (3) – Universitaire (licence, études appliquées, ingénieur) (4) – Etudes supérieures (magister , doctorat) (5).

04- Spécialité :

05- Fonction ou poste de travail actuel :

06- Durée de travail à l'entreprise :

07- Durée de travail au poste actuel :

08- nombre du membres de l'équipe de l'administration supérieure :

09- Nombre de travailleurs de l'entreprise :

10- Secteur auquel appartient l'entreprise : Public (1) – Privé (2)

Deuxième section : axes du questionnaire

Premier axe : conflit organisationnel

Voici une liste de questions qui mesurent le conflit organisationnel entre les membres de l'équipe de direction supérieure au quelle elle appartienne à travers la prise de décision stratégique fixée préalablement. Veuillez encrer le numéro correspondant à la case qui exprime à votre avis la réponse à la question posée.

Enoncé	Très peu	Un peu	Neutre	Important	Très important
1. Quel est le degré de tension entre les membres de l'équipe lors de la prise de cette décision ?	1	2	3	4	5
2. Jusqu'à quel point les membres de l'équipe ont-ils expressément exprimé leurs divergences d'opinion ?	1	2	3	4	5
3. à quel point y avait-il une opposition entre les différentes idées concernant cette décision ?	1	2	3	4	5
4. à quel point y avait-il expression d'opposition lors de la prise de cette décision ?	1	2	3	4	5
5. quelle a été l'entendue du contact personnel entre les membres de l'équipe au cours de la prise de cette décision ?	1	2	3	4	5
6- Quel est le degré de divergences concernant le contenu de la décision sur laquelle les membres de l'équipe devaient travailler ?	1	2	3	4	5
7. Quel est le degré de divergences entre les avis des membres de l'équipe concernant cette décision ?	1	2	3	4	5
8. Comment estimez-vous la colère suscitée entre les membres de l'équipe concernant cette décision ?	1	2	3	4	5
9. à quel point la prise de cette décision a-t-elle provoqué des Affrontements personnels entre les membres de l'équipe ?	1	2	3	4	5

Deuxième axe : gestion du conflit organisationnel

Voici une d'expressions qui mesurent les styles de gestion des conflits organisationnels qui peuvent être utilisées pour la gestion des conflits au sein de l'équipe d'administration supérieure à laquelle vous appartenez, veuillez encrer le nombre correspondant à la case qui exprime selon vous votre degré d'adhésion à l'expression.

Enoncé	En totale désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Adhésion totale
1. J'essaie de discuter des sujets avec les membres de l'équipe afin d'atteindre une solution satisfaisante.	1	2	3	4	5
2. J'essaie de satisfaire les besoins des membres	1	2	3	4	5

de l'équipe.					
3. J'intériorise des conflits avec les membres de l'équipe et ne les montre pas.	1	2	3	4	5
4. J'essaie de fusionner mes idées avec celles des membres de l'équipe afin d'arriver à une décision commune.	1	2	3	4	5
5. J'essaie de travail avec les membres de l'équipe afin de trouver une solution au problème d'une manière qui satisfait nos attentes.	1	2	3	4	5
6. D'habitude j'évite les débats ouverts à cause de mes désaccords avec les membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
7. J'essaie d'atteindre un compromis pour sortir de l'impasse.	1	2	3	4	5
8. J'utilise mon autorité pour que les membres de l'équipe acceptent mes idées.	1	2	3	4	5
9. Je suis très convaincant lorsque cela est nécessaire pour gagner en cas de conflit.	1	2	3	4	5
10. Je fais des concessions à ceux qui ne sont pas du même avis que moi.	1	2	3	4	5
11. Je cède aux souhaits des membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
12. Des informations précises sont échangées entre moi et les membres de l'équipe pour trouver une solution au problème ensemble.	1	2	3		5
13. D'habitude je coopère avec les aspirations des membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
14. J'essaie d'habitude de trouver une solution qui satisfait tout le monde pour dépasser les échecs.	1	2	3	4	5
15. Je négocie avec les membres de l'équipe pour arriver à une régularisation.	1	2	3	4	5
16. J'essaie d'éviter les divergences dans les points de vue avec les membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
17. J'essaie d'éviter les conflits avec les membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
18. J'utilise mon expérience pour que la décision soit prise conformément à mes souhaits.	1	2	3	4	5
19. Je suis en accord avec les propositions des membres de l'équipe dans tout les cas.	1	2	3	4	5
20. J'utilise la méthode de l'échange bilatéral pour arriver à une solution.	1	2	3	4	5
21. Je tâche d'être intransigeant dans le suivi des affaires qui me concernent.	1	2	3	4	5
22. Je tente de montrer mes craintes concernant un sujet précis afin que nous puissions lui trouver à des solutions acceptables pour tous.	1	2	3	4	5
23. Je coopère avec les membres de l'équipe pour arriver à des solutions acceptables pour tous.	1	2	3	4	5
24. J'essaie de satisfaire les aspirations des membres de l'équipe.	1	2	3	4	5
25. Je me réjouis des situations compétitives est fais tout pour gagner.	1	2	3	4	5
26. Je garde mes divergences avec les membres de l'équipe pour moi – même pour ne pas les mettre mal à l'aise.	1	2	3	4	5
27. J'essaie d'éviter toute sensation négative entre moi et mes collègues.	1	2	3	4	5
28. J'essaie d'œuvrer avec les membres de l'équipe pour comprendre le problème.	1	2	3	4	5

Troisième axe : Résultats de la décision stratégique

Voici une liste d'expressions qui mesurent les résultats de la décision stratégique à laquelle vous avez participé, veuillez encrer le numéro correspondant à la case qui exprime, selon vous, votre degré d'adhésion à l'expression.

Enoncé	En totale désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Adhésion totale
1. Cette décision s'est basée sur les meilleures informations disponibles.	1	2	3	4	5
2. les membres de l'équipe ont utilisé les informations présentées pour mettre en avant leurs présentations.	1	2	3	4	5
3. Cette décision s'est fondée sur des suppositions correctes.	1	2	3	4	5
4. Les membres de l'équipe ont montré leur disposition à déployer de grands efforts pour le succès de cette décision.	1	2	3	4	5
5. L'équipe sont fières de dire aux autres qu'ils ont participé à la prise de cette décision.	1	2	3	4	5
6. Les membres de l'équipe ne sont pas prêts à promouvoir cette décision avec les membres dans l'intérêt de l'entreprise.	1	2	3	4	5
7. Les membres de l'équipe s'intéressent réellement au succès de cette décision.	1	2	3	4	5
8. Le changement dans les conditions actuelles pourrait provoquer la diminution du soutien des membres de l'équipe à cette décision.	1	2	3	4	5
9. Les membres de l'équipe comprennent de manière clairs les effets de la prise de cette décision stratégique.	1	2	3	4	5
10. Les membres de l'équipe comprennent clairement la menace ou l'opportunité que cette question stratégique apporte.	1	2	3	4	5
11. Les membres de l'équipe comprennent clairement le fonds des informations apporté concernent cette question stratégique.	1	2	3	4	5
12. Les membres de l'équipe n'ont pas compris cette question stratégique de manière claire.	1	2	3	4	5
13. Je suis satisfait de la méthode avec laquelle cette décision a été prise.	1	2	3	4	5
14. Cette décision n'a aucun sens à la lumière de la situation financière de l'organisation.	1	2	3	4	5
15. Cette décision est en harmonie avec la stratégie de l'organisation.	1	2	3	4	5
16. Cette décision aide l'entreprise à réaliser son objectif.	1	2	3	4	5
17. Cette décision contribue à l'efficacité de l'entreprise de manière globale.	1	2	3	4	5

إلى السيد المدير التنفيذي لشركة
«_Entreprise»

الأستاذ:

العنوان:

الهاتف:

الفاكس:

البريد الإلكتروني

بصدد إنجاز أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان " أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الاستراتيجي بمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية " يشرفني أن أقدم لكم هذه الأسئلة التي تخص المرحلة الأولى من الدراسة الميدانية، للحصول على بعض البيانات المرتبطة بأهداف البحث العلمي ونتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية وسيقتصر استخدامها في أغراض البحث العلمي فقط، كما أمل من سيادتكم التعاون من خلال قراءة كل سؤال والإجابة عليه بما ترونه مناسب.

الباحث: سلاينة محمر

•

1. هل إتخذت شركتكم أي قرار (أو قرارات) تعتبرونه إستراتيجيا ، خلال الفترة الممتدة بين سبتمبر 2015 و جوان 2017 ؟ (قم بوضع إشارة ✓ في الخانة المناسبة)

نعم ☐ لا ☐ عدد القرارات..... ☐

2. ما نوع هذا القرار الإستراتيجي (أو القرارات الإستراتيجية): (قم بوضع إشارة ✓ في الخانة المناسبة)

☐ قرار تسويق (الدخول إلى أسواق جديدة، طرح منتج جديد، سحب منتج من السوق....)

☐ قرار تمويل (الحصول على قرض ضخيم، فتح رأسمال الشركة للاكتتاب العام....)

☐ قرار استثمار (الشروع في برامج واستثمارات جديدة، فتح فروع جديدة، غلق فرع قائم، شراء فرع أو شركة...)

☐ قرار إنتاج (رفع حجم الإنتاج، تغيير خط الإنتاج الحالي، تغيير طريقة الإنتاج، توسيع المصنع أو تغيير موقعه.....)

3. صف القرار الإستراتيجي (أو القرارات الإستراتيجية) الذي إتخذته شركتكم خلال الفترة المحددة سابقا في بضع أسطر:

4. اذكر وظائف المدراء من فريق الإدارة العليا الذين شاركوا في صنع هذا القرار الإستراتيجي (أو القرارات الإستراتيجية) ؟

القرار الأول

القرار الثاني

- | | |
|--------|----|
| 1..... | 1. |
| 2..... | 2. |
| 3..... | 3. |
| 4..... | 4. |
| 5..... | 5. |
| 6..... | 6. |
| 7..... | 7. |
| 8..... | 8. |

أشكر مساهمة سيادتكم جزيل الشكر ، للإستعلام والرد يرجى إستخدام معلومات الإتصال الواردة في أعلى هذه الصفحة.

الملحق رقم (2): الشركات المستهدفة بالدراسة

Entreprise	Statut	Régime	Adresse
AVILAM LAMMARI	SARL	Privé	Zone d'activité d'Amizour
Complexe Agro Alimentaire D'el Kseur			Zone Industrielle d'El Kseur
Nutristar Algerie	SARL		Route Nationale n° 26 IL Matten
ONAB / Béjaia	SPA	EPE	Zone industrielle Ihaddaden
ONAB / Unité Aliment de Bétail El Kseur	SPA		Bp 270.El Kseur
Sanvital	SARL		39, Route des Aures Ihaddaden
Soumman Aromes	EURL	Privé	FD de Guendouza route de J. Akbou.Ifren
Royaume De La Figue			Tioual Commune Beni Maouche
SOVIPRAL	SARL	Privé	Takriet
Universal Food Import-Export	EURL	Privé	Village Tiouririne. Commune Ouzellaguen
Gouraya Golfe	SARL	Privé	Route de Toudja Laazib.Oued ghir
Prima Viandes	SARL	Privé	Zone d'activité Taharacht.Akbou
NOMADE	SARL	Privé	Rn n°26,Bouzeroual.Akbou
Cordial Boissons	EURL		Zone industrielle Adahssi.RN n°26.Ighram.Bp 72D.Akbou
IFRI / Ibrahim et Fils	SARL	Privé	Zone industrielle Ahrik-Ighzer Amokrane.Ouzellaguen
Limonaderie Rodeo	SARL	Privé	Village Arafou.Akbou
SET	SARL	Privé	Zone d'activité Larbaa.Toudja
HADDAD & Cie	SNC	Privé	Arafou, route d'Ighram.Akbou
GYPROLAI	SARL	Privé	Targa Ouzemour
Pates et Couscous El Hadja	SNC	Privé	Zone d'activité.El Kseur
COGB La Belle / Corps Gras de Béjaia	SPA		Zone industrielle des Aures .Bp 406
Biscuiterie et Confiserie la Couronne			Lotissement Ait Said.Akbou
BISCUITERIE IFRI		Privé	Ait Habib Aimad. Rue de la gare.Akbou
SICA / Société Industrielle du Chocolat d'Art	SARL	Privé	6, rue Rachid Hassicene
MISSIVA	SARL	Privé	Quartier nord Tazmalt
Confiserie Chocolaterie le Faucon	SARL	Privé	Zone Taharacht.Akbou
COJEK / Conserves et Jus d'El Kseur	SPA		Bp 66.Route de la gare.El Kseur
AGRO CEREALES / Moulin Royal d'Akbou	SARL	Privé	Zone d'activité Taharacht
Soumman Grani Semoulerie	SARL	Privé	Zone d'activité.Akbou
Moulin Hamoudi			Taourirt Larbaa. Oued Ghir
Meziani et Cie / Café le Tigre Royal	SARL	Privé	06, rue racim Hacissen
ESTAL	SARL	Privé	Cité Espoir.Boulevard Krim Belkacem.Ihaddaden
Cevital Agro-Industrie	SPA	Privé	Nouveau Quai. Port De Béjaia
DJURDJURA WORLD TRADING	EURL	Privé	Zone d'activité Tahracht.Akbou
Tchin Lait Candia	SARL	Privé	Rn n°12.Bir Slam

الملحق رقم (3): رموز متغيرات الدراسة بالملاحق

الرمز بالملحق	المتغير
<i>TC</i>	صراع المهمة
<i>RC</i>	صراع العلاقة
<i>QD</i>	جودة القرار
<i>CD</i>	الالتزام بالقرار
<i>ID</i>	فهم القرار
<i>AVOIDING</i>	أسلوب التجنب
<i>OBLIG</i>	أسلوب التسامح
<i>INTEGRAT</i>	أسلوب التكامل
<i>COMPROMI</i>	أسلوب التوسط
<i>DOMINAT</i>	أسلوب السيطرة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الإستراتيجي من خلال التحقق من التأثير المباشر لكل من صراع المهمة وصراع العلاقة على نتائج القرار الإستراتيجي (جودة القرار فهم القرار والالتزام بالقرار) وقياس دور أساليب إدارة الصراع في تعديل علاقة بعدي الصراع بنتائج القرار الإستراتيجي.

تم جمع بيانات الدراسة عبر استمارة وجهت لـ 95 عضو من فرق الإدارة العليا لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية شاركوا بفاعلية في صنع قرارات إستراتيجية، و تم استخدام الانحدار المتعدد الهرمي لمعالجة البيانات.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار التأثير المباشر الإيجابي لصراع المهمة على نتائج القرار في حين كان التأثير المباشر لصراع العلاقة على نتائج القرار سلبيا، اما بخصوص دور التعديل فخلصت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب التكامل يعدل إيجابا أثر صراع المهمة على جودة القرار في حين يعدل استخدام أسلوب التجنب سلبا هذه العلاقة، كما يعدل استخدام أسلوب التسامح إيجابا أثر صراع العلاقة على الالتزام بالقرار أما استخدام أسلوب التكامل فيعدل إيجابا أثر صراع العلاقة على جودة القرار والالتزام به في حين يعدل استخدام أسلوب السيطرة سلبا أثر صراع العلاقة على جودة القرار .

الكلمات المفتاحية: صراع العلاقة، صراع المهمة، نتائج القرار، أساليب إدارة الصراع التنظيمي

Abstract

This study aims to investigate the impact of organizational conflict on the effectiveness of strategic decision-making by checking the direct impact of both the task conflict and the relationship conflict on the strategic decision outcomes (decision quality, understanding of decision and commitment to decision), And measuring the moderating role of conflict management styles in the Relationship between the two dimensions of conflict and strategic decision outcomes.

Through questionnaire survey, the data was collected from the Top management teams of small and medium food industries in Bejaia city which consist of **95** members who participated actively in making a strategic decision and the Data was processed by using a hierarchical multiple regression.

The results of the regression analysis showed the direct positive effect of the task conflict on the decision outcomes, while the direct impact of the relationship conflict on the decision outcomes was negative. as for the moderating role, the study found that the use of the integration style positively moderate the impact of task conflict on decision quality; Also, it positively moderate the impact of relationship conflict on decision quality and the commitment to decision, While the use of the Obliging style positively moderate the effect of relationship conflict on the commitment to decision, But the use of Avoiding style negatively moderate the impact of task conflict on decision quality, While the use of the Dominating style negatively moderate the effect of relationship conflict on the decision quality.

Keywords: task conflict, relationship conflict, strategic decision outcomes, conflict management styles.

Résumé

cette étude vise à examiner l'impact de conflit organisationnel sur l'efficacité de la prise de décision stratégique en vérifiant l'impact direct du conflit de tâche et du conflit de relation sur les résultats de la décision stratégique (qualité de la décision, compréhension de la décision et engagement à la décision), Et mesurer le rôle modérateur des styles de gestion des conflits dans la relation entre les deux dimensions du conflit et les résultats des décisions stratégiques.

Les données ont été récoltées grâce à une enquête par le biais d'un questionnaire auprès des équipes de direction des petites et moyennes industries alimentaires de la ville de Bejaia, composées de 95 membres ayant participé activement à la prise de décision stratégique. Les données ont été traitées à l'aide d'une régression multiple hiérarchique.

Les résultats de l'analyse de régression ont montré l'effet positif direct du conflit de tâche sur les résultats de la décision, tandis que l'impact direct du conflit de relation sur les résultats de la décision était négatif. en ce qui concerne le rôle modérateur, l'étude a révélé que l'utilisation du style d'intégration atténue positivement l'impact du conflit de tâche sur la qualité de la décision; En outre, elle atténue positivement l'impact du conflit de relation sur la qualité de la décision et l'engagement de décision, tandis que l'utilisation du style complaisance atténue positivement l'effet du conflit de relations sur l'engagement de décision, mais l'utilisation du style évitement modère négativement l'impact de conflit de tâche sur la qualité de la décision, tandis que l'utilisation du style domination modère négativement l'effet du conflit de relation sur la qualité de la décision.

.Mots-clés: conflit de tâche, conflits de relation, résultats de décision stratégique, styles de gestion des conflits.