

أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية : دراسة استطلاعية

سالم بن سعيد القحطاني وحلمي شحادة محمد يوسف

قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية،

جامعة الملك سعود، الرياض

(قدم للنشر بتاريخ ٢٥/٧/١٤١٩هـ ؛ وقبل للنشر بتاريخ ٢٨/١٠/١٤١٩هـ)

ملخص البحث . تُعنى هذه الدراسة بتحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية . وقد تضمنت الدراسة عدة أجزاء ، تم التركيز فيها على تحديد الإطار العام للمشكلة وأهمية دراستها ، وأهداف الدراسة ومحدداتها ، ثم المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة . وكذلك تم في أجزاء أخرى إجراء مناقشة موضوعية مستفيضة عن مفهوم وطبيعة الصراع التنظيمي ، مراحل تطوره ، مستوياته وتصنيفاته ، وآثاره ، وأساليب إدارة الصراع . ثم تم تقديم تحليل موضوعي مسهب للأسباب الإدارية ، والتنظيمية ، والاجتماعية ، والثقافية المؤدية إلى ظهور الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية . وأخيراً ، تم تحليل البيانات والمعلومات الميدانية المستقاة من مجتمع الدراسة ، وأرسى هذا الجزء عشرة عوامل رئيسية كمسببات للصراع التنظيمي في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية ، وفي نهاية التحليل تم رصد النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والتي عكست العلاقة المتنوعة للعوامل المتعددة التي تؤدي إلى نشوء تلك الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية ، وذلك من المنظور التحليلي الإحصائي . وأخيراً ، تم تقديم عدد من التوصيات الهامة المتعلقة بكيفية إدارة ظاهرة الصراع التنظيمي في الأجهزة الإدارية السعودية ، والتخفيف من حدة تأثيره على تحقيق تلك الأجهزة لأهدافها .

مقدمة

يعتبر الصراع ظاهرة مؤثرة في طبيعة المنظمات الإدارية، وذلك لأنه يشكل عامل عدم استقرار بالنسبة لهذه المنظمات، وخاصة أن هذه المنظمات تتألف في عضويتها من أفراد المجتمع، كما أنها تتعامل مع فئات المجتمع في ذات الوقت، مما يؤدي إلى تنافر أو تعارض مصالح هؤلاء الأفراد في بعض الأحيان لأسباب مختلفة، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمات الإدارية. ومن هنا فإنه يعزى ظهور الأسباب المؤدية إلى الصراع وتطوره إلى تباين مصالح وأهداف الجماعات التي تمثل الركيزة الأساسية في نشوء المنظمات الإدارية ونمو أنشطتها. وما يشكل حاجساً للمنظمات الإدارية هو كيفية فهم الصراعات التنظيمية والتعرف على أسبابها لوضع استراتيجية لكيفية التعامل معها بطريقة فعالة والتغلب عليه حتى لا يؤدي إلى التقليل من فعالية المنظمة الإدارية، أو يشكل عامل هدم يهدد بقاء الكيان الإداري.

إن المنظمات الإدارية المعنية بالإصلاح الإداري على سبيل المثال في المملكة العربية السعودية بأمس الحاجة إلى التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية العامة وتصنيفها، وتوضيح علاقة الصراعات التنظيمية بالعوامل الشخصية للموظفين، بحيث تستطيع منظمات الإصلاح الإداري توجيه الأجهزة الإدارية نحو استراتيجيات تقليص ومعالجة أسباب الصراعات التنظيمية، واستخدام الصراع التنظيمي ذي الخاصية الإيجابية ليكون وسيلة للتنافس الشريف الذي يساهم في تحقيق غايات المنظمة وتطويرها بصورة متزنة تؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر كفاءة وفعالية في تلبية المصالح الخاصة والعامة لأفراد المجتمع وشرائحه المتنوعة. وتأسيساً على ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحليل ظاهرة الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية للتعرف على أسبابها، وتصنيفها لتسهيل مهمة معالجتها من قبل الإدارة.

ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة فقد تم تقسيمها إلى عدة أقسام رئيسية تعنى بتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها ومحدداتها والمنهجية المستخدمة فيها. ثم تستعرض بالتحليل الموضوعي الإطار النظري والدراسات السابقة للصراع التنظيمي المتمثلة في تحديد مفهومه، ومراحل تطوره، ومستوياته وتصنيفاته، ودوافعه وأسبابه ونتائجه. ثم يتم

استعراض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وتحديد نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وبالتالي طرح بعض التوصيات المبنية على ما تم التوصل إليه من نتائج.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات الإدارية بشكل عام كثيراً من الصعوبات والمشكلات النابعة من تفاعل الأفراد فيها أو تعامل المنظمات بعضها مع بعض، وكثيراً ما ينتج عن هذه الممارسات صراعات تنظيمية تخل بعمل المنظمة وأدائها. وبما أن ضرورة التفاعل الإنساني بين العاملين في الأجهزة الإدارية قد ينتج عنه اختلاف في الرأي، أو تعارض في المصالح والتوجهات، أو تناقض في القيم والأهداف فإن الأمر يتطلب من المنظمة التدخل بين الحين والآخر لمواجهة مثل هذه التفاعلات بين الموظفين، والتعرف على الأسباب المؤدية إلى ما يسمى الصراع التنظيمي. وتحتل دراسة الصراع وإدارته بأهمية كبيرة في الدول المتقدمة حيث يوليها الباحثون جل اهتمامهم، ويوليها المديرون عناية خاصة مما يجعلها تستحوذ على قدر كبير من وقتهم، بالرغم من عدم توفر تصنيف وتحديد دقيق لأسبابه.

ونظراً لتعدد الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وما وصلت إليه من توسع وكبر في حجم جهازها الإداري وتداخل بين أهدافها واختصاصاتها فإن ذلك يجعل هذه الأجهزة عرضة للصراع التنظيمي بكل مستوياته. وبما أن على الأجهزة الحكومية التي تسعى إلى تحقيق الإبداع والتجديد أن تتهيأ لمواجهة الصراع، خاصة أنه يشكل أحد المتغيرات المؤثرة على قدرة المنظمات على النمو والاستمرار، وأن الحاجة ماسة إلى التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية من وجهة نظر موظفي الدولة، فإن هذه الدراسة ستحاول تقصي أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية وتصنيفها في مجموعات يسهل التعامل معها ومعالجتها. وكذلك ستسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين هذه الأسباب وبعض العوامل الشخصية عند الموظفين. وأخيراً، فإنه يمكن طرح مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: ماهي أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ وما أهم العوامل المؤدية إلى تلك الصراعات؟ وهل لها علاقة بالعوامل الشخصية للموظفين كالعمر والمؤهل والخبرة والمرتبة؟.

ثانياً: أهمية الدراسة

تحتل الصراعات التنظيمية باهتمام علماء النفس من جانب حيث يركزون على معرفة السلوك البشري باعتبار أن الصراع ظاهرة سلوكية ، وعلى اهتمام المديرين من جهة أخرى باعتبار أنه يتطلب قدرات لتوظيف تلك المعرفة السلوكية لإدارة الصراع وتوجيهه . وبالرغم من ذلك ، فإن هناك جانباً هاماً لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام وهو قدرة المديرين على معرفة أسباب ودوافع الصراع وتصنيفها لتسهيل معالجتها والتعامل معها . وكثيراً ما تسعى الأجهزة الإدارية إلى إجراء الإصلاحات الإدارية للتغلب على ظواهر نقص الكفاءة والفعالية ، إلا أن خطط الإصلاح تلك قد تواجه بعدد من المشكلات التي تحد من فعاليتها ، منها مشكلة الصراعات التنظيمية التي تنشأ في المنظمة نتيجة أسباب متعددة يتطلب من المديرين معرفتها والإلمام بها للتعامل معها والتصدي لها وتوجيهها لخدمة الجهاز الإداري . لذا فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أنها تسعى إلى التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية ودوافعها في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية وذلك لتمكين المديرين والمهتمين بالإصلاح الإداري من فهم هذه الظاهرة التي تتفشى في المنظمات حتى يتمكنوا من التعامل معها والتصدي لها بشكل يسهم في حماية الجهاز الإداري من أثارها الهدامة . ويضاف إلى أهمية هذه الدراسة من جانب آخر أنها -في حدود معرفة الباحثين- هي الأولى من نوعها التي تبحث أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية ، وهي بذلك ستضيف إلى المعرفة الإدارية في هذا الوطن مصدراً يمكن الاستفادة منه في زيادة كفاءة وفعالية منظماتنا الإدارية .

ثالثاً: أهداف الدراسة

في ظل التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي ومراحل تطوره وتصنيفاته وآثاره ، وأساليب إدارته وكيفية التعامل معه يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي :

- ١- التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية .

- ٢- التوصل إلى تصنيف مناسب لعوامل الصراعات التنظيمية التي تظهر في الأجهزة الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك لتسهيل عملية التعامل معها ومعالجتها.
- ٣- التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية لموظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية وأسباب الصراعات التنظيمية، لزيادة معرفة المديرين بطبيعة الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة.
- ٤- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في التعامل مع الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل يمكن التعرف على أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية؟
- ٢- ما هي أهم عوامل الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية؟
- ٣- ما هي العلاقة بين المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل، الخبرة، المرتبة) لموظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية وأسباب الصراعات التنظيمية؟
- ٤- ما هي أهم التوصيات التي يمكن تقديمها لعلاج الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

خامساً: محددات الدراسة

يظل هناك عدد من المحددات لا يمكن تجاهلها عند إعداد أي دراسة ميدانية، خاصة أنه ليس بإمكان الباحث دائماً التغلب على بعض المحددات التي تفرض عليه حدوداً معينة لا يستطيع تخطيها. وفي هذه الدراسة وجد الباحثان أنفسهما أمام عدد من المحددات أهمها أنه لا يمكن بسهولة بحث كل مجتمع الأجهزة الإدارية الحكومية بالمملكة العربية

السعودية ، لذلك فقد اختصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي الأجهزة الإدارية المركزية (الذكور) في مدينة الرياض لأن هذه المدينة هي العاصمة ، وهي التي تحتوي على جميع الأجهزة الإدارية المركزية للدولة . وقد تم دراسة موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية الخاضعين لنظام الخدمة المدنية من ذوي المراتب الأولى وحتى الخامسة عشرة . وقد استبعدنا بذلك الموظفين العسكريين والمستخدمين والعمال ومن هم على بند الأجور ، نظراً لعدم تجانسهم مع موظفي الخدمة المدنية الذين شملتهم الدراسة . كما أنه من ضمن محددات الدراسة عدم توفر الإمكانيات المادية والزمنية اللازمة لإجراء دراسة شاملة تأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات الشخصية وغير الشخصية لكل الفئات .

سادساً : منهجية الدراسة وإجراءاتها

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي . وقد استخدم الأسلوب المكتبي لدراسة الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة لظاهرة الصراعات التنظيمية ، ثم تم استطلاع رأي موظفي الأجهزة الإدارية ميدانياً من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض .

وبما أن المجتمع الكلي لهذه الدراسة يشكل جميع موظفي الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية ممن يشغلون مراتب الخدمة المدنية المختلفة من الأولى إلى الخامسة عشرة ، وفي محاولة لزيادة تجانس مجتمع البحث وتقليل نسبة التباين فقد استبعدنا من هذه الدراسة الموظفين العسكريين والمستخدمين والعمال ومن هم على بند الأجور ، كما أشرنا في حدود الدراسة .

ونظراً لكبر مجتمع البحث فقد تم أخذ عينة ممثلة لهذا المجتمع لغرض إجراء الدراسة عليها . وقد تم سحب العينة من المجتمع المذكور في مدينة الرياض عن طريق استخدام أسلوب العينة الهادفة غير الاحتمالية ، وذلك نظراً لصعوبة استخدام العينة العشوائية النابع من صعوبة حصر وترقيم مجتمع البحث . وقد تم تحديد حجم عينة البحث من خلال استخدام إحدى المعادلات الشائعة الاستخدام في سحب العينات من المجتمعات الكبيرة الحجم [١ ، ص ٩] ، وبمستوى ثقة ٩٥٪ ، وهذه المعادلة هي :

$$n = z^2 (P[1.0-P]) / (e)^2 \dots \dots \dots (2)$$

وباستخدام المعادلة السابقة وجدنا أن العدد المثالي للعينة يمكن أن يكون (٣٨٤)، إذا إنه بافتراضنا أن نسبة انتشار الظاهرة موضوع الدراسة تساوي ٥٠٪ كأقصى حد لحجم العينة المطلوب، أي أن $P = ٥٠\%$ وذلك كما في المعادلة $(P[1.0-P])$ ، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به بمقدار $(+ \text{ أو } - ٥\%)$ ، بدرجة ثقة تبلغ ٩٥٪. ورغبة في زيادة توخي الدقة في النتائج فقد اختار الباحثان (٤٥٠) مفردة من مجتمع البحث ليمثلوا العينة.

وقد تم تصميم الاستبانة التي استخدمت في جمع البيانات الميدانية من جزأين رئيسيين: الأول يتناول الجانب الشخصي لعينة البحث من حيث العمر، والمرتبة الوظيفية، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة. أما القسم الثاني فيحتوي على (٤٨) سؤالاً حول الأسباب المختلفة للصراع التنظيمي. وقد استخدمنا في هذه الأسئلة - لقياس درجة مساهمة السبب في حدوث الصراعات التنظيمية - مقياس ليكرت ذا الخمس درجات. وكانت تلك الدرجات هي كما يلي: (٥) كبيرة جداً، (٤) كبيرة، (٣) متوسطة، (٢) قليلة، (١) لا يؤثر.

وقد تم توزيع وجمع استبانة الدراسة على عينة البحث في صيف ١٤١٩ هـ (١٩٩٨ م)، وذلك بعد أن تم فحص صدق هذه الاستبانة بعرضها على عدد من المتخصصين في القياس ومنهج البحث بكلتي التربية والعلوم الإدارية بجامعة الملك سعود. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض الأسئلة لتوضيحها. وقبل الصياغة النهائية تم عرض الاستبانة على عدد من الطلاب الموظفين في مادتي اتخاذ القرارات وشؤون الموظفين لإبداء مبرئياتهم حيال سهولة فهم أسئلة الاستبانة، وتم إجراء بعض التعديلات اللغوية على أثر ذلك. وأخيراً تمت صياغة الاستبانة في شكلها النهائي، وتم توزيعها على عينة البحث المحددة. وبعد التحليل الإحصائي وجد أن معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لاستبانة الدراسة قد بلغ حوالي (٨٢٪)، وهذه نسبة ثبات مقبولة، إذ إنها تعتبر عند الإحصائيين نسبة عالية للثبات.

وبعد أن تم تجميع العائد من الاستبانات البالغ (٤٢١) استبانة اتضح أن (٧) استبانات منها غير صالحة للتحليل، لذلك فقد تم استبعادها، وتم إخضاع العدد المتبقي (٤١٤ استبانة)

للتحليل ، وبهذا فقد بلغت نسبة الاستبانات الخاضعة للتحليل مما تم توزيعه (٩٢٪) مما يدل على أن نسبة العائد من الاستبانات كان عالياً . وقد تم استخدام برنامج الـ SPSS بمركز الأبحاث في كلية العلوم الإدارية لتحليل بيانات الدراسة ، حيث تم أولاً إجراء التحليل الوصفي للبيانات الأولية في القسم الأول من الاستبانة ، كما تم استخدام التحليل العاملي مع القسم الثاني من الاستبانة لتصنيف أسباب الصراعات التنظيمية في مجموعات أقل ، ليسهل التعامل معها . وتم أيضاً حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل من العوامل الناتجة عن التحليل العاملي . وأخيراً تم حساب الارتباط بين كل عامل من العوامل الناتجة عن الدراسة والعوامل الشخصية لعينة البحث ، كما وردت في القسم الأول من الاستبانة .

سابعاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

يشكل موضوع الصراعات التنظيمية أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من الباحثين في العلوم الإنسانية بشكل عام والباحثين في الإدارة على وجه الخصوص . وعليه فإن استعراض الإطار النظري للموضوع يتطلب تحديد مفهوم الصراع التنظيمي وصولاً إلى تعريف إجرائي للصراع التنظيمي يميزه عن غيره من المفاهيم المتداخلة معه ، كالتنافس والتعارض وغير ذلك . وفي خطوة لاحقة سيتم استعراض موجز لمراحل تطور الصراع ومستوياته وآثاره على التنظيم الإداري والعاملين . أما أساليب إدارة الصراع فسيتم التنويه إليها لما في ذلك من الفائدة المبتغاة للإدارة العليا لمعالجة ظاهرة الصراعات التنظيمية في المنظمات الإدارية . وسيتم في جزء مستقل من هذه الدراسة تكثيف التحليل والمناقشة لمجموعات أسباب الصراعات التنظيمية التي تشكل المحور الرئيس للدراسة ، كما سيتم عرض الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع ضمن مراجعة أدبيات الموضوع ، وذلك لتوضيح ما قدمته هذه الدراسة لأدبيات الموضوع .

١- الصراعات التنظيمية: المفهوم، المراحل، وأساليب إدارتها

تعددت التعريفات التي تبناها المفكرون في نظرهم إلى مفهوم ظاهرة الصراع ، ويعود ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل فريق ، وتبعاً لطبيعة تطور الصراع

وأبعاده المتشعبة .

ويتداخل مفهوم الصراع مع مفاهيم متقاربة كالتنافس والتعارض التي تعني وجود حالة توتر من نوع معين تسود في بيئة العمل ، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المجتمع عامة بما فيه منظماته الإدارية . فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ، ويعبر عن وضع معين يصبح فيه أطراف العلاقة متشاجرين إلى حد يصل فيه عدم اعتراف كل طرف بحق الديمومة والوجود للطرف الآخر ، ولا يقر بقيم أو مصالح وأهداف الفريق المناهض . وقد ينتهي هذا الصراع إلى نتيجة خسارة أو ربح كلي لأحد الطرفين أو قد يؤول إلى إحداث نوع من المساومة أو المفاوضة ، فيضحي الصراع أقرب في هذه الوضعية إلى التنافس بدلاً من حالة التناحر الضدي [٢، ص ٢١١] .

أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالات التوتر الشديدة ، فيقبل أحد طرفي الصراع وجود الطرف الآخر ولو على مضض ، ويحرص كل منهما على دحض منافسه إلى حد أنهاء وجوده إن استطاع إلى ذلك سبيلاً ؛ وإلا فإن الطرفين يتوصلان إلى درجة من القناعة أو القبول بالتعايش فيما بينهما ، لأن ذلك أجدى من الولوج في صراع مضمّن ومتواصل وعديم الجدوى . وفي حالة بلوغ خاصية التوازن بين القوى المتنافسة نجد أن وفاقاً من نوع ما على الحد الأدنى من الأهداف المتبادلة يتم تحقيقه عند انبلاج هذه الواقعية . وقد يتحول التنافس إلى صراع أكثر ضراوة ، ويحتد إذا أيقن أحد الأطراف أنه قد يمتلك القدرة على إلحاق الهزيمة بنده ، وأنه سيحقق ربح الجولة الأخيرة . ويكاد التعارض يمثل أدنى درجات التوتر ، ولا يتضمن تهديدا لوجود أي طرف ، بل يعبر عن عدم الانسجام أكثر من التعبير عن خلاف حاد . إنه اختلاف في وجهات نظر الأطراف المعنية لا خلاف بينها ، وفي حالة انتقال التعارض إلى درجة أعلى في سلم درجات التوتر ، فإنه سيتحول إلى تنافس أو صراع وفقاً لنوعية التحويل الحادث [٣، ص ١٧٠] .

ويمكن تعريف الصراع من منظور إداري - الذي هو محل اهتمامنا - بأنه «إرباك أو تعطيل لوسائل اتخاذ القرارات ، مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل» . وتختلف حدة التناقضات في التنظيمات الإدارية ، فقد تقتصر على حد الاختلاف في الرأي وعدد البدائل ، وهو أمر حتمي قد يقود إلى الإبداع والابتكار عوضاً عن الجمود

والالتزام بالوضع الراهن [٤، ص ١٤٠]. فالصراعات كظاهرة إنسانية غير صحية يختلف أثرها ومداه حسب غط التعامل معها إذ قد تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو درباً يهوي بالمنظمة إلى التدمير والفناء. ويعرض المعنيون بالاتجاه السلوكي للصراع تعريفات منها «أنه سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة» [٥، ص ٢٠٨]. وقد يعرف الصراع «بأنه هو حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذي يعملون فيه، وقد يشمل الصراع الأفراد خارج التنظيم بحكم علاقتهم بظاهرة الصراع. أما صراع الأفراد الذين يعملون داخل المنظمات الإدارية فيتأتى نتيجة للتفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولةهم لأعمالهم» [٦، ص ٢٢٥]. وتأسيساً عليه فإن ظاهرة الصراع أو الصراعات التنظيمية تستلزم عناصر معينة للتعبير عنها والتعامل مع معطياتها.

ويفترض الصراع التنظيمي وجود منظمة إدارية تم تشكيلها وفق عقد أو اتفاق محدد يجمع بين مصالح الأفراد العاملين في تلك المنظمة حيث تتقارب أهدافهم وتباين، وفي ذات الوقت تتنافر تبعاً للتغيرات والظروف البيئية المستجدة التي تطرأ بين الحين والآخر، وتلقي بظلالها على الاتجاهات الفكرية والسلوكية للفرد والجماعة والمجتمع على نطاق واسع. وقد يفضي تعارض المصالح والأهداف إلى انبثاق متغيرات ينبعث منها التجديد والتطوير، أو قد تؤول نتائج الصراع إلى شلل الكيان الإداري وتوقفه عن إنجاز المهام المناطة به. ويعتمد ميلاد هذه الإفرازات والمحصلات على الكيفية التي يدار بها الصراع بين الأطراف المتنازعة وعلى طبيعة تحول مجريات الصراع تبعاً لتطور مستجدات الظروف البيئية التي تكتنف ظاهرة الصراعات التنظيمية.

وتعتمد درجة نجاح المنظمة في كفاءة إدارة الصراع بين أفرادها ومجموعاتها على توفر خاصية القوة والنفوذ والتأثير في سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة الإدارية، علاوة على براعة تشخيص ظاهرة الصراع وسلامة استخدام استراتيجيات للتدخل الإداري بما يتلاءم ومتطلبات الموقف وبما يحقق في نهاية المطاف أهداف المنظمة وغاياتها التي قامت على أساسها. وينظر المفكرون التقليديون إلى الصراع على أنه قصور وخلل يتفشى في الهيكل التنظيمي مما يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة. وعليه فإن علاج سلبيات الصراع

تكمّن في معالجة العجز في البنيان التنظيمي . ويتضح أن ضعف قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي [٧، ص ٥٢٨] . ويعتقد مؤيدو المنظور التنظيمي أن الصراع ظاهرة تنظيمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها ، فالمدير الكفوء يستطيع إدارة الصراع بجمع العاملين ودفعهم لتحقيق أفضل أداء تنظيمي ، كما أن المدير الذي يفتقر إلى هذه القدرات الإدارية يمكن أن يكبد المنظمة تكاليف مرتفعة نتيجة سلبيات تفرزها عدم كفاءة إدارته للصراع .

ويبدو أن هناك وجهات نظر متعددة لمفهوم طبيعة الصراع ، وهذا دليل على تباين خلفيات المعنيين بدراسته وممارسته ، ونقر بأن الصراع ظاهرة تنظيمية متنامية الاهتمام في المنظمات الإدارية المعاصرة .

- وتمر ظاهرة الصراع في نموها بدورة خماسية يمكن تحديد مراحلها فيما يلي :
- مرحلة المعارضة الكامنة أو المستترة : وتتمثل في حالة عدم الرضى عن الوضع الراهن .
 - مرحلة الوعي والتشخيص : ويقصد بها رؤية الفرد لظاهرة الصراع وضرورة بلورة موقف واستجابة لها بصورة معينة .
 - مرحلة السلوك أو التصرف : وفيها يتم ميلاد التفاعل أو العمل تجاه ظاهرة الصراع واختيار تصرف محدد بشكل إيجابي أو سلبي .
 - مرحلة مخرجات الصراع : وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه .
 - مرحلة ما بعد نتائج الصراع : فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية فمن المتوقع أن يسود جو التعاون بين الأطراف المتصارعة ، أما إذا انتهى الصراع إلى حل غير مرض فإن الأمر قد يتفاقم إلى وضع أكثر خطورة [٨، ص ٢٧] .

ويمكن أن نستنتج مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع وهي : المثير والاستجابة والتفاعل حيث تنشأ العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع من البيئة أو المنظمة أو الفرد . ويتضمن عامل الاستجابة ردود فعل نفسية أو جسمية أو سلوكية تجاه الصراع ، أما عنصر التفاعل فيتم بين العوامل المثيرة للصراع ومحفزات الاستجابة له بالتصدي أو التحجيم

والتطويق . أما من حيث التطور الزمني فيعرض عدد من المعنيين بدراسة ظاهرة الصراعات التنظيمية مراحل محددة، هي كما يلي :

- مرحلة الفكر التقليدي أو المدرسة الكلاسيكية، وينظر هذا الفريق المحافظ إلى الصراع بمنظار قاتم، فهم يخشون فيه من تفاقم الأضرار والأخطار الناجمة عن تفشي ظاهرة الصراع في أجزاء التنظيم ويتبنون استراتيجية تقوم على أساس القضاء على هذه الظاهرة بشتى الوسائل المتاحة والملائمة لوأد المخاطر قبيل استفحالها [٩، ص ٣١٠].

- مرحلة المدرسة السلوكية التي تتصور أن نمو ظاهرة الصراع أمر ضروري في التنظيم ومن الصعوبة بمكان تفاديها . ويتحتم على الإدارة أن تتعامل مع الصراع وتتعرف على أبعاده وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهداف المنظمة في ضوء الظروف السائدة [٩، ص ٣١٠].

- ويضيف عبدالوهاب مرحلة الفكر التفاعلي، وتعتبر أحدث مراحل التطور وتبنى فلسفة مفادها أن الصراع ليس حتمياً حدوثه في المنظمات الإدارية فقط بل وأن له جوانب إيجابية ذات فائدة للكيان الإداري، ويترتب على هذا الادعاء أنه ليس من صالح المنظمة أن تقضي على الصراعات فيها طالما أنها تنجي فوائدها من وجودها [١٠، ص ٢٧]. يسعى الاتجاه المعاصر لفهم الصراعات التنظيمية والتعامل معها إلى تطويق ظاهرة الصراع وتوجيهها نحو خدمة مصالح وأهداف التنظيم . وأضحى هذا التبني الحديث يعمد - كما يرى الحناوي- إلى استخدام مصطلح إدارة الصراع Conflict Management عوضاً عن مصطلح إنهاء الصراع Conflict Resolution حيث يفضل بموجب هذه الاستراتيجية أن يستفاد من حسن إدارة الصراع أكثر من المناداة إلى عملية إنهائه أو تصفيته [١١، ص ٣١٦].

ونستطيع أن نجري تقسيماً لظاهرة الصراع بناء على المستويات التي يحدث فيها داخل التنظيم الإداري إلى أنواع رئيسة منها :

أ (الصراع الفردي

يحدث هذا النوع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن

يختار أحدها حيث إنه لا يمكنه تحقيقها جميعاً في آن واحد . أو عندما يجد الفرد نفسه أمام أكثر من خيار فيرى أنه يصعب عليه تحديد أحدها بسهولة . وقد يكون الصراع مرده إلى توفر العديد من البدائل ولكنها جميعها ذات تكلفة باهظة وغير مضمونة النتائج . وقد يحدث الصراع عندما لا يكون الفرد متأكداً مما هو مطلوب منه أو عندما تتعارض توقعات الآخرين للدور المطلوب منه فيطالب بإنجاز مهام تفوق طاقته وخبرته .

ب) الصراع التنظيمي

ويتمثل هذا النوع من الصراع كما يرى الديو [١٢ ، ص ١١] وروبنز [١٣ ، ص ٩٦] بأنه يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة منها ، فعلى سبيل المثال لا الحصر :

- الصراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية لمنظمة عامة كإدارة التخطيط والإدارة المالية التمويل . فهدف التخطيط غالباً هو التركيز على تصورات الأهداف المستقبلية طويلة المدى وإرجاء مسألة التمويل لتتولاها أجهزة مختصة . بينما تهدف الإدارة المالية إلى حل القضايا المالية الآنية دون التركيز على أهداف التخطيط للمستقبل .

- الصراع على السلطة : وتتمثل بما نجده أحياناً بين الجهاز الإداري في الجامعة وبين الجهاز الأكاديمي ، فكل منهما يعتد بعمله لتسيير الجامعة . وقد يقع الصراع بين مديري الإدارات وبين المستشارين في المنظمة حيث إن عمل المستشارين الملازم لرؤساء الأجهزة يثير حفيظة المديرين لأنهم يتصورون أن مصدر قرارات المدير هم المستشارون .

- الصراع حول الشرعية : ويتمثل هذا النوع من الصراع بما يجري بين الأفراد أو الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية أو الصراع بين الأقسام والإدارات المختلفة داخل التنظيم أو فروعه وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنظمة . فقد يحدث الصراع على مستوى الإدارة العليا ويجري بين القيادات الإدارية للمنظمة . أو قد يجري الصراع على مستوى الإدارة الوسطى ذاتها أو في مستوى الإدارات التنفيذية والإشرافية والعاملين فيما بينهم . وقد يحدث الصراع بين إدارة المنظمة وإدارة الاتحادات النقابية - إن وجدت - لاختلاف المصالح وتشعبها . ومن ثم ينتقل الصراع أحياناً إلى نطاق أعم بين إدارة المنظمة وبين جمهور المستفيدين .

ج) الصراع بين المنظمات

ويشير هذا النوع إلى الصراع الذي ينجم بين المنظمات التي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة ومتداخلة وذات صفة اعتمادية وتبادلية . كالصراع بين المنظمات التي تتنافس في تأدية خدمات متشابهة للعملاء الذين يستفيدون من عملية المنظمة . أو الصراع الذي يمكن أن ينشأ بين المنظمات التي تسعى إلى اجتذاب وتوظيف عمالة ذات مهارات نادرة نسبياً في سوق العمل . وقد يحدث الصراع بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد متنوعة تمكنها من إنجاز أفضل لأعمالها [١٤ ، ص ٣٦] .

وقد يحدث الصراع على المستوى الدولي الذي يتمثل في اندلاع الحروب سواء بين الدول المتجاورة أو على مستوى المنطقة بصفة أكثر شمولاً أو على مستوى عدة دول كما حصل عبر عصور تاريخ البشرية المتواتر ، وما الأحداث اليومية والمعاصرة في الصراع في كثير من مناطق العالم إلا دليل على هذا النوع من الصراع المتواصل بين الجماعات الإنسانية في هذه المعمورة .

ويتمخض عن تفشي الصراع بين الأفراد والجماعات في التنظيم الإداري وبين المنظمات الإدارية نتائج ذات صبغة سلبية تظهر غالباً في المنظمة عندما لا يتم إدارة الصراع بشكل جيد من قبل إدارة المنظمة . وكذلك تظهر أحياناً نتائج تتصف بالمعطيات الإيجابية ترك آثارها على سلوك الفرد والجماعة والمنظمة .

ففي المنظور السلبي قد تترتب إفرازات لا تحمد عقباها وقد تفرض استمرارية وجودها . ويحدد سيزلاقي هذه النتائج من حيث إن الصراع قد يحدث أضراراً لمصالح طرف ليس بمقدوره تحملها فتختل عملية التوازن في فعاليات الإدارة للمنظمة ، فمثلاً :

- قد يكون احتدام الصراع مدعاة لتفكك وشائج الجماعة ويسارع في تفككها ويفقدها بالتالي قوة التماسك في مواجهة الإدارة وتصبح رهينة لإرادتها تسييرها كيفما تشاء .

- يؤدي الانخراط في حلبة الصراعات إلى هدر الوقت والجهد بين الفرق المتنازعة ويصبحون في دوامة مستمرة من الصراع لاهم لهم إلا التحري عن السبل التي قد توفر حلولاً لهذه الصراعات .

- قد يضطر المتخاصمون إلى اللجوء لاستخدام العنف والعدوانية كوسيلة لحسم الصراع لصالحهم ، مما يكون له الأثر التدميري للأفراد وإدارة المنظمة .
- قد يدفع الصراع إلى شلل العمل الإداري بشتى الطرق كاللجوء إلى تزوير المعلومات وتزييف الحقائق والمبالغة في تقييم الأهداف ورصد الأنشطة غير الشرعية للأطراف المتنازعة كما يحدث أحياناً في مواسم الانتخابات العامة [١٥ ، ص ١٨٥] .
- يولد الصراع آثاراً نفسية سيئة في بيئة العمل تترك بصماتها على سلوك الموظفين ، ويخلق جواً متسمماً بالكراهية والحقد ، ويقوض روح عمل الفريق ويجتث قاعدة التعاون الداعية إلى تحقيق الأهداف المشتركة .
- وقد تحقق المنازعات بين الأفراد (كما يحدد النمر) داخل التنظيمات فوائد إيجابية تعود بمنافع معينة لصالح الفرد والتنظيم والأمثلة متعددة في هذا السياق ، فمثلاً :
 - حدوث تغيير في الوضع القائم في التنظيم فقد يكون في ذلك فائدة للإدارة عن طريق استخدام وسائل وأساليب حديثة في العمل يعود بالنفع على التنظيم والعاملين فيه .
 - يشجع الصراع على ابتكار الحلول الإبداعية حيث يشغل كل طرف مدخراته من المواهب والقدرات ليكسب الفوز في المواجهة فتحل المشكلات ، وتتخذ القرارات بصورة أكثر كفاءة وفعالية .
 - تزيد درجة التماسك والتعاون بين أعضاء الجماعة لدفع التهديد الخارجي ، وعند حل المشكلة القائمة لصالح فريق سيؤدي إلى توثيق أكثر وأقوى لأواصر التعاون بين الأفراد ذوي العلاقة في الصراع .
 - مساعدة الإدارة في اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل مشكلات الصراع مستقبلاً . فتمتلك الإدارة حصيلة خبرات متنوعة للتعامل مع اتجاهات الموظفين بما يعود بفوائد لمصلحة التنظيم .
 - يساعد الصراع على إشباع بعض من الرغبات النفسية لدى الأفراد خاصة من لديهم ميول عدوانية ، فعوضاً عن إثارة الفتن مع غيرهم خارج بيئة العمل يجدون فرصة مواتية في الإثارة والتحرش داخل المنظمة مع نظرائهم من الموظفين [٦ ، ص ٢٦٠] .
 - ويبذل علماء الإدارة والممارسون جهداً ووقتاً قيمياً في مسعاهم للعثور على طرق

وأساليب لمعالجة الصراع . ويتركز البحث في هذا المجال حول تحديد الدوافع الأساسية لنشوء الصراع وتطوره ثم اختيار الأسلوب والاستراتيجية المحددة لحل الصراعات التنظيمية . إن حنكة المدير في اختيار الاستراتيجية الملائمة لإدارة الصراع يمكنه من تحقيق المزيد من المزايا ذات المردود الإيجابي للتنظيم على مختلف المستويات الإدارية وبقية من ميلاد الصراعات التي تستنزف طاقاته الإنتاجية [٧، ص ٥٣١] .

وقد توصلت عدة دراسات خاصة بالموضوع إلى مسلمات مفادها أن ظاهرة الصراعات واقعية يصعب تفاديها ، وهي انعكاس حتمي لعمليات التغيير وتعارض المصالح ، يمكن التعايش معها في حدود محتملة ومقبولة ، وبالتالي تحل إدارياً بما فيه جدوى تحقيق أهداف التنظيمات الإدارية .

وتباين وجهات النظر التي يتبناها المعنيون في كيفية إدارة الصراع وتقديم الحلول لاحتوائه وتصفيته ضمن تشكيلة متنوعة من الاستراتيجيات والأساليب الإدارية . وهكذا يمكن تحديد أساليب التعامل مع الصراع ضمن مسارات متعددة ، هي كما يلي :

- التنافس ، وفيه تعزيز مصالح طرف على حساب الطرف الآخر المنافس .
- التساهل ، ويعني إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتأمين مصالحه على حساب الطرف المتساهل .

- التجنب ، وهو إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع .

- ويرى زايد [٧، ص ٥٣١] أن التعاون هو أحد تلك الأساليب ، وهو محاولة يقصد بها تأمين مصالح كلا الطرفين المتنازعين من أجل التأكد على أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة أو مستقلة .

- التوفيق ويقصد به تحقيق مصالح كل الأطراف بصور جزئية من خلال التعاون والنصيحة المتبادلة .

لقد أصبح ظهور الصراع ملازماً لطبيعة المنظمات الإدارية المعاصرة والمعقدة ويترتب عليه أن يتوفر لدى الإدارة القدرة على حله قبل أن تنعكس آثاره الضارة على الأداء التنظيمي ويعالج ضمن مهارات وفتيات يتحكم المديرون بناصيتها .

وللتخفيف من تفاقم حدة الصراع ، يعتقد المعنيون بإدارته أن هناك ضرورة لتبني وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات الإدارية المختلفة من بين الاستراتيجيات التالية :

- التجنب والإهمال : ويقصد بها التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة وتحت السيطرة ، ومن الأساليب الشائعة التي تتبع بموجب هذه الاستراتيجية كما يرى عسكر [٨ ، ص ٢٨-٣٧] ، تجاهل الموقف كلية على أمل أن يتحسن بعد حين من تلقاء نفسه لكن من المحتمل أن يزداد الأمر سوءاً مع مرور الزمن [٧ ، ص ٥٣١] .

- التباعد العضوي : ويتم ذلك بين الجماعات المتنازعة على أمل أن انعدام التفاعل بين الجماعات سيؤدي إلى اختفاء الصراع ، ولكن هذا إجراء مؤقت يؤثر على فعالية المنظمة إذا كانت تقوم على الاعتماد المتبادل بين الجماعات ويكون مكلفاً للموارد في إبقاء المتنازعين في حالة انفصال عن مواطن الخصام .

- التفاعل المحدود : ويسمح في هذه الحال للأطراف المتنازعة بالتفاعل بصورة محدودة في مواقف رسمية كالاجتماعات ذات جداول الأعمال الدقيقة والصارمة .

- التهدئة : تهدف هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ انفعالات الأطراف المتنازعة مع مرور الزمن وتتدخل أطراف خارجية لتقريب المواقف المتباينة وتخفف من حدة الصراع . ويتم تسوية نقاط الاختلاف الثانوية وتترك الجوهرية ليختفي خطرهما بمرور الوقت . ولكن تجنب علاج جوهر الصراع فيه ضرر لكل الأطراف ما لم تعالج مسائل الخلاف بشكل جذري ودائم [٨ ، ص ٣٠] .

- التحقيق : وهي عملية يقصد بها التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين الأطراف والتركيز على أوجه الشبه والقواسم المشتركة لتدرك المجموعات أنها متقاربة أكثر مما تعتقد ، ولكن القضايا الأساسية للصراع ستظهر عاجلاً أو آجلاً ، مما يؤدي إلى مواقف أكثر خطورة في المستقبل .

- المساومة : وهي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين المجموعات المتنافسة إزاء قضايا معينة . ويقدم أطراف الصراع تنازلات محددة فيما بينهم ، وتعتمد درجة التنازل لكل طرف على قدر قوته في التفاوض والإقناع . وتتوقف نتائج المساومة على قوة تماسك

وتمسك الجماعة بالمطالب التي تدافع عنها، ولكن استراتيجية المساومة التوفيقية مؤقتة حيث يحتمل ظهور مسببات الصراع ثانية اعتماداً على تغيير موازين القوى بين المتخاصمين [١٦، ص ٣٧].

- القوة : ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية لحسم الموقف بسرعة عند تعطل واستنزاف الأساليب المستخدمة لحل الصراع . ويستخدم الفريق الأقوى قوته لابتزاز مكاسب من الخصم المقابل ، ويتم تشكيل تحالفات تبني على أساسها موازين القوى بين الأطراف المتنازعة وتوجه نحو رسم نهاية للقضايا قيد الصراع [١٧، ص ٩٦].

- السلطة : فقد تعتمد السلطة العليا إلى اقتحام حلبة الصراع ومعالجة الموقف ببساطة بأمر الأطراف بإنهاء الصراع وإلا سيواجهون العقاب والجزاء المادي ، أو تجبر الأطراف على قبول الانتقال إلى وظائف في المراكز الإدارية .

- التسييس : عادة ما تتم معالجة الصراع سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتنازعة ، وإذا حصل طرف على قدر كاف من القوة يمكنه أن يمارس قدراً من التأثير فيما ينتهي إليه القرار أو حل المشكلة المعنية بالركون إلى توفر عناصر القوة .

- المواجهة : يتم بموجب هذه الاستراتيجية التحري عن المصالح المشتركة للمجموعات المتنازعة والتركيز على نقاط التقارب والاختلاف ومحاولة إيجاد حلول لها . ويمكن تصور أساليب لتنفيذ هذه الاستراتيجية كتبادل الموظفين وزيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة لفترة معينة . ومن المؤمل أن يفضي هذا التبادل إلى إقامة حوار محدود ومعرفة أكثر قرباً بوجهات النظر عند عامة الموظفين ، ومن ثم تجسيد عرى التآلف بين الجماعات المتنافرة . أيضاً تركيز الاهتمام على الأهداف العليا المشتركة ذات الأهمية القصوى . ولكن هذا الأسلوب يستلزم وجود اعتماد متبادل بين الجماعات ، وضرورة الدفاع عن هذه الأهداف وبذل الجهود الممكنة لإنجازها ، كذلك عقد اجتماعات مشتركة رسمية تحضرها وفود الأطراف المتنازعة وتتاح الفرص لتعرض وجهات نظرها وتبحث الاختلافات في المفاهيم والقيم . وتقدم البدائل لحل المشكلات بعد التحليل الشامل لها ، وعادة ما تعتري الصعاب هذا الأسلوب حينما يكون الصراع ناتجاً عن قضايا قيمية مصيرية [١٨، ص ١٤٠] . كما قد يلجأ المتخاصمون إلى أسلوب التحكيم عن طريق وسيط

يتفقون عليه ، ومن ثم تقوم لجان التحكيم بإقناع الأطراف بحل الصراع بأسلوب المقاربة والمساومة . وقد يتم اختبار عينة من قادة الرأي والخبراء يمتازون بمحبة وتقدير الموظفين في المنظمة ويشكل فريق عمل منهم لبحث مسببات الصراع واقتراح سبل موضوعية لمعالجتها . وقد يميل أحد أطراف الصراع إلى الإذعان والاستسلام لمتطلبات الخصم والتنازل عن حقوقه تهرباً من المسؤولية وعجزاً عن مواجهة الواقع ، ويعود هذا التحول إما لضغوط داخل التنظيم أو بفعل ضغوط من ظروف وليدة البيئة الخارجية .

تعتمد الإدارة العليا في التنظيم برئاسة المدير الإداري انتهاز سبل متعددة لحل الصراعات أو تخفيف حدتها [١٥ ، ص ٢٨٠] . كما يمكن أن تعتمد على تحديد الأدوار التي ينفذها الموظفون بحيث توضح الواجبات والمسؤوليات للوظائف وتتناول مسببات التناقضات والتنافس بين الأفراد حيث يعرف كل واحد منهم حقوقه وواجباته . ويلجأ الرئيس إلى ممارسة سلطة في التنسيق الرئاسي ، فيستطيع حسم الخلافات وإلزام الموظفين باحترام القرارات وتنفيذها . وقد يلجأ إلى توقيع شتى الجزاءات التأديبية بحق المخالفين وذوي النزعات العدوانية . كما يمكن أن يعتمد على إحداث التكامل التنظيمي ، فيعين الرئيس مأمورين للاتصال ، ويشكل لجان تنسيق تضم ممثلين عن كافة المراكز ذات العلاقة في القضايا الإدارية ، وأيضاً قد يعتمد على الاستعانة بدور الخبرة الاستشارية حيث يتوفر لدى هذه المراكز أساليب تستعين بها في حل التناقضات منها ما يسمى بتدريب الحساسية ، وتطوير المنظمات ، فيرتب الخبراء لقاءات بين الموظفين والإدارة حيث يتعرفون على وجهات النظر التي يعتقونها ويقتربون من التفاهم فيما بينهم وبالتالي تقل احتمالات التناقض . وتعتمد الإدارة إلى استخدام أسلوب الإدارة الديمقراطية القائمة على فتح المشاركة في صنع القرارات جماعياً وهذا بدوره يؤدي إلى التوليف والتوفيق بين الآراء المتعارضة فتتقلص مجالات الصراع المحتمل حدوثها ، بالإضافة إلى بناء روح الفريق في العمل ، ويتحقق هذا البناء عن طريق خلق المناخ التنظيمي الفعال وتوحيد الثقافة القيمية التنظيمية وتعزيز الثقة والشعور الجماعي بين الموظفين ، أيضاً إيجاد برنامج تدريبي متكامل للتعريف بظاهرة الصراعات التنظيمية وكيفية إدارتها بموضوعية وإشاعة أسس العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين في كل المستويات والأقسام والمراكز الإدارية [١٩ ، ص ٧٩] .

ويفضل اعتماد الإدارة على الأساليب الإدارية الواقعية والممكنة التطبيق في فض الصراعات دون مبالغة أو تستر لا طائل من ورائه . ولاضير أن ننوه بدور الفكر الإداري الإسلامي الذي يحث على أداء العمل على أساس التعاون والتآخي وبناء علاقة بين الموظفين قوامها المودة والألفة والتراحم بعيداً عن الحقد والكراهية . فسيادة روح الأخوة «إنما المؤمنون إخوة» من أهم الثوابت في العقيدة الإسلامية التي تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة . وقد وردت آيات كريمة وأحاديث شريفة جملة تحض على التعاون والتلاحم بين أفراد المجتمع الإسلامي .

٢- أسباب الصراعات التنظيمية

يشكل تحليل هذه الأسباب محور الدراسة ومركز اهتمامها حيث إن ظاهرة الصراع ووجود التناقضات بين الموظفين في المنظمات الإدارية أمر واقعي يصعب تجاهله . وعلى الرغم من الاعتراف بهذه الحقيقة إلا أن الباحثين أقروا أن هناك أسباباً ودوافع مختلفة ومتباينة تدفع الموظفين إلى ممارسة الصراع . وبإجراء مسح لهذه الدراسات وُجد أنه من الصعوبة اتفاق الباحثين على إرساء تصنيفات محددة لتلك الأسباب ، وهذا ما عزانا في هذه الدراسة إلى تصنيفها ومناقشتها ضمن مجموعات مقاربة لتسهيل مناقشتها واستعراضها وتحليلها . ومن الجدير بالذكر أن هذه التقسيمات تتسم بالجهد الاجتهادي من الباحثين يقصد بها تنسيق وتنظيم تلك الأسباب سعياً إلى تيسير تحليلها وفك التداخل بينها بصورة موضوعية ، ولتسهيل استعراض الدراسات السابقة في الموضوع . ويمكن تصنيف تلك الأسباب إلى أسباب إدارية ، وأسباب تنظيمية ، وأسباب اجتماعية ، وأسباب ثقافية ، وأسباب سلوكية ، وأسباب نفسية .

أ) الأسباب الإدارية

ترجع الأسباب الإدارية في أساسها إلى وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة بين عدة مراكز إدارية ويعتقد القريوتي [٤ ، ص ١٤٢] أن اعتماد عملية اتخاذ القرارات على التفاعل بين العديد من الجهات يجعل احتمال ظهور إمكانيات التناقض

أكبر، نظراً لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من القضايا موضوع النقاش والجدل بين تلك الجهات . وعلى النقيض من ذلك فإذا كانت القرارات تتم بشكل فردي (أحادي) ودون الاعتماد على الآخرين، فإن احتمالات التناقضات تتدنى وتتضاءل طالما أن مرجعية اتخاذ القرار الإداري تعود إلى سلطة مركزية ذات قاعدة فردية .

وقد يستلزم اتخاذ القرار الإداري - كما يرى سيزلاقي [١٥، ص ١٢١] - متطلبات أساسية تؤدي إلى تفعيله من خلال عاملين يمتان بصلة وثيقة لهذه المستلزمات كدرجة الغموض في تحديد المهام الواجب تنفيذها وكذلك مدى توفر الموارد المتاحة . فتتطلب المهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة قدراً من تدفق المعلومات قبل أن يتسنى اتخاذ القرارات . فكلما زادت درجة الغموض والتشويش ونقصت المعلومات وتم حجبها، كلما زاد التوتر نحو حيازة معلومات ضرورية وحيوية فتزداد ظاهرة الصراع حدة بين الإدارة التي تتحكم بتخزين المعلومات والبيانات والإدارة التي تكون بأمس الحاجة لها، لاتخاذ القرارات الموضوعية .

ويحدث الصراع عندما تظهر المنافسة بين جماعات العمل حول تقاسم نفس الموارد المحدودة، فقد ترى بعض الجماعات أن مخصصاتها من الموارد غير كافية، بل ولم يتم توزيعها بعدالة فتصاب بالإحباط وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى في بيئة العمل .

ب) الأسباب التنظيمية

وتتمثل هذه الأسباب في طبيعة تحديد الاختصاصات والمسؤوليات للموظفين في المستويات الإدارية وخاصة العليا التي تتمركز فيها القيادات الإدارية . فيكاد يمثل الصراع حول تحديد المسؤوليات كما يرى العساف [٢، ص ٢١٥] أحد العوامل الهامة التي تواجه المنظمات في الدول النامية عموماً . فيلاحظ أن مبرر الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عندما يحرص الآخرون على أن يفوض لهم الرؤساء بعضاً من السلطات كأساس يفضي إلى تحقيق مرونة وسرعة في إنجاز العمل وتصريف طاقاتهم الإبداعية، وعلى الطرف الآخر

يتشبث الرؤساء بالسلطة لعدم الثقة في مرؤوسيهـم أو خشية فقدان نفوذهم وقوتهم في إدارة المنظمات .

ويشير زايد [٧، ص ٥٢٠] إلى أن الخلـل الذي يعـتري العملـية التـنظيمـية قد يكون مرده في وجه منه إلى بناء الهيكل التنظيمي للإدارة فيحدث تفاوت وتداخلات في مراحل تصميم وتصنيف الوظائف ، فلا تخضع هذه العمليات إلى توصيف وتصنيف واضح المعالم منذ الفترة التأسيسية للمنظمة الإدارية .

ويستطرد زايد في تفسيره لأسباب الصراعات التنظيمية ليؤكد أن تعدد أساليب الرقابة الإدارية وعدم توفر مقاييس محددة وموضوعية لقياس النتائج يثير نزاعات بين الموظفين حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية . وقد تشكل ضعف فعالية قنوات الاتصال الإداري ، التي تهدف إلى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال الإدارية ، عاملاً هاماً في نشوء الصراعات التنظيمية . ففي حالات يصعب توفر قنوات اتصالات فاعلة تغذي أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة في وقتها المناسب فقد تتخذ عندئذ قرارات متباينة ومتضاربة تؤدي بالتالي إلى حدوث صراعات بين الموظفين في الجهاز الإداري . زد عليه أن اختلال التوازن في التنسيق للسلطات الممنوحة للفرقاء المعنيين بإصدار قرار معين سيؤول إلى زيادة بلورة ظهور الصراعات في المنظمات الإدارية .

ج) الأسباب الاجتماعية

تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل ، فينظر أديل مان [٢٠، ص ٤٤] إلى أن العلاقات بين الأفراد العاملين تتخذ مسالك عدة . فتوجد علاقات ببنية تدور فيما بينهم ثم علاقات مع رؤسائهم ومرؤوسيهـم في التنظيم الإداري . ويرى أن لجوء الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية واتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل مع الموظفين يذكي روح الصراع وينمي علل التنافر بينهم فتضمـر الروابط الاجتماعية ، بل ويسودها جو العداة والتشاحن الضار بمصالح وأهداف المنظمة الإدارية .

ويقدم العساف [٢، ص ٢١٧] تفسيراً اجتماعياً لظهور الصراع يتمثل في تكوين

التنظيمات غير الرسمية . فعلى الرغم من تأييد الاتجاهات الإدارية الحديثة لتشكيل هذا النوع من التنظيمات كظاهرة إدارية صحية للعمل الإداري إلا أنه يجب عدم المبالغة والمغالاة في دعم وجود هذه التكوينات . ويحذر من تعاضدها حيث قد يجد التنظيم الرسمي نفسه في مواجهة حادة وتنافس شديد مع هذه المنظمات حيث تتناول في منازعته ممارسة السلطة والنفوذ . فكلما ازداد شأن المنظمات غير الرسمية وتفاقم عددها وتشعبت أنشطتها كلما ازدادت احتمالية الصراع مع المنظمات الرسمية وفعاليتها، وبالتالي يهتز كيانه ويصبح وجود واستمرار كيانه مشكوكاً فيه .

ولا يستغرب أن يحدث الصراع بين القيادات الإدارية نفسها التي تنتمي إلى التنظيم الإداري ذاته . ففي مجال التنافس بين الكوادر القيادية سعياً لحيازة النفوذ والسلطة يتوقع أن يتنامى ويتسارع الصراع بين القيادات في توجهاتها إلى مواقع متقدمة في مراكز السيادة . وقد يضرب المثل في المنافسة المستمرة بين الاستشاريين والمنفذين كنموذج حي للصراع في المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء [٢١، ص ٤٦] .

ولا نغفلوا كثيراً فيما نشاهده من ممارسات يومية تقوم على المنافسة بين مختلف المستويات الوظيفية في الإدارات الوسطى والتشغيلية تتمثل في تقريبهم بالتملق واتباع شتى السبل غير السوية لكسب ود وتأيد القيادات ، خاصة في مجتمعاتنا ودوائرها العامة . ومما يدعو للتساؤل أن هذه التصرفات تلاقي تشجيعاً من الرؤساء بل وتحظى باستحسانهم كلما سنحت الفرص لاستغلال المواقف وتحقيق المصالح الذاتية .

تنبثق الصراعات التنظيمية أحياناً من زيادة الاعتماد المتبادل في العمل . فيقول العسكر [٨، ص ٢٩] أن الجماعات العاملة تعتمد بعضها على بعض في أداء وإنجاز العمل ، ولكن بالرغم من هذا التعاون المتبادل فإنه قد ينشأ صراعات حادة كالزيادة في حجم الطلب على المنتج - مثلاً - ينشأ عنها زيادة في الضغط على كل من إدارة الإنتاج والتسويق بسبب تداخل العمل ويحدث صراعاً بين الإداريين . ويؤكد سيزلاقي [١٥، ص ٢٣٧] على أنه حين تعجز جماعة أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعات الأخرى ينشأ صراع بينهما ويتعاضم هذا الصراع كلما زادت كثافة التفاعلات واعتمادات العمل بين المستويات الإدارية في المنظمة .

د) الأسباب الثقافية

إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة يعود في جذوره إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيدلوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة [٥، ص ٢١٥].

إن كثيراً من القيم التي تعتنقها المنظمات وتتمحور حولها أهدافها يصعب أن تتواءم أو تقبل التعايش بعضها مع بعض، ونادراً ما يرضى معتنقوها المساومة عليها. فكلما زاد التمسك بالمعايير القيمة وصعب التنصل منها كلما قويت وازدادت احتمالات الصراع. فتباين القيم لأعضاء الجماعات العاملة يؤدي إلى الاختلاف في اتباع منهجية واضحة في التعامل مع بعضها، وبالتالي يترتب على ذلك تفاقم التناقضات والصراعات بين هذه الجماعات.

ويشير النمر [٦، ص ٢٦٠] إلى أن نشوء حالة الصراعات التنظيمية يعود إلى وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل الجهاز الإداري. فقد تنقل العمالة الوافدة صراعاتها الناتجة عن اختلافات عرقية وتباين العادات والتقاليد وتفاوت المستويات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها إلى البلاد المستقدمة لهذه العمالة، فتنشأ خلافات بين عمالة الدولة الواحدة، بل قد يمتد ذلك الصراع إلى العمالة الوطنية، مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي ويجعل بيئة العمل عرضة للتدهور وانخفاض الإنتاجية.

هـ) الأسباب السلوكية

يعتبر عامل تعارض بل عدم تجانس الأهداف وغموضها من أكثر المصادر السلوكية للصراع حدوثاً وأهمية. وتعدد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة تبعاً لكثرة العاملين وتباين مقاصدهم وأهدافهم، وهذا بدوره يمثل في واقع الأمر حقيقة أساسية في احتمال ظهور الصراعات التنظيمية وتطورها. ويزداد الوضع خطورة عندما يحدث الاختلاف بين متطلبات المصلحة العامة للمنظمة وبين مصالح العاملين فيها، وبالتالي يستشري الفساد الإداري ويضع التنظيم الإداري بكامله على حافة الهاوية [١٥، ص ٢٧٤].

وينظر السالم إلى أن الصراعات التنظيمية مردها اجتماعيا، ويعود ذلك إلى

غموض الدور الذي يوكل إلى الفرد القيام به وإنجازه بينما لا تتوفر لديه في الحقيقة معلومات وافية توضح مجال وحدود مسؤولياته واختصاصاته، فيتطلب منه الأمر القيام بتلبية العديد من المهام والمتطلبات في المنظمة مما قد يعارض بعضها بعضاً أو تتنافر وتتصادم مع قيمه ومثله، ويصعب على الفرد التوفيق بين ما طلب منه وما هو ملتزم به [٢٢، ص ١٢].

وقد تنشأ الصراعات التنظيمية نتيجة لطبيعة بعض الأشخاص ذوي الاتجاهات العدوانية وغير التعاونية. فيعتقد القريوتي [٤، ص ١٤٠] أن المنظمات قد تشمل في عضويتها عينات من الموظفين الذين هم بطبيعتهم ميالون للممارسات العدوانية ولا يتحلون بروح التعاون مع قرنائهم في إنجاز الواجبات الإدارية المناطة بهم. إن هذه الفصيلة من جماعات الموظفين تتسم بمراسها الصعب والحاد معاً مما يجعل التعامل معها أمراً في غاية التعقيد والحساسية، وبالتالي فإن ظهور التناقضات هنا ليس من قبيل المصادفة، بل ينتظر أن ينشأ الصراع بين الحين والآخر في حالة وجود عينة من هؤلاء الموظفين.

(و) الأسباب النفسية

ينظر إلى تفاوت السمات والخصائص الشخصية كأحد مبررات ظهور الصراعات التنظيمية. يمتلك الأفراد وحتى الجماعات خصائص وملكات ذاتية إما تتوفر لديهم بصورة طبيعية منذ الفطرة أو يتم اكتسابها بطرق التدريب والتجربة والخبرة الشخصية. ويشكل هذا التفاوت في السمات الشخصية بين الأفراد في حد ذاته مصدراً من مصادر الصراع، فنجد مثلاً أن التفاوت في الأعمار بين الموظفين في الجهاز التنظيمي ينشأ عنه ما يسمى بصراع الأجيال وهذا يلقي بظلاله على ضعف إمكانية وجود التعاون بين الموظفين في الأقسام المختلفة للمنظمة الإدارية [٤، ص ١٤١]. ولا يقل شأناً عن تفاوت السمات الشخصية ما يعرف بتباين القدرات الإدراكية. فيختلف الأفراد في قدراتهم على فهم واستيعاب ما يحدث من متغيرات في بيئة العمل التي ينتمون إليها. ويؤدي اختلاف القدرات الإدراكية بين الأفراد وحتى الجماعات إلى ظهور اتجاهات متباينة حول المنهجية لمعالجة نفس القضايا التي يسعى التنظيم إلى علاجها وهذه النظرات المتعارضة تفضي إلى الصراع في التعامل مع ما يجري من فعاليات داخل المنظمة الإدارية.

ومن نافلة القول إن الدراسات الكثيرة التي حظي بها الرضا الوظيفي تؤكد أن عدم توفر عنصر الرضا عند الموظف عن أدائه للعمل الموكل إليه وعدم ارتياحه لمنصبه الوظيفي يدفعه إلى الصراع مع زملائه ورؤيسه، فينزح إلى التقاعس في العمل، فيتدنى أدائه، ويتغيب عن العمل ولا يميل إلى التعاون مع زملائه، مما يؤدي في النهاية إلى تركه للعمل إذا تطور التناقض بين طموحاته وتوقعاته وما يجنيه من استمرار بقائه على رأس العمل في المنظمة [٤، ص ١٤٠].

ثامناً: عرض وتحليل البيانات

لقد توصل الباحثان إلى العديد من المعلومات والنتائج الهامة من خلال تحليل البيانات التي تضمنتها الدراسة. وعليه فإننا سنستعرض أولاً البيانات الأولية التي تصف عينة الدراسة، ثم بعد ذلك نتبعها بتحليل البيانات المتعلقة بأسباب الصراع التنظيمي، كما تظهر من خلال الاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها.

١- توزيع العينة ووصفها

يتضح من بيانات الدراسة - كما في الجدول رقم (١) توزيع عينة البحث بين الأجهزة الإدارية الحكومية التي أجريت عليها الدراسة، حيث تتوزع بين وزارات ومؤسسات ورئاسات ودواوين وهيئات.

الجدول رقم (١). توزيع عينة الدراسة بين الأجهزة الإدارية.

النسبة	التكرار	الجهاز
٠,٠٦	٢٤	وزارة البلديات والشؤون القروية
٠,٠٧	٢٨	وزارة البرق والبريد والهاتف
٠,٠٩	٣٩	وزارة المعارف
٠,٠٨	٣٥	وزارة الدفاع
٠,١١	٤٦	وزارة الصحة
٠,٠٦	٢٤	وزارة الزراعة والمياه

تابع الجدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة بين الأجهزة الإدارية.

النسبة	التكرار	الجهاز
٠,١١	٤٧	وزارة الداخلية
٠,٠٤	١٧	وزارة التخطيط
٠,٠٨	٣٦	رئاسة الحرس الوطني
٠,٠٥	٢١	الرئاسة العامة للبحوث العلمية والإفتاء
٠,٠٦	٢٣	الديوان العام للخدمة المدنية
٠,٠٤	١٥	هيئة المواصفات والمقاييس السعودية
٠,٠٥	١٩	معهد الإدارة العامة
٠,٠٦	٢٣	مؤسسة النقد العربي السعودي
٠,٠٤	١٧	مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية
١,٠٠	٤١٤	المجموع

ويظهر أيضاً من بيانات الدراسة أن أعمار عينة البحث تتوزع بين أربع فئات عمرية، حيث تقع الغالبية (٤١,٢٪) منهم بين عمر ٣١ و ٤٠ سنة. ويوضح الجدول رقم (٢) التوزيع العمري لأفراد العينة.

الجدول رقم (٢): التوزيع العمري لأفراد عينة البحث.

العمر	التكرار	النسبة
١٨-٣٠ سنة	١٦٣	٣٨,٩
٣١-٤٠ سنة	١٦٩	٤١,٢
٤١-٥٠ سنة	٦٣	١٥,٤
٥١ فأكثر	١٩	٤,٥
المجموع	٤١٤	١٠٠,٠٠

وبالنظر إلى مؤهلات عينة البحث يتضح أن مؤهل الغالبية من عينة البحث (أي ٣٩,٢٪) هو الثانوية العامة أو ما يعادلها كالدبلومات الثانوية، بينما يتوزع البقية من العينة

بين عدة فئات أخرى، كما يتضح من الجدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣): توزيع عينة البحث من حيث المؤهل التعليمي.

المؤهل	التكرار	النسبة
ابتدائية أو أقل	١٦	٣,٩
متوسطة أو ما يعادلها	٣٩	٩,٦
ثانوية أو ما يعادلها	١٦٠	٣٩,٢
بكالوريوس	١٢٦	٣٠,٩
ماجستير أو ما يعادلها	٤٢	١٠,٣
دكتوراه	٧	١,٧
أخرى	٢٤	٤,٤
المجموع	٤١٤	١٠٠,٠٠

وقد اتضح من بيانات الدراسة أن متوسط سنوات الخبرة الإدارية لعينة البحث تصل إلى حوالي (٥, ١١ سنة) تقريباً، بينما تتوزع المرتبة الوظيفية التي يشغلها أفراد العينة بين مختلف مراتب السلم الوظيفي الخمسة عشرة للخدمة المدنية، إلا أن غالبيتهم (١, ٦١٪) من المراتب بين السادسة والعاشرة، انظر الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤): توزيع أفراد عينة البحث حسب المرتبة

المرتبة	التكرار	النسبة
الخامسة فأقل	١٠٨	٢٩,٠
السادسة إلى العاشرة	٢٢٨	٦١,١
الحادية عشرة فأعلى	٧٨	١٠,٩
المجموع	٤١٤	١٠٠,٠٠

٢- التحليل العامل لاسباب الصراع التنظيمي

لتحقيق هدف الدراسة في التعرف على أهم عوامل الصراع التنظيمي، تم استخدام

أسلوب التحليل العاملي الذي من خلاله يمكن حصر أهم تلك الأسباب وتجميعها في مجموعات نوعية حسب طبيعة السبب سعياً لتقليص العوامل المؤدية إلى الصراع التنظيمي في عدد أقل من العوامل يمكن السيطرة عليها. وبالاتماد على أسلوب تدوير العوامل المتعامد، وكذلك أسلوب تدوير الفارماكس (Principle Component and Varimax Rotation) للذين يعتبران من أكثر الأساليب استخداماً في تحليل العوامل [٢٣، ص ٣٦٦]، فقد نتج عن ذلك عشرة عوامل تشرح حوالي (١، ٥٧٪) من التباين بين أسباب الصراع التي وردت في استبانة الدراسة والبالغ عددها ٤٨ بنداً، بينما يشرح (٣٩) عاملاً آخر حوالي (٩، ٤٢٪) من التباين. ويوضح الجدول رقم (٥) العوامل التي ظهرت نتيجة لذلك التحليل، بالإضافة إلى درجات الارتباط والجذر الكامن، ونسبة التباين التي يشرحها كل عامل.

وسنأتي هنا إلى استعراض تلك العوامل والأسباب التي أسفرت عن إجراء الاختبار، وما يمكن أن تعطينا هذه العوامل من دلالات، من حيث تصنيفات العوامل والصفات المشتركة بين الأسباب التي تقع ضمن كل عامل ودرجة ارتباط تلك الأسباب بالعامل، وكذلك نسبة التباين الذي يفسره كل عامل، ودرجة شيوع كل سبب من أسباب الصراع التنظيمي الواردة في استبيان الدراسة.

العامل الأول: التنسيق التنظيمي

يتضح من جدول نتائج التحليل العاملي أن قيمة الجذر الكامن Eigenvalue للعامل الأول قد بلغت حوالي (٤، ٥٠)، كما اتضح أنه يفسر حوالي (٢، ٩٪) من التباين بين أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية، وتشكل هذه النسبة الأعلى بين بقية العوامل التي نتجت عن التحليل. ويقع ضمن هذا العامل عدد من الأسباب الهامة، وهي كما تشير درجة الارتباط بينها وبين العامل كما يلي على التوالي: الغموض في تحديد مهام الموظفين (٠، ٧٨)، عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات (٠، ٧٢)، غموض دور الموظف في العملية الإدارية (٠، ٥٩)، عدم وضوح حدود ومجال مسؤوليات الموظف (٠، ٥٩)، حجب المعلومات عن الموظف (٠، ٥٧)، اختلال التوازن في السلطات الممنوحة لأطراف القرار (٠، ٥٣)، عدم العدالة في تخصيص الموارد (٠، ٤٧)، وعدم

توفر المرونة في العمل (٣٧، ٠). وقد تباينت درجة شيوع الأسباب التي جاءت ضمن هذا العامل حيث كان أعلى درجة شيوع هي (٦٧، ٠) للغموض في تحديد مهام الموظفين، وأقلها (٥٤، ٠) وهو اختلال التوازن في السلطات الممنوحة لأطراف القرار. وذلك يدل على أن العوامل العشرة التي نتج عنها هذا التحليل تفسر مقداراً كبيراً من التباين بين أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية التي جاءت ضمن هذا العامل. ويظهر أن الأسباب الواقعة تحت هذا العامل تتفق في أنها جميعاً تصف الغموض وعدم الوضوح في تحديد اختصاصات وصلاحيات الوظيفة بدقة، مما يضع الموظف في حيرة لعدم معرفته بواجباته ومسؤولياته الوظيفية وانعدام المعلومات عنه، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم التوازن في توزيع الموارد والقوة وبالتالي تظهر الصراعات التنظيمية. ولهذا فقد أطلق على هذا العامل مسمى «التنسيق التنظيمي».

العامل الثاني: التهافت على حيازة النفوذ والسلطة

يتضح أن قيمة الجذر الكامن للعامل الثاني قد بلغت (٢، ٤)، ويفسر حوالي (٨٠٪) من التباين بين أسباب الصراع التنظيمي. ويأتي هذا العامل في المرتبة الثانية من حيث نسبة ما يفسره من التباين، وإن كان لا يقل كثيراً عما يفسره العامل الأول. وقد تضمن هذا العامل عدداً من البنود التي ترتبط به ارتباطاً قوياً في أغلب الحالات مما يدل على انسجام قوي أيضاً. وهذه العوامل على التوالي هي: انتشار الشللية بين العاملين في الإدارة (٧٨، ٠)، كثرة عدد الشلل في الإدارة (٧٤، ٠)، المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة (٦٦، ٠)، استخدام الأسلوب التسلطي في الإدارة (٥٨، ٠)، شعور العاملين بعدم الاستقرار في الوظيفة (٥٣، ٠)، تملق بعض الموظفين للقيادات الإدارية (٥٠، ٠)، اختلاف أيديولوجيات موظفي الإدارة بعضهم عن بعض (٥٠، ٠)، التمييز في المعاملة بين الموظفين (٥٠، ٠)، وتشبث الرؤوساء بالسلطة وعدم تفويضها (٣٧، ٠). وتتراوح درجة الشيوع التي تفسر التباين بين أسباب الصراع التنظيمي من خلال هذا العامل بين (٧٣، ٠) لانتشار الشللية بين العاملين في الإدارة وبين (٥٤، ٠) لشعور العاملين بعدم الاستقرار في الوظيفة.

وتدل درجة الشيع هذه على أن العوامل الناتجة تفسر نسبة كبيرة من التباين بين أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية الواردة ضمن هذا العامل . وبالنظر إلى الأسباب التي تقع ضمن بنود هذا العامل نجد أنها تتفق في وصف اللجوء إلى استخدام شيء من الأساليب والسلوكيات الهادفة إلى تقوية التنظيمات غير الرسمية الداعمة للمواقف الفردية ، وتركيز السلطة وتقويتها والتشبث بها ، وبالتالي بروز الصراعات . ولهذا فقد تمت تسمية هذا العامل بعامل «التهافت على حيازة النفوذ والسلطة» .

العامل الثالث : تفاوت القدرات العلمية والعملية

بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٣, ٣) ، كما أن نسبة التباين الذي يشرحه هذا العامل أيضاً هي (٧, ٦٪) من التباين بين أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية الواردة في استبانة الدراسة . وقد جاء ضمن هذا العامل عدد من الأسباب التي ترتبط به ارتباطاً قوياً لا يقل عن (٥٠, ٠) . وهذه الأسباب مرتبة حسب قوة ارتباطها بهذا العامل كما يلي : تفاوت مؤهلات موظفي الإدارة بشكل كبير (٧٤, ٠) ، التفاوت الكبير في خبرات العاملين في الإدارة (٧٤, ٠) ، تفاوت أعمار العاملين في الإدارة بشكل كبير (٦٨, ٠) ، تباين القدرات الإدراكية بين الموظفين (٥٥, ٠) ، وعدم توفر التجارب والخبرات لدى الموظف (٥٠, ٠) . أما درجة الشيع لتلك الأسباب السابقة الذكر ، فقد تراوحت بين (٦١, ٠) لتفاوت مؤهلات موظفي الإدارة والتفاوت الكبير في خبرات العاملين في الإدارة ، وبين (٥٦, ٠) لتباين القدرات الإدراكية بين الموظفين . وتدل هذه الدرجة العالية للشيع على أن هناك دلالة على أن العوامل الناتجة تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل سبب من أسباب الصراع التنظيمي الواردة تحت هذا العامل . ويتضح من الأسباب الواردة ضمن هذا العامل أنها تشترك في تبيان كيف أن المؤهلات العلمية والخبرات الميدانية تؤثر على الولاء الوظيفي سلباً أو إيجاباً ، فكلما كان هناك انسجام بين مؤهلات وقدرات وخبرات الموظفين كلما كان الصراع أقل وعندما تتفاوت فإن الصراع يبدأ يتطور بحسب تفاوتها . وقد أطلق على هذا العامل «تفاوت القدرات العلمية والعملية» .

العامل الرابع : اختلاف القيم والأعراف

بلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الرابع (٢, ٣)، ويشرح ما نسبته (٦, ٦٠٪) من مجموع التباين بين بنود الدراسة المفسرة في هذا التحليل . ويقع من ضمن الأسباب التي جاءت تحت هذا العامل ما يلي : الاختلاف بين قيم وتقاليد وعادات الموظفين (٧٣, ٠)، اختلاف القيم الاجتماعية بين موظفي الإدارة (٦٩, ٠)، تصادم بعض متطلبات العمل مع القيم والتقاليد (٥٨, ٠)، اختلاف القيم العقائدية بين موظفي الإدارة (٥٣, ٠)، الاختلاف بين أهداف الموظفين الخاصة بعضهم مع بعض (٥٢, ٠)، اختلاف أهداف الجماعات غير الرسمية (٤٠, ٠)، وتعارض متطلبات العمل لدى الموظف (٣٦, ٠). ويظهر من الارتباط بين تلك الأسباب وهذا العامل أنها في أغلبها قوية، فيما عدا السببين الأخيرين . ومن الجدير بالذكر أن درجة الشيع لهذه الأسباب تتراوح بين (٦٣, ٠) و(٤٩, ٠)، وهذا تأكيد على أن العوامل الناتجة عن الاختبار تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل بند من البنود تحت هذا العامل . ولا شك أن الأسباب الواردة تحت هذا العامل تبين كيف أن اختلاف القيم والأعراف يمكن أن يؤدي إلى تصورات وممارسات متباينة للموظفين في الجهاز الواحد مما يؤدي إلى حدوث الصراعات مع أنها كلها تدور حول الدور الوظيفي للموظف وكيفية إنجاز مهام العمل ، وأيضاً دوره المتأثر بذلك خارج العمل . وقد تمت تسمية هذا العامل بعامل «اختلاف القيم والأعراف» .

العامل الخامس : تدني مستوى الرضا

يظهر من الجدول رقم (٥) أن قيمة الجذر الكامن للعامل الخامس قد بلغت (٦, ٢)، كما أن نسبة التباين التي يفسرها هذا العامل قد بلغت (٤, ٥٠٪) من مجموع التباين الذي تفسره العوامل الواردة في هذا الاختبار . وقد ظهر تحت هذا العامل عدد من البنود هي على التوالي : عدم رضا الموظف عن الخواطر المادية أو المعنوية (٦٦, ٠)، تناقض طموحات الموظف مع توقعاته (٦٥, ٠)، عجز الموظف عن مقابلة توقعات الأداء (٦٢, ٠)، وعدم رضا الموظف عن مرتبته الوظيفية (٥١, ٠) . وتشير قيم الارتباط بين هذه الأسباب وهذا العامل إلى أنها نسبة عالية مما يؤكد على وجود درجة كبيرة من الانسجام بينهما . وتتراوح

درجة الشيوع لهذه الأسباب بين (٠, ٦٤) و (٠, ٥٥)، مما يدل على أنها تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل من هذه الأسباب. وتعكس الأسباب الواردة تحت هذا العامل ما يمكن أن يصل إليه الموظف من عدم الرضا وبالتالي انحدار مستوى أدائه في مستوياته الكمية والكيفية التي بدورها تبرز على شكل صراعات بين الموظفين. ولهذا فقد تمت تسمية هذا العامل بعامل «تدني مستوى الرضا».

العامل السادس: اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية

لقد كانت قيمة الجذر الكامن للعامل السادس (٢, ٤)، يفسر حوالي (٠, ٥٠٪) من مجموع التباين الذي نتج عن هذا التحليل. وقد ورد تحت هذا العامل سببان فقط هما اعتماد الإدارة على الخبراء الأجانب بدرجة ارتباط (٠, ٧٥)، ووجود أعداد كبيرة من الوافدين في الإدارة بدرجة ارتباط مقدارها (٠, ٦٨). ومن جهة أخرى فقد كانت درجة الشيوع لهذين السببين (٠, ٦٧) و (٠, ٦٢) على التوالي. ولا شك أن الارتباط القوي بين هذين السببين والعامل السادس يدل على درجة عالية من الانسجام بينهما. ويتضح من العبارات السابقة في هذا العامل أن وجود الخبرات والعمالة غير الوطنية يشكل أحد عوامل الصراع التنظيمي لما يؤدي إليه ذلك من ضياع فرص كثيرة للعمالة المحلية في الترقى والتطور، وأيضاً تناقض المتطلبات المحلية والذاتية للتنظيم مع إفرازاته، مما يؤدي إلى ظهور الصراعات. وقد أطلق على هذا العامل «الاعتماد على الخبرات الأجنبية».

العامل السابع: علاقات الموظف في العمل

بلغت قيمة الجذر الكامن للعامل السابع (٢, ٣)، ويفسر حوالي (٠, ٤٨٪) من مجموع التباين الذي يفسره هذا الاختبار. وقد ورد تحت هذا العامل عدد من الأسباب هي على التوالي: حدة مزاج الموظف وصعوبة تعامله مع الآخرين بارتباط قدره (٠, ٦٨)، عدم توفر الروح التعاونية لدى بعض الموظفين بارتباط قدره (٠, ٥٩)، تعارض المصلحة الخاصة مع المصلحة العامة بارتباط قدره (٠, ٥٠)، وميول الموظف للممارسات العدوانية بارتباط قدره (٠, ٤٢). وتشير قوة قيم الارتباط إلى أن درجة الانسجام بين هذه الأسباب

عالية . ومن جهة أخرى تتراوح درجة الشيع لهذه الأسباب بين (٠, ٦٨) و (٠, ٥٥) مما يدل على أن العوامل الناتجة عن هذا الاختبار تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل سبب من هذه الأسباب . ويمكن الاستدلال من هذه الأسباب على أن عامل علاقات الموظف في العمل يحظى بأهمية كبيرة في تلافي الكثير من الصراعات وخاصة أنها تثير شكوكا حول شرعية وجود التنظيم وتؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية حيث تغلب المصلحة الخاصة على العامة . ومن هذا المنطلق فقد أطلق على هذا العامل «علاقات الموظف في العمل» .

العامل الثامن : ضعف المشاركة في العمل

بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٠, ٢)، ويفسر ما نسبته (١, ٤٪) من مجموع التباين الذي تفسره العوامل العشرة في هذا الاختبار . وقد تضمن هذا العامل عدداً من الأسباب هي على التوالي : الحاجة إلى العمل الجماعي لاتخاذ القرارات بارتباط قدره (٠, ٧٣)، وجود مواقف تحتم اتخاذ قرارات مشتركة بارتباط قدره (٠, ٥٢)، عدم واقعية توقعات الأداء (٠, ٤٧)، وعدم إتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد في الإدارة (٠, ٣٧) . ومما لا شك فيه أن قيم الارتباط تعد عالية فيما عدا قيمة ارتباط السبب الأخير . وتشير درجة الشيع لهذه الأسباب إلى أنها تتراوح بين (٠, ٦٠) و (٠, ٤٥)، وذلك يؤكد أيضاً نسبة تدل على درجة انسجام كبيرة بين تلك الأسباب وهذا العامل . وبالنظر إلى العبارات المندرجة تحت هذا العامل يتضح أنها تعبر عن درجة المساهمة الجماعية في اتخاذ القرارات والعمل، والتي في حال انعدامها يؤدي ذلك إلى ظهور صراعات على مختلف مستويات التنظيم . ولذا فقد أطلقنا على هذا العامل «ضعف المشاركة في العمل» .

العامل التاسع : صعوبة الحصول على المعلومات

ظهر من جدول التحليل العاملي أن قيمة الجذر الكامن للعامل التاسع قد بلغت (٩, ١)، حيث تفسر ما نسبته (٨, ٣٪) من مجموع التباين الذي يشرحه هذا الاختبار . وقد جاء ضمن هذا العامل ثلاثة أسباب هي على التوالي : عدم تغذية أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة بارتباط مقداره (٠, ٦١)، نقص المعلومات في العمل وعدم دقتها

بارتباط قدره (٠, ٦٠)، وعدم قدرة الموظف على فهم واستيعاب متطلبات العمل بارتباط قدره (٠, ٥٥). ومن الواضح أن قيم الارتباط تعد عالية، خاصة إذا نظرنا إلى درجات الشيوع التي تتراوح بين (٠, ٦٨) و(٠, ٦٤) مما يدل على أن العوامل الناتجة تفسر نسبة كبيرة من التباين للأسباب الواردة في هذا العامل. ويظهر من العبارات التي جاءت ضمن هذا العامل أنها تدور حول المعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء العمل، وذلك من حيث مدى توفرها، وانسيابها، فمن المؤكد أن ضبابية المعلومات أو عدم توفرها قد يؤدي إلى صراعات كبيرة في التنظيم. ولهذا سمي هذا العامل بعامل «صعوبة الحصول على المعلومات».

العامل العاشر: عدم توازن الموارد البشرية والمادية

تشير قيمة الجذر الكامن للعامل العاشر إلى أنها بلغت (٤, ١)، وتفسر ما نسبته (٩, ٢٪) من إجمالي ما تفسره العوامل التي نتج عنها هذا التحليل. وقد جاء تحت هذا العامل سببان هما: كثرة عدد العاملين في الإدارة الواحدة، وعدم توفر الموارد بشكل يكفي الجميع، وتدل قيم الارتباط على وجود درجة عالية من الانسجام بين هذين السببين وهذا العامل حيث بلغت درجة ارتباطهما مع العامل (٠, ٦٣) و(٠, ٤٤) على التوالي. أما درجة الشيوع التي تدل على قدرة العوامل الناتجة على تفسير التباين لهذين السببين فقد كانت (٥٣, ٠) و(٤٩, ٠) على التوالي. ولعله من البديهي أن يؤدي التكدر الوظيفي وعدم كفاية الموارد إلى صراعات كثيرة في التنظيم نتيجة لعدم توازن التكلفة والعائد، وعدم توفر الدعم الكافي لاستثمار الموارد البشرية المتاحة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج عكسية تتطلب إعادة النظر في أهلية وجود التنظيم. ولهذا فقد أطلق على هذا العامل «عدم توازن الموارد البشرية والمادية».

الجدول رقم (٥): التحليل العاملي لأسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية

الرقم العـبارة	العامـل	درجة الشيع
	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	
١ الغموض في تحديد مهام الموظفين	٠,٧٨	٠,٦٧
٢ عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات	٠,٧٢	٠,٦١
٣ غموض دور الموظف في العملية الإدارية	٠,٥٩	٠,٥٥
٤ عدم وضوح حدود ومجال مسؤولية الموظف	٠,٥٩	٠,٦٠
٥ حجب المعلومات عن الموظفين	٠,٥٧	٠,٥٩
٦ اختلال التوازن في السلطات الممنوحة لأطراف القرار	٠,٥٣	٠,٥٤
٧ عدم العدالة في تخصيص الموارد	٠,٤٧	٠,٥٨
٨ عدم توفر المرونة في العمل	٠,٣٧	٠,٦٠
٩ انتشار الشللية بين العاملين في الإدارة	٠,٧٨	٠,٧٣
١٠ كثرة عدد الشلل في الإدارة	٠,٧٤	٠,٦٧
١١ المنافسة غير الشريفة لكسب ود الإدارة	٠,٦٦	٠,٦٦
١٢ استخدام الأسلوب التسلطي في الإدارة	٠,٥٨	٠,٧١
١٣ شعور العاملين بعدم الاستقرار الوظيفي	٠,٥٣	٠,٥٤
١٤ تملق بعض الموظفين للقيادات الإدارية	٠,٥٠	٠,٦٤
١٥ اختلاف أيدولوجيات موظفي الإدارة عن بعضهم	٠,٥٠	٠,٦٠
١٦ التمييز في المعاملة بين الموظفين	٠,٥٠	٠,٥٧
١٧ تثبيت الرؤساء بالسلطة وعدم تفويضها	٠,٣٧	٠,٥٥
١٨ تفاوت مؤهلات موظفي الإدارة بشكل كبير	٠,٧٤	٠,٦١
١٩ التفاوت الكبير في خبرات العاملين في الإدارة	٠,٧٤	٠,٦١
٢٠ تفاوت أعمار العاملين في الإدارة بشكل كبير	٠,٦٨	٠,٥٨
٢١ تباين القدرات الإدراكية بين الموظفين	٠,٥٥	٠,٥٦
٢٢ عدم توفر التجارب والخبرات لدى الموظف	٠,٥٠	٠,٦١
٢٣ الاختلاف بين قيم وتقاليد وعادات الموظفين	٠,٧٣	٠,٦٢
٢٤ اختلاف القيم الاجتماعية بين موظفي الإدارة	٠,٦٩	٠,٥٧
٢٥ تصادم بعض متطلبات العمل مع القيم والتقاليد	٠,٥٨	٠,٥٩
٢٦ اختلاف القيم العقائدية بين موظفي الإدارة	٠,٥٣	٠,٥٤
٢٧ الاختلاف بين أهداف العاملين الخاصة مع بعضهم	٠,٥٢	٠,٦٣

تابع الجدول رقم (٥): التحليل العاملي لأسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية

الرقم العـبـارة	العـامـل	درجة الشيع
	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠	
٢٨ اختلاف أهداف الجماعات غير الرسمية	٠,٤٠	٠,٥٠
٢٩ تعارض متطلبات العمل لدى الموظف	٠,٣٦	٠,٤٩
٣٠ عدم رضا الموظف عن الحوافز المادية أو المعنوية	٠,٦٦	٠,٥٥
٣١ تناقض طموحات الموظف مع توقعاته	٠,٦٥	٠,٥٦
٣٢ عجز الموظف عن مقابلة توقعات الأداء	٠,٦٢	٠,٦٤
٣٣ عدم رضا الموظف عن مرتبته الوظيفية	٠,٥١	٠,٥٥
٣٤ اعتماد الإدارة على الخبراء الأجانب	٠,٧٥	٠,٦٧
٣٥ وجود أعداد كبيرة من الوافدين في الإدارة	٠,٦٨	٠,٦٢
٣٦ حدة مزاج الموظف وصعوبة تعامله مع الآخرين	٠,٦٨	٠,٦٨
٣٧ عدم توفر الروح التعاونية لدى بعض الموظفين	٠,٥٩	٠,٦٢
٣٨ تعارض المصلحة الخاصة مع المصلحة العامة	٠,٥٠	٠,٥٥
٣٩ ميول الموظف للممارسات العدوانية	٠,٤٢	٠,٦٣
٤٠ الحاجة إلى العمل الجماعي لاتخاذ القرارات	٠,٧٣	٠,٦٠
٤١ وجود مواقف تحتم اتخاذ قرارات مشتركة	٠,٥٢	٠,٤٥
٤٢ عدم واقعية توقعات الأداء	٠,٤٧	٠,٥٨
٤٣ عدم إتاحة الفرصة لمشاركة الأفراد في الإدارة	٠,٣٧	٠,٥٧
٤٤ عدم تغذية أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة	٠,٦١	٠,٦٧
٤٥ نقص المعلومات في العمل وعدم دقتها	٠,٦٠	٠,٦٨
٤٦ عدم قدرة الموظف على فهم واستيعاب متطلبات العمل	٠,٥٥	٠,٦٤
٤٧ كثرة عدد العاملين في الإدارة الواحدة	٠,٦٣	٠,٥٣
٤٨ عدم توفر الموارد بشكل يكفي الجميع	٠,٤٤	٠,٤٩
القيمة الكامنة Eigenvalue	٤,٥٠	٢٧,٨١,٤١,٩٢,٠٢,٣٢,٤٢,٦٣,٢٣,٣٤,٢
% نسبة التباين المفسر	٦٩,٢	٥٧,١٢,٩٣,٨٤,١٤,٨٥,٠٥,٤٦,٦٦,٧

٣- التحليل الوصفي للعوامل الناتجة عن التحليل العاملي

بعد أن تم التعرف على العوامل التي تعبر عن أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة

الحكومية في المملكة العربية السعودية ، والناجمة عن التحليل العاملي لاستبانة الدراسة ، يمكن أن نقدم بعض الوصف الإحصائي لهذه العوامل البالغ عددها عشرة عوامل ، وذلك من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها ، (انظر الجدول رقم ٦) .

الجدول رقم (٦): الوصف الإحصائي لأسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية .

الرقم	العوامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التنسيق التنظيمي	٣,٥٣	٠,٧٧
٢	التهافت على حيازة النفوذ والسلطة	٣,٥١	٠,٨٨
٣	تفاوت القدرات العلمية والعملية	٣,١٢	٠,٨٣
٤	اختلاف القيم والأعراف	٢,٨١	٠,٧٨
٥	تدني مستوى الرضا	٣,٥٩	٠,٧٩
٦	اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية	٢,٨٣	١,١٧
٧	علاقات الموظف في العمل	٣,٢٤	٠,٩٣
٨	ضعف المشاركة في العمل	٣,٣٤	٠,٧١
٩	صعوبة الحصول على المعلومات	٣,٣٢	٠,٨٣
١٠	عدم توازن الموارد البشرية والمادية	٣,٤٠	٠,٨٧

ويوضح الوصف الإحصائي أن العوامل العشرة للصراع التنظيمي يمكن أن ترتب حسب أهميتها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كمؤشرين لتلك الأهمية . ويأتي عامل تدني مستوى الرضا كأهم العوامل التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي كما يشير جدول (٦) . وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (٣,٥٩) ، بانحراف معياري قدره (٠,٧٩) ، ويدل ذلك على أن أفراد العينة يرون أن لتدني مستوى الرضا تأثيراً كبيراً إلى أعلى من متوسط على نشوء الصراعات بين الأفراد في التنظيمات الإدارية .

ويأتي عامل ضعف التنسيق التنظيمي في المرتبة الثانية من حيث أهمية التأثير على نشوء الصراع بين الأفراد في الأجهزة الحكومية بمتوسط يبلغ (٣,٥٣) وبانحراف قدره

(٧٨، ٠). ولعل ذلك يدل على أن هناك من الموظفين من يرى أن عدم الوضوح والغموض في تحديد المهام والأدوار ومجالات المسؤولية وعدم توفر المرونة والمعلومات يؤثر بدرجة كبيرة إلى متوسطة على نشوء الصراع بين الأفراد في التنظيمات الإدارية .

ويظهر من الجدول رقم (٦) أن عامل التهافت على حيازة النفوذ والسلطة يحتل المرتبة الثالثة من حيث أهميته في درجة التأثير على الصراع بين الأفراد في الأجهزة الحكومية، وذلك بمتوسط بلغ (٥١، ٣)، وانحراف معياري بلغ (٨٨، ٠). وتشير هذه المؤشرات إلى أن العاملين يرون أن التهافت على حيازة السلطة يمكن أن يسبب الصراع بين العاملين بدرجة كبيرة إلى متوسطة، وإن كان هناك من يرى غير ذلك، كما يتضح من الانحراف المعياري . ومن المؤكد أنه عندما تكثر التنظيمات غير الرسمية والمنافسة واللجوء إلى أسلوب الشدة في التعامل فإن ذلك يؤدي، لا محالة، إلى الصراعات التنظيمية بين العاملين .

أما عامل عدم توازن الموارد البشرية والمادية فيأتي في المرتبة الرابعة من حيث أهميته في التأثير على نشوء الصراعات التنظيمية بين الأفراد في الأجهزة الحكومية كما يرى الموظفين بمتوسط قدره (٤٠، ٣)، وانحراف قدره (٨٧، ٠). ولا شك أن كثرة عدد العاملين في الإدارة الواحدة وعدم توفر الموارد المطلوبة بشكل يكفي الجميع يؤدي إلى نشوب عدد من الصراعات بين العاملين في الإدارة الحكومية، حيث يرى الموظفون أن لذلك تأثيراً بدرجة كبيرة إلى متوسطة، وإن كان هناك من يرى عكس ذلك، كما يظهر من الانحراف المعياري .

ويظهر من الجدول رقم (٦) أن هناك بعض العوامل الأخرى ذات التأثير الأعلى من المتوسط أو المتوسط في نشوب الصراع بين العاملين . وهذه العوامل هي على التوالي : ضعف المشاركة في العمل بمتوسط قدره (٣٤، ٣) وانحراف معياري يبلغ (٧١، ٠)، ثم علاقات الموظف في العمل بمتوسط يبلغ (٢٤، ٣) وانحراف معياري قدره (٩٣، ٠)، ثم صعوبة الحصول على معلومات بمتوسط قدره (٢٣، ٣) وانحراف معياري يبلغ (٨٣، ٠)، ثم أخيراً تفاوت القدرات العلمية والعملية بمتوسط بلغ (١٢، ٣) وانحراف معياري قدره (٨٣، ٠).

أما أقل العوامل تسبباً في حدوث الصراع التنظيمي فهي عامل اختلاف القيم

والأعراف حيث يعتبر تأثيره أقل من المتوسط كما يظهر من المتوسط البالغ (٢,٨١) والانحراف الذي بلغ (٠,٧٨)، وكذلك يمكن القول عن اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية حيث يظهر أن تأثيرها أقل من المتوسط على نشوء الصراعات حيث كان المتوسط الحسابي (٢,٨٣)، وبلغ الانحراف المعياري (١,١٧) حيث يشر ذلك إلى وجود آخرين يرون خلاف ذلك.

٤- العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية وأسباب الصراع التنظيمي

بعد أن تم نقاش أسباب الصراع التنظيمي كما ظهرت من التحليل العاملي وتوضيح أهمها وأكثرها تسبباً في الصراعات التنظيمية، فتجدد بنا الإشارة إلى علاقة تلك العوامل ببعض المتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل والخبرة والمرتبة. وقد تم إجراء اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة درجة الارتباط بين هذه المتغيرات والعوامل المذكورة. وقد نتج عن ذلك وجود بعض العلاقات، كما يظهر من الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧): العلاقات الارتباطية بين بعض العوامل الشخصية وأسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية.

الرقم	العامل	العمر	المؤهل	الخبرة	المرتبة
١	التنسيق التنظيمي	-٠,٠٣٦	٠,٢٢٥**	-٠,٠٢٤	-٠,٠٩٥
٢	التهافت على حيازة النفوذ والسلطة	-٠,٠٥٣	٠,٠٧٣	-٠,٠١٣	-٠,٠٣٧
٣	تفاوت القدرات العلمية والعملية	٠,٠٦٩	٠,٠١٤	٠,٠٥٩	-٠,٠٧٢
٤	اختلاف القيم والأعراف	-٠,٠٥١	٠,٠٢٣	-٠,١٣٨	٠,٠٢٨**
٥	تدني مستوى الرضا	-٠,٠٥٠	٠,٠٥٣	-٠,٠٠٣	-٠,٠٧٨
٦	اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية	-٠,١١٢*	٠,٠٠١	-٠,١٣٢**	-٠,٠٧٩
٧	علاقات الموظف في العمل	-٠,٠٧٦	٠,٠٩٣	-٠,١١٢*	٠,٠٢٢
٨	ضعف المشاركة في العمل	-٠,٠٠٦	-٠,٠٢٣	٠,٠٠٧	-٠,٠٤٠
٩	صعوبة الحصول على المعلومات	-٠,٠٠٤	٠,١٠٥*	٠,٠١٢	٠,٠١٥
١٠	عدم توازن الموارد البشرية والمادية	-٠,٠٣٤	-٠,٠٠٣	-٠,٠٢٩	٠,٠٤٣

* معنوي عند مستوى أقل من (P<0.05).

** معنوي عند مستوى أقل من (P<0.01).

لقد ظهر من ذلك الاختبار -الجدول رقم (٧)- بعض العلاقات التي يمكن أن توضح لنا بعض الارتباطات بين عوامل أو أسباب الصراع التنظيمي والعوامل الشخصية . وأهم هذه العلاقات تلك التي ظهرت بين التنسيق التنظيمي والمؤهل ، لقد كانت تلك العلاقة علاقة طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠١٠) ، وقد بلغت قيمة الارتباط (٠,٢٥٥) . وتدل تلك العلاقة على أن هناك علاقة طردية بين المؤهل والتنسيق التنظيمي فكلما زاد المؤهل زاد التنسيق التنظيمي ، وبالتالي يقل احتمال ضعف التنسيق التنظيمي الذي بدوره يقلل من نشوء الصراع التنظيمي في الأجهزة الحكومية .

كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية أخرى عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين اختلاف القيم والأعراف وسنوات الخبرة حيث بلغت قيمة الارتباط (-٠,١٣٨) ، ويدل ذلك على أن هناك علاقة عكسية بين الخبرة ودرجة تأثير اختلاف القيم والأعراف ، فكلما زادت سنوات الخبرة كلما قل تأثير اختلاف القيم والأعراف على نشوء الصراع التنظيمي . ويظهر من الجدول رقم (٧) أيضاً أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) تشير إلى أنه زاد العمر كلما قل تأثير الاعتماد على الخبرات الأجنبية كأحد أسباب الصراع التنظيمي ، وتبلغ درجة الارتباط (-٠,١١٢) .

كما يظهر من الجدول رقم (٧) أنه يوجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١٠) بين سنوات الخبرة والاعتماد على الخبرة الأجنبية بدرجة ارتباط قدرها (-٠,١٣٢) . ويدل ذلك على أنه كلما زادت سنوات الخبرة قل تأثير الاعتماد على الخبرة الأجنبية على نشوء الصراعات التنظيمية بين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

وقد وجد أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين الخبرة وعلاقات الموظف في العمل حيث بلغت درجة الارتباط (-٠,١١٢) ، مما يدل على أنه كلما زادت سنوات الخبرة قل تأثير علاقات الموظف في العمل على نشوء الصراع التنظيمي .

أخيراً فإن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المؤهل وصعوبة الحصول على المعلومات حيث بلغت درجة الارتباط (٠,١٠٥) ، ويدل

ذلك على أنه كلما زادت سنوات الخبرة زاد تأثير «الصعوبة في الحصول على معلومات» على نشوء الصراع التنظيمي . أما فيما يتعلق بالمرتبة فلم يظهر لها أي علاقة ذات دلالة إحصائية مع أي من العوامل التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة .

تاسعاً: النتائج والتوصيات

لقد توصل الباحثان بعد مراجعة الدراسات السابقة ، واستعراض البيانات الميدانية وتحليلها إلى عدد من النتائج الهامة . ويمكن تلخيص أهم تلك النتائج فيما يلي :

١ - لقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عشرة عوامل تسبب في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هذه العوامل هي ما يلي : التنسيق التنظيمي ، التهافت على حيازة النفوذ والسلطة ، التفاوت في القدرات العلمية والعملية ، اختلاف القيم والأعراف ، تدني مستوى الرضا ، اعتماد المنظمة على الخبرات الأجنبية ، علاقات الموظف في العمل ، ضعف المشاركة في العمل ، صعوبة الحصول على المعلومات ، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية .

٢ - توصلت الدراسة بعد إجراء التحليل الوصفي لعوامل الصراع التنظيمي إلى أن أهم العوامل التي تؤدي إلى نشوب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية هي تدني مستوى الرضا أولاً ، ثم ضعف التنسيق التنظيمي ، ثم التهافت على حيازة النفوذ والسلطة . أما بقية العوامل فقد كان تأثيرها على نشوء الصراع التنظيمي يتراوح بين المتوسط فما دون .

٣ - تبين من هذه الدراسة أن هناك بعض العلاقات الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين بعض عوامل الصراع التنظيمي وبعض العوامل الشخصية ، فقد اتضح أن هناك علاقة طردية بين المؤهل والتنسيق التنظيمي ، وكذلك علاقة إيجابية أخرى بين المؤهل وصعوبة الحصول على معلومات عن العمل . هذا وقد ظهر من خلال الدراسة أن هناك علاقات عكسية بين الخبرة واختلاف القيم والأعراف ، وكذلك بين الاعتماد على الخبرات الأجنبية والعمر وبينها وبين الخبرة ، كما وُجد أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة وعلاقات الموظف في العمل .

٤- لم يظهر أي علاقة ارتباطية بين المرتبة وأي من عوامل الصراع التنظيمي العشرة التي توصلت إليها الدراسة . وفي ذلك مؤشر على أن الصراع التنظيمي لا يخضع لأي مستوى إداري ، وإنما يمكن أن يحدث على كل المستويات ، ربما نظراً لارتباطه بالسلوك الشخصي أكثر من ارتباطه بالسلوك التنظيمي .

٥- لقد تبين من نتائج الدراسة أنه لا يوجد أي علاقة بين العوامل التالية من عوامل الصراع التنظيمي في الأجهزة الإدارية الحكومية وأي من العوامل الشخصية التي تمت دراستها : التهافت على حيازة السلطة ، وتفاوت القدرات العلمية والعملية ، وتدني مستوى الرضا ، وضعف المشاركة في العمل ، وعدم توازن الموارد البشرية والمادية . ولهذا فإنه يمكن التوصل إلى أن هناك عوامل شخصية أخرى أو خارجية تؤثر على تلك العوامل . وبعد معرفة أسباب الصراع التنظيمي في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية ، وتحديد أهمها من حيث درجة التأثير على نشوء الصراعات التنظيمية ، والعلاقات بينها وبين بعض العوامل الشخصية ، يمكن تلخيص أهم التوصيات الواجب الأخذ بها لتفادي أسباب الصراع التنظيمي ومعالجتها ، فيما يلي :

١- تحديد مهام الموظفين واختصاصاتهم ومسؤولياتهم وأدوارهم بوضوح ، مع توفير المعلومات اللازمة لهم لتحقيق العدالة والمرونة والتوازن المطلوب بين السلطات الممنوحة والعمل المطلوب منهم القيام به دون أدنى لبس أو غموض .

٢- تنمية روح الفريق الواحد في العمل لتقليل التهافت نحو حيازة النفوذ والسلطة مما سينعكس إيجاباً على عمل الموظفين بعضهم مع بعض ونظرتهم إلى أدوارهم في العمل وبالتالي التقليل من التنظيمات غير الرسمية والمنافسات غير الشريفة .

٣- العمل على خلق روح المواءمة والانتماء والولاء بين الموظفين من ذوي المستويات متفاوتة من حيث المؤهل أو الخبرة أو القدرات الإدراكية أو حتى الأعمار ، وذلك تفادياً للتصادم الذي ينتج عنه الصراع التنظيمي .

٤ . تنمية ثقافة تنظيمية خاصة تجمع بين مختلف القيم والأعراف السائدة في المجتمع ، وذلك لاحتواء مختلف النزعات والقيم والأعراف ، وتشجيعها لتكون سبباً في الحيلولة دون حدوث الصراعات التنظيمية ، والتمكين لها لتكون هي السائدة .

- ٥- البحث عن سبل لتحقيق رضا الموظف بالشكل الذي ينمي أدائه سواء كان ذلك من خلال الحوافز وتحقيق الطموحات الوظيفية بمستويات أداء منطقية ومعقولة .
- ٦- تقليص الاعتماد على الخبرات الأجنبية ما لم يكن ذلك ضرورة ملحة ، وفي ظل عدم توفر الخبرات المحلية التي يمكن أن تقدم المعونة الفنية المطلوبة .
- ٧- تثقيف الموظفين نحو أضرار السلوكيات الذاتية المنغلقة التي تحصر الموظف في بوتقة المصلحة الشخصية والشعور بالانعزالية والعدوانية تجاه الآخرين .
- ٨- فتح المجالات المختلفة للموظفين للمشاركة في مختلف جوانب العمل عندما يرون أنهم يستطيعون تحقيق إضافة قيمة من خلال تلك المشاركة ، وإن كانت تلك الإضافة تنمية فهمهم واستيعابهم لأعمالهم .
- ٩- تغذية أجزاء التنظيم بمعلومات كافية ودقيقة تفي بمتطلبات العمل وتساعد الموظف في فهم واستيعاب عمله وغيره من العمليات الإدارية الأخرى .
- ١٠- إعادة تقييم مستوى القوى العاملة في كل إدارة للتأكد من تناسب أعداد العاملين فيها مع العمليات التي تقوم بها ، وكذلك للتأكد من توفر الموارد اللازمة لكل عناصر العمل بشكل يكفي الجميع للحيلولة دون حدوث الصراع على الموارد البشرية والمادية اللازمة .
- ١١- مبادرة الإدارة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي عند نشوبه ، واتخاذ الإجراءات اللازمة للسيطرة عليه واحتوائه بشكل يمنع تطوره أو انتشاره بين العاملين .
- ١٢- التوسع في دراسة عوامل الصراع التنظيمي في كل الأجهزة الإدارية ، واختبار علاقتها بعوامل شخصية أكثر .

المراجع

- [١] علي ، منير حسن . «اتجاهات المستهلكين السعوديين نحو الإعلان التجاري : دراسة على المستهلكين في مدينة جدة» ، مجلة جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، مجلد ٦ ، العدد ١ ، ١٩٩٤م ، ص ص (٣-٤٩) .

[٢] عساف، عبدالمعطي محمد. السلوك الإداري «التنظيمي» في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، ١٩٩٤م.

[٣] Bakewr, J. and Andrews, T. "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers." *Journal of Management Studies*, (1988), 25, No. 2, (1968), 167-178.

[٤] القريوتي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٩م.

[٥] الطجم، عبدالله بن عبدالغني وآخرون. السلوك التنظيمي، دار النوايح للنشر والتوزيع، جدة، ١٩٩٥م.

[٦] النمر، سعود بن محمد. السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٠م.

[٧] زايد، عادل محمد. «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي» في دولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد الرابع، مارس ١٩٩٥م، ص ص (٥٢٥-٥٥٣).

[٨] العسكر، سمير أحمد. «دور الصراع في الإدارة»، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، خريف ١٩٨٣م، ص ص (٢٦-٤٣).

[٩] المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي، دار الفكر، عمان، ١٩٩٥م.

[١٠] عبدالوهاب، علي محمد. «دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة»، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢، العدد ٤، يناير- فبراير ١٩٩٨م، ص ص (٢٥-٤٣).

[١١] الحناوي، محمد صالح وآخرون. السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، جامعة الأسكندرية، ١٩٩٧م.

[١٢] الديب، مدحت محمد. جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، صيف ١٩٨٧م، ص ص (٥-١٦).

[١٣] Robins, S.P. *Managing Organizational Conflict*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.

[١٤] فياض، رجاء خالد. «النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في

- الوزارات في الأردن»، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، ١٩٩١ م.
- [١٥] سيزلاقي، اندرو دي، ووالاس جي، مارك. *السلوك التنظيمي والأداء*، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩١ م.
- [١٦] Brown, David. "Normative Conflict Management Theories," *Journal of Organizational Behavior*, May 1992, pp. 37-46.
- [١٧] الرحيم، أفضال. «استراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة»، ترجمة محمد حامد حسنين، *المجلة العربية للإدارة*، السنة العاشرة، العدد ١، ١٩٨٦ م.
- [١٨] الخضير، محسن أحمد. *الضغوط الإدارية*، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١ م.
- [١٩] السالم، مؤيد سعيد. *التوتر التنظيمي*، *مجلة الإدارة العامة*، العدد ٦٨، أكتوبر ١٩٩٠ م، ص ص (٧٦-٩٢).
- [٢٠] أديل مان، روبرت جي، *الصراعات الشخصية في العمل*، ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٩٥ م.
- [٢١] Filly, A. C. *International Conflict Resolution*. Glenview, III: Scott Foreman, 1985.
- [٢٢] الخليفة، سليمان عبدالله. «ضغوط العمل»، رسالة ماجستير جامعة الملك سعود، الرياض، ١٩٩٨ م.
- [٢٣] العامري، أحمد، والفوزان، ناصر، «مقاومة الموظفين للتغيير بالمملكة العربية السعودية» *الإدارة العامة*، ع ٣، نوفمبر ١٩٧٧ م.

Reasons for Organizational Conflicts in Central Governmental Organizations in Saudi Arabia: An Empirical Study

Salem S. Al-Qahtani and Hilmi Shahdi M. Yousf

Associate Professor of Public Administration,

College of Administrative Sciences,

King Saud University, Riyadh

(Received 25/7/1419H; accepted for publication 28/10/1419H)

Abstract. The aim of this study is to discuss and analyze the main causes and factors that contribute to the rise of conflict among employees in Saudi public organizations. The focus of this study is to define the main causes of organizational conflict manifested in administrative, managerial, social, cultural, behavioral and psychological causes. The study is divided into several parts: At first an outline of the general framework of the study which includes the importance, aim, limitations and the methodology of the study. Then a discussion of managerial conflicts in depth is introduced, as well as its levels, effects, reasons and methods for managing the phenomenon of the conflict. Finally, to explain the field research, an analysis of the data is provided, along with a round up of the main outcomes and recommendations. The main outcomes reflecton and correspond to various levels of relations with the central causes of the conflict.