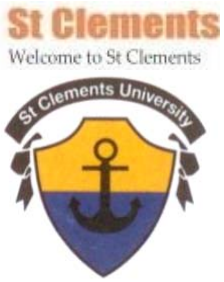
St Clements
University

Mat. No. AB0155



جامعة سانت كليمنتس العالمية
العراق / فرع الأنبار

Management of Organizational Conflict & Its Impact in Strategic Change of Organization / Applicable Study in General Directorate of Anbar Governorate

A Dissertation
Submitted to the council of St. Clements University in partial fulfillment of the requirements of the Ph.D in General Administration

By
Mohammed H. Assaf

Supervised by
Assist. Prof. Dr. Sami Thiab Abdul Razzaq

1434 **Al-Anbar** **2013**

Abstract

Conflict is a mail social operation in every society. It differs in its nature and content by the difference of including organizations. The right side is not avoiding the conflict, but the ways of administrating it and the organization ability for conflict administrate it for its side.

Conflict is often one of systematic change sources for the organization, as a result of it circumstances and reactions.

This study comes to treat some problems, such as the rare of studies which are about this subject according to the linking between systematic conflict administration and strategic change to enhance the development in the searched organization which haven't an attention or studies about it.

The study reached to some conclusions that link to the individual and positional qualities, systematic conflict, strategic change and development of organization.

The study presented a group of recommendations for serving the general direction of education of Anbar.

St. Clements
University

جامعة سانت كليمنتس العالمية
العراق / فرع الأنبار

إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة
- دراسة ميدانية -

أطروحة تقدم بها الطالب

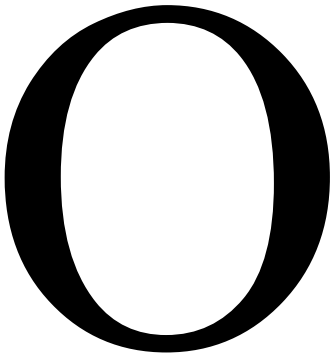
محمد حسين عساف

إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة

إشراف

أ.م. د. سامي ذياب عبد الرزاق

1434هـ **الأنبار** **2013م**



(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، من الآية: 11

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الأطروحة الموسومة (**إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية**) والمقدمة من قبل الطالب (**محمد حسين عساف**) قد جرى بإشرافي في جامعة سانت كليمنتس وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة ولأجله وقعت .

التوقيع:

الاســـم: سامي نياب عبد الرزاق

المرتبة العلمية: أ.م.د

التأريخ:

إقرار المقوَم اللغوي

أشهد بأن الأطروحة المقدمة من قبل الطالب (محمد حسين عساف) والموسومة (إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية). قد تم تصحيحها من قبلي وبذلك تكون جاهزة للمناقشة قدر تعلق الأمر بالسلامة اللغوية.

التوقيع:

الاســـم: ناظم حمد خلف السويداوي

المرتبة العلمية: أ.م.د

الإهداء

إلى من علمنا وهدانا وحثنا على العلم وطلب العلم..نبينا وحبيبنا الكريم محمد ρ

إلى ريحانة القلب التي أعطتني العطف والحنان....والدتي الغالية

إلى من رباني وعلمني وشقيَ في حياته لإسعادي..... والدي العزيز

إلى المرأة العظيمة التي غمرتني بدفء الاهتمام .. زوجتي العزيزة

إلى من شجعني على التواصل والمثابرة....إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي وزملائي في الدراسة ...

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

χχχχχ

الباحث

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .... وبعد.. يتوجه الباحث بالحمد والشكر إلى الله رب العالمين الذي منَّ عليّ بإتمام هذا البحث المتواضع فلله الفضل من قبل ومن بعد أحمده دوماً وأستعين به في كل شيء، ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور سامي ذياب عبد الرزاق المشرف على هذه الأطروحة والذي منحني من وقته وجهده الكثير فكان خير ناصح ومشرف وكانت لتوجيهاته وإرشاداته الكريمة الأثر الكبير لإنجاز هذا الجهد العلمي. كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص العرفان والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة فلهم مني وافر الشكر والتقدير.

والشكر كل الشكر لكل من قدم لي نصيحة علمية أو مشورة أو مساعدة طيلة أيام إنجاز الأطروحة حتى تخرج بهذا الشكل....ولله ولرسوله الفضل أولا وأخراً.

الباحث

المستخلص

الصراع عملية اجتماعية رئيسة لا يخلو منها أي مجتمع إنساني وهي تختلف في طبيعتها ومضمونها باختلاف المنظمات التي توجد فيها. لذا فالاتجاه الصحيح هو ليس تجنب الصراع بل كيفية إدارته وتكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها من خلال المحافظة على حالة التوازن فيها من خلال استخدام الاستراتيجيات المناسبة لإدارته واستمرار العملية الإبداعية والمستوى العالي من الإبداع وحسن الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية.

وغالباً ما يكون الصراع أحد مصادر التغيير التنظيمي للمنظمة نتيجة لظروفها وتفاعلاتها التي تخص المنظمة، فيحصل التغيير التنظيمي في الثقافة السائدة بالمنظمة أو تركيبها التنظيمي أو العملية التي تمارسها، لذا يتطلب إدارة تغيير كفوءة حسب عناصر الموقف الإداري كتحديد الواجبات وتصحيح طرق العمل أو اختصاصاته وبناء هيكله والتكيف لحصوله كتغيير استراتيجي روتيني أو تغيير استراتيجي محدود أو تغيير استراتيجي جذري بإعادة التوجه التنظيمي أو إستراتيجية الاستقرار، كاستراتيجيات عقلانية تتضمن التثقيف التوعية الموجهة أو استخدام القوة والقسر عندما يتطلب ذلك من أجل الابتكار والإبداع والتطوير وتحسين الميزة التنافسية.

انطلقت هذه الدراسة لمعالجة عدة مشاكل منها قلة الدراسات التي تخصصت بهذا الموضوع من حيث الربط بين إدارة الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي لتعزيز الابتكار والإبداع والميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة التي لم تنتبه إليه ولم تجرى فيها دراسات تناولت هذه المتغيرات.

وسعت الدراسة إلى اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية المعنوية بين متغيراتها والتي عرضت بصورة فرضيات متخصصة لكل منها. وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة أهداف وضعت في منهجيتها تعكس أهمية هذه الدراسة التي اعتمد فيها المنهج الوصفي التحليل واستخدم لجمع بياناتها استبانة احتوت متغيراتها الواردة في إنموذج الدراسة الذي كان مجتمعه المديرية العامة لتربية الأنبار والعينة المختارة منها والبالغ عددها (52) مفردة. حيث استخدم عدة أساليب إحصائية لاستخراج النتائج كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف ومربع كاي ومعامل

الارتباط ومعامل الانحدار لقياس النتائج واختبار الفرضيات ومعنويتها باختبـــاري (T) و (F).

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي ترتبط بالسمات الشخصية والوظيفية، والصراع التنظيمي، والتغيير الاستراتيجي، والابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة والتي تؤكد وجود العلاقات المعنوية والتأثير المعنوي فيما بين متغيراتها.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات على هدي الاستنتاجات التي توصلت إليهـــا وبما يخدم المديرية العامة لتربية الأنبار والمجالات البحثية الأخرى.

المحتويات

الموضوع	الصفحة
المقدمة	1
الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة	
المبحث الأول: منهجية الدراسة	4
أولاً: مشكلة الدراسة	4
ثانياً: فرضيات الدراسة	4
ثالثاً: أهداف الدراسة	5
رابعاً: أهمية الدراسة	5
خامساً: منهج الدراسة وإدارتها	6
سادساً: مجتمع الدراسة	7
سابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة	7
ثامناً: إنموذج الدراسة	8
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	10
أولاً: الدراسات الخاصة بإدارة الصراع	10
ثانياً: الدراسات الخاصة بالتغيير التنظيمي الاستراتيجي	13
ثالثاً: تطابق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من عدمه	21
الفصل الثاني: الجانب النظري	
المبحث الأول: الصراع التنظيمي: مفهومه وأهميته، أنواعه ومراحل تشخيصه، أسبابه واستراتيجيات إدارته	22
أولاً: مفهوم الصراع والصراع التنظيمي	24
ثانياً: أهمية الصراع	27
ثالثاً: أنواع الصراع واتجاهاته	28
رابعاً: إثارة الصراع وتشخيصه وبيان فوائده	35
خامساً: أسباب الصراع	35
• سادساً: استراتيجيات إدارة الصراع	40
المبحث الثاني: التغيير التنظيمي والاستراتيجي	41
أولاً: مفهوم التغيير	43
ثانياً: أهمية التغيير	44
	46
	49

ثالثاً: دوافع التغيير وطرائق إجراءه ومراحله رابعاً: توازن التغيير التنظيمي والتكيف معه خامساً: مفهوم التغير الاستراتيجي ونماذجه	50
الفصل الثالث: الجانب العملي للدراسة	
المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتحليلها أولاً: خصائص مفردات الدراسة ثانياً: عرض متغيرات الدراسة الخاصة بالصراع التنظيمي وإدارته ثالثاً: عرض نتائج متغيرات الدراسة الخاصة بالتغيير الاستراتيجي التنظيمي وتحليلها رابعاً: عرض وتحليل متغيرات الدراسة الخاصة بآثـار الـصراع والتغييـر التنظيمي في الابتكار والتطوير التنظيمي والميزة التنافسية	51 54 58 71 78
المبحث الثاني: عرض وتحليل المحاور الفنية لعينة الدراسة أولاً: صدق أداة الدراسة ثانياً: تحديد التوزيع الإحصائي المناسب لعينة الدراسة ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة	80 83 84 97
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	
المبحث الأول: الاستنتاجات	109
المبحث الثاني: التوصيات	117
المصادر	125
الملاحق	130

فهرست الجداول

الجدول	الصفحة
جدول (2–1) مستويات الصراع في المنظمة	31
جدول (3–1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	54
جدول (3–2) توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	55
جدول (3–3) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	56
جدول (3–4) توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي	57
جدول (3–5) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة الوظيفية	58
جدول (3–6) توزيع عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي	58
جدول (3–7) نتائج أسباب الصراع التنظيمي وأهميته لعينة الدراسة	63
جدول (3–8) أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته	65
جدول (3–9) نتائج استراتيجيات إدارة الصراع	68
جدول (3–10) نتائج الاستبانة لآثار الصراع ونتائجه	70
جدول (3–11) نتائج القياس لطرق التغيير لعينة الدراسة	72
جدول (3–12) نتائج قياس مراحل التغيير لعينة الدراسة	73
جدول (3–13) مستويات التغيير الاستراتيجي التنظيمي لعينة الدراسة	75
جدول (3–14) نتائج استراتيجيات التغيير التنظيمي لعينة الدراسة	76
جدول (3–15) نتائج مقاييس جوانب التغيير الإستراتيجي التنظيمي	77
جدول (3–16) عرض نتائج آثار الصراع والتغيير التنظيمي في الابتكار والتطوير التنظيمي والميزة التنافسية	79
جدول (3–17) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن أسباب الصراع وأهميته	87
جدول (3–18) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن (أنواع الصراع واتجاهاته)	88
جدول (3–19) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن (استراتيجيات إدارة الصراع)	89
جدول (3–20) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن (آثار الصراع ونتائجه)	90

جدول (3–21) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة عن طرق التغيير	91
جدول (3–22) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة عن مراحل التغيير	92
جدول (3–23) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة لمستويات التغيير	93
جدول (3–24) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة لاستراتيجيات التغيير	94
جدول (3–25) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة لجوانب التغيير	95
جدول (3–26) قيمة مربع كاي لآثار الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الابتكار والتطوير والإبداع والميزة التنافسية	96
جدول (3–27) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الصراع التنظيمي	99
جدول (3–28) مصفوفة الارتباط بين متغيرات التغيير الاستراتيجي التنظيمي	100
جدول (3–29) مصفوفة الارتباط بين (الصراع التنظيمي)، (التغيير الاستراتيجي)، (الميزة التنافسية)	102
جدول (3–30) نتائج علاقة الارتباط واختباره بين (X_4, X_3, X_2, X_1)	104
جدول (3–31) نتائج علاقة الارتباط واختباره بين (X_9, X_8, X_7, X_6, X_5)	101
جدول (3–31): نتائج علاقة الارتباط بين (Y, X, Z) إجمالاً	105
جدول (3–32) مؤشرات علاقة التأثير بين (X) و (Z)	106
جدول (3–33) مؤشرات علاقة التأثير بين (y) و (Z)	107

فهرست الأشكال

الشكل	الصفحة
شكل (1-1) إنموذج الدراسة المعتمد	9
شكل (2-1) العلاقة بين الصراع والأداء التنظيمي	29
شكل (2-2) مراحل عملية الصراع	34
شكل (2-3) العلاقة بين الصراع وأداء المنظمة	37
شكل (2-4) مراحل التغيير التنظيمي المخطط	48

المقدمة

يُعدّ الإنسان العنصر الأساس في الإدارة؛ حيث يمارس نشاطه كفرد داخل الجماعة، ويسعى إلى خلق جو يسوده الانسجام والتعاون بين أفراد المنظمة وبين المنظمات الأخرى لتحقيق أهدافها المختلفة وغاياتها، إذ تعمل المنظمات في ظروف وبيئة ديناميكية تكون الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات المؤلفة لها عرضة على الكثير من المشاكل والتناقضات والصراعات التي تؤثر كثيراً في فاعليتها وكفاءتها وتحقيق التطور فيها.

إن الصراعات الحاصلة في المنظمة ذاتها أو مع المنظمات الأخرى تقود إلى زيادة نسب دوران العمل وخلق الغيابات وزيادة المعيب وخفض جودة الأداء وارتفاع التكاليف وتقليل المردود المالي وضياع الحصة السوقية وضعف قدرة البقاء والاستمرار بسبب ضعف النمو والتطور التنظيمي وضعف قدرتها في التنافس و خلق الميزة التنافسية وضياع الفرص المتاحة لها في بيئة عملها وعدم قدرتها في تجاوز التهديدات التي تنتابها.

لكون النظرة الصحيحة للعلاقات في المنظمة أن يكون التعاون والتفاعل سائداً بين مكوناتها للحفاظ على مستوى عالٍ منه ليساهم في تحسين أدائها التنظيمي وخلق التغيير الاستراتيجي الذي يدفعها نحو الابتكار والإبداع والتطوير ويزيد ميزتها وقدرتها التنافسية في بيئة عملها التي تحتوي على الكثير من العوامل الجاعلة لها متغيرة بسبب التحديات الكبيرة وما تحتويه من فرص وتهديدات وما تتصف به المنظمة من نقاط قوة وضعف. ولضرورة الاستجابة إلى تلك التحديات بإحداث التغيير الاستراتيجي فيها ويزيد من تمكنها في التكيف مع بيئتها ومجاراة منافسيها.

لذا فإن وظيفة إدارة الصراع مهمة لمعالجة مستوياته باعتماد الاستراتيجيات المناسبة وبما يخدم مصالح أطراف المنظمة بسماتهم الشخصية والوظيفية المختلفة، ويقود إلى خلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي في الثقافة والتركيب والعملية من أجل مواكبة الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة.

لقد اشتملت الدراسة على عدة فصول هي:

اختص الفصل الأول منها في تحديد المنهجية المعتمدة في الدراسة في المبحث الأول، وتقديم بعض الدراسات السابقة في المبحث الثاني منها.

واختص الفصل الثاني في الجانب النظري من الدراسة، حيث ركّز المبحث الأول على الصراع التنظيمي وتناول أسبابه وكيفية إدارته وأنواعه والاستراتيجيات اللازمة لإدارته وآثاره واتجاهاته في الفرد والمنظمة. وركّز المبحث الثاني على التغيير الاستراتيجي من حيث تغيير الثقافة والتركيب والعملية باعتماد طرق التغيير المناسبة بالمراحل المناسبة وبمستويات تستوجب التغيير باعتماد استراتيجيات تغيير معتمدة، من أجل الوصول إلى منظمة تعتمد الابتكار والإبداع والتطوير وتزيد من ميزتها التنافسية.

وتخصص الفصل الثالث في الجانب التطبيقي من الدراسة؛ إذ ركّز المبحث الأول على السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة واستخراج نتائج الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والاختلاف والنسبة المئوية لمتغيرات الدراسة الرئيسة وما احتوته من تفرعات في الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي والابتكار والإبداع والميزة التنافسية للمديرية العامة لتربية الأنبار.

وركزّ المبحث الثاني منه في عرض وتحليل المحاور الفنية لعينة الدراسة من حيث بيان صدق أداتها، وتحديد التوزيع الإحصائي المناسب لعينة الدراسة بكامل متغيراتها الرئيسية والفرعية لكل منها، ومن ثم بيان العلاقات الارتباطية لمتغيرات الدراسة وبيان العلاقات التأثيرية فيها على المنظمة المبحوثة.

وتخصص الفصل الرابع بتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة على وفق ما احتواه إنموذجها وبتسلسل منطقي متخصص حسب متغيراتها الرئيسة والفرعية.

واحتوت الدراسة عرضاً تفصيلياً للمصادر العربية والأجنبية التي تم الرجوع إليها في الجانب النظري منها، وكذلك أعقبها الملحق الخاص بالاستبانة المعتمدة في هذه الدراسة.

الفصل الأول
منهجية الدراسة والدراسات السابقة

- **المبحث الأول: منهجية الدراسة**
- **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة مجموعة مشاكل منها العامة ومنها الخاصة في المجال التي أجريت فيها ويمكن تحديدها بالآتي:

1. قلة الدراسات التي تدرس الصراع التنظيمي من حيث خصائصه وأساليب وإستراتيجية إدارته مع بيان علاقته بالتغيير التنظيمي الاستراتيجي وأثرها سوياً في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمات في البيئة العراقية.
2. عدم انتباه المنظمة مجال الدراسة إلى الصراع التنظيمي والعمل على التعرف بمسبباته وأنواعه واتجاهاته والاستراتيجيات المناسبة لإدارة وآثاره ونتائجه على المنظمة من جهة، وعدم الاهتمام الجاد بالتغيير الاستراتيجي التنظيمي من حيث طرق التغيير ومراحله ومستوياته الحاصلة فيها والاستراتيجيات المعتمدة في إجراءه والجوانب التي يشتملها في المنظمة من جهة أخرى، وعدم بيان أثر الاثنين في حالات الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية التي ينبغي أن تسير عليها المنظمة المبحوثة ضمن بيئة أعمالها.
3. عدم توفر الدراسات الميدانية في البيئة الأكاديمية العراقية التي تختبر العلاقات بين مكونات الصراع التنظيمي وإدارته من جهة وبين مكونات التغيير الاستراتيجي التنظيمي من جهةٍ أخرى، وأثرهما في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: فرضيات الدراسة

تنطلق هذه الدراسة لإثبات صحة الفرضيات الآتية أو إثبات عكسها وهي:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الصراع التنظيمي (الصراع التنظيمي وإدارته، أسبابه، أنواعه، استراتيجيات إدارته، آثاره واتجاهاته).

2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات التغيير الاستراتيجي التنظيمي (تغيير الثقافة، تغيير التركيب التنظيمي، تغيير العملية) مقرونة بالجوانب الرئيسة لعملية الابتكار التنظيمي من (قيم، رؤية، أفكار، إدراك، تعلم، جانب اجتماعي....الخ).
3. تؤثر عملية الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي الناتج عنه في عملية الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. بيان مدى وجود العلاقات بين الخصائص التنظيمية في المنظمة المبحوثة وخصائص الصراع واستراتيجيات وأساليب إدارته، حيث يُعدّ المحرك الضروري للمنظمة في السلب أو الإيجاب.
2. بيان مدى تأثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعوامل والسمات الشخصية والوظيفية في حالات ظهوره، وهل تبنى إدارته بشكل نظامي يخلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي الفعال في المنظمة ويدفعها نحو تحقيق أهدافها.
3. محاولة لبيان أثر الصراع التنظيمي الحاصل في المنظمة وإدارته بالشكل العلمي السليم وأثره في خلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي الفعال والارتباط بينهما وتأثيرهما في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة للاستمرار في بيئة أعمالها الديناميكية.

رابعاً: أهمية الدراسة

يُعد الصراع التنظيمي من الظواهر التي ترافق المنظمات، لذا فإنه يتطلب إدارته والتعامل معه وضرورة الانتباه في العمل الإداري والاهتمام به وجعله بناءً يفيد العمل والوظيفة، ولكون التغيير التنظيمي الاستراتيجي حالة لابد من إجرائها للبقاء والاستمرار، وإن التغيير يتأثر ما محال بالصراع الحاصل في المنظمة فهذا يؤشر بأن الاثنين يؤثران في كل حالات الابتكار والإبداع والتطوير التي ينبغي أن تحصل في المنظمة وبما يجعلانها قادرة على التكيف مع الظروف البيئية وما يحصل من تغيير فيها من أجل احتفاظها بميزة

تنافسية قوية قادرة على استقطاب الآخرين نحوها وخلق رضا العاملين فيها، ويمكن تسطير بعض أهمية هذه الدراسة بالآتي:

1. إظهار أثر الخصائص التنظيمية وتطورها في خصائص الصراع التنظيمي والأساليب والاستراتيجيات المعتمدة في إدارته والسعي إلى اكتشاف هذه الخصائص وأثرها في شبكة التفاعل والتأثير في المنظمة من أجل تطوير أساليب واستراتيجيات هذا الصراع في المنظمة المبحوثة.
2. الكشف عن العوامل والسمات الشخصية والوظيفية التي تظهر العلاقة وبأساليب متطورة في إدارة الصراعات وإسناد كل المهام إلى الأشخاص الذي تتوفر فيهم تلك السمات القيادية والفعالة لمعالجة الصراعات بالأساليب الجدية والحمد من آثارها الضارة وتحويلها إلى تأثير إيجابي لخلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي والتركيب الفعال لتنشيط عملياتها وتحقيق أهدافها.
3. التعريف بالنظرة الإيجابية والأساليب والاستراتيجيات التي تجعل الصراع بناءً في خلق التغيير واعتماد استراتيجيات التغيير التي تزيد من عمليات الابتكار والإبداع والتطوير وتقوية الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة.
4. رفد المكتبة العراقية والعربية بدراسة عملية تتناول الصراع التنظيمي وأثر إدارته الصحيحة في خلق التغيير الاستراتيجي وتقوية المنظمة المبحوثة وتوجيهها نحو الإبداع والابتكار والاستمرار في بيئة عملها مهما اشتدت المنافسة فيها.

خامساً: منهج الدراسة وإدارتها

سيتم اعتماد منهج البحث الوصفي في هذه الدراسة باستخدام أداتها المتمثلة بـ(الاستبانة) لاستقصاء آراء عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة والتي ستغطي جميع فقراتها الأساسية والمعبر عنها بمتغيرات الدراسة، مقرونة بالمعايشة الميدانية في المنظمة المبحوثة للإطلاع على طبيعة الصراعات التنظيمية الحاصلة فيها ومسبباتها فيها والتعرف على حالات التغيير التنظيمي الجارية ومدى تأثيرهما في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة هو المديرية العامة لتربية الأنبار حيث تحتوي على أقسام عديدة ومديريات موزعة على أغلب أقضية المحافظة وهي بمصاف الأقسام، ويحتوي كل قسم فيها على عدة شعب مهنية وإدارية، وفيها عدد ليس بالقليل من المشرفين العامين ومشرفي الاختصاص، وبعد إجراء مسح ميداني فيها تبين أنها تحتوي على أكثر من(200) شخص يتوزعون على المدير العام ومعاونيه ومدراء الأقسام ومدراء الشعب والمشرفين العاميين والاختصاص، ولهم شأن في القرارات الإستراتيجية التي تديرها واتخاذ القرارات المناسبة التي تعالج حالات الصراع التنظيمي وإجراء التغييرات الإستراتيجية اللازمة والحفاظ على الابتكار والإبداع والتطور والميزة التنافسية لها.

لقد تم اختيار (52) عنصراً عينة لهذه الدراسة بحجم يزيد على 20% من حجم مجتمع الدراسة للمحافظة على عكس خصائص المجتمع على وفق النتائج المتحققة جراء تطبيق الدراسة في هذا المجتمع.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

سيعتمد في هذه الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية التي تغطي الحاجة لإثبات فرضياتها وهي:

1. الوسط الحسابي المرجح: يعبر عن مستوى الاستجابات الواردة من عينة الدراسة لكل أسئلة فقرات الاستبانة.
2. الانحراف المعياري: يمثل درجة تشتت قيم فقرات الاستبانة عن أوساطها الحسابية.
3. معامل الاختلاف، والنسبة المئوية: لقياس مدى التطابق وكفاءة تلك الإجابات.
4. معامل الارتباط: لقياس العلاقة بين مكونات الصراع التنظيمي، ومكونات التغيير التنظيمي والابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمديرية العامة لتربية الأنبار.
5. معامل الانحدار: لتحديد أثر الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الابتكار والإبداع والميزة التنافسية.
6. اختبار (T) لقياس معنوية العلاقة بين المتغيرات، واختبار (F) لقياس معنوية الأثر بين متغيرات الدراسة.

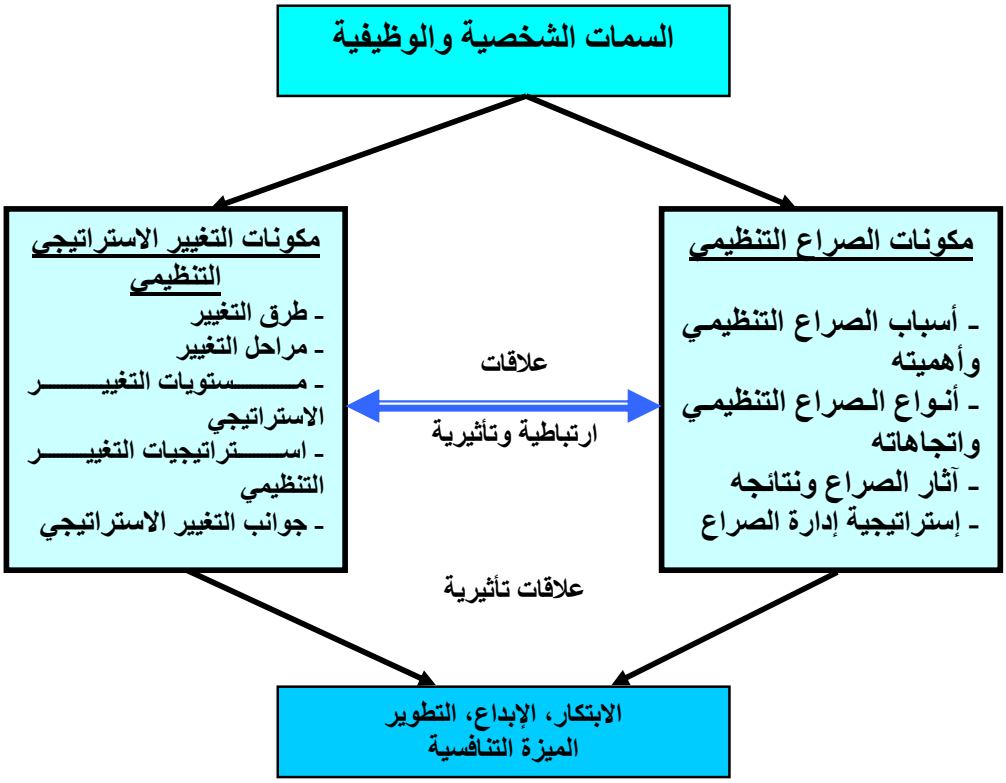
7. اختبار مربع كاي (K^2) لتحديد نوع التوزيع الذي تخضع له متغيرات الدراسة وقبول الفرضية الصفرية أو الفرضية البديلة للمشاهدات الفعلية والمتوقعة.

ثامناً: إنموذج الدراسة

يعرض إنموذج الدراسة المتغيرات التي تعتمد في الدراسة والمؤلفة من الصراع التنظيمي كمتغير أساس يحتوي على متغيرات فرعية، وكذلك التغيير التنظيمي الاستراتيجي متغير أساس أيضاً ويحتوي على متغيرات فرعية، والابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية متغير معتمد على ما يحصل في المتغيرين المستقلين السابقين، ويمكن تحديد إنموذج الدراسة بالآتي:

1. تحديد السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وأثر كلٍ منها في الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي.
2. تحديد علاقة مكونات الصراع التنظيمي من (أسباب الصراع التنظيمي، وأهميته، أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته، استراتيجيات إدارة الصراع، والآثار الناجمة من الصراع ونتائجه) مع بعضها.
3. تحديد علاقة مكونات التغيير الاستراتيجي التنظيمي الذي يتبع الصراع وهي (طرق التغيير، مراحله، مستوياته، استراتيجياته، وجوانبه) فيما بينها.
4. أثر الصراع والتنظيمي والتغيير الاستراتيجي التنظيمي في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة.

والشكل (1-1) يمثل إنموذج الدراسة الذي يحتوي مكوناتها الواردة لاحقاً تباعاً



شكل (1-1) إنموذج الدراسة المعتمد

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

- **أولاً: الدراسات الخاصة بإدارة الصراع**

- دراسة (علي، 2008)

دراسة عنوانها (*استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية*):

هي دراسة نظرية تنطلق أساساً من قناعة باختلاف النظرة إلى الصراع وبشكل كبير، حيث ينظر إليه بأنه أمر لا يمكن تجنبه بل إنه أمر مرغوب فيه، لذلك فإن الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها. وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن من أجل الاستمرار بالعملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية. وفي العراق ومن أجل مواجهة مشاكل البيئة الخارجية ومنها مشكلة الصراع القائم في العملية السياسية الجارية وانعكاساتها على واقع البيئة الداخلية للمنظمات العراقية، فقد تطلب الأمر بحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى إمكانية تكييفها وتطويرها واستخدامها في منظمات الأعمال العراقية كاستراتيجيات مقترحة.

لقد تضمنت الدراسة ثلاثة مباحث، تناول الأول الصراع التنظيمي: مفهومه، مراحله، نماذجه، مستوياته، أسبابه، مؤشراته، وفوائده. وتضمن الثاني استعراضاً لاستراتيجيات إدارة الصراع على وفق ما جاء في الفكر التنظيمي الحديث. وخصص الثالث لطرح توصيات عامة للمديرين مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية.

- دراسة (العبيدي، 2008)

دراسة عنوانها (*إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهدافه المنظمة*):

تتصدى هذه الدراسة لمشكلة تكمن بصيغة تساؤلات كالآتي:

1- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أساليب الصراع والأهداف التنظيمية؟

2- هل تؤثر أساليب إدارة الصراع في الأهداف التنظيمية؟

3- هل من الضروري وجود مستوى مرغوب من الصراع داخل المنظمة؟

4- ما هي الأساليب الأكثر استخداماً من قبل الإدارات لحل الصراعات؟

تتجسد أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية المؤهلة في إدارة الصراعات والتعامل معها بوصفها من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي كل إداري الانتباه لها كونها تؤثر بشكل سلبي على سير العمل في المنظمات وتؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمة.

أجريت الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، وشملت مستوى الإدارة الوسطى والدنيا فيها. وتركزت الدراسة على تناول العلاقة بين متغيرين أساسيين هما (أساليب إدارة الصراع وبعض مؤشرات أهداف المنظمة) وما يتفق مع هذين المتغيرين من متغيرات فرعية، واعتمد فيها المقابلات الشخصية والاستبانة المصممة على وفق مقياس (ليكرت) الخماسي وتضمنت استمارة الاستبانة مجموعتين من الأسئلة اختصت الأولى منها بالمعلومات والسمات الشخصية، وركزت المجموعة الثانية على متغيري الدراسة المذكورين واستخدمت فيها أساليب إحصائية للقياس والتحليل والاختبار هما معامل الارتباط ومعامل الانحدار باعتماد برنامج (SPSS) الحاسوبي واختباري (T) و(F).

لقد أظهرت النتائج بعد تنفيذ الاستبانة على العينة المختارة وإجراء الاختبارات الإحصائية المذكورة أن العلاقة الأكبر هي للعلاقة الإنسانية عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع والتي لها الأثر في زيادة إنتاجية العاملين.

- دراسة (عيسى، 2010)

دراسة عنوانها (*تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع: دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة*):

تحاول هذه الدراسة معالجة مشكلة للبحث عن الآليات التي تمكن من إدارة الصراع باتجاه النواتج الإيجابية المرغوبة، والاحتفاظ بالصراع بصفته أحد العوامل المهمة في تحسين أداء المنظمة. وتم عرضها بالتساؤلات:

1- هل إن الصراع التنظيمي عنصر ضروري في حياة المنظمة واستمرارية بقاءها؟
2- هل يمكن تحقيق الجوانب الإيجابية من الصراع والتي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي؟
3- هل هناك آليات تنظيمية يمكن استخدامها لبلوغ النواتج الإيجابية المرغوبة من الصراع؟

وتهدف الدراسة إلى:

1- توسيع مدارك المدراء وتصوراتهم حول أهمية الصراع التنظيمي، والنواتج الإيجابية المتوقعة منه.
2- توجيه المدراء نحو الآليات التنظيمية التي تسهم في بلوغ النواتج الإيجابية للصراع، وتوجيهه نحو تحسين الأداء التنظيمي.
3- اختبار مدى علاقة وتأثير الآليات التنظيمية الداخلية للصراع (آليات التماسك التنظيمي) في النواتج الإيجابية المتوقعة من الصراع.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استمارة استبانة كأداة في جمع البيانات وتم تدعيمها بتحديد حالات الصراع الفعلية الواقعة في مجال الدراسة، إذ يتألف مجتمع الدراسة من التدريسيين والإداريين والبالغ عددهم (50) شخصاً، وتم اختيار عينة قدرها (40). واعتمدت أساليب قياس وتحليل واختبار متمثلة في (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وعلاقات الارتباط، ومعاملات الانحدار).

توصلت الدراسة إلى استنتاجات عدة منها: إن الصراع للأسباب الثقافية هو الأكثر هيمنة في الكلية مقارنة بالأسباب الأخرى، وإن آليات المحاورة والتقارب والتوضيح هي الأكثر تأثيراً في تحقيق النتائج الإيجابية للصراع التنظيمي.

وقدمت عدة توصيات منها: ضرورة التخفيف من تأثيرات الاختلاف الثقافي في داخل الكلية في توليد الصراع وزيادة حدته، واعتماد استراتيجية الإقناع والتقارب في وجهات النظر والتحاور في معالجة الصراع، وتطوير آليات تنظيمية وإدارية لاحتواء النتائج السلبية وتعزيز النتائج الإيجابية، وتطوير نظام يضمن العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت بين كافة العاملين (تدريسيين، موظفين، عمال).

- **ثانياً: الدراسات الخاصة بالتغيير التنظيمي الاستراتيجي**

- دراسة (أحمد، وآخرون، 2006)

دراسة عنوانها (*اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى*):

تتصدى هذه الدراسة لمعالجة مشكلة مفادها تواجه شركة توزيع كهرباء نينوى مقاومة الأفراد العاملين للتغيير التنظيمي، وقد تم الوقوف على مشكلة الدراسة من خلال المقابلة التي أجريت مع عدد من السادة الإداريين والعاملين في إدارة الشركة. فقد تم تحديد هذه المشكلة بالتساؤلات الآتية:

1- هل يمتلك الأفراد العاملين تصوراً واضحاً عن التغيير التنظيمي؟

2- هل هناك علاقة بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي؟

وتهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1-تشخيص مفهوم التغيير التنظيمي وأشكال مقاومته.

2-تشخيص الأفراد العاملين في الشركة واتجاهاتهم نحو التغيير.

3-تحديد أي المتغيرات يشكل أهمية بارزة في مجال التغيير.

وتصدت الدراسة لإثبات أو نفي الفرضيتين الآتيتين:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين اتجاهات العاملين والتغيير التنظيمي .

2- يوجد تأثير معنوي بين اتجاهات الأفراد العاملين والتغيير التنظيمي.

لقد تم اعتماد استمارة استبانة في الدراسة كمصدر رئيس لجمع البيانات من الأفـراد العاملين في الشركة، وتم توزيع استمارة أعيد منها (50) مفردة اعتمدت كعينة بحث حيث كان مجموع مجتمع الدراسة هو (280) شخصاً. واستخدم في الدراسة أساليب إحـصائية للقياس والتحليل والاختبار هي (الوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحـراف المعيـاري، معامل الارتباط لقياس العلاقة، والانحراف المعياري لقياس التأثير، واختباري T و F).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها:

1- إن أغلب أفراد العينة ركزوا على ضرورة إدخال التطورات التقنية الحديثـة فـي العمل.
2- رغبتهم في العمل الذي يحقق لهم المركز الوظيفي الجيد على الرغم مـن احتوائـه على بعض الصعوبات.
3- اتفاقهم بأن إجراء التغيير المستمر يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وهذا بـدوره يربك العمل في الشركة.
4- تأكيدهم على ضرورة إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات في الشركة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها:

1- ضرورة مواكبة التطورات في التقانة ومحاولة الاستفادة من المعروض في سـوق العمل.
2- ضرورة منح العاملين مراكز وظيفية تتناسب وقدراتهم وكفاءاتهم وإشعارهم بدورهم في نجاح الشركة واستمرارها.
3- التقليل من التغيير غير المخطط تجنباً لعدم الاستقرار الوظيفي وإرباكه للعمل.
4- ضرورة تحديد المسؤوليات والصلاحيات في الشركة وبما يتلاءم مع قدرات الأفراد العاملين ومؤهلاتهم.

- دراسة (الرحدم، 2007)

دراسة عنوانها (*التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية*):

تسعى الدراسة لمعالجة مشكلة مفادها إن نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على مدى نجاح الإدارة في إحداث التغيير في المنظمة وجعلها قادرة على الاستجابة والتكيف مع الظروف المتغيرة المحيطة بها، إذ أن مواكبة التغييرات أصبح ضرورة حتمية لبقاء المنظمة لضمان مستقبل أفضل في مجالات النمو والبقاء، ويتوقف هذا أيضاً على قدرة الإدارة في تنفيذ التغيير مع درجة قليلة من المقاومة التي يظهرها العاملون. إن عدم دراسة هذا الجانب من قبل الإدارة وعدم وضع المعالجات والسبل التي تكفل تقليله يؤدي إلى وضع الإدارة في حالة حرجة أثناء تنفيذها التغيير. وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- كيف تتكامل العلاقة بين التغيير التنظيمي والتغيير البيئي؟
2- كيف يتم معالجة التعارض ما بين التغيير والاستقرار بهدف تحقيق النمو؟
3- هل يشمل التغيير المنظمة أم جزءاً منها؟
4- ما هي سبل نجاح خطة التغيير التنظيمي وتقليل حجم مقاومة العاملين للتغيير؟

وتهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1- المساهمة في توفير تصورات نظرية عن مفاهيم التغيير التنظيمي على شكل إطار يساعد الإدارات المختلفة والمنظمات في إنجاز عمليات التغيير التنظيمي في منظماتهم.
2- المساهمة في تحديد أهم المتغيرات المؤثرة في عمليات التغيير التنظيمي.
3- توجيه اهتمامات إدارات المنظمات إلى ضرورة اعتماد أسس التغيير التنظيمي في منظماتهم للتكيف مع المتغيرات البيئية والنهوض بالمهام المختلفة لتحسين أداءها ويجعلها تفوق أداء المنظمات الأخرى.

اتخذت الدراسة عينة لها قدرها (21) من المدراء ورؤساء المهندسين في الشركة ممن لهم خدمة وظيفية (30 سنة فأكثر) وتم استخدام استمارة استبانة لجمع البيانات من العينة المدروسة. وقد استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي الالكتروني الجاهز (SPSS) في التعامل مع البيانات لاستخراج الوسط الحسابي والنسب المئوية وتحليل البيانات ومصفوفة المركبات الأساسية لأغراض القياس والتحليل والاختبار. وقدمت الدراسة عدة استنتاجات من أهمها:

1- إن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تؤثر في جوانب معينة من الشركة وليس جميعها.
2- إن من مسببات التغييرات التي تجريها الشركة هو رغبتها في إدامة استمرار الحياة.
3- يُعد العامل التكنولوجي من أبرز العوامل المساهمة في إحداث التغييرات التي جاءت متوافقة مع رغبات الشركة في إحداث التغيير.
4- يوجد مؤيدين في الشركة لعمليات التغيير مقابل وجود معارضين بنسبة أقل من المؤيدين مما يشجع على إجراء التغيير.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

1- يتطلب إجراء تغيير متوازن في أجزاء الشركة بعد القيام بتحليل واقع الضغط البيئي وقوة النتائج المختلفة من عملية التغيير.
2- عند إجراء أي تغيير يتطلب أن يرافقه تغييراً مناسباً في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للشركة.
3- ضرورة إسهام العاملين في الشركة في عمليات التغيير لضمان إجراء التغيير دون عرقلة عمليات التنفيذ.

- دراسة (حلاب ومزهر، 2007)

هي دراسة عنوانها (*التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر، دراسة ميدانية في شركة آور العامة للصناعات الهندسية*):

تركز هذه الدراسة على دور عملية التغيير الاستراتيجي في الابتكار التنظيمي من خلال تصديها لمشكلة تم صياغتها بالتساؤلات الآتية:

1- هل تجري الأحداث في المنظمات المحلية على وفق تسلسل منطقي لإجراء تغيير استراتيجي في (الثقافة، التركيب التنظيمي، والعملية) لزيادة الابتكار التنظيمي في (القيم، الرؤية الخاصة بالعمل، الأفكار، التبادل، الإدراك، التعلم، الجانب الاجتماعي، والشعور بالبهجة والفرح)؟
2- إلى أي مدى تستطيع الإدارة في المنظمات المحلية أن تأخذ على عاتقها الشروع بإجراء التغييرات الثقافية والتركيبية والعملياتيه؟
3- كيف يمكن الحكم على مستوى العملية الابتكارية في المنظمات المحلية؟
4- ما مدى التناغم بين محتوى عملية التغيير الثقافي والتركيبي والعملياتي من جانب والمساهمة في خلق منظمات محلية ابتكارية من جانب آخر؟

وتهدف الدراسة إلى:

1- تسليط الضوء على إحدى المفاهيم الإدارية التي أخذت اهتماماً ملموساً خلال الفترة القريبة الماضية (التغيير الاستراتيجي) من حيث المفهوم والنماذج ومدى اتصالها بالابتكار التنظيمي.
2- السعي إلى اختبار نموذجين من النماذج الإدارية المطروحة في التغيير الاستراتيجي ونموذج واحد في الابتكار التنظيمي.
3- التأكد من وجود علاقة بين التغيير الاستراتيجي متمثلاً بجوانبه (الثقافة، التركيب، والعملية) وبين الابتكار التنظيمي وذلك في إطار خصوصية البيئة المحلية من حيث طبيعة المتغيرات في الأنماط الإدارية السائدة فيها.

وتنطلق الدراسة لإثبات الفرضيتين الآتيتين:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل مكون من مكونات التغيير الاستراتيجي (تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير التركيب التنظيمي، تغيير العملية) والجوانب الرئيسة لعملية

الابتكار التنظيمي ممثلة بكلٍ من (القيم، الرؤية، الأفكار، التبادل، الإدراك، الـتعلم، الجانب الاجتماعي، والمرح).

2- تؤثر عملية التغيير الاستراتيجي في عملية الابتكار التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيع (30) نسخة منها أعيدت (26) وشكلت نسبة إرجاع 86%، واستخدمت أساليب إحصائية للحصول على النتائج هي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، اختبار (مان وتني) لتحديـد أثـر عمليـة التغييـر الاستراتيجي في عملية الابتكار التنظيمي.

أوصت الدراسة بأهمية تطوير غرض ورؤيا مناسبتين للشركة، ومحاولة دعم العمل الفرقي عبر صيغ.

- دراسة (دوسة، وحسين، 2008)

دراسة عنوانها (*التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي*):

تتصدى الدراسة لمشكلة تتمثل بأن المنظمات لا تزال تشهد تطبيقاً محدوداً للمفـاهيم العملية بشأن التغيير الاستراتيجي بما يؤدي إلى عدم تحقيق التوازن المرغوب بين رسـالة المنظمة وأهدافها وتطلعات الزبائن، وعدم استطاعتها في التفـوق علـى زميلاتهـا مـن المنظمات المنافسة. إن هذا التطبيق المحدود شكل نقطة انطلاق في إرساء مشكلة الدراسة التي جاءت لتبين مدى تطبيق التغيير الاستراتيجي بمستوياته المختلفة وتـأثيره فـي الأداء التنظيمي للمنظمة من خلال التساؤلات الآتية:

1- ما هو مستوى التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة؟

2- ما هو نوع العلاقة الارتباطية بـين التغييـر الاسـتراتيجي بمـستوياته المتمثلـة بـ(الروتيني، والمحدود، والجذري، وإعادة التوجه التنظيمي) والأداء التنظيمي؟

3- هل هناك تأثير لمستويات التغيير التنظيمي (الروتيني، والمحدود، والجذري، وإعادة التوجه التنظيمي) في الأداء التنظيمي؟

وتهدف الدراسة إلى:

1- معرفة وتحديد مستوى التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة.
2- معرفة وتحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين مستويات التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.

يسعى البحث إلى إثبات أو نفي الفرضيات الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات التغيير الاستراتيجي والأداء التنظيمي.
2- هناك تأثير معنوي لمستويات التغيير الاستراتيجي في الأداء التنظيمي.

استعان الباحث بالأدبيات المحيطة بهذا الموضوع وأجرى مقابلات شخصية وزيارات ميدانية لعينة الدراسة واعتمد الاستبانة التي شكلت الأداة الرئيسة في الدراسة إذ قام بتوزيع (36) استبانة على رؤساء الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب والورش في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وأعيد منها (31) استبانة كاملة فأصبحت نسبة الاستجابة (86%).

استخدم الباحث الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط ومعامل الاختلاف والانحدار البسيط ومعامل التحديد للقياس والتحليل، واستخلص عدة نتائج من أهمها إن الأداء التنظيمي يزداد بزيادة التغيير الاستراتيجي، إذ إن الأداء الفاعل يتطلب إحداث تغييرات شاملة وكبيرة. وأوصلت الدراسة بضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والاهتمام بالتغيير الاستراتيجي والاستفادة من الطاقات المتاحة والتفاعل والاتصال البناء ودعم الروح المعنوية والمهنية للعاملين وتوليد الشعور لدى المدراء بالحاجة إلى دراسة

أداء المنظمة وتحفيز رؤساء الأقسام بتشجيع البحث والتطوير من خلال التعاون مع القطاع الأكاديمي.

- دراسة (عباس، 2011)

دراسة عنوانها (*أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية*):

تهتم هذه الدراسة بتحديد أثر استراتيجيات التغيير وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز. واتخذت بعض كليات جامعة القادسية عينة لها فوزعت استمارة استبانة تم إعدادها لغرض الدراسة وشملت بها كل من هو بمنصب معاون عميد علمي وإداري ورئيس قسم علمي وبواقع (35) شخص، استعيد منها (30) استبانة مملوءة صالحة للتحليل (بنسبة استجابة 86%). تم تجميع البيانات وتحليلها واختبارها باستخدام بعض تقنيات الأساليب الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة.

خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

1- ضرورة اعتماد الإدارة العليا استراتيجية التغيير التدريجي لتنفيذ تغييراتها الحالية والمستقبلية لما تحققه هذه الاستراتيجية من وصول الأفراد والمنظمة إلى الأداء المتميز.
2- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالعنصر الإنساني جنباً إلى جنب اهتمامها بالإنتاج.

- دراسة (حسين، 2012)

دراسة عنوانها (*إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال –مدخل منهجي*):

تستعرض هذه الدراسة مفاهيم التغيير التنظيمي وتطرح صيغ استخدام الأدوات الكمية في تقييم فعالية عملية التغيير التنظيمي كإشكالات منهجية وعملية عديدة منها ما يتعلق بكفاءة المقيمين ومنها ما يتعلق بالتعقيدات التي تخص هذه العملية من ظروف وتعقيدات.

تندرج هذه الدراسة النظرية ضمن الجهود التي ترمي إلى تعزيز استخدام المدخل الكمي في قياس منافع وتكاليف التغيير التنظيمي، وهي تتضمن طروحات ما تزال بحاجة إلى تعمق وصقل.

- **ثالثاً: تطابق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من عدمه**

من خلال الاستعراض السابق لعدد من الدراسات السابقة الحديثة وجدت أنها تتصف بالتخصص، فمنها ما يهتم بإدارة الصراع وأخرى تهتم بدراسة التغيير التنظيمي واستراتيجياته، ولم يتم الحصول على دراسة تجمع الاثنين.

ما يميز الدراسة الحالية كونها محاولة للجمع بين هذين المتغيرين الأساسيين (إدارة الصراع، واستراتيجية التغيير التنظيمي) في المنظمة لبيان أثر ذلك في الميزة التنافسية للمنظمة وإظهار كفاءتها وفاعليتها في ظل البيئة الديناميكية والتغيرات السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في نشاط المنظمة وأداؤها، بالإضافة إلى إظهار الصراع الذي ينبغي إدارته وبشكل يضمن إجراء التغيير ويقود إلى تحقيق أهداف المنظمة وضمان وجودها في البيئة التي تعمل بها وتجعلها بميزة تنافسية قوية.

الفصل الثاني
الجانب النظري

- **المبحث الأول: الصراع التنظيمي: مفهومه وأهميته، أنواعـه ومراحـل تشخيصه، أسبابه واستراتيجيات إدارته**

- **المبحث الثاني: التغيير التنظيمي والاستراتيجي**

المبحث الأول

الصراع التنظيمي: مفهومه وأهميته، أنواعه ومراحل تشخيصه، أسبابه واستراتيجيات إدارته

- **أولاً: مفهوم الصراع والصراع التنظيمي**

أ- تعريف الصراع والتطور التأريخي للاهتمام بظاهرة الصراع:

يعني الصراع باللغة العربية (ألخصومة) وأما الكلمة الانكليزية (conflict) فأصلها لاتيني وتعني عملية (الضرب) أو (الطرق)، ولكن استخدامها يعني (العراك) أو (الخصام) (خورشيد، 87: 18).

وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ ينظر إليه الكلاسيكيون على إنه قوة سلبية في العمل التنظيمي يجب تجنبه أو منع حدوثه قدر الإمكان من خلال النظام المغلق والقوانين واللوائح والإجراءات والهياكل وتوجيه الصراع من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness). بينما ينظر إليه السلوكيون على إنه أمر غير مرغوب فيه، ولغرض تحقيق التوافق المطلوب فإنهم يركزون على أهمية النظام الاجتماعي كونه المفتاح الرئيس لذلك من توافر تسهيلات شبكة العمل الاجتماعي وجعل العاملين سعداء كون السعادة والتوافق برأيهم هما أفضل الطرق للحصول على الفاعلية التنظيمية (علي، 2008: 202).

لذا فإن الصراع عملية اجتماعية رئيسة يكاد لا يخلو منها أي مجتمع إنساني، وهي تختلف في طبيعتها ومضمونها باختلاف المنظمات التي توجد فيها، وقد وجدت بوجود أولى التجمعات البشرية، حيث علينا بأن الصراع دار بين قابيل وهابيل منذ بداية فجر البشرية، ويذر قدماء المصريين حوالي (1500ق.م) هذه الحالة ويسعون لاستخلاص قانون عام عن أحوال البشر والقوى التي تساعد في تماسك المجتمعات، وكذلك الكتابات التأملية عند

الإغريق ومنهم (آرسطو)، وما أكده (جارلس دارون) بأن الكائنات الحية تتصارع فيما بينها من أجل البقاء وإن هذا الصراع هو خلف ظاهرة النشوء (خورشيد، 87: 22).

وينظر رواد التوجه التفاعلي إلى الصراع بأنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة منها إذ يساعد إدارته في تحقيق درجة عالية من الفاعلية (زايد، 95: 529).

فقد اختلفت النظرة إلى الصراع كونه ليس كأمر لا يمكن تجنبه (Unavoidable)، بل إنه أمر مرغوب فيه (Desirable) لأنه يولد القلق والإحباط (Tension & frustration) مما يجعل تنفيذ العمل بأسلوب يختلف عن المعتاد وبالتالي إلى تخطي العقبات وحل المشكلات القائمة، لأن القلق يمكن أن يساعد في إثارة الإبداع (Hodge & Anthony, 91: 531).

فالاتجاه الحدي هو ليس تجنب الصراع، بل كيفية إدارته بحيث تكون المنظمة قادرة على تكييفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، وتتضمن عملية إدارة الصراع المحافظة على حالة التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوبة فهذا يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمة، أما إذا كان أكثر من الحالة المرغوبة فإن ذلك يقود إلى الفوضى وانعدام السيطرة وانهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتحقيق حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة لاستمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (علي، 2008: 202).

يُعرف الصراع بأنه (عملية التعبير بعدم الرضا أو هو تعبير عن خلاف في الأهداف والتوقعات غير المحققة ضمن المنظمة) (Costanation % Merchants, 96: 4).

ويعرف بأنه (التصادم المباشر بين الجماعات وهو أشبه ما يكون بالمنافسة إلا أنه أشد منها قسوة، هو السلوك الذي يظهر من خلال الجماعات في المنظمة عندما يشعر الشخص المنتمي لأحد الجماعات بأن الجماعة الأخرى تعمل على عرقلة جماعته عن إنجاز أهدافها أو توقعاتها) (Daft, 2001: 443).

يظهر مما تقدم أن التباين في المفاهيم هو ظاهرياً وليس جوهرياً لأن الصراع هو تعبير شمولي عن الحالة أو الموقف الناشئ عن عدم التوافق بين الأهداف والفلسفات والايديولوجيات والقيم والحاجات بين طرفين أو أكثر للحصول على المركز المرغوب فيه.

لذا فإن الصراع ينشأ ويشتد نتيجة لأسباب متعددة تنعكس أحياناً على مستويات الصراع نفسه، وغالباً ما تكون هذه الأسباب أكثر تأثيراً في الفرد نفسه وأكثر تأجيجاً للصراع بين الأفراد، إلا أن الصراع الناتج عن التضارب في المصالح والاختلاف في الثقافات والتنافس حول الحصول على الموارد النادرة وطريقة توزيعها والاعتمادية المتبادلة في المهمات والاختلاف بين الأقلية والأكثرية هو الصراع الأكثر تأثيراً في المنظمة.

ب- أثر الثقافة في الصراع:

تعرف الثقافة بأنها (مجموعة القيم المشتركة التي تضبط التفاعل بين أعضاء المنظمة، وبينهم وبين المجهزين والزبائن وأصحاب المصالح الآخرين) (Johnes, 1995: 13).

فيسهم في تكوين الثقافة كل من: (الأخلاقيات التنظيمية، ونظم حقوق المالكين، والهيكل التنظيمي، وخصائص أعضاء المنظمة) والتي تتبلور من خلالها القيم والأعراف والعادات والتقاليد التي تضبط السلوك التنظيمي وتؤثر في توقعات أعضاء المنظمة وطريقة إدراكهم وتفسيرهم للأحداث التي قد تواجه المنظمة. وقد تجمع الثقافة بين اتجاهات وممارسات الأفراد والجماعات في المنظمة، لذا فإن تأثيرها أكبر وأوسع في نشوء الصراع وتعدد مستوياته لسبب أو عدد من الأسباب الآتية: (عيسى، 2010: 57)

1-الاختلاف في الثقافات بالمنظمة.

2-الاختلاف في الإدراك والتوقع لأعضاء المنظمة.

3-الاختلاف في المصالح والأهداف بين أعضاء المنظمة.

4-الاختلاف بين جماعة الأقلية والأكثرية العاملة في المنظمة.

5-الاختلاف في طريقة الإنجاز لأداء الأشخاص ومستواه.

إلا إن نوع التأثير وشدته لهذه الأسباب يتحدد بعوامل (شخصية، وتنظيمية، وبيئية) إذ تسهم هذه العوامل في تكوين الثقافة لدى الفرد والجماعة والمنظمة وما تسببه من صراع لأي مستوى منها.

- **ثانياً: أهمية الصراع**

يختلف الكُتاب والباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية: (الدليمي، 1999: 38)

أ- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

ب- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

ج- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

د- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني ان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها

التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.

- **ثالثاً: أنواع الصراع واتجاهاته**

توجد أساليب متعددة يتم بموجبها تصنيف أنواع الصراع واتجاهاته لذا سيتم تصنيف أنواع الصراع على وفق الأساليب الآتية:

أ- تصنيف أنواع الصراع على أساس مدى تأثيره ونتائجه:

هناك ثلاثة اتجاهات أو أنواع للصراع على هذا الأساس هي: (العبيدي، 2008: 81- 82)

1- الاتجاه الإيجابي أو البناء: ينظر للصراع بموجبه على إنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة. فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكل المنظمة والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة وخلق حالات التغيير اللازمة لحل تلك المشاكل، كما إن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها لأن الصراع هو المحرك القوي للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة وإنه يؤدي إلى الإبداع والتغيير وتماسك البناء مع خلق تغيير تنظيمي بناء (شوقي، 1992: 267).

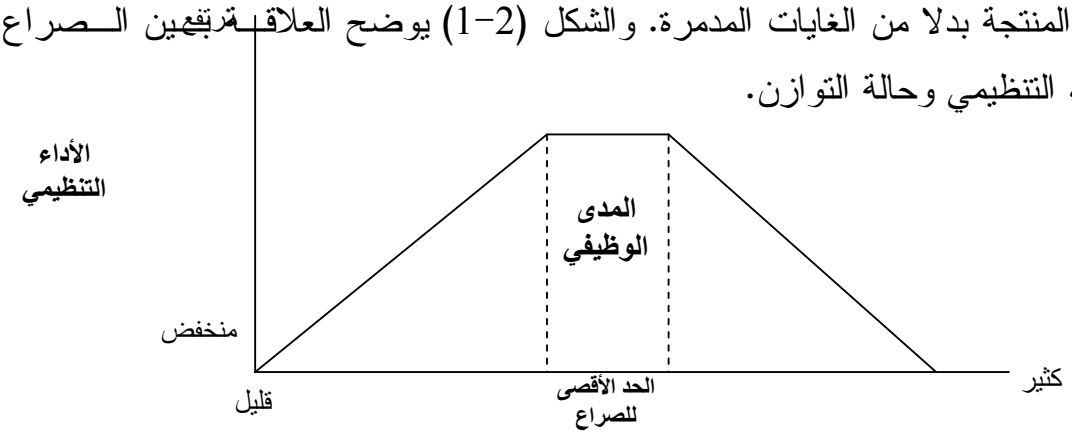
2- الاتجاه السلبي أو الهدّام: ينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدها عن تحقيق أهداف المنظمة، كما إن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية في زيادة ضغط العمل عليهم مما يصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيلاً، كما إنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية قد تؤدي إلى حجب وتشويه انسياب المعلومات الضرورية (Longecher & Pringle, 1980: 248).

3- الاتجاه المتوازن (البناء الهدام): ينظر للصراع على أنه مرغوبٌ فيه لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيه بأحيانٍ أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على إنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة،

وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على الصراع، فالنظرة الحديثة للصراع تؤكد على ضرورة المحافظة بمستوى معتدل منه داخل المنظمة لكي تكون فاعلة وخلاقة (القيسي، 2001: 41).

لذا فإن الاحتفاظ بدرجة كافية من التوتر داخل المنظمة يُعد ضرورياً لمن يريد منظمة فاعلة وخلاقة، ويمكن أن يتحول هذا التوتر إلى صراع مكلف إذا لم يتم توجيهه نحو الغايات

المنتجة بدلاً من الغايات المدمرة. والشكل (2-1) يوضح العلاقة بين الصراع والأداء التنظيمي وحالة التوازن.



شكل (2-1) العلاقة بين الصراع والأداء التنظيمي

Source: Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E., "Organization and Management", 4th ed, New York, McGraw-Hill Book Co., 1985, p.344.

ب- تصنيف أنواع الصراع على أساس مستوياته:

بموجبه يظهر الصراع بأربعة مستويات هي: (عيسى، 2010: 57- 58) و (خورشيد، 1987: 31-33)

1- الصراع من داخل الفرد (الصراع الذاتي): ينشأ عن خبرات الفرد وتوقعاته وانعكاسهما على سلوكه وطريقة تعامله مع الأحداث.

2- الصراع بين الأفراد: هو الصراع الناتج عن الاختلاف بين الأفراد في موقع العمل، وغالباً ما يظهر عندما يتفاعل الأفراد من أجل إنجاز مهمات أو أهداف مشتركة (صراع تنظيمي).

3- الصراع بين الجماعات من داخل المنظمة: وهو الصراع الناتج عن الاختلاف في الثقافة والتوقع بين الجماعات في المنظمة الواحدة (صراع تنظيمي).
4- الصراع بين المنظمات: وهو الصراع الناتج عن اختلاف المنظمات في المصالح والأهداف وفي طريقة الحصول على الموارد النادرة.

فتنعكس أسباب الصراع وخاصة بين الأفراد والجماعات من داخل المنظمة (الصراع التنظيمي) على مستوياته وقد يكون التأثير لبعض الأسباب أكثر في مستوى معين إلا أن تداخل الأسباب مع بعضها أو احتوائها من قبل بعض الأسباب القليلة قد يكون تأثيرها أكبر وأعم بالنسبة لجميع مستويات الصراع، وقد تسهم في تطوير الاختلاف والتعارض إلى الصراع في مستوى الجماعات بالمنظمة.

تتجلى مهمة الإدارة في الاحتفاظ بأفضل مستوى من الصراع يمكن توجيهه نحو الأغراض الإنتاجية، وتشخيص الجوانب الإيجابية المتوقعة من طرائق حل الصراع وتوظيفها بما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف. وتعدّ طريقة تعزيز التماسك التنظيمي من داخل المنظمة هي الأفضل في المعالجة الإيجابية للصراع لكونها هي ناتج تفاعل الأفكار والطرائق المتنوعة في ظل معيار الإنجاز الأفضل للأهداف، بالتركيز على معرفة الأسباب الأكثر تأثيراً في الصراع وإمكانية استثماره من جهة، والنواتج المتوقعة والمترتبة على معالجة هذه الأسباب. والجدول (2-1) يتضمن عرضاً تفصيلياً لمستويات الصراع في المنظمة.

جدول (2-1) مستويات الصراع في المنظمة

ت	المستوى	التعريف	أمثلة
1	الفردي (الذاتي) Intrapersonal	الصراع الذي يحدث داخل الفرد لعدم قابليته على التعامل بنجاح مع دوره (ضغوط الدور)	فرد ما يطلب منه أداء مهمة غير متوافقة مع أهدافه أو قيمه أو طبقته (ظروفه) العائلية.
2	بين الأفراد Inter Personals	صراع يحدث بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة.	فردان أو أكثر يحاولان الحصول على منصب معين (الترقية) ويسمى هذا أيضاً بتصادم الشخصيات.
3	داخل الجماعة	صراع يحدث ما بين أعضاء	الصراع بين العاملين (المشرفين)

	الواحـــدة Intra Group	جماعة أو بين اثنين أو أكثر مـن الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة	والعمال فـي ذات الوحـدة لاخـتلاف توقعات الأدوار.
4	ما بين الجماعـات فـــي المنظمـــة InterGroups	صراع يحدث ما بـين اثنـين أو أكثر من الوحدات أو الجماعـات داخل المنظمة.	نزاع بين الوحدات التنظيمية المختلفـة على بعض المـسائل مثـل اعتماديـة المهام، تناحر على الموارد، عدم ملائمة المركز. مثل النزاع الـذي ينـشأ بـين الإنتاج والتسويق..الخ.

Source: Wright, P.M, & Noe, R.A., "Management of Organizations", 2nd ed., 1996, p.688.

ج- تصنيف أنواع الصراع على أساس مراحله:

يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمرّ خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار، فهناك عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل فسيتم استعراض أنموذجين هما: أنموذج (Pondy)، وأنموذج (Rahim) وذلك كونهمـا أكثـر شمولية وانسجاماً مع الصراع التنظيمي واستراتيجيات التغيير التي تخص الدراسة وهمـا كالآتي:

1- أنموذج مراحل الصراع لـ(Pondy):

لقد حدد (Pondy) الصراع بخمس مراحل متعاقبة هي: (Hills & Jones, 2001: 494)

- صراع كامن (Latent Conflict): هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهـور شـروطه الحقيقية، مثل المنافسة على الموارد، التبـاين فـي الأهـداف، الاعتماديـة مـا بـين الأقسام...وغيرها، وتكون عملية نشوءه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه.
- صراع مدرك (Perceived Conflict): يتمثل بإدراك الأطراف للـصراع المحتمـل عندما يتعرف المديرون على الصدمات، وتلعب المعلومات المتساوية دوراً مهمـاً فـي تغذيته، ويكتشف المدراء في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك جماعة أو قسم آخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

- صراع محسوس (Felt Conflict)ك يتم الشعور به عندما يبدأ المدراء بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، ويتبلور الصراع بشكل أكثر وضوحاً وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام.
- صراع ظاهري (علني) (Manifest Conflict): يظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تناضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعات الأخرى، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكييف مع بيئتها إذا لم يتم السيطرة عليه وإدارته بشكل كفوء باستخدام الاستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.
- ما بعد الصراع (Conflict Aftermath): يتم فيها تسوية الصراع وتحقيق التغيرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرضٍ بحيث تقر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فسوف تكون جولة جديدة محتملة من الصدامات المكثفة.

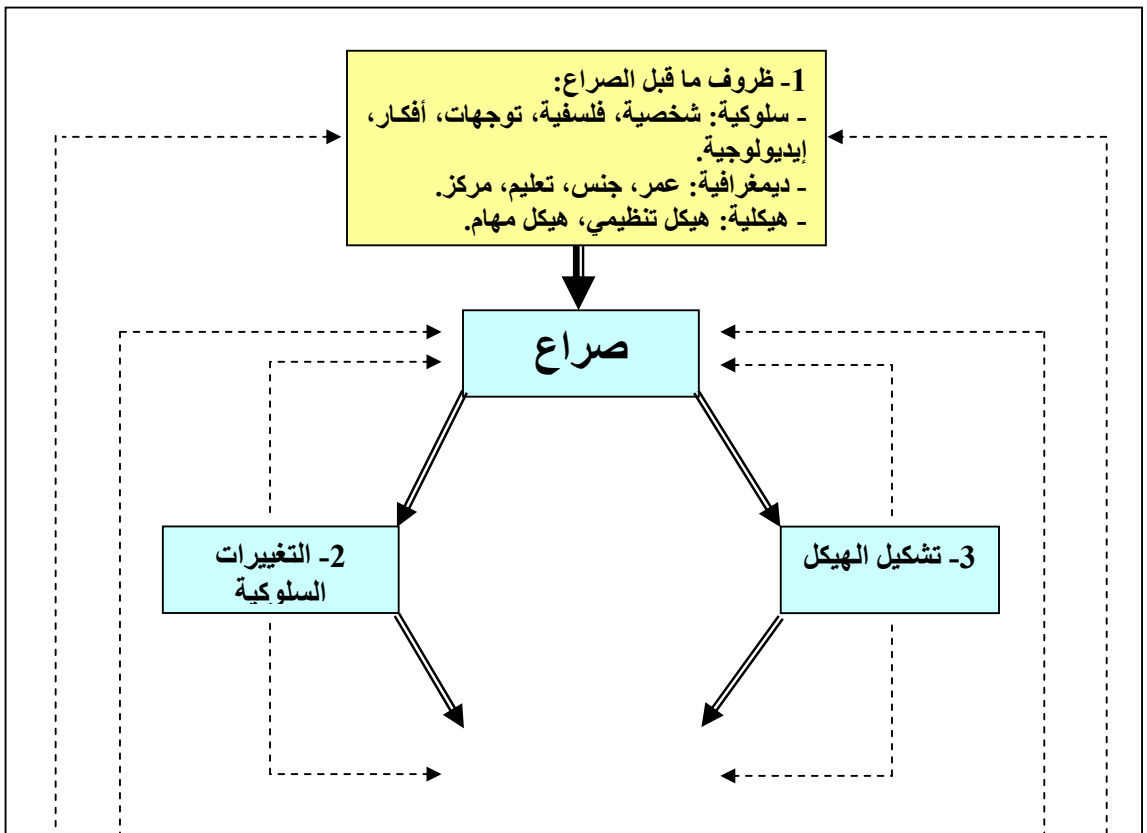
2- أنموذج مراحل الصراع لـ(Rahim):

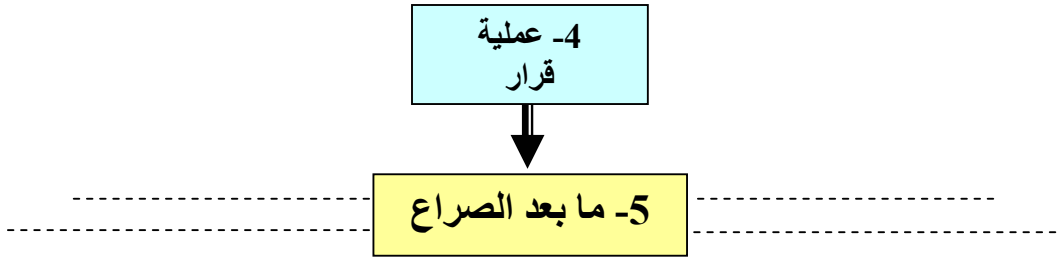
طور (Rahim) إنموذجه بناءً على دراسات وأعمال متنوعة لعدة باحثين في هذا المجال كما يعكسها الشكل (2-2) وهي: (Rahim, 1986: 60).

- المرحلة الأولى: ظروف ما قبل الصراع (Antecedent Conflict): تتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات وتتمثل (بالسلوكية، والديمغرافية، والهيكلية) وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.
- المرحلة الثانية: التغيرات السلوكية (Behavioral Conflict): تحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف إلى الفوز (Wining)، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلوا إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة الآتية.

- المرحلة الثالثة: تشكيل الهيكل (Structure Formation): يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتي.
- المرحلة الرابعة: عملية القرار (Decision Process): وفيها تبدأ الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلاً من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين إذا غالباً ما يُحل من خلال التفاوض أو قد يتم للجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.
- المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع (Conflict Aftermath): يتم فيها الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي إلى صراع كامن.

إن كل مرحلة من مراحل الصراع يستدعي فيها معالجة الصراع من خلال استخدام الاستراتيجيات التي تتلائم مع المواقف التي تسبب الصراع والعمل على الانتفاع من آثاره الإيجابية قدر الإمكان وبما يحقق فاعلية المنظمة أو إجراء التغييرات الضرورية إن تطلب ذلك في الهيكل والإستراتيجية والتكنولوجيا وغيرها.





شكل (2-2) مراحل عملية الصراع

Source: Rahim, M.A, "Managing Conflict Operations", Praeger publishers, inc., 1986, p.60.

- **رابعاً: إثارة الصراع وتشخيصه وبيان فوائده**

تستخدم الإدارة مجموعة من الإجراءات من أجل تنمية الخلافات والتوترات بين الأفراد والجماعات في المنظمة لاسيما إذا كانت درجاتها منخفضة جداً. فتعد عملية إثارة الصراع من العناصر المهمة لإدارته، إذ من خلال التجارب التي تؤكد أن الخلافات والتوترات غالباً ما تولد نتائج مثمرة وناجحة إذ تم إثبات أن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفراداً معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تفتقر إلى الخلافات في الرأي، ومن المهم الإشارة إلى أن أصعب مهمات القيادي التنفيذي هي الاحتفاظ بدرجة كافية من التودد داخل المنظمة إذ إن الاحتكاك المستمر مهم لمن يريد منظمة فاعلة. ومن الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يأتي: (العبيدي، 2008: 82-83)

1- تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق اعتماد أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمنجزات ومعجزات قسم معين أو فرد من الأفراد. ومن المعلوم أن المنافسة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن ينبغي أن تراقب بحذر ويتطلب إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة لأن المنافسة التي تتعدى القواعد لها آثار سلبية لذا ينبغي توحيد المنافسة باستمرار.

2- الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة بهدف إثارة الأفراد والأقسام البطيئة في تقدمها والخاملة منها، على أن تكون خلفيات الأفراد والهيئات وقيمهم وأساليبهم الإدارية

مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر من استعمال هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره في نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوء.

3- الاتصالات التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف بعض الأفراد.

4- إعادة بناء المنظمة (تغيير الهيكل التنظيمي) والذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد. إذ إن إعادة التنظيم تعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر.

ويعد تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته حيث إن الصراعات تختلف حسب نوعها بين الأفراد إذ تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق ومن ثم يبدأ هذا الخلاف بالانتشار بمرور الزمن ويصل إلى درجة من الصعب معالجته. لذا فإن التشخيص السريع من البداية يحقق الفوائد الآتية: (الرحيم، 1986: 99)

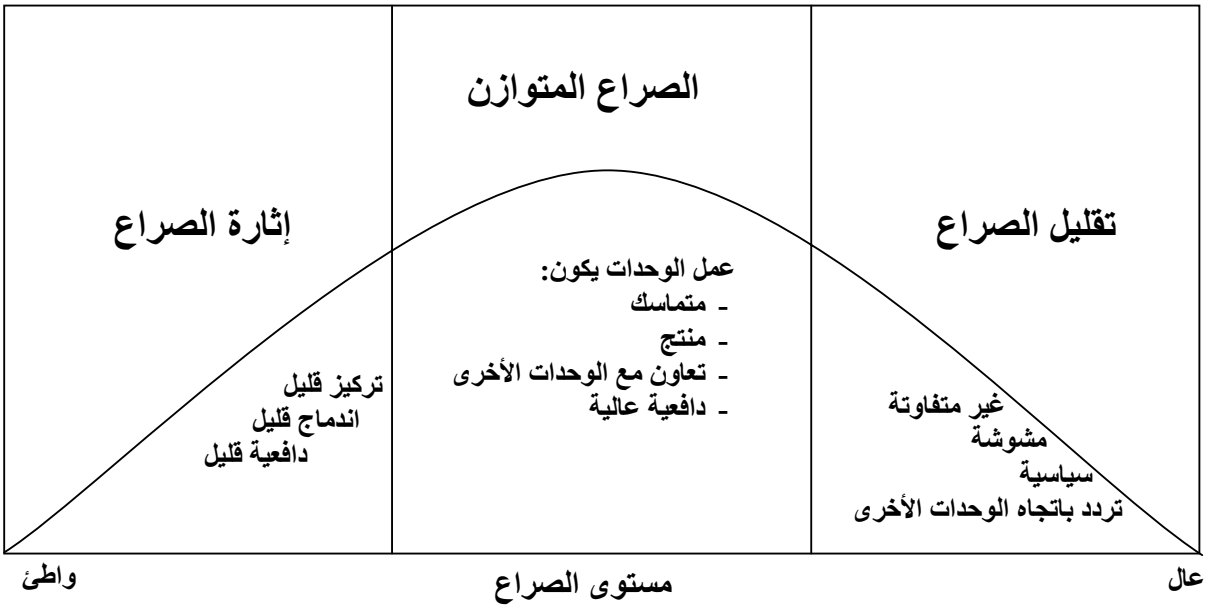
1- تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.

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

3- إن استفحال الصراع واتساع نطاقه يتسبب في خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة مما يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسة وتحديد أسبابها مما يحتمل وقوع الإدارة في مشكلة أخرى غير المشكلة الأولى.

لذا فإن الصراع التنظيمي يحقق بعض الفوائد على وفق المنظور الإيجابي، إذ يمكن أن يحفز على الإبداع والتكيف واتخاذ قرارات أفضل نتيجة لتقديم وجهات نظر عديدة متباينة، كذلك يعد الصراع ظاهرة صحية من الناحية النفسية والاجتماعية لأنه يسمح للفرد بالتعبير عن الاحباطات فهو مجال للتنفيس عنها، كذلك يشجع الأفراد على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، فهو أيضاً يساهم في إيجاد الظروف نحو الديمقراطية من خلال تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر. فالتوجهات الإيجابية نحو الصراع حذرت من المستوى الواطئ للصراع وأشارت بأنه يقود إلى نتائج سلبية منها اتخاذ قرارات غير جيدة وأفكار قليلة وخلق اللامبالاة والجمود. والشكل (2-3)

يمثل أنموذجاً موقفياً لفهم الصراع التنظيمي وفوائده واختيار الاستجابة الملائمة، إذ يبين وجود علاقة بين مستوى الصراع ومستوى الأداء التنظيمي. فالمستوى الواطئ والمستوى العالي للصراع أمر غير مرغوب فيه إذ يؤديان إلى مستوى واطئ من الأداء مما يتطلب استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع في الحالة الأولى وتقليل الصراع في الحالة الثانية. أما عند مستوى الصراع المتوازن فيبلغ أداء المنظمة في أعلى مستوياته، فالصراع يكون مصدراً لتغيير الحاجات ويزيد دافعية العاملين نحو الأفكار الإبداعية، وعند غياب الصراع فيعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم وإن المنظمة تعيق عملية التطور وطرح الأفكار الإبداعية، أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة فضلاً عن تأثيرها في التنسيق، فإن إدارة الصراع بالشكل الملائم تمنع الأذى وتدعم جهود المنظمة للحفاظ على الميزة التنافسية (Competitive Advantage) (Wright & Noe, 1997: 683).



شكل (2-3) العلاقة بين الصراع وأداء المنظمة

Source: Hach, Mary, "Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives", Oxford university press, New York, 1997, p.305.

إن انتفاء ظاهرة الصراع لا يعني انعدام المشاكل وأوجه الخلاف وعدم الرضى بل العكس فقد تكون هناك مشاكل عديدة مكبوتة ومدفونة في الأعماق. فالإدارة الجيدة هي التي تنتهج المنهج الوقائي في معالجة الصراعات بأن تتخذ من الأساليب الإدارية ما يكفي ضمان تلافي حدوث الصراعات، وأيضاً انتهاج المنهج العلاجي والعمل جاهدة في الكشف بسرعة عن هذه الصراعات من بدايتها وإبرازها على السطح حيث سيتم دراستها وتحليلها واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لحلها قبل أن يستحفل الأمر ويصعب الحل (هاشم، 1989: 456).

فهناك مجموعة وسائل تتمكن الإدارة من خلالها بتشخيص الصراع هي: (Flipo, 1976: 425)

1- الاهتمام بإجراءات شكاوي الأفراد إذ إنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من كشف الصراعات وحالات عدم الرضى والتذمر وطرحها على محمل الجد.

2- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.

3- إجراءات البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة للكشف عن الصراعات.

- **خامساً: أسباب الصراع**

يحدث الصراع في أشكال عدة يمكن أن تتواجد في مستويات مختلفة في المنظمة، ومن أهم الأسباب هي: (Cook et al, 1997L 354)، (علي، 2008: 207- 209)

أ- عدم توافق الأهداف: وتتمثل في:

1- اختصار الأهداف على النخبة (حصر تبادل الأهداف).

2- المنافسة على الموارد لمحدوديتها أو ندرتها.

3- اختلاف في توجهات الوقت (مديات الوقت ما بين الأطراف).

ب- مشاكل في تصميم الهيكل وتصميم العمل: وتتمثل في:

1- اعتمادية المهام ما بين الأقسام.

2- تداخل المراكز (الازدواجية),

3-معوقات الاتصال.

4-عدم وضوح المسؤوليات.

5-تغيير في الصلاحيات.

6-سوء معايير الأداء والمكافآت.

7-نقص في توافر البدائل (الإحلال) مثل الخبرات التي لا يمكن الاستعاضة عنها.

ج- صراع الأدوار: وتتمثل في:

1- تغيير في توقعات الأدوار.

2- تغيير في معايير الأداء والمكافآت.

د- جو يشجع على الصراع: يتمثل في:

1- أفراد بقيم وتوقعات ومدركات مختلفة.

2- مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي).

3- آيديولوجيات مختلفة.

وبشكل عام فإن الجذور العميقة التي تمثل أسباب الصراع فإنها تنبع من المحيط التنظيمي المتمثل بالبيئة، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة، والهيكل.

أما المؤشرات الملاحظة للصراع فيمكن إجمالها بالآتي: (Hatch, 1997: 308) و(علي، 2008: 308)

2- انعدام الثقة والاحترام.

3- تشويه أو تحريف المعلومات والحقائق.

4- فقدان التعاون.

5- تجنب التفاعل.

6- التأثير في المسامع.

7- تزايد الخلافات بين الجماعات.

8- انخفاض الروح المعنوية.

9- زيادة القواعد والتعليمات.

10- رداء الاتصالات أفقياً وعمودياً.

11- تصاعد النزاع عبر الهيكل.

- **سادساً: استراتيجيات إدارة الصراع**

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة. وقد أسهمت استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع. فقد اعتمدت النظريات التقليدية على وسائل محدودة منها (السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وتقليل حدته بناءً على افتراضات كانت سائدة آنذاك). ويمكن تلخيصها بالآتي: (Wright & Noe, 1997: 683) و(علي، 2008: 210).

1-يمكن تجنب الصراع.
2-الصراع ظاهرة سلبية.
3-يظهر الصراع نتيجة لمشاكل شخصية في التنظيم.
4-يترتب على الصراع ردود فعل غير مناسبة من الأفراد المتأثرين به.

أما في ظل النظريات الحديثة فقد ظهرت مجموعة أخرى من الافتراضات هي مغايرة للافتراضات التقليدية يمكن تلخيصها بالآتي: (Wright & Noe, 1997: 684) و(علي، 2008: 211)

1- الصراع أمر لا مفر منه كونه حقيقة قائمة في المنظمات.
2-يعد الصراع أمراً أو عنصراً أساسياً في التغيير.
3-يحدث الصراع بناءاً إلى ظواهر عامة وشاملة داخل المنظمة.
4-يحقق الصراع العديد من النتائج الإيجابية.
5- غياب الصراع يُعد ظاهرة غير صحية.
6-يعود الصراع بالنفع العام على المنظمة ويحافظ على ميزتها التنافسية.

وبناءاً إلى تلك الافتراضات أصبح ضرورياً اعتماد مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام استراتيجيات مختلفة والتي من خلالها يتم تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة،

فضلاً عن قدرتها في السيطرة على الصراع. ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات بالآتي: (Hodge & Anthony, 1991: 551)

أ- استراتيجية استخدام القوة و/أو السلطة (الإخماد): تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادةً في القضايا قليلة الأهمية.

ب- استراتيجية التلطيف: تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم باستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعايشة مع بعضهم بسلام.

ج- استراتيجية التجنب: تعني محاولة تحويل الاهتمام من الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله، أو استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة.

د- استراتيجية التسوية: تعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية. وتعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلولاً سريعة.

ه- استراتيجية تدخل طرف ثالث: تعني تدخل جهة ثالثة ليست هي طرفاً في أصل النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل بين الأطراف المتصارعة. ويمكن أن يكون الطرف الثالث مديراً أو أحد زملاء العمل القادرين على حل النزاعات ومن أصحاب السمعة الجيدة.

و- استراتيجية الانضمام: تعني ضم الأطراف المتصارعة إلى مجموعة أو جماعة جديدة بالدمج، فتقوم الجهة الجديدة بتكييف تفاعل أطرافها.

ز- استراتيجية العملية الديمقراطية: تنفذ عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات والمؤتمرات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات أو التمثيل عنهم في اللجان وغير ذلك.

ح- استراتيجية تبادل الوظائف: تنفذ عن طريق تبادل الوظائف بإشغال كل طرف من الصراع لموقف الطرف الآخر المتصارع معه، حيث إن وجوده في الموقع الجديد يمكن أن يفهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على إطلاع مباشر بمجريات

الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع.

ط- استراتيجية التعاون: تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الاستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لابد من حلها سويةً بدلاً من رؤيتها كمعركة لابد من الفوز فيها. وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما يستلزم حل المشاكل رؤية جديدة، ويكون الالتزام ضرورياً لأن مثل هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة.

ي- استراتيجية المجابهة: تعتمد استراتيجية ناضجة تتمثل بطرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو تسوده العواطف و/أو الضغوط أو محاولة التوصل إلى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

ك- إستراتيجية توسيع الأهداف: تعني إضافة أهداف جديدة أو تنويع الأهداف الحالية حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلاً من أهدافهم الشخصية وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع.

وقد يستخدم المدراء أكثر من إستراتيجية في إدارة الصراع بأن واحد على أن يتوافق ذلك مع شكل الصراع وطبيعة الموقف وقدرة المدراء على تنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

المبحث الثاني

التغيير التنظيمي والاستراتيجي

- **أولاً: مفهوم التغيير**

تعني كلمة التغيير لغوياً هي جعل الشيء على غير ما كان عليه (تبديله) نتيجة المرونة التي تتصف بها الأشياء والأفراد والمنظمات الحكومية والخاصة والعامة وتجعلها قادرة على التغيير في هياكلها والقوى العاملة فيها لكي تستطيع التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة (عبودي، 2006: 240).

لذا ينبغي تحديد مجال التغيير الذي ينبغي إجراؤه أو مراد تحقيقه في الغايات أم في الأهداف.

فيعرف التغيير التنظيمي بالآتي:

(هو عمل إداري تعاوني بين خبير في التغيير والمنظمة المعنية بحيث يعملان سوياً لحل المشكلة المطروحة أو التخطيط لعمل المنظمة وتحقيق حالة أفضل عن طريق استخدام وتطبيق المعرفة المناسبة)(الدرة، 1985: 194).

(هو إجراء إداري هادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم أو أحد عناصره وفقاً لخطة زمنية على أساس تفكير وتقدير ثقافة التغيير ومتطلباته والفوائد المترتبة عليه)(السلمي، 202: 239).

(هو تعديل في البيئة (التكنولوجيا، الهيكل، العمليات الإدارية، أو عمليات القرار المصمم لمساعدة إنجاز الأهداف التنظيمية)(Brown & Moberg, 2002: 610).

ويمكن تعريفه بأنه (عمل إداري مدروس بقصد التأثير في المنظمة أو أحد أجزائها لغرض سد الفجوة الاستراتيجية بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه في المستقبل استجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. وينبغي إدراك الحد الذي يجب أن يحصل فيه التغيير والمبادرة لتحمل المخاطر المحسوبة والمستعد لها جراء إحداث عملية التغيير ضمن التحديات المختلفة في البيئة، وتوظيف الإمكانات والطاقات الموجودة في المنظمة من أجل تشغيلها ووضعها موضع التنفيذ، ولابد أن تكون الرؤيا واضحة عن التغيير ومحدثيه (Hayer, 200: 63).

ولغرض أنجاح المبادرة للتغيير لابد من وضوح التعليمات وتوضيح الموقف الفعلي لأعضاء المنظمة واعتماد التفكير الدائم وتوزيع المهام بدقة والتفاعل بموضوعية للسيطرة على التخطيط وتنفيذ عملياته والحفاظ على التعامل الجماعي وليس الفردي وضمان التنظيم الجيد والرسمي والتوجه قولاً وفعلاً نحو التغيير بمنظارٍ عصري منفتح وبمرونة تضمن

الحفاظ على الأصول وتتعامل مع المتغيرات بحداثة وإبداع بتصورات جديدة وتطور مستمر (جولمان، 2004: 159).

- **ثانياً: أهمية التغيير**

لا تبقى المنظمات في حالة سكون دائم لكونها لا تعمل في فراغ، ونتيجة لظروفها وتفاعلاتها الداخلية والخارجية فهناك تغييرات كثيرة تحدث لها وعديدة باستمرار. إن أحد مصادر التغيير في المنظمات هي بيئتها الخارجية المتمثلة بالبيئة التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية، وتفاعل هذه المصادر أو العوامل يشكل مصدراً مهماً للتغيير التنظيمي الذي لا يمكن تجاهله، إضافة إلى العوامل الداخلية التي تخص المنظمة ذاتها (مصطفى، 1987: 16).

وتبرز أهمية إجراء التغيير من خلال تحقيقه للأهداف الآتية: (مصطفى، 1987: 18)

1- تحسين حالة إشباع الحاجات الاقتصادية والمادية للأفراد.
2- زيادة وتحسين ربحية المنظمة وحصتها السوقية وقيمتها.
3- تطوير العمل الفعلي والشعور الإنساني لدى أفراد المنظمة.
4- مواكبة التطورات التكنولوجية ومدى الاستفادة منها لضمان المنافسة في السوق.
5- المساهمة في إشباع الحاجات الفردية والجماعية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

إذ تؤكد النظريات الإدارية الحديثة والمعاصرة بأن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات هي تتغير باستمرار وبسرعة وتتصف البيئة بالديناميكية بسبب الأوضاع الاقتصادية والإمكانيات المادية وتذبذب الأسعار للعملات والمواد والتطور التكنولوجي واتساع المعرفة وتطور نظم الاتصالات والأنظمة الحكومية، كذلك وجود ظاهرة التغيير في ذات المنظمة بسبب تغيير ثقافات وإدراك وطموحات وقيم الأفراد وإسهامهم في اتخاذ القرارات والمشاركة في القيادة أو الإدارة، ويمكن إجمال الأسباب التي تدفع المنظمة إلى إجراء التغيير فيها وإظهار أهميته بالآتي: (Hompoton, 2001: 535)

1- ارتفاع تكاليف الإنتاج عن الحدود المخططة لها.
2- زيادة معدلات دوران العمل خلال السنة.
3- كثرة الأخطاء في العمل على حساب جودة الإنتاج والأداء.

4- تقادم وسائل الإنتاج وظهور وسائل إنتاج جديدة وتطور تكنولوجي متسارع.
5- اقتراح الحاجة للتغيير من قبل أكثر من فرد في موقع العمل الواحد لخلق التجديد والتفاعل معه.
6- انخفاض إنتاجية المنظمة.
7- اهتزاز سمعة المنظمة في بيئتها الخارجية بسبب التطور الحاصل في المنظمات الأخرى وأدائها الجديد.
8- انخفاض ربحية المنظمة.
9- التغير الحاصل في الأسواق ودخول منظمات جديدة بأطر وتكنولوجيات متطورة.
10- تغيير الثقافات لدى صانعي القرار في المنظمات وظهور المشاركة والتعاون بكل الأعمال.
11- زيادة المعارف وتحسين طرائق التدريب وزيادة تمكين الأفراد من أداء الأعمال.

لذا فإن معدل التغيير في جميع أنحاء المجتمع ومنظماته سيزداد بسرعة لحصول صدمة المستقبل وصعوبة التكيف مع التغيرات مما يولد الإحباط النفسي والجسمي الناتج عن الإثارة وتحميل الفرد أعباء أكبر من قدراته على التكيف لاتخاذ القرارات المناسبة. إذ يتم التغيير بالارتكاز على المعرفة لتقديم الأساس العلمي لتكوين وتحليل وحل المشكلات المختلفة لذا يتطلب إدارة تغيير كفوءة لتحقيق الفاعلية الإدارية وإجراء تغييرات في عناصر الموقف الإداري كإعادة تحديد الواجبات أو تصحيح طرائق العمل أو تغيير اختصاصات بعض الإدارات أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي مما يستوجب وضع استراتيجية التغيير التي تتجنب مقاومة التغيير ومظاهرها المختلفة (الفلاحي، 2011: 88).

- **ثالثاً: دوافع التغيير وطرائق إجراءه ومراحله**

تشير الدراسات الإدارية إلى أن معظم التغيير المتحقق هو من النوع المرتد، وإن عدداً قليلاً من المنظمات قد بادرت في التغيير بغياب الضغوط البيئية. فالمنظمات هي أكثر ميلاً للتغيير إذا واجهت الضغوط الداعية له قياساً بغياب تلك الضغوط. لذا فإن نشوء الأزمة (Crisis) يجلب اهتمام الإدارة نحو ضرورة التغيير، وإنه ليس من الضروري ذلك

في كل أنواع التغيير، فوجود الأزمة يثير عدم الرضا عن الوضع مما يشجع على إحداث التغيير وتحمل كلفه التي يصعب تبرير تحملها في الماضي. لذا فطموحات الإدارة المعاصرة تدفع بالمدراء إلى استشراف التغيير بدلاً من الرد على آثاره، إذ ليس من السليم أن تبقى المنظمة مستجيبة للتغيير الخارجي بدون أن يكون زمام المبادرة بيدها في إحداث التغيير بقوة داخلية. ومن الطبيعي أن التغيير في منظمةٍ ما يؤدي إلى تغييرات متفاوتة الأثر في المنظمات الأخرى (الشماع، 1999: 226).

وقد ظهرت الحاجة إلى فهم عملية التغيير واختيار أفضل الطرق لتحقيق النتائج المرجوة وهي: (مصطفى، 1987: 20)

أ- التغيير من جانب واحد:

يعني قيام الإدارة بإجراء التغيير وفرضه على العاملين دون استشارتهم أو آخذ موافقتهم بشأن موضوع التغيير ويكون ذلك باستخدام السلطة من خلال (التغيير بالأمر، التغيير بالإحلال، تغيير الهيكل التنظيمي).

ب- التغيير عن طريق المشاركة:

تترك فيه حرية للجماعة مناقشة البدائل المطروحة للمشكلة وحلها والاختيار من بينها، إذ توفر هذه الطريقة الفرصة لمختلف المستويات من التعرف على المشكلة، وتطوير قابلياتهم في اتخاذ القرارات الجماعية.

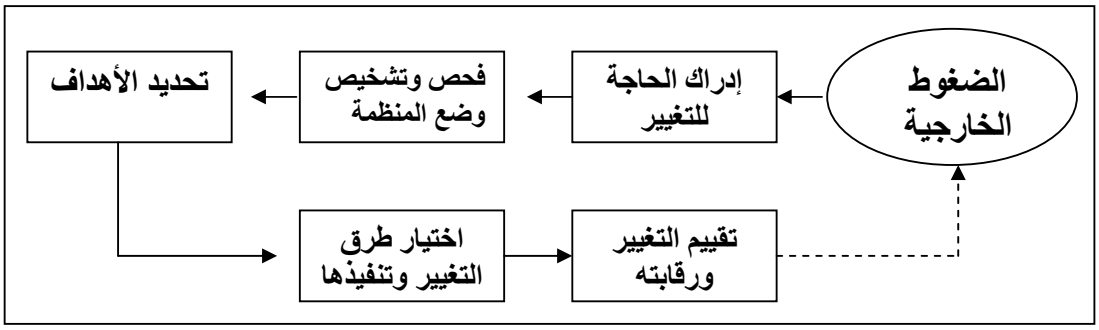
ج- تفويض السلطة: يتم التغيير فيها من خلال:

1- مناقشة الحالة بطريقة الأسئلة الخاصة بالمعرفة والمهارات ويدار النقاش باستخدام السلطة في تقديم المعلومات عن المشكلة المطروحة وتقديم الآراء والاقتراحات لحلها من قبل المجموعة.

2- اعتماد جلسات جماعة العمل: إذ تعقد جلسات لمناقشة المشكلات القائمة في المنظمة، وفي الغالب تكون جماعة العمل من أعضاء الإدارة العليا في المنظمة.

فبعد أن تشخص إدارة المنظمة الضغوط التي تواجهها (الفرص والتهديدات البيئية التي تستلزم التغيير) أو إذ ما بادرت هي لذلك فإنه من المطلوب البدء بمجموعة مراحل متعاقبة لإنجاز التغيير المنظمي المخطط كما يعكسها الشكل (2-4) وهي: (الشماع، 1999: 227)

شكل (2-4)



مراحل التغيير التنظيمي المخطط

المصدر/ الشماع، خليل محمد، "**مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**"، ط2، بغداد، 1999، ص227.

ويأخذ التغيير أربع مراحل أو مناهج هي: (عامر، 2004: 214)

1- التغيير التكنولوجي: ويشمل الآلات والمعدات والطرائق والأساليب.
2- التغيير التنظيمي: وينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.
3- التغيير الإنساني: ويتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم.
4- تغيير في العمل: أو تغيير الواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو الجودة أو كلاهما.

إن هذه المناهج مترابطة يؤثر الواحد منها في المناهج الأخرى وتتأثر ببعضها إجمالاً (علاقة جدلية بينها). وليس المهم التغيير فقط وإنما لابد من نجاحه واستمراريته لـــضمان نجاح المنظمة، وهذا يتطلب إدارة كفوءة وفعالة مع الأفكار الجديدة وعرضها على العاملين وإيصالها للإدارة العليا ووضعها بمجال التطبيق العملي بمرونة وتكييف.

- **رابعاً: توازن التغيير التنظيمي والتكيف معه**

يسبب التغيير أحياناً اختلالاً في التوازن التنظيمي القائم، مما يتطلـــب مـــن الأفـــراد التكيف مع الحالة الجديدة التي تظهر في بيئتهم التنظيمية وكـــالآتي: (مـــصطفى، 1987: 33-37)

أ- توازن التغيير:

توجد أنواع من التغييرات تسبب عدم التوازن في المنظمة مما تربك أعمالها، إذ لابد للمنظمة من معرفة القوى الدافعة للتغيير والقوى المقاومة له للتوصل إلى نقطة التـــوازن. وعلى متخذ القرار للتغيير أن يميز هذه القوى الموجودة ويكون قادراً على تحقيق التوازن بالتصرف تجاه القوى المؤثرة فيه وذلك بتحليل قوة المجال والتمييز بين (القوى المحركـــة والقوى الرادعة) وتأثيراتهما. فيقصد بالقوى المحركة أولئك الذين يشجعون على التغييـــر، والقوى الرادعة أولئك الذين يعملون على مقاومة التغيير، من خلال التوازن شبه المـــستقر ضمن نظرية تحليل قوى المجال تتحدد النقطة التي تعادل فيها قـــوة الـــردع والتحريـــك. ويتوقع حصول حالة توازن شبه مستقر عندما تميل القوى الرادعة إلى السكون فتنتهي حالة المقاومة، أما إذا اتجهت القوى المحركة للتغيير إلى حالة السكون فيتوقـــع انتهـــاء قبـــول التغيير.

ب- التكيف للتغيير:

يتطلب من الأفراد والجماعات أن تتكيف مع التغيير وحسب مقتضيات الحالة الجديدة، إذ يفرز كل فرد أو جماعة خططاً للتصرف والحركة التي يمكـــن اســـتخدامها لمواجهـــة

التغيير. وعندما يكون التغيير بسيطاً وجزئياً يحدث التكيف بطريقة روتينية، إذ كان التغيير جذرياً فقد تظهر اضطرابات وتغييرات خطيرة في المجموعة، ويتم التكيف عن طريق:

1- التكيف مع الأنماط السلوكية.
2- التكيف النفسي.
3- التكيف الاجتماعي.

كما إن قبول التغيير والتكيف أو رفضه يعتمد على الخبرات السابقة للأفراد، فالفرد الذي تكيف مع التغيير سابقاً ونجح فيه فإنه يكون متفائلاً في التكيف مع التغير الجديد، والفرد الذي فشل وتضررت مصالحه مع التغير السابق فإن قبوله للتغير في المستقبل يكون مستقبلاً.

- **<u>خامساً: مفهوم التغير الاستراتيجي ونماذجه</u>**

إن التغير الإستراتيجي هو عملية مقصودة لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة، أو هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Robbins & Couler, 2004: 203).

إن التغيير الاستراتيجي هو حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية. وهو قدرة المنظمة على أن تصبح حيث تريد الذهاب بمشاركة جميع الأفراد والعاملين وقبولهم. وهو عملية إعادة النظر بالوسائل المعتمدة بتنفيذ استراتيجية المنظمة التي استقر الرأي عليها كونها الأداة الرئيسة في التحويل نحو حالة مستقبلية مرغوبة (Hills & Jones, 2001: 486).

لقد يختلف الكتاب والباحثين في تحديد نماذج التغيير الاستراتيجي كالآتي: (جلاب، ومزهر، 2007: 17)

1- يحدث التغيير الاستراتيجي من خلال تبني دورة حياة جديدة للأعمال على وفق الأبعاد الآتية (سلوك الإدارة والمنظمة، مشكلات التسويق ومشكلات التمويل والمحاسبة).

2- يكون التغيير الاستراتيجي في المنظمة من خلال تبني عملية التغيير في الأفراد والمنظمة.
3- ينظر إلى التغيير الاستراتيجي بأنه تغيير في الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
4- إن التغيير الاستراتيجي هو عملية تغيير العملية، والإبداع، وإن المعلومات هي ضرورية لذلك.
5- إن التغيير الاستراتيجي في المنظمة يكون من خلال تغيير التركيب التنظيمي، والعملية، والاستراتيجية، والمعرفة والأفراد.
6- يتمثل التغيير الاستراتيجي بتغيير التركيب التنظيمي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير الأفراد، وتغيير التسهيلات المادية.
7- يحدث التغيير الاستراتيجي من خلال تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير التركيب التنظيمي.
8- يتحدد التغيير الاستراتيجي بأنه تغيير عمليات وبيئة العمل، وتغيير الاستراتيجية والتركيب التنظيمي، وتغيير الثقافة التنظيمية.

يلاحظ إن النموذجين (7 و8) هما الأعمق في المعنى والمضمون وينسجمان مع التوجهات الحديثة في الحياة. ويختلف الكتاب والباحثون في تصنيف مستويات التغيير ونماذجه إذ تصنف إلى: (Certo etal, 1995: 114)

1- التغيير الاستراتيجي الروتيني: وهو عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة لجذب الزبائن.
2- التغيير الاستراتيجي المحدود: يتضمن عرض منتوجات جديدة للأسواق داخل نفس صنف المنتوج العام.
3- التغيير الاستراتيجي الجذري: تقوم المنظمة بتغيير جذري خصوصاً في حالات الدمج بين المنظمات التي تعمل في حالات الدمج في صناعة واحدة.
4- إعادة التوجه التنظيمي: يعتمد على حجم الاختلاف في الصناعات وكم ستكون مركزية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ إن التوجه سيكون ليس بنفس

الصناعة الأساسية، وهذا يحتاج إلى تغييرات مهمة للمنظمة، كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيات.

5- استراتيجية الاستقرار: هي عملية تكرار الاستراتيجية السابقة، ولا يتطلب هذا مهارات جديدة أو مهام غير معروفة، ويعتمد التغيير الناجح هنا على مراقبة النشاطات والتأكد من تنفيذها على وفق ما مخطط. وتؤثر منحنيات التعلم والخبرة السابقة في هذه الاستراتيجية بشكل يساعد على التنفيذ الكفوء.

ولغرض إنجاز عملية التغيير لابد من اتباع أساليب (استراتيجيات) مختلفة تتباين تبعاً لاختلاف الظروف المحيطة بعملية التغيير، وتتطلب هذه الاستراتيجيات استخدام المنطق أو القوة والقسر في تنفيذ التغيير، ومن هذه الأساليب الآتي: (الرحيم، 2007: بلا تأريخ)

أ- **الاستراتيجية العقلانية التجريبية:** هي استخدام العقل والمنطق لتغيير الفرد وتفترض هذه الاستراتيجية إن الجهل والخرافات هي العائق أمام التغيير، وعليه ينظر إلى التعليم والبحوث العلمية والدراسات بأنها العامل الرئيس الذي يقوم عليه التغيير. فالتعليم هو وسيلة لنشر المعرفة فإذا كشف الفرد مصلحته بأسلوب عقلاني فإنه سيتبعها.

ب- **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** يقاوم الأفراد التغيير لتخوفهم من إنه يتعارض مع حاجاتهم، عليه تقوم هذه الإستراتيجية بدراسة أساليب مقاومة الأفراد للتغيير وكيف يؤثر التغيير على الفرد ثم محاولة التغلب عليها عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. ويجري ذلك من خلال التدريب والتوعية والإعلام الذي يزيل قلق الأفراد ومخاوفهم من التغيير المنوي إحداثه.

ج- **إستراتيجية القوة والقسر:** تتضمن استخدام القوة بكافة أنواعها لتغيير الفرد، وهي استخدام الأساليب والوسائل كافة في إحداث التغيير. فالتغيير يفرض ويتم تنفيذه بالقوة والتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

الفصل الثالث
الجانب العملي للدراسة

- **المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتحليلها**

- **المبحث الثاني: عرض وتحليل المحاور الفنية لعينة الدراسة**

المبحث الأول

وصف متغيرات الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا المبحث وصفاً عاماً لمتغيرات الدراسة على وفق ما عكسته استمارة الاستبانة الميدانية لعينة البحث البالغ عددها (52) مفردة. وبالتركيز على طبيعة متغيرات الدراسة وما احتوته من إجابات معبرة عن آراء المدراء والمشرفين في المديرية العامة لتربية الأنبار كمنظمة حكومية مبحوثة تصلح لإظهار دور الإدارة العامة فيها وتنسجم في الأهداف في خدمة المجتمع العاملة فيه.

أولاً: خصائص مفردات الدراسة

تنحصر مفردات هذه الدراسة في بعض مديريات تربية محافظة الأنبار وتعكس الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة البالغة (52) مفردة.

أ- **الجنس:**

يوضح الجدول (3-1) توزيعاً لعينة الدراسة على وفق الجنس ذكوراً وإناث. إذ يشكل الذكور عدد (40) مفردة بنسبة مئوية (76.9 %) ويشكل الإناث عدد (12) مفردة بنسبة مئوية (23.1%).

جدول (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	40	%76.9
إناث	12	%23.1
المجموع	52	%100

ب- **العمر:**

يعكس الجدول (3-2) توزيعاً لأفراد عينة الدراسة مقسمة إلى خمسة فئات كالآتي:

جدول (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20- 30 سنة	10	%19.23
من 31- 40 سنة	30	%57.69
من 41- 50 سنة	8	%15.38
من 51- 60 سنة	4	%7.70
	صفر	

61 سنة فأكثر		صفر%
المجموع	52	%100

إذ تشكل الفئة العمرية المحصورة بين (31– 40 سنة) أعلى عدداً من عينة الدراسة وقدرها (30) مفردة وبنسبة (57.69%)، ثم الفئة العمرية (20–30سنة) بعدد (10) مفردة وبنسبة مئوية (19.23%)، ثم الفئة العمرية (41–50سنة) بعدد (8) مفردة وبنسبة مئوية (15.38%)، وأخيراً الفئة العمرية (51–60سنة) بعدد (4) مفردة وبنسبة مئوية (7.70%)، ولم يكن من عينة الدراسة من هو بعمرٍ يزيد على الستين عاماً.

ج- الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول (3–3) توزيعاً لعينة الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية كالآتي:

جدول (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	22	%42.3
متزوج	30	%57.7
المجموع	52	%100

يمثل المتزوجين عدد (30) مفردة بنسبة (57.7%)، والباقي من عينة الدراسة وقدره (22) مفردة وبنسبة مئوية (42.3%) هم غير متزوجين.

د– **التحصيل العلمي:**

يتضمن الجدول (3–4) توزيعاً لعينة الدراسة حسب التحصيل العلمي لأفرادها موزعين على ست شهادات تغطي عينة الدراسة كالآتي:

جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
إعدادية فأقل	12	%23.08

دبلوم أولي	صفر	صفر
بكالوريوس	19	%36.54
دبلوم عالي	2	%3.8
ماجستير	15	%28.84
دكتوراه	4	%7.64
المجموع	52	%100

يعكس الجدول (3-4) بأن حملة شهادة البكالوريوس عددهم (19) مفردة من إجمالي عينة الدراسة وبنسبة مئوية (36.54%)، يليها حملة شهادة الماجستير بعدد (15) مفردة وبنسبة مئوية (28.84%)، ويليها حملة شهادة الإعدادية بعدد (12) مفردة وبنسبة مئوية (23.08%)، ويليها حملة شهادة الدكتوراه بعدد (4) مفردة وبنسبة مئوية (7.64%)، وأخيراً حملة شهادة الدبلوم العالي بعدد (2) مفردة وبنسبة مئوية (3.8%) ولم أريد المقارنة فإن حملة الشهادات العليا يبلغ عددهم (21) مفردة وبنسبة مئوية (40.28%) وهذا مؤشر جيد وفق هذا المعيار.

جدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة الوظيفية

عدد سنوات الخدمة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	7	%13.46
من 6- 10 سنة	12	%23.08
من 11- 15 سنة	15	%28.84
من 16- 20 سنة	7	%13.46
من 21- 25 سنة	5	%9.61
من 26- 30 سنة	6	%11.55
	صفر	

31 سنة فأكثر		صفر
المجموع	52	%100

يتضح بأن فئة الذين مدة خدمتهم الوظيفية هي (11–15 سنة) تشكل أكبر عدداً من عينة الدراسة بعدد (15) فرداً وبنسبة مئوية (28.84%)، تليها الفئة المحصورة مدة خدمتهم الوظيفية بين (6–10سنة) بعدد (12) فرداً وبنسبة مئوية (23.08%)، تليها الفئة المحصورة بين (16–20 سنة) ومثلها الفئة المحصورة بين (5 سنة فأقل) وبعدد (7) فرداً لكل منها وبنسبة مئوية قدرها (13.46%)، تليها الفئة المحصورة بين (26–30 سنة) بعدد (6) أفراد وبنسبة (11.55%)، وتليها أخيراً الفئة المحصورة بين (21– 25 سنة) بعدد (5) أفراد وبنسبة مئوية (9.61%)، ولا يوجد فيها من له خدمة وظيفية (31 سنة فأكثر).

و– الدرجة الوظيفية (العنوان الوظيفي):

يظهر الجدول (3–6) توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية (العنوان الوظيفي) حيث قسمت هذه الفقرة إلى (سبعة) عناوين وظيفية يتوزع أفراد عينة الدراسة عليها بأعداد ونسب كالآتي:

جدول (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي

الدرجة الوظيفية (العنوان الوظيفي)	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	1	%1.92
معاون مدير عام	4 5	%7.69
مدير مديرية	16	%9.61
مدير قسم	17 3	%30.77
مدير شعبة	6	%32.69
مشرف عام		%5.77

مشرف اختصاص		%11.54
المجموع	52	%100

يتضح بأن الفئة عنوانها (مدير الشعبة) تمثل على عدد (17) شخص بنسبة مئوية (32.96%)، يليه مدير قسم بعدد (16) شخصاً وبواقع (30.77%) من إجمالي نسبة العينة، يليه المشرف الاختصاص بعدد (6) شخصاً وبنسبة مئوية (11.54%)، ثم مدير مديرية بعدد (5) أشخاص وبنسبة مئوية (9.61%)، يليه معاون مدير عام بعدد (4) أفراد وبنسبة مئوية (7.69%)، ويليه مشرف عام بعدد (3) شخص وبنسبة (5.77%)، وأخيراً مدير عام بعدد (1) وبنسبة مئوية (1.92%).

ثانياً: عرض متغيرات الدراسة الخاصة بالصراع التنظيمي وإدارته

تتضمن بيان أسباب الصراع التنظيمي وأهميته، وأنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته، واستراتيجيات إدارة الصراع، وآثار الصراع ونتائجه على وفق الأسئلة التي تحتويها كل فقرة منها، وذلك باستخراج الوسط الحسابي لكل سؤال والانحراف المعياري له، ومعامل اختلافه والنسبة المئوية.

لقد اعتمد في الدراسة المقياس الخماسي (أتفق تماماً، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، لا أتفق تماماً)، وأعطيت أوزان لمكوناته هي (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

ويتم استخراج الوسط الحسابي المرجح لكل سؤال ما تظهر في الجداول اللاحقة ويتم اعتماد نتائجها في التفسير بثلاث فئات من الشدة هي (عالية، متوسطة، واطئة) وذلك على وفق درجة التقدير التي تستخرج بالمعادلة رقم (3–1) وهي:

$$\text{درجة التقدير} = \frac{\text{(القيمة العليا للمقياس)- (القيمة الدنيا للمقياس)}}{\text{عدد فئات التقدير}} = \frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

–فإن حدود الفئة الواطئة لا تتجاوز (1+ 1.33)= 2.33 وما قلّ عن ذلك.

– وإن حدود الفئة المتوسطة تنحصر بين ما يزيد عن (2.33) و(2.33 + 1.33) = 3.66.

- وإن حدود الفئة العالية تنحصر بين ما يزيد عن (3.66) و(3.66 + 1.33) = 5 كأعلى قيمة لها.

ويستخرج الوسط الحسابي المرجح باعتماد المعادلة (3- 2) كالآتي:

$$A = \frac{\sum \Sigma XiFi}{\sum Fi} = ? \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (3-2)$$

حيث إن:

A : الوسط الحسابي المرجح

Xi : الوزن

Fi : التكرار

XiFi : النتيجة والأثر

حيث يتم مقارنة الوسط الحسابي المرجح (المستخرج) لكل فقرة من فقرات الاستبانة (الأسئلة) مع قيم مقياس (درجة التقدير) الذي يحدد نوع الفئة (عالية، متوسطة، واطئة).

ويتم الإشارة إلى ضرورة الاهتمام الجدي بالقيمة العالية ومعالجة القيمة الواطئة وتطويرها سعياً للوصول إلى التطابق أو الاقتراب من القيم العالية والاستقرار عليها بما يضمن نجاح المنظمة في إدارة الصراع التنظيمي الحاصل فيها وتحسين ميزتها التنافسية في البيئة العاملة فيها وتحقيق أهدافها المرسومة.

ويستخرج الانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة متغيرات الاستبانة لتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن الوسط الحسابي لكل سؤال في البيانات المبوبة أو غير ذلك. ويتم حسابه باعتماد المعادلة رقم (3-3) كالآتي:

$$S = \sqrt{\frac{\sum F(X - X^{-})^2}{n}} = ? \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (3-3)$$

حيث إن:

S : الانحراف المعياري

X : الوزن

X^{-} : الوسط الحسابي

N : عدد أفراد العينة

F : عدد الإجابات لكل احتمال من المقياس

ويتم حساب معامل الاختلاف γ بقسمة قيمة الانحراف المعياري (على) الوسط الحسابي لكل سؤال وذلك باعتماد المعادلة (3-4) كالآتي:

$$\gamma = \frac{S}{A} = ? \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (3-4)$$

إذ تزداد الأهمية النسبية لكل سؤال كلما كانت قيمة معامل الاختلاف واطئة جداً، أي إن العلاقة عكسية بين الاهمية النسبية ومعامل الاختلاف.

ويتم حساب النسبة المئوية لكل سؤال (%) كونها تعبر عن التطابق أو الاختلاف مع متطلبات الدراسة، فكلما كانت النسبة المئوية عالية فيؤشر هذا الاقتراب من التطابق المفروض أن يكون والعكس بالعكس. والمعادلة (3-5) هي المعتمدة في حساب النسبة المئوية.

$$\% = \frac{A}{n} = ? \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (3-5)$$

حيث إن:

A : الوسط الحسابي

n : أعلى قيمة في المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة، وذلك لكون أعلى قيمة في المقياس تمثل حالة التطابق الكاملة مع متطلبات الدراسة وهي المفضلة دائماً.

وبهدف إظهار نتائج إجابات عينة الدراسة التي تم استقصاء آرائها بوساطة الاستبانة المحددة في الملحق رقم (1) والبالغ عددها (52) مفردة معبرة عن آراء عينة قدرها (52) شخصاً، سيتم استخراج قيم المقاييس (الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، النسبة المئوية) وتحليل نتائجها لإظهار استجابات عينة الدراسة وتصوراتها عن (الصراع التنظيمي) أولاً والفقرات الأخرى (التغيير الاستراتيجي التنظيمي، وآثار الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي في الابتكار والتطوير التنظيمي

والميزة التنافسية) لاحقاً وتباعاً في المديرية العامة لتربية الأنبار فقد تم توزيع (60) استبانة على المدراء والمشرفين من مجتمع قدره (208) شخصاً يحملون هذه الصفات الوظيفية تم استرجاع جميع الاستبانات الموزعة وتبين إن (8) منها غير مكتملة في الإجابة فتم استبعادها واستقر حجم العينة على (52) مفردة مشكلة بذلك نسبة (86.7%) وهي نسبة جيدة جداً يمكن الاعتماد على نتائجها في عكس صفات وخصائص المجتمع المبحوث وتمثيله بصورة علمية صحيحة.

وبهدف العرض والتحليل فقد تم استخراج قيم المقاييس الإحصائية المعروضة في المعادلات الواردة لفقرة الصراع التنظيمي وما يليها بحساب نتائج السؤال الأول من (أسباب الصراع التنظيمي وأهميته) كالآتي، ويعتمد هذا لجميع فقرات المحور الحالي والمحاور اللاحقة.

أ- **أسباب الصراع التنظيمي وأهميته:**

يتكون الوسط الحسابي المرجح للسؤال الأول منه بتطبيق المعادلة (3-2):

$$A = \frac{\sum XiFi}{\sum Fi} = \frac{\sum (22)(5) + (8)(4) + (10)(3) + (7)(2) + (5)(1)}{52} = 3.673$$

وبنفس السياق يتم استخراج الأوساط الحسابي المرجحة لجميع أسئلة الفقرة وما يليها باعتماد برنامج الأكسل الحاسوبي (Excel Programm).

ويتم استخراج الانحراف المعياري لنفس السؤال باعتماد برنامج الأكسل الحاسوبي باعتماد المعادلة (3-3):

$$S = \sqrt{\frac{\sum F(X - X^{-})^2}{n}} = 1.382$$

وكذلك يستخرج معامل الاختلاف باعتماد نفس البرنامج على المعادلة (3-4) لنفس السؤال:

$$\gamma = \frac{S}{A} = 0.376$$

ويتم حساب النسبة المئوية باعتماد نفس البرنامج على المعادلة (3-5) لنفس الـسؤال أيضاً

$$\% = \frac{A}{n} = \%73.46$$

وبنفس الصيغ تستخرج قيم المقاييس المذكورة على الأسئلة الأخرى. والجدول (3-7) يحتوي نتائج المقاييس الوارد ذكرها لجميع أسئلة الفقرة.

جدول (3-7) نتائج أسباب الصراع التنظيمي وأهميته لعينة الدراسة

الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	22	8	10	7	5	3.673	1.383	0.376	%73.46
2	30	9	3	6	4	4.057	1.336	0.329	%81.15
3	12	10	15	11	4	3.288	1.246	0.378	%65.77
4	10	22	7	5	8	3.404	1.319	0.387	%68.08
5	35	10	4	3	0	4.481	0.866	0.193	%89.62
6	30	15	0	4	3	4.250	1.158	0.272	%85
7	25	12	8	5	2	4.019	1.168	0.290	%80.38
8	15	12	10	4	11	3.307	1.487	0.449	

									%66.13
مجموع التكرارات	179	98	57	45	37				
الأوزان	5	4	3	2	1				

يتضح من الجدول (3-7) ما يأتي وحسب أهمية التساؤلات:

1- يحصل الصراع في المنظمة المبحوثة بسبب النظرة الطائفية والعشائرية والجغرافية لدى منتسبيها، حيث يسجل الوسط الحسابي المرجح للإجابات أعلى قيمة وقدرها (4.481) بانحراف معياري (0.866) ومعامل اختلاف منخفض قدره (0.193) وبأعلى نسبة مئوية قدرها (89.62%).

2- إن حصول الصراع في المنظمة المبحوثة يقودها إلى ضرورة التكيف مع الظروف المحيطة لضمان البقاء، حيث يكون الوسط الحسابي للإجابات قيمة قدرها (4.250) بانحراف معياري (1.158) ومعامل اختلاف (0.272) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (85%).

3- يحصل الصراع في المنظمة المبحوثة بسبب الاختلاف في الأهداف والمصالح لدى منتسبيها، إذ يسجل الوسط الحسابي للإجابات قيمة قدرها (4.057) بانحراف معياري (1.336) ومعامل اختلاف (0.329) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (81.15).

4- يقود الصراع بين الأفراد والأقسام في المنظمة المبحوثة إلى تطوير قدرات المدراء فيها، إذ يسجل الوسط الحسابي المرجح للإجابات قيمة قدرها (4.019) بانحراف معياري (1.168) ومعامل اختلاف (0.290) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (80.38%).

5- يحصل الصراع في المنظمة المبحوثة بسبب الاختلاف في الثقافة التي يحملها الموظفين فيها، فيكون الوسط الحسابي المرجح للإجابات قدره (3.673) بانحراف معياري (1.383) ومعامل اختلاف (0.376) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (73.46%).

6-إن حصول الصراع في المنظمة المبحوثة سببت المنافسة بين الأفراد والأقسام، فيكون الوسط الحسابي المرجح للإجابات قدره (3.404) بانحراف معياري (1.319) ومعامل اختلاف (0.387) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (68.08%).

7-يُعد الصراع في المنظمة المبحوثة أداة للخلق والإبداع والتجديد، فيكون أداة لزيادة حركة المنظمة وفاعليتها، فيكون الوسط الحسابي المرجح للإجابات (3.307) بانحراف معياري (1.487) ومعامل اختلاف (0.449) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (66.13%).

8-يحصل الصراع في المنظمة المبحوثة للاختلاف والتفاوت في سلوك الموظفين، فيكون الوسط الحسابي المرجح للإجابات قدره (3.288) بانحراف معياري (1.246) ومعامل اختلاف (0.378) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (65.77%).

ب- أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته:

يتضمن الجدول (3-8) نتائج المقاييس المعتمدة في هذه الفقرة ولجميع أسئلتها، حيث تم استخراجها بنفس الصيغ والمعادلات المعتمدة في الفقرة (أ) وسيتم عرضها حسب أهميتها.

جدول (3-8) أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته

الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
9	22	10	5	7	8	3.596	1.509	0.419	%71.92
10	15	30	2	2	3	4	1	0.250	%80
11	12	25	5	2	8	3.596	1.305	0.363	
12	30	16	1	3	2	4.327	1.033	0.239	%71.92
13	12	11	10	15	4	3.231	1.295	0.401	%86.54
14	10	10	10	12	10	2.962	1.400	0.473	
15	16	12	14	6	4	3.577	1.246	0.348	%64.62

%59.23	0.404	1.359	3.365	6	9	12	10	15	16
%71.54	0.256	1.028	4.019	3	3	0	30	16	17
%67.31	0.312	1.153	3.692	4	5	6	25	12	18
%80.38	0.339	1.261	3.712	3	7	12	10	20	19
%73.85									
%74.23									
				55	71	77	189	180	**مجموع التكرارات**
				1	2	3	4	5	**الأوزان**

1- يقود الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة نحو الاتجاه الإيجابي البناء لها، حيث يسجل الوسط الحسابي المرجح للإجابات قيمة عالية جداً قدرها (4.327) بانحراف معياري قدره (1.033) ومعامل اختلاف منخفض قدره (0.239) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (86.54%).

2- إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة هو صراع محسوس من قبل المنظمة المبحوثة، إذ يشكل الوسط الحسابي المرجح للإجابات قيمة عالية قدرها (4.019) بانحراف معياري قدره (1.028) ومعامل اختلاف منخفض قدرها (0.256) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (80.38%).

3- إن الصراع الحاصل في المنظمة هو بين الجماعات داخل وحداتها الفرعية، إذ يكون السوط الحسابي المرجح للإجابات قيمة عالية قدرها (4) بانحراف معياري (1) ومعامل اختلاف قدره (0.250) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (80%).

4- ينبغي على المنظمة المبحوثة الاستفادة من الصراع والتكيف فيما بعد لتحقيق أهدافها، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح للإجابات (3.712) بانحراف معياري (1.261) ومعامل اختلاف (0.339) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (74.23%).

5- إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو صراع ظاهري أمام أطراف المنظمة، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح للإجابات (3.692) بانحراف معياري (1.153) ومعامل اختلاف (0.312) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (73.85%).

6- إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو بين الأفراد في القسم الواحد، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح (3.596) بانحراف معياري (1.509) ومعامل اختلاف (0.419) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.92%).

7- إن الصراع الحاصل هو بين هذه المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح (3.596) بانحراف معياري (1.305) ومعامل اختلاف (0.363) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.92%).

8- إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو صراع كامن فيها، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح (3.577) بانحراف معياري (1.246) ومعامل اختلاف (0.348) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.54%).

9- إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو صراع مدرك وواضح فيها، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح (3.365) بانحراف معياري (1.359) ومعامل اختلاف (0.404) بنسبة مئوية متوسطة قدرها (67.31%).

10- يقود الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة نحو الاتجاه السلبي الهدام للمنظمة، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح للإجابات (3.231) بانحراف معياري (1.295) ومعامل اختلاف (0.401) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (64.62%).

11- يقود الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة نحو الاتجاه المتوازن (البناء-الهدام) فيها، إذ مقدار الوسط الحسابي المرجح للإجابات (2.962) بانحراف معياري (1.4) ومعامل اختلاف (0.473) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (59.23%).

ج- استراتجيات إدارة الصراع:

يتضمن الجدول (3-9) نتائج المقاييس للأسئلة الخاصة بهذه الفقرة حيث تم حسابها بوساطة المعادلات السابقة، وسيتم تناولها تباعاً على وفق الأهمية النسبية لكل إجابة.

جدول (3-9) نتائج استراتيجيات إدارة الصراع

الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
20	12	15	10	4	11	3.250	1.439	0.443	%65
21	22	10	5	7	8	3.596	1.509	0.419	%71.923
22	25	8	12	2	5	3.885	1.311	0.337	%77.692
23	30	15	3	2	2	4.327	1.014	0.234	%86.538
24	25	12	8	5	2	4.019	1.168	0.291	%80.385
25	10	22	7	5	8	3.404	1.319	0.388	%68.077
26	16	26	4	3	3	3.942	1.064	0.269	%78.846
مجموع التكرارات	140	108	49	28	39				
الأوزان	5	4	3	2	1				

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

1-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها، إذ سجل الوسط الحسابي المرجح لهذا لسؤال أعلى قيمة وقدرها (4.327) بانحراف معياري (1.014) ومعامل اختلاف (0.234) وبنسبة مئوية جيدة جداً (86.538%).

2-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية المجابهة لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها بوسط حسابي مرجح عالي قدره (4.019) وبانحراف معياري (1.168) ومعامل اختلاف (0.291) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (80.385%).

3-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية تدخل طرف ثالث لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها أو مع المنظمات الأخرى، بوسط حسابي مرجح عالٍ قدره (3.942) وبانحراف معياري (1.064) ومعامل اختلاف (0.269) وبنسبة مئوية جيدة (78.846%).

4-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها، بوسط حسابي مرجح عالٍ (3.885) وبانحراف معياري (1.311) ومعامل اختلاف (0.337) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (77.692%).

5-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التلطيف بين أطراف الصراع فيها، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (3.596) وبانحراف معياري (1.509) ومعامل اختلاف (0.419) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.923%).

6-تعتمد المنظمة إستراتيجية توسيع الأهداف لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (3.404) وبانحراف معياري (1.319) ومعامل اختلاف (0.388) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (68.077%).

7-تعتمد المنظمة إستراتيجية استخدام القوة لإخماد الصراع الحاصل فيها، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (3.250) وبانحراف معياري (1.439) ومعامل اختلاف (0.443) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (65%).

د- **آثار الصراع ونتائجه:**

يحتوي الجدول (3-10) نتائج المقاييس للأسئلة الخاصة بهذه الفقرة حيث تم حسابها بوساطة المعادلات السابقة، وسيتم تناولها تباعاً على وفق الأهمية النسبية لكلٍ منها.

جدول (3-10) نتائج الاستبانة لآثار الصراع ونتائجه

الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
27	16	14	12	4	6	3.577	1.306	0.365	%71.538
28	12	22	9	3	6	3.596	1.229	0.342	%71.923
29	23	14	5	4	6	3.846	1.364	0.355	%76.923
30	22	10	5	6	9	3.577	1.536	0.429	%71.538
مجموع التكرارات	73	60	31	17	27				
الأوزان	5	4	3	2	1				

يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

1- إن الصراع الحاصل في داخل المنظمة المبحوثة أو مع المنظمات الأخرى يطور الاتصالات ويحسن من أجهزتها المستخدمة ويزيد المعرفة فيها، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح لهذا السؤال ذي قيمة عالية قدرها (3.846) وبانحراف معياري (1.364) ومعامل اختلاف (0.355) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (76.923%).

2- يتطلب الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة الاستعانة بجهة من خارجها للاستفادة من قدراتها في إدارة الصراع واكتساب الخبرة، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح بقيمة متوسطة قدرها (3.596) وبانحراف معياري (1.229) وبمعامل اختلاف (0.342) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.923%).

3- إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة يشجع المنافسة بين الأفراد أو الأقسام التي تحتويها مما يقود إلى تحسين الأداء، إذ يسجل الوسط الحسابي المرجح قيمة متوسطة قدرها (3.577) بانحراف معياري (1.306) ومعامل اختلاف (0.365) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.538%).

4- إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة يتطلب إعادة بناءها مجدداً بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح متوسط القيمة وقدرها (3.577) بانحراف معياري (1.536) ومعامل اختلاف (0.429) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.538%).

ثالثاً: عرض نتائج متغيرات الدراسة الخاصة بالتغيير الاستراتيجي التنظيمي وتحليلها

بنفس الصيغ والمعادلات التي اعتمدت في متغير الصراع التنظيمي وإدارته سيتم استخراج نتائج هذا المتغير الأساس ومكوناته الفرعية للمقاييس ذاتها المعتمدة تباعاً.

أ- طرق التغيير:

يتضمن الجدول (3-11) عرضاً لنتائج المقاييس ولكل سؤال من أسئلة هذه الفقرة الفرعية الخاصة بطرق التغيير وتحليلها تباعاً.

جدول (3-11) نتائج القياس لطرق التغيير لعينة الدراسة

الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	30	15	3	0	4	4.288	1.115	0.260	%85.769
2	10	15	6	9	12	3.038	1.467	0.483	%60.769
3	12	6	25	7	2	3.365	1.092	0.325	%67.308
مجموع التكرارات	52	36	34	16	18				
الأوزان	5	4	3	2	1				

لغرض بيان الأهمية النسبية للتساؤلات الخاصة بهذه الفقرة الفرعية (طرق التغيير) يتم عرضها كالآتي:

1- تعتمد المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي من جانب واحد فيها، إذ سجل الوسط الحسابي المرجح قيمة عالية قدرها (4.288) بانحراف معياري قدره (1.115) ومعامل اختلاف قدره (0.260) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (85.769%).

2- إن إدارة المنظمة المبحوثة تفوض سلطاتها إلى أقسامها لغرض خلق وتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي عندما يتطلب ذلك سعياً لتحقيق أهدافها، إذ سجل الوسط الحسابي المرجح قيمة متوسطة قدرها (3.365) وبانحراف معياري (1.092) ومعامل اختلاف (0.325) ونسبة مئوية متوسطة قدرها (67.308%).

3- تعتمد المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي فيها عن طريق مشاركة أطرافها، حيث يسجل الوسط الحسابي المرجح قيمة متوسطة قدرها (3.038) بانحراف معياري (1.467) ومعامل اختلاف (0.483)، وبنسبة مئوية مئوية قدرها (60.769%).

ب- **مراحل التغيير:**

يحتوي الجدول (3-12) عرضاً لنتائج المقاييس المعتمدة والخاصة بأسئلة هذه الفقرة باعتماد المعادلات السابقة وتحليلها تباعاً حسب أهميتها.

جدول (3-12) نتائج قياس مراحل التغيير لعينة الدراسة

الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
4	14	12	16	2	8	3.423	1.335	0.390	%68.462
5	9	10	6	15	12	2.788	1.432	0.514	%55.769
6	12	10	10	15	5	3.173	1.326	0.418	%63.462
7	4	5	6	12	25	2.058	1.292	0.628	%41.154
8	18	9	0	15	10	3.192	1.606	0.503	%63.846
مجموع التكرارات	57	46	38	59	60				
الأوزان	5	4	3	2	1				

بهدف تحليل النتائج سيتم عرضها تباعاً حسب أهمية كل سؤال على وفق نتائج المقاييس كالآتي:

1-تدرك المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي والحاجة إليه قبل إجرائه، بوسط حسابي مرجح متوسط هو (3.423) وبانحراف معياري (1.335) ومعامل اختلاف (0.390) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (68.462%).

2-تجري المنظمة المبحوثة تقييم عمليات التغيير التنظيمي منها ومراقبة تنفيذه، بوسط حسابي مرجح متوسط (3.192) وبانحراف معياري (1.606) ومعامل اختلاف (0.503) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (63.846%).

3-لغرض إجراء التغيير في المنظمة المبحوثة فإنها تقوم بتحديد اهدافها أولاً، بوسط حسابي مرجح متوسط المقدار وهو (3.173) بانحراف معياري (1.326) ومعامل اختلاف (0.418) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (55.769%).

4-تجري المنظمة المبحوثة فحص وتشخيص ذاتها قبل إجراء التغيير التنظيمي فيها، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (2.788) وبانحراف معياري (1.432) ومعامل اختلاف (0.514) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (55.769%).

5-تقوم المنظمة المبحوثة باختيار طريقة التغيير أولاً ثم إتمام عملياته، بوسط حسابي مرجح واطئ قدره (2.058) وبانحراف معياري (1.292) ومعامل اختلاف (0.628) وبنسبة مئوية ضعيفة قدرها (41.154%).

ج- مستويات التغيير الاستراتيجي التنظيمي:

الجدول (3-13) يتضمن نتائج المقاييس للأسئلة الخاصة بهذه الفقرة حيث يتم استخراجها باعتماد المعادلة الخاصة بكل مقياس.

جدول (3-13) مستويات التغيير الاستراتيجي التنظيمي لعينة الدراسة

الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
9	12	10	11	4	15	3	1.532	0.511	%60
10	25	3	6	7	11	3.462	1.658	0.479	%69.231
11	10	15	5	4	18	2.904	1.584	0.546	%58.077
12	28	17	1	2	4	4.212	1.166	0.277	%84.231
13	6	7	14	9	16	2.577	1.349	0.524	%51.538
مجموع التكرارات	81	52	37	26	64				
الأوزان	5	4	3	2	1				

وبهدف التحليل سيتم استعراض نتائج الجدول أعلاه حسب الأهمية النسبية لكل سؤال منها تباعاً كالآتي:

1-بعد أن تجري المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي تعيد التوجه التنظيمي حسب الأهداف، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح بقيمة عالية قدرها (4.212) بانحراف معياري (1.166) ومعامل اختلاف (0.277) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (84.231%).

2-تعتمد المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي المحدود في القسم المحتاج إليه، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح ذا قيمة متوسطة قدرها (3.462) بانحراف معياري (1.658) ومعامل اختلاف (0.479) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (69.231%).

3-تستخدم المنظمة المبحوثة التغيير الروتيني في القسم المحتاج لها، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح ذا قيمة متوسطة قدرها (3) بانحراف معياري (1.532) ومعامل اختلاف (0.511) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (60%).

4-تتبع المنظمة المبحوثة التغيير التنظيمي الجذري بكل أقسامها وشعبها، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح ذا قيمة متوسطة قدرها (2.904) بانحراف معياري (1.584) ومعامل اختلاف (0.546) ونسبة مئوية مقبولة قدرها (58.077%).

5-تسعى المنظمة المبحوثة لتطبيق استراتيجية الاستقرار بعد إجراء التغيير، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح بقيمة متوسطة قدرها (2.577) بانحراف معياري (1.349) ومعامل اختلاف (0.524) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (51.538%).

د- **استراتيجيات التغيير التنظيمي:**

الجدول (3-14) يتضمن نتائج وقيم المقاييس المعتمدة لكل سؤال في هذه الفقرة كالآتي:

جدول (3-14) نتائج استراتيجيات التغيير التنظيمي لعينة الدراسة

الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
14	11	4	13	12	12	2.808	1.428	0.509	%56.154
15	14	1	15	12	10	2.904	1.484	0.511	%58.077
16	22	7	7	13	3	3.423	1.645	0.481	%68.462
مجموع التكرارات	47	12	35	37	25				
الأوزان	5	4	3	1	2				

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم المقاييس واطئة إجمالاً من حيث الأهمية النسبية وبهدف التحليل سيتم عرضها تباعاً حسب أهمية كل منها كالآتي:

1-تتبع المنظمة إستراتيجية القوة والقسر لأحداث التغيير التنظيمي فيها، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح بقيمة متوسطة قدرها (3.423) وبانحراف معياري (1.645) ومعامل اختلاف (0.481) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (68.462%).

2-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة قبل إجراء عمليات التغيير النظيمي فيها، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح بقيمة متوسطة قدرها (2.904) بانحراف معياري (1.484) ومعامل اختلاف (0.511) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (58.077%).

3-تستخدم المنظمة المبحوثة الإستراتيجية العقلانية التجريبية عند اعتماد التغيير التنظيمي فيها، إذ يكون الوسط الحسابي المرجح بقيمة متوسطة قدرها (2.808) بانحراف معياري (1.428) ومعامل اختلاف (0.509) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (56.154%).

هـ- جوانب التغيير الإستراتيجي التنظيمي:

يتضمن الجدول (3-15) نتائج مقاييس جوانب التغيير الإستراتيجي التنظيمي لكل سؤال من أسئلة هذه الفقرة:

الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
17	16	7	0	23	6	3.077	1.504	0.489	%61.538
18	25	12	2	5	8	3.788	1.498	0.395	%75.769
19	10	4	11	15	12	2.712	1.405	0.518	%54.230
مجموع التكرارات	51	23	13	43	26				
الأوزان	5	4	3	2	1				

يوضح الجدول السابق نتائج الاستبانة بهذا المحور والتي سيتم عرضها وتحليلها حسب الأهمية النسبية لكل نمها:

1- تعتمد المنظمة المبحوثة إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي في هيكلها وتركيبها، إذ يؤشر الوسط الحسابي المرجح قيمة عالية قدرها (3.788) بانحراف معياري قدره (1.498) ومعامل اختلاف قدره (0.395) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (75.769%).
2- تعتمد المنظمة المبحوثة إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي في الثقافة التي تحملها، إذ يؤشر الوسط الحسابي المرجح قيمة متوسطة قدرها (3.077) بانحراف معياري (1.504) ومعامل اختلاف قدره (0.489) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (61.538%).
3- تعتمد المنظمة المبحوثة إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي في العملية التي تمارسها، إذ يؤشر الوسط الحسابي المرجح قيمة متوسطة قدرها (2.712) بانحراف معياري ي(1.405) ومعامل اختلاف (0.518) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (54.230%).

رابعاً: عرض وتحليل متغيرات الدراسة الخاصة بآثار الصراع والتغيير التنظيمي في الابتكار والتطوير التنظيمي والميزة التنافسية

يتضمن الجدول (3-16) عرضاً دقيقاً لنتائج القياس الخاص بأسئلة هذا المحور والتي تعكس آثار الصراع والتغيير التنظيمي في الابتكار والتطوير التنظيمي والميزة التنافسية والأهمية النسبية لكل سؤال منها.

جدول (3-16) عرض نتائج آثار الصراع والتغيير التنظيمي في الابتكار والتطوير التنظيمي والميزة التنافسية

الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية
1	10	22	5	7	8	3.365	1.345	0.399	%67.308
2	30	9	10	2	1	4.250	1.017	0.239	%85
3	20	20	8	3	1	4.058	0.969	0.239	%81.154
4	12	25	2	8	5	3.596	1.259	0.350	%71.923
5	20	12	10	3	7	3.673	1.383	0.376	%73.462
6	30	14	3	2	3	4.269	1.111	0.260	%85.385
7	13	9	6	22	2	3.173	1.312	0.413	%63.462
8	21	12	4	8	7	3.615	1.469	0.406	%72.309
9	15	30	3	4	0	4.077	0.805	0.197	%81.538
10	22	15	0	5	10	3.654	1.555	0.426	%73.077
11	12	20	9	4	7	3.500	1.293	0.369	%70
12	16	28	5	0	3	4.038	0.959	0.238	%80.769
13	14	26	7	3	2	3.904	0.986	0.252	%78.077
14	10	7	3	12	20	2.519	1.563	0.620	%50.385
15	16	27	2	1	6	3.885	1.203	0.309	%77.692
16	20	15	0	7	10	3.538	1.562	0.442	%70.769
17	14	5	30	0	3	3.519	1.065	0.303	%70.385
18	24	13	6	9	0	4.000	1.127	0.282	%80
مجموع التكرارات	319	309	113	100	95				
الأوزان	5	4	3	2	1				

بهدف إظهار التحليل سيتم عرض الأسئلة حسب أهميتها النسبية تباعاً كالآتي:

1- تكافئ المنظمة المبحوثة وبجدية عمليات الخلق والابتكار فيها، إذ يسجل الوسط الحسابي المرجح قيمة عالية قدرها (4.269) بانحراف معياري (1.111) ومعامل اختلاف (0.26) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (85.385%).

2- تسعى إدارة المنظمة المبحوثة إلى توفير حياة إيجابية لكافة أطرافها، إذ يسجل الوسط الحسابي المرجح قيمة عالية قدرها (4.25) بانحراف معياري (1.017) ومعامل اختلاف (0.239) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (85%).

3- توظف إدارة المنظمة الصراع التنظيمي فيها والتغيير التنظيمي المستندان إلى المعرفة والحكمة وتعدهما دليلاً للعمل فيها، بوسط حسابي مرجح عالي (4.077) وانحراف معياري (0.805) ومعامل اختلاف (0.197) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (81.538%).

4- تسعى المنظمة المبحوثة إلى تعريف أقسامها وموظفيها بالتقنيات الحديثة في العمل، بوسط حسابي مرجح قيمته عالية قدرها (4.058) بانحراف معياري (0.969) ومعامل اختلاف (0.239) وبنسبة مئوية جيدة جداً (81.154%).

5- تعتمد المنظمة المبحوثة الحلول المطروحة لحل المشكلات فيها بغض النظر عن المكانة، بوسط حسابي مرجح عالي قدره (4.038) بانحراف معياري (0.959) ومعامل اختلاف (0.238) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (80.769%).

6- إن التطور التنظيمي والابتكار يزيد من قدرة المنظمة المبحوثة في معرفة أسباب الصراع وإدارته ويقوي الميزة التنافسية لها أمام المنظمات الأخرى بذات القطاع، بوسط حسابي عالي القيمة قدرها (4.00) بانحراف معياري (1.127) ومعامل اختلاف (0.282) وبنسبة مئوية جيدة جداً قدرها (80%).

7- تحرص المنظمة على تجاذب الأفكار بين موظفيها ووحداتها المختلفة حول الموضوعات الجديدة للخلق والإبداع، إذ يسجل الوسط الحسابي المرجح قيمة عالية

قدرها (3.904) بانحراف معياري (0.986) ومعامل انحراف (0.252) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (78.077%)ز

8- تهتم المنظمة المبحوثة بمعرفة المزيد عن البيئة التي تعمل فيها والصراعات الحاصلة بين المنظمات وآليات إدارتها والتطورات الحاصلة فيها، بوسط حسابي عالي القيمة قدرها (3.885) بانحراف معياري (1.203) ومعامل اختلاف (0.309) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (77.692%).

9- تعمل إدارة المنظمة المبحوثة إلى اعتماد الأساليب العلمية المبتكرة لتطوير عملياتها، بوسط حسابي مرجح عالي قدره (3.673) بانحراف معياري (1.383) ومعامل اختلاف (0.376) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (73.462%).

10- تجري المنظمة المبحوثة تعديلاً فيها بعد إدارة الصراع وتستخدم الأفكار الإيجابية في الابتكار والتطوير التنظيمي فيها، بوسط حسابي مرجح متوسط القيمة قدره (3.654) بانحراف معياري (1.555) ومعامل اختلاف (0.426) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (73.077%).

11- تأخذ المنظمة المبحوثة الإبداع والأفكار الجديدة بنظر الاعتبار في تركيبها التنظيمي، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (3.615) وبانحراف معياري (1.469) ومعامل اختلاف (0.406) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (72.308%).

12- تقوم المنظمة المبحوثة بتطوير استراتيجياتها التنظيمية باستمرار وتحسينها، بمتوسط حسابي مرجح قدره (3.596) وبانحراف معياري (1.259) ومعامل اختلاف (0.350) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (71.923%).

13- يقود إدارة الصراع في المنظمة المبحوثة والتغيير الاستراتيجي فيها إلى تحسين أدائها الوظيفي، بوسط حسابي مرجح متوسط القيمة قدره (3.538) بانحراف معياري (1.562) ومعامل اختلاف (0.442) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (70.769%).

14- إن إدارة الصراع في المنظمة المبحوثة والتغيير الاستراتيجي فيها يزيد من ميزتها التنافسية في البيئة التي تعمل فيها، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (3.519) وبانحراف معياري (1.065) ومعامل اختلاف (0.303) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (70.385%).

15- تعتمد المنظمة المبحوثة الصراعات البناءة في إتاحة الفرصة للتطوير الفردي والمنظمي، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (3.500) وبانحراف معياري (1.293) ومعامل اختلاف (0.369) وبنسبة مئوية جيدة قدرها (70%).

16- إن العمل في هذه المنظمة المبحوثة يمكن أن يغير الكثير من حياة الموظفين فيها، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (3.365) بانحراف معياري (1.345) ومعامل اختلاف (0.399) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (67.308%).

17- تمتلك إدارة المنظمة المبحوثة الرؤية الخاصة بتطوير محتوى العمل فيها، بوسط حسابي مرجح متوسط القيمة قدره (3.173) وبانحراف معياري (1.312) ومعامل اختلاف (0.413) وبنسبة مئوية متوسطة قدرها (63.462%).

18- تدعم المنظمة عمليات الاتصال بين مختلف المستويات لنقل الأفكار والتطوير، بوسط حسابي مرجح متوسط قدره (2.519) بانحراف معياري (1.563) ومعامل اختلاف (0.620) وبنسبة مئوية مقبولة قدرها (50.385%).

المبحث الثاني

عرض وتحليل المحاور الفنية لعينة الدراسة

- **أولاً: صدق أداة الدراسة**

أ- الصدق الظاهري لأسئلة الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استمارة استبانة محدداً فيها المحاور الأساسية للدراسة ويحتوي كل محور على فقرات فرعية تتضمن مجموعة أسئلة خاصة بذات الفقرة، وقام بمراجعتها وتنقيحها لعدة مرات بمساعدة المشرف بهدف جعلها متنوعة وقادرة على تغطية محاور الدراسة بتكاملها مع بعضها من حيث المضمون والمعنى لتظهر فلسفة إدارة الصراع

التنظيمي الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار من جهة والتغيير الاستراتيجي التنظيمي الذي تقوم به ذات المديرية العامة جراء حصول تلك الصراعات مع بيان أثر الاثنين في الابتكار والإبداع والتطور وتحسين ميزتها التنافسية في البيئة العاملة فيها. فكانت هذه الأسئلة موزعة على المحاور الآتية:

1- محور الصراع التنظيمي وإدارته: يحتوي على (30) سؤالاً موزعة كالآتي:

- ثمانية أسئلة خاصة بأسباب الصراع التنظيمي وأهميته من (1) إلى (8).
- أحد عشر سؤالاً خاصاً بأنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته من (9) إلى (19).
- سبعة أسئلة خاصة باستراتيجيات إدارة الصراع من (20) إلى (26).
- أربعة أسئلة خاصة بآثار الصراع ونتائجه من (27) إلى (30).

2- محور التغيير الاستراتيجي التنظيمي: يحتوي على (19) سؤالاً موزعة كالآتي:

- ثلاثة أسئلة خاصة بطرق التغيير وهي من (1) إلى (3).
- خمسة أسئلة خاصة بمراحل التغيير وهي من (4) إلى (8).
- خمسة أسئلة خاصة بمستويات التغيير الاستراتيجي التنظيمي وهي من(9) إلى (13).
- ثلاثة أسئلة خاصة باستراتيجيات التغيير الاستراتيجي وهي من (14) إلى (16).
- ثلاثة أسئلة خاصة بجوانب التغيير الاستراتيجي التنظيمي وهي من (17) إلى (19).

3- محور آثار الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية: إذ يحتوي على (18) سؤالاً تمتد من (1) إلى (18).

ب- **الصدق الداخلي لأداة الدراسة:**

بهدف التأكد من الصدق الداخلي لأداة الدراسة واتساق محتوياتها قام الباحث بتوزيع (10) عشر استبانات على نموذج مختار من عينة الدراسة متوخياً قدراتهم وسماتهم الشخصية والوظيفية وسمعتهم في البيئة العاملين فيها، فوزع عليهم الاستبانة وسجل اسم كل منهم عليها وبعد أسبوعين قام بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وأجرى العمليات الإحصائية الخاصة بارتباط العبارات (الأسئلة) بالمتغيرات الأصلية لتحديد الصدق الداخلي

لها وذلك بحساب معامل الثبات (ألفا كورنباخ: Cornback Alpha) حيث بلغت نتيجته لإجمالي الفقرات (92%) مما يشجع التعويل عليه.

- **ثانياً: تحديد التوزيع الإحصائي المناسب لعينة الدراسة**

لغرض بيان العلاقة بين المتغيرات التي تحتويها فقرات الدراسة ينبغي تحديد نوع التوزيع الإحصائي المناسب لعينة الدراسة، ثم يتطلب إيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيراتها لاختبار فرضياتها وإجراء تحليل العلاقة التأثيرية بين تلك المتغيرات.

إذ يتطلب تحديد التوزيع الإحصائي المناسب لعينة الدراسة البالغ عددها (52) مفردة حيث تم جمع وتفريغ تكرارات استباناتها على وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي وحسب المحاور الرئيسة ذات العلاقة بإدارة الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في المديرية العامة لتربية الأنبار وأثرهما في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية فيها، بهدف التصدي لمشكلة الدراسة بصيغة الكل المتكامل والذي يقود إلى تحقيق أهداف الدراسة.

ولغرض التحقق من كون إجابات عينة الدراسة لكل محور يتم استخراج توزيع (بواسون) له وكما متعارف عليه في الأدبيات الأكاديمية، حيث يتم استخراج مربع (كاي) لبيان حسن المطابقة ومقارنة القيم المشاهدة مع القيم المتوقعة باستخدام توزيع بواسون باعتماد المعادلة (3-6) الآتية:

$$X^2 = \sum_{i=1}^{n} \frac{(Oi - Ei)^2}{Ei} \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (3-6)$$

حيث إن:

X^2 : مربع كاي

Oi : قيم المشاهدات

Ei : القيم المتوقعة

ولغرض إيجاد التكرار النسبي يتم اعتماد المعادلة (3-7) الآتية:

$$P_{(x)} = \frac{e^{-\lambda} \quad \lambda^{x}}{Xi} \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots (3-7)$$

حيث إن:

$P_{(x)}$: احتمالية عدد (X) من الأحداث.

λ : المعدل الرقمي للأحداث لكل وحدة زمنية.

X : القيم المحددة في مقياس ليكرت (1، 2، 3، 4، 5) للمتغير العشوائي.

e : أساس اللوغارتمات الطبيعية وقيمته (2.718).

إذ يتم استخراج الوسط الحسابي (λ^{A}) بتطبيق المعادلة (3-2) الوارد ذكرها في المبحث الأول وهي:

قيمة (λ):

$$\lambda A = \frac{\sum XiFi}{\sum Fi} = \frac{(?)(1)+(?)(2)+(?)(3)+(?)(4)+(?)(5)}{(52)(?)} = (?)$$

ولاستخراج احتمالية العدد (X) من الإجابات يتم أولاً إعطاؤه قيمة (1) ثم (2) ثم (3) ثم (4) ثم (5) وبنفس الصيغة يتم تطبيق المعادلة (3-7) الآتية لكل منها كالآتي:

$$P(x) = \frac{\lambda^{x} \quad e^{-\lambda}}{Xi} = \frac{(?) * (2.718)^{(-\lambda)}}{Xi}$$

وبهدف إتمام تحديد التوزيع الإحصائي واختبار فرضياته سيتم تناول محاور وفقرات الاستبانة تباعاً كالآتي:

1- **<u>الصراع التنظيمي وإدارته</u>:**

يتألف من أربع فقرات فرعية وكل منها يتضمن عدة أسئلة فيتم عرضها كالآتي:

أ- **أسباب الصراع التنظيمي وأهميته:**

للتثبت من أن إجابات هذا المحور والخاصة بعينة الدراسة تتبع توزيع (بواسون) يتم استخراج مربع كاي لحسن المطابقة وبعده يتم مقارنة القيم المشاهدة مع القيم المتوقعة باستخراج قيم المعادلتين (3-2) و(3-6) و(3-7).

$$\lambda^{A} = \frac{\sum XiFi}{\sum Fi} = \frac{\sum (179)(5) + (98)(4) + (57)(3) + (45)(2) + (37)(1)}{(52)(8)}$$

$$= \frac{895 + 392 + 171 + 90 + 37}{416} = \frac{1585}{416} = 3.81$$

أما قيمة الاحتمالية العددية لـــ(X=1) فهي:

$$P_{(x)} = \frac{\lambda X \quad e - \lambda}{(X!)} = \frac{3.81^{(x)} * 2.718^{(-\lambda)}}{X!} = \frac{3.81^{(1)} * 2.718^{-(3.81)}}{1}$$

وهكذا بنفس الصيغة يتم استخراج احتماليتها للأعداد (2 و3 و4 و5)

وبهدف التطابق يتضح أن قيم (X^2) المستخرجة تساوي (243.112) كما تظهر في الجدول (3–17).

ولغرض اختبار فرضيتا المحور القائلتين:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة عن أسباب الصراع وأهميته.

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة عن أسباب الصراع وأهميته.

جدول (3-17) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن أسباب الصراع وأهميته

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي (Oi-Ei)^2/Ei
1	37	0.0844	35.1104	0.101696
2	45	0.160	66.56	6.983678
3	57	0.204	84.864	9.148785
4	98	0.195	81.12	3.512505
5	179	0.1482	61.6512	223.365334
	1.000			243.111998

وبمقارنة قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة (243.112) مع قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة حرية (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) والبالغة (9.48773)، يتضح أن قيمة مربع كاي المستخرجة هي أكبر من قيمته الجدولية، عليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (أسباب الصراع وأهميته) في المديرية العامة لتربية الأنبار، لذا يجب

التأكيد عليها بما يفيد في ضرورة معالجة أسباب وبيان أهمية حصوله وإدارته بالشكل الصحيح والذي سيخدم المنظمة المبحوثة ويزيد قوتها وميزتها التنافسية في بيئة عملها.

ب- أنواع الصراع واتجاهاته:

بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق ينبغي اختبار فرضيتي هذه الفقرة وهما:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة أنواع الصراع واتجاهاته.

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة أنواع الصراع واتجاهاته.

وبعد التطبيق يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (205.5245) كما في الجدول (3-18). وبمقارنة قيم مربع كاي (X^2) المستخرجة والبالغة (205.5245) مع قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة حرية (n-1)= 4 وبمستوى معنوية (5%) والبالغة (9.48773)، يتضح أن قيمة مربع كاي المستخرجة هي أكبر من قيمته الجدولية، عليه ترفض فرضية العدم (H_0) ويتم قبول الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (أنواع الصراع واتجاهاته) في المديرية العامة لتربية الأنبار، لذا ينبغي الاهتمام بأنواع الصراع واتجاهاته خدمةً للمنظمة المبحوثة ويزيد من قدرتها وميزتها التنافسية في بيئة عملها.

جدول (3-18) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن (أنواع الصراع واتجاهاته)

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	(Oi- Ei)^2/Ei مربع كاي
1	55	0.0953	54.5116	0.004372
2	71	0.1737	99.3564	8.092940
3	77	0.2109	120.6348	15.783139
4	189	0.1921	109.8812	56.968658
5	180	0.140	80.08	124.675405
	1.000			205.5245

ج- استراتيجيات إدارة الصراع:

بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق يتطلب اختبار الفرضيتين الآتيتين الخاصة بهذه الفقرة وهما:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة استراتيجيات إدارة الصراع.

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة استراتيجيات إدارة الصراع.

جدول (3-19) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن (استراتيجيات إدارة الصراع)

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي (Oi-Ei)^2/Ei
1	39	0.0866	31.523	1.774
2	28	0.1635	59.514	16.687
3	49	0.206	74.984	9.1
4	108	0.1942	70.689	19.693
5	140	0.147	53.508	138.8
	1.000			187.054

بعد التطابق يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (187.054) الظاهرة في الجدول (3-19) هي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة حرية (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (استراتيجيات إدارة الصراع) في المديرية العامة لتربية الأنبار، لذا يتطلب الاهتمام بهذه الاستراتيجيات وانتقاء المناسبة منها والتي تزيد من قدرة المنظمة المبحوثة في إدارة الصراع الحاصل فيها وتعظيم ميزتها التنافسية في بيئة عملها.

د- آثار الصراع ونتائجه:

بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق يتطلب اختبار الفرضيتين الخاصتين بهذه الفقرة وهما:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (آثار الصراع ونتائجه).

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (آثار الصراع ونتائجه).

جدول (3-20) قيمة مربع كاي لإجابات العينة عن (آثار الصراع ونتائجه)

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي (Oi-Ei)^2/Ei
1	27	0.095	19.76	2.652
2	17	0.173	35.984	10.015
3	31	0.211	43.888	3.784
4	60	0.1923	39.998	10
5	73	0.141	29.323	65.057
	1.000			91.508

بعد التطابق يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (91.508) الظاهرة في الجدول (3–20)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة حرية (1-n)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (آثار الصراع ونتائجه) في المديرية العامة لتربية الأنبار، لذا يتطلب الاهتمام بالصراع وآثاره ونتائجه فيها لتعزيز ميزتها التنافسية في بيئة عملها.

2- **<u>التغيير الاستراتيجي التنظيمي</u>**:

يتألف من خمس فقرات نتائجها كالآتي تباعاً.

أ- **طرق التغيير:** بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق يتطلب اختبار الفرضيتين الآتيتين:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (طرق التغيير).

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (طرق التغيير).

جدول (3-21) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة عن طرق التغيير

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي $(Oi-Ei)^2/Ei$
1	18	0.104	16.224	0.1944
2	16	0.19	29.64	6.276
3	34	0.231	36.036	0.115
4	36	0.211	32.916	0.288
5	52	0.154	24.024	32.578
	1.000			39.4515

جراء التطابق يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (39.4515) كما تظهر في الجدول (3-21)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (طرق التغيير) لذا يتطلب اختيار أفضلها لتعزيز الميزة التنافسية لمديرية تربية محافظة الأنبار في بيئة عملها.

ب- **مراحل التغيير:** بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق يتطلب اختبار الفرضيتين الآتيتين:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (مراحل التغيير).

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (مراحل التغيير).

جدول (3-22) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة عن مراحل التغيير

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي (Oi-Ei)^2/Ei
1	60	0.157	40.82	9.012
2	59	0.23	59.8	0.010
3	38	0.224	58.24	7.033
4	46	0.164	42.64	0.2647
5	57	0.096	24.96	41.283
	1.000			57.447

بعد إجراء التطابق يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (57.447) كما تظهر في الجدول (3–22)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (مراحل التغيير) لذا يجب أن تعتمدها المديرية العامة لتربية الأنبار بالشكل المنطقي الذي يعزز قدرتها وميزتها التنافسية في بيئة عملها.

ج- **مستويات التغيير:** بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق يتطلب اختبار الفرضيتين الآتيتين:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (مستويات التغيير).

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (مستويات التغيير).

جدول (3-23) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة لمستويات التغيير

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي (Oi-Ei)^2/Ei
1	64	0.128	33.28	28.3568
2	26	0.206	53.56	14.181
3	37	0.222	57.72	7.437
4	52	0.175	45.5	0.928
5	81	0.116	30.16	85.699
	1.000			136.60

بعد إجراء التطابق يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (136.60) كما تظهر في الجدول (3-23)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فوارق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (مستويات التغيير) مما يتطلب اعتماد المديرية العامة لتربية الأنبار مستويات التغيير بشكل منطقي ومتسلسل لتعزيز ميزتها التنافسية.

د- **استراتيجيات التغيير:** بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق ينبغي اختبار الفرضيتين الآتيتين:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (استراتيجيات التغيير).

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (استراتيجيات التغيير).

جدول (3-24) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة لاستراتيجيات التغيير

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي (Oi-Ei)^2/Ei
1	37	0.145	22.62	9.141
2	25	0.220	34.32	2.530
3	35	0.225	35.1	2.8
4	12	0.171	26.676	8.074
5	47	0.105	16.38	57.239
		1.000		76.484

بعد إجراء التطابق يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (76.484) كما تظهر في الجدول (3-24)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H_0)

وتقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة في المديرية العامة لتربية الأنبار عن اعتماد استراتيجيات التغيير فيها.

هـ- **جوانب التغيير:** بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق يتطلب اختبار الفرضيتين الآتيتين:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (جوانب التغيير).

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لفقرة (جوانب التغيير).

جدول (3-25) قيمة مربع كاي لإجابات عينة الدراسة لجوانب التغيير

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	مربع كاي (Oi-Ei)^2/Ei
1	26	0.132	20.592	1.420
2	43	0.21	32.76	3.2
3	13	0.222	34.632	13.511
4	23	0.178	27.768	0.818
5	51	0.114	17.784	62.039
		1.000		80.988

لغرض إجراء المطابقة يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (80.988) كما تظهر في الجدول (3-25)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة في المديرية العامة لتربية الأنبار لجوانب التغيير مما يتطلب الاهتمام بها لتعزيز ميزتها التنافسية.

3- **أثر الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الابتكار والإبداع والتطوير والميـزة التنافسية:**

بنفس الصيغ السابقة يتم استخراج مربع كاي لهذه الفقرة بالاعتماد على (λ^A) و(P_x)، ولغرض التطابق يتطلب اختبار الفرضيتين الآتيتين:

H_0 : لا توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة

H_1 : توجد فروق معنوية بين إجابات عينة الدراسة لآثار الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الابتكار والتطوير والإبداع والميزة التنافسية.

جدول (3-26) قيمة مربع كاي لآثار الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الابتكار والتطوير والإبداع والميزة التنافسية

X	قيم المشاهدات (Oi)	التكرار النسبي المتوقع $P_{(x)}$	التكرار المتوقع (Ei)	(Oi- Ei)^2/Ei مربع كاي
1	95	0.914	855.5	676.04
2	100	0.17	159.12	21.96
3	113	0.21	196.56	35.522
4	309	0.194	181.584	89.40
5	319	0.144	134.784	251.777
		1.000		1074.708

لغرض المطابقة يتضح أن قيمة مربع كاي (X^2) المستخرجة هي (1074.708) كما تظهر في الجدول (3-26)، وهي أكبر من قيمة مربع كاي (X^2) الجدولية بدرجة (n-1)=4 وبمستوى معنوية (5%) البالغة (9.48773)، عليه ترفض فرضية العدم (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1) والتي تشير إلى وجود فروق معنوية بين إجابات عينة

الدراسة في المديرية العامة لتربية الأنبار وتظهر آثار الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الابتكار والإبداع والتطوير والميزة التنافسية لها.

- **ثالثاً: العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة**

لغرض التعرف على نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة وإعطاء إجابات واضحة عن تساؤلات الدراسة الواردة في مشكلة الدراسة واختباراً علمياً دقيقاً لفرضياتها وقوة هذه العلاقة بين تلك المتغيرات سواء كانت بين ظاهرتين أو أكثر وكما يطلق عليها بالارتباط (Correlation)، فإما أن تكون العلاقة طردية بين المتغيرات بحيث تزداد لأحدهما بزيادتها للمتغير الآخر أو تكون عكسية بحيث تقل لأحدهما بزيادة الظاهرة الأخرى. فيكون الارتباط خطياً (Linear) أو غير خطياً (Non Linear) إذ يستخدم مقياس معامل الارتباط (Correlation Coefficient) والذي يرمز له بالرمز (r) لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، وتتراوح قيمته بين (1->r>1)، فكلما كانت قيمته (0.5) فأكثر فهذا يعني وجود ارتباط موجب حيث تزداد شدته كلما اتجه نحو (1)، ويكون الارتباط سالباً كلما كانت قيمته (−0.5) فأكثر سالبية كلما اتجه نحو (−1) بحيث يكون عندها ارتباطاً عكسياً تاماً.

يمكن حساب الارتباط الخطي البسيط بافتراض وجود علاقة بين اثنين من المتغيرات فقط، أما إذا ستخدم حسابه بين عدد أكثر من ذلك فهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط أو عدم وجودها بين عدد من المتغيرات وفي الغالب تستخرج مصفوفة ارتباط بينها، فإما أن يكون الارتباط خطياً أو غير ذلك.

يمكن استخراج الارتباط البسيط أو المتعدد بين المتغيرات حسب طريقة (بيرسونPearson) أو طريقة (سبيرمان Spearman)، ويتم استخدام اختبار (T) لقياس معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة بدرجة حرية (n-1) ومستوى معنوية (0.05)، ويمكن استخراج النتائج باعتماد برنامج (Statical Package for Social System: SPSS) في هذه الدراسة.

وبهدف إتمام العرض والتحليل تم تحديد رموز المتغيرات التي تضمنتها هذه الدراسة كالآتي:

محور الصراع التنظيمي:
1. الصراع التنظيمي وإدارته : X_1
2. أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته: X_2
3. استراتيجيات إدارة الصراع: X_3
4. آثار الصراع ونتائجه: X_4

محور التغيير الاستراتيجي التنظيمي:
5. طرق التغيير: X_5
6. مراحل التغيير: X_6
7. مستويات التغيير الاستراتيجي: X_7
8. استراتيجيات التغيير التنظيمي: X_8
9. جوانب التغيير الاستراتيجي: X_9

10. آثار الصراع والتغيير الاستراتيجي في الابتكار والإبداع والميزة التنافسية: X_{10}

أ- **<u>العلاقة الارتباطية بين متغيرات الصراع التنظيمي</u>:**

تشير الفرضية الأولى إلى (وجود علاقة معنوية بين متغيرات الصراع التنظيمي: الصراع التنظيمي وإدارته، أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته، استراتيجيات إدارة الصراع، وآثار الصراع واتجاهاته).

ومن خلال استعراض الجدول (3-27) يمكن الاستدلال على نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الصراع التنظيمي تباعاً حيث يمثل مصفوفة الارتباط بين متغيرات الصراع التنظيمي في المديرية العامة لتربية الأنبار باعتماد أسلوب (بيرسون) في الارتباط.

جدول (3-27) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الصراع التنظيمي

رموز المتغيرات	X_1	X_2	X_3	X_4
X_1	1	0.846	0.954	0.913
X_2	0.846	1	0.945	0.940
X_3	0.954	0.945	1	0.997
X_4	0.931	0.940	0.997	1

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط قوية بين متغيرات الصراع التنظيمي بدرجة حرية (52) ومستوى معنوية (0.05) كالآتي:

1. إن قيمة معامل الارتباط بين (X_1): الصراع التنظيمي وإدارته وبين (X_2): أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته هي عالية جداً وقدرها (0.846) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
2. توجد علاقة ارتباط بين (X_1): الصراع التنظيمي وإدارته وبين (X_3): استراتيجيات إدارة الصراع هي عالية جداً وقدرها (0.954) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
3. توجد علاقة ارتباط بين (X_1): الصراع التنظيمي وإدارته وبين (X_4): آثار الصراع ونتائجه هي عالية جداً قدرها (0.913) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
4. توجد علاقة ارتباط بين (X_2): أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته وبين (X_3): استراتيجيات إدارة الصراع وهي عالية جداً وقدرها (0.945) في المديرية العامة لتربية الأنبار.

5. توجد علاقة ارتباط بين (X_2): أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته وبين (X_4): آثار الصراع ونتائجه وبقيمة عالية جداُ قدرها (0.940) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
6. توجد علاقة ارتباط بين (X_3): استراتيجيات إدارة الصراع وبين (X_4): آثار الصراع ونتائجه وبقيمة عالية جداً قدرها (0.997) في المديرية العامة لتربية الأنبار.

إجمالاً توجد علاقات ارتباط قوية جداً بين متغيرات الصراع التنظيمي الواردة في الدراسة، وسيتم اختبار معنويتها في الجداول اللاحقة أيضاً وهذا ما يعطي استدلالاً واضحاً بإثبات صحة الفرضية الأولى للدراسة.

ب- <u>العلاقة الارتباطية بين متغيرات التغيير الاستراتيجي التنظيمي:</u>

تشير الفرضية الثانية إلى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل مكونات التغيير الاستراتيجي: الثقافة التنظيمية، التركيب التنظيمي، والعملية) والجوانب الرئيسة لعملية الابتكار التنظيمي: القيم، الرؤية، الأفكار، التبادل، الإدراك، التعلم، الجانب الاجتماعي، المرح).

من خلال استعراض الجدول (3-28) يمكن الاستدلال على نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الصراع التنظيمي والتي تم دمجها في (طرق التغيير، مراحل التغيير، مستويات التغيير، استراتيجيات التغيير، جوانب التغيير) وتم استخراج مصفوفة الارتباط التي توضح علاقات الارتباط بين هذه المتغيرات في المديرية العامة لتربية الأنبار باعتماد معامل (بيرسون) للارتباط.

جدول (3-28) مصفوفة الارتباط بين متغيرات التغيير الاستراتيجي التنظيمي

رموز المتغيرات	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9
X_5	1	0.611	0.623	0.578	0.708
X_6	0.611	1	0.597	0.646	0.746
X_7	0.623	0.597	1	0.548	0.557
X_8	0.578	0.646	0.548	1	0.549
X_9	0.708	0.746	0.557	0.549	1

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط بين متغيرات (التغيير الاستراتيجي التنظيمي) بدرجة حرية (52) ومستوى معنوية (0.05) كالآتي:

1. وجود علاقة ارتباط بين (X_5): طرق التغيير وبين (X_6): مراحل التغيير قدره (0.611) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
2. وجود علاقة ارتباط بين (X_5): طرق التغيير وبين (X_7): مستويات التغيير الاستراتيجي قدره (0.578) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
3. وجود علاقة ارتباط بين (X_5): طرق التغيير وبين (X_8) استراتيجيات التغيير التنظيمي قدره (0.578) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
4. وجود علاقة ارتباط بين (X_5): طرق التغيير وبين (X_9): جوانب التغيير الاستراتيجي قدره (0.708) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
5. وجود علاقة ارتباط بين (X_6): مراحل التغيير وبين (X_7): مستويات التغيير الاستراتيجي قدره (0.597) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
6. وجود علاقة ارتباط بين (X_6): مراحل التغيير وبين (X_8): استراتيجيات التغيير التنظيمي قدره (0646) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
7. وجود علاقة ارتباط بين (X_6): مراحل التغيير وبين (X_9): جوانب التغيير الاستراتيجي قدره (0.746).
8. وجود علاقة ارتباط بين (X_7): مستويات التغيير الاستراتيجي وبين (X_8): استرتيجيات التغيير الاستراتيجي قدره (0.548) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
9. وجود علاقة ارتباط بين (X_7): مستويات التغيير الاستراتيجي وبين (X_9): جوانب التغيير الاستراتيجي قدره (0.557) في المديرية العامة لتربية الأنبار.
10. وجود علاقة ارتباط بين (X_8): استراتيجيات التغيير الاستراتيجي وبين (X_9): جوانب التغيير الاستراتيجي قدره (0.549) في المديرية العامة لتربية الأنبار.

إجمالاً توجد علاقات ارتباط بين متغيرات التغيير الاستراتيجي التنظيمي الواردة في الدراسة، وسيتم اختبار معنويتها في الجداول اللاحقة أيضاً وهذا ما يعطي استدلالاً واضحاً بإثبات صحة الفرضية الثانية للدراسة.

ج- **العلاقة الارتباطية بين (الصراع التنظيمي، والتغيير الاستراتيجي) والابتكار والإبداع والميزة التنافسية:**

بهدف تحديد العلاقة الارتباطية بين الصراع التنظيمي، والتغيير الاستراتيجي من جهة والابتكار والإبداع والميزة التنافسية من جهة أخرى تم تمثيل تلك المتغيرات بالرموز الآتية:

X : تعبر عن الصراع التنظيمي.

y: تعبر عن التغيير الاستراتيجي التنظيمي.

Z: تعبر عن الابتكار الإبداع والميزة التنافسية.

فالجدول (3-29) يمثل المصفوفة التي تحتوي قيم معامل الارتباط (سبيرمان) لتلك المتغيرات.

جدول (3-29) مصفوفة الارتباط بين (الصراع التنظيمي)، (التغيير الاستراتيجي)، (الميزة التنافسية)

رمز المتغيرات	X	y	Z
X	1	0.652	0.980
Y	0.652	1	0.533
Z	0.980	0.533	1

إذ يتضح من الجدول أعلاه ما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط بين متغير الصراع التنظيمي (X) وبين متغير التغيير الاستراتيجي التنظيمي (y) وبمعامل قدره (0.652) في المديرية العامة لتربية الأنبار.

2. وجود علاقة ارتباط بين متغير الصراع التنظيمي (X) وبين متغير الابتكار والإبداع والميزة التنافسية (Z) في المديرية العامة لتربية الأنبار وبقيمة لمعامل الارتباط قدرها (0.980).
3. وجود علاقة ارتباط بين متغير التغيير الاستراتيجي التنظيمي (y) وبين متغير الابتكار والإبداع والميزة التنافسية (Z) بمعامل ارتباط قيمته (0.533) في المديرية العامة لتربية الأنبار.

د- **<u>اختبار معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة</u>:**

بهدف اختبار معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، يتم تناولها تباعاً كالآتي:

1- **معنوية العلاقة بين متغيرات الصراع التنظيمي:**

تشمل متغيرات الصراع التنظيمي كل من (X_4, X_3, X_2, X_1)، ولغرض الاختبار سيتم اعتماد اختبار (T) حيث ظهرت قيمة (T) المحسوبة قدرها (2.447) وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية وبدرجة حرية (n-2=52-2=50) وتحت مستوى معنوية (0.05) بقيمة قدرها (1.684) إذ يتضح أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية، فهذا يعني ان علاقة الارتباط بين متغيرات هذا المحور (الصراع التنظيمي) هي معنوية، وهو يؤكد صحة الفرضية الأولى، وكما تظهر في الجدول (3-30) بشكل إجمالي يوجد ارتباط قوي ومعنوي للصراع التنظيمي في المديرية العامة لتربية الأنبار.

جدول (3-30) نتائج علاقة الارتباط واختباره بين (X_4, X_3, X_2, X_1)

المتغيرات	متغيرات الصراع التنظيمي (X_4, X_3, X_2, X_1)		
	معامل الارتباط (Pearson)	(T) المحسوبة	(T) الجدولية
X_1 X_2 X_3 X_4	0.92	2.447	1.684

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسوب ونظام (SPSS)

2- معنوية العلاقة بين متغيرات (التغيير الاستراتيجي التنظيمي):

تشمل متغيرات التغيير الاستراتيجي التنظيمي كل من (X9, X8, X7, X6, X5)، ولغرض الاختبار تم اعتماد الصيغة السابقة في الفقرة (1) حيث إن (T) المحسوبة بين هذه المتغيرات هي (3.132) وعند مقارنتها بقيمة (T) الجدولية فهي تؤكد معنوية الارتباط بين هذه المتغيرات في المديرية العامة لتربية الأنبار، وكما يعكسها الجدول (3-31) بشكل إجمالي للمتغيرات حيث يرمز لها (y).

جدول (3-31) نتائج علاقة الارتباط واختباره بين (X_9, X_8, X_7, X_6, X_5)

المتغيرات	متغيرات التغيير الاستراتيجي (X_9, X_8, X_7, X_6, X_5)		
	معامل الارتباط (Pearson)	(T) المحسوبة	(T) الجدولية
X_5 X_6 X_7 X_8 X_9	0.552	3.132	1.684

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسوب ونظام (SPSS)

3- معنوية العلاقة بين متغيرات (الصراع التنظيمي)، (التغيير الاستراتيجي) مع الابتكار والإبداع والميزة التنافسية:

يتطلب معرفة معنوية العلاقة بين المتغيرات الرئيسة في الدراسة والتي تم استعراض ومعرفة العلاقة الارتباطية كما في الجدول (3-29) السابق، مقارنة (T) المحسوبة بين هذه المتغيرات مع (T) الجدولية لها كما تظهر في الجدول (3-32) والذي يوضح وجود علاقة ارتباط ومعنوية عالية بينها حيث إن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (8.392) هي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.684) مما يؤشر معنوية العلاقة للمتغيرات الرئيسة للدراسة في المديرية العامة لتربية الأنبار. حيث يرمز للميزة التنافسية (Z).

جدول (3-31): نتائج علاقة الارتباط بين (Y, X, Z) إجمالاً

رمز المتغيرات	ارتباط (Pearson) للمتغيرات الرئيسة		(T) المحسوبة	(T) الجدولية
	ارتباط (X)	ارتباط (y)		
Z	0.980	0.533	8.392	1.684

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسوب ونظام (SPSS)

ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

سيتم تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة باعتماد أسلوب تحليل الانحدار (Regression) لبيان صحة الفرضية الثالثة التي تنص على (تؤثر عملية التغيير الاستراتيجي والصراع التنظيمي في الإبداع والابتكار والميزة التنافسية)، حيث تم إيجاد علاقات ارتباط بين هذه المتغيرات ولكون هذه المتغيرات متكاملة لذا يتطلب إيجاد العلاقات التأثيرية بينها. فيقدم تحليل الانحدار إنموذجاً لتقدير العلاقة الخطية بين المتغير المستقل (Independent Variable) وهما في هذه الحالة المتغيرين (X): الصراع التنظيمي، و (Y): التغيير الاستراتيجي، والمتغير المعتمد (Dependent Variable) باستخدام برنامج (SPSS) لاستخراج الانحدار.

أ- **علاقة التأثير بين الصراع التنظيمي (X) والابتكار والإبداع والميزة التنافسية (Z):**

في الجدول (3-31) تم الإشارة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين (Z) و(X) لـذا فالجدول (3-32) يوضح أن معامل التحديد (R Square) يساوي (0.153) وإن قيمة (F) المحسوبة هي (49.555). وعند مقارنة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (1.53) بمستوى معنوية (0.05) فهذا يؤشر أن الصراع التنظيمي يؤثر في الابتكار والإبداع والميزة التنافسية للمديرية العامة لتربية الأنبار. لذا فإن الركن يؤكد صحة إثبات الفرضية الثالثة.

معادلة تأثير الصراع التنظيمي في الميزة التنافسية هي: $Z = a + b\ x$

جدول (3-32) مؤشرات علاقة التأثير بين (X) و (Z)

المتغير المستقل (X)	المتغير المعتمد (Z) بمستوى معنوية (0.05)				
	معامل التحديد R square	T test	F المحسوبة	F الجدولية	Siq. المعنوية
	0.153	0.980	49.555	1.53	0.515

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسوب واستخدام نظام (SPSS)

ب- **علاقة التأثير بين التغيير الاستراتيجي (y) والابتكار والإبداع والميـزة التنافـسية (Z):**

في الجدول (3-31) تم إيجاد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين (Z) و(y)، لذا فإن الجدول (3-33) يوضح أن معامل التحديد لهما (R square) هو (0.284) وإن قيمة (F) المحسوبة هي (48.370). وعند مقارنة قيمة (F) المحسوبة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (1.53) بمستوى معنوية (0.05). فهذا يؤشر أن التغيير الاستراتيجي التنظيمي يؤثر في الابتكار والإبداع والميزة التنافسية في المديرية العامة لتربية الأنبار، وهذا الركن يؤكد صحة إثبات الفرضية الثالثة.

جدول (3-33) مؤشرات علاقة التأثير بين (y) و (Z)

المتغير المستقل (y)	المتغير المعتمد (Z) بمستوى معنوية (0.05)				
	معامل التحديد R square	T test	F المحسوبة	F الجدولية	Siq. المعنوية
	0.284	0.533	48.370	1.53	0.355

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات الحاسوب واستخدام نظام (SPSS)

معادلة تأثير التغيير الاستراتيجي في الابتكار والإبداع والميزة التنافسية:

$$Z = a + b\,y$$

الفصل الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

- **المبحث الأول: الاستنتاجات**

- **المبحث الثاني: التوصيات**

المبحث الأول

الاستنتاجات

أولاً: استنتاج السمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

أ- يشكل الذكور ما يقارب 77% من حجم عينة الدراسة، ويشكل الإناث ما يقارب 23% منها.

ب- أكثر من نصف عينة الدراسة وبنسبة 58% تقريباً هم بفئة عمرية شبابية تتراوح بين 31 عاماً إلى 40 عاما، وهذا يؤشر بأن عمرهم الوظيفي المستقبلي سيكون طويلاً مستقبلاً.

ج- عن 58% من عينة الدراسة هم متزوجين وباستقرار اجتماعي، و 52% في حالة غير متزوجين.

د- يؤلف 77% من عينة الدراسة من لديهم تحصيل علمي بكالوريوس وشهادات عليا، وهذا مؤشر إيجابي يجعلهم قادرين على التفكير الاستراتيجي في إدارة الصراع وإجراء التغيير التنظيمي الاستراتيجي في المنظمة والخلق والإبداع والتطوير فيها وتعزيز الميزة التنافسية للمديرية العامة لتربية الأنبار.

ه- أكثر من 65% من عينة الدراسة لهم خدمة وظيفية تتراوح بين (6) سنوات إلى (20) سنة، لذا فهم أمامهم عمراً وظيفياً أطول يحتمل زيادة خبراتهم وقدراتهم فيه لتعزيز المنظمة المبحوثة وتمكينها من إدارة الصراع استراتيجياً وإتمام عمليات التغيير التنظيمي وتحسين الميزة التنافسية لها.

و- يتألف 63% من حجم العينة المختارة من هو مدير شعبة أو قسم في المديرية العامة لتربية الأنبار، وهم بذات الوقت بأعمار شبابية وأمامهم عمراً وظيفياً طويلاً، لذا فستكون قدراتهم في إدارة الصراع وإجراء التغيير التنظيمي استراتيجياً والخلق والإبداع والابتكار في تزايد ولفترات طويلة مما يخدم المنظمة المبحوثة ويقويها في التنافس والتطور.

ثانياً: استنتاجات الصراع التنظيمي وإدارته

تتضمن جميع استنتاجات الفقرات الفرعية الخاصة بهذا المحور وهي:

أ- **أسباب الصراع التنظيمي وأهميته:**

1-يحصل الصراع في المديرية العامة لتربية الأنبار للأسباب الطائفية والعشائرية والجغرافية لدى منتسبيها بمعدل عالٍ.

2-يقود الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار إلى ضرورة التكيف مع الظروف المحيطة لضمان البقاء بمعدلٍ عالٍ.

3-يحصل الصراع في المديرية العامة لتربية الأنبار بسبب الاختلاف في الأهداف والمصالح لدى منتسبيها بمعدل جيد جداً.

4-يقود الصراع بين الأفراد والأقسام في المنظمة المبحوثة إلى تطوير قدرات المدراء فيها وبمعدل جيد جداً .

5-يحصل الصراع في المنظمة المبحوثة بسبب الاختلاف في الثقافة التي يحملها الموظفين فيها وبمعدل جيد.

6-إن حصول الصراع في المنظمة المبحوثة سببه المنافسة بين الأفراد والأقسام المؤلفة لها بعموم المحافظة.

7-إن الصراع في المنظمة المبحوثة يقود إلى الخلق والإبداع والتجديد ويكون أداة لزيادة حركة المنظمة وفاعليتها بشكل متوسط.

8-يحصل الصراع في المنظمة المبحوثة وبمعدل متوسط للاختلاف والتفاوت في سلوك الموظفين فيها.

ب- **أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته:**

1-يقود الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار نحو الاتجاه الإيجابي البناء لها وبمعدلٍ عالٍ.

2-إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو صراع محسوس من قبل المنظمة وبمعدلٍ عالٍ.

3-إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو ما يحصل بين الجماعات داخل المنظمة ووحداتها الفرعية بمعدلٍ عالٍ.

4-ينبغي على المنظمة المبحوثة الاستفادة من الصراع والتكيف فيما بعد لتحقيق أهدافها بمعدل جيد.

5-إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة هو صراع ظاهري أمام أطـــراف المنظمة بمعدل جيد.

6-إن الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار هو بين الأفـــراد المنتمـــين للقسم الواحد وبمعدل جيد.

7-إن الصراع الحاصل بين المديرية العامة لتربية الأنبار والمدارس الخاصة المنافسة معدله جيد.

8-إن الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار هو صراعاً كامناً فيها بمعدل جيد.

9-إن الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربية الأنبار هو صراعاً مدركاً وواضحاً فيها بمعدل متوسط.

10- يقود الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة نحو الاتجاه السلبي الهدام فيهـــا بمعدل متوسط.

11- يقود الصراع الحاصل في المديرية العامة لتربيـــة الأنبـــار نحـــو الاتجـــاه المتوازن (البناء-الهدام) فيها بمعدل مقبول.

ج- **استراتيجيات إدارة الصراع:**

1-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافهـــا وبمعدل عالٍ.

2-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية المجابهة لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافهـــا وبمعدل عالٍ.

3-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية تدخل طرف ثالث لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها أو مع المنظمات الأخرى وبمعدل جيد.

4-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافهـــا وبمعدل جيد.

5-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التلطيف بين أطراف الصراع فيها بمعدل جيد.
6-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية توسيع الأهداف لإدارة الصراع الحاصل فيها أو بين أطرافها وبمعدل متوسط.
7-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية استخدام القوة لإخماد الصراع الحاصل فيها وبمعدل متوسط.

د- **آثار الصراع ونتائجه:**

1-إن الصراع الحاصل في داخل المنظمة المبحوثة أو مع المنظمات الأخرى يقود إلى تطوير الاتصالات وتحسين أجهزتها المستخدمة ويزيد المعرفة فيها وبمعدل جيد.
2-يتطلب الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة الاستعانة بجهة من خارجها للاستفادة من قدراتها في إدارة الصراع واكتساب الخبرة وبمعدلٍ جيد.
3-إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة يشجع المنافسة بين الأفراد أو الأقسام التي تحتويها مما يقود إلى تحسين الأداء بمعدل جيد.
4-إن الصراع الحاصل في المنظمة المبحوثة يتطلب إعادة بنائها مجدداً بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته وبمعدل جيد.

ثالثاً: الاستنتاجات الخاصة بالتغيير الاستراتيجي التنظيمي

أ- **طرق التغيير:**

1-تعتمد المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار التغيير التنظيمي من جانب واحد فيها، إذ سجلت الدراسة نتائج عالية لهذا السؤال.
2-إن إدارة المنظمة المبحوثة تفوض سلطاتها بمعدلات متوسطة.
3-تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار التغيير التنظيمي فيها وبمعدلات متوسطة عن طريق مشاركة الأطراف المؤلفة لها.

ب- **مراحل التغيير:**

1-تدرك المديرية العامة لتربية الأنبار التغيير التنظيمي والحاجة إلى إجراءه وبمعدلات متوسطة قبل إجراءه فيها.

2-تجري المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات متوسطة القيم تقييم عمليات التغيير التنظيمي فيها ومراقبة عمليات تنفيذه.

3-لغرض إجراء التغيير التنظيمي في المديرية العامة لتربية الأنبار فإنها تقوم بتحديد أهدافها أولاً وبمعدلات متوسطة.

4-تجري المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات مقبولة عمليات الفحص وتشخيص الذات لبيان نقاط القوة والضعف فيها قبل إجراء عمليات التغيير التنظيمي فيها.

5-تقوم المنظمة المبحوثة وبمعدلات منخفضة (ضعيفة) باختيار طريقة التغيير الملائم أولاً ومن ثم إتمام عملياته على وفق ذلك.

ج- **مستويات التغيير الاستراتيجي التنظيمي:**

1-بعد أن تجري المديرية العامة لتربية الأنبار التغيير التنظيمي تعيد عملية التوجه التنظيمي حسب الأهداف وبمعدلات عالية لذلك.

1-تعيد المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات متوسطة التغيير التنظيمي المحدود في القسم المحتاج إليه فيها.

2-تستخدم المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات متوسطة التغيير الروتيني في القسم المحتاج له.

3-تتبع المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات مقبولة عمليات التغيير التنظيمي الجذري بكل أقسامها وشعبها.

4-تسعى المديرية العامة لتربية الأنبار إلى تطبيق إستراتيجية الاستقرار بعد إجراء عمليات التغيير التنظيمي فيها وبمعدلات مقبولة.

د- **استراتيجيات التغيير التنظيمي:**

1-تتبع المديرية العامة لتربية الأنبار إستراتيجية القوة والقسر وبمعدلات متوسطة لإحداث التغيير التنظيمي فيها.

1-تعتمد المنظمة المبحوثة إستراتيجية التثقيف والتوعية والمواجهة وبمعدلات مقبولة قبل إجراء عمليات التغيير التنظيمي فيها.
2-تستخدم المديرية العامة لتربية الأنبار العقلانية التجريبية وبمعدلات مقبولة عند اعتماد التغيير التنظيمي فيها.

هـ- جوانب التغيير الاستراتيجي التنظيمي:

1-تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي وبمعدلات جيدة في هيكلها وتركيبها.
2-تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي وبمعدلات متوسطة في الثقافة التي تحملها ويتصرف على وفقها متخذو القرار فيها.
3-تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي وبمعدلات مقبولة في العمليات التي تمارسها.

رابعاً: آثار الصراع والتغيير الاستراتيجيين في الابتكار والتطـوير والميـزة التنافـسية للمنظمة

1-تكافئ المديرية العامة لتربية الأنبار وبجدية وبمعدلات عالية عمليات الخلق والابتكار فيها.
2-تسعى المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات عالية إلى توفير الحياة الإيجابية لكافة أطرافها.
3-توظف المديرية العامة لتربية الأنبار الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي المستندان على المعرفة والحكمة وبمعدلات عالية وتعدهما دليلاً للعمل فيها.
4-تسعى المديرية العامة لتربية الأنبار إلى تعريف أقسامها وموظفيها بالتقنيات الحديثة في أعمالها وبمعدلات عالية لذلك.
5-تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات عالية الحلول المطروحة لحل المشكلات فيها بغض النظر عن المكانة التي هي فيها.

6- إن التطور التنظيمي والابتكار يزيد من قدرة المديرية العامة لتربية الأنبار وبمعدلات عالية في معرفة أسباب الصراع وإدارته ويقوي الميزة التنافسية لها.
7- تحرص المديرية العامة لتربية الأنبار على تجاذب الأفكار بين موظفيها ووحداتها المختلفة وبمعدلات جيدة حول الموضوعات الجديدة للخلق والإبداع.
8- تهتم المديرية العامة لتربية الأنبار لمعرفة المزيد عن البيئة التي تعمل فيها والصراعات الحاصلة فيها وبينها وبين المنظمات المنافسة وبمعدلات جيدة وتعرف آليات إدارتها والتطورات الحاصلة فيها بهدف استثمار فرصها وتجاوز التهديدات التي تحتويها.
9- تعمل المديرية العامة لتربية الأنبار إلى اعتماد الأساليب العلمية المبتكرة وبمعدلات جيدة وذلك لتطوير عملياتها باستمرار.
10- تجري المديرية العامة لتربية الأنبار تعديلاً فيها وبمعدلات جيدة بعد إدارة الصراع وتستخدم الأفكار الإيجابية في الابتكار والتطوير التنظيمي فيها.
11- تأخذ المديرية العامة لتربية الأنبار الإبداع والأفكار الجديدة بنظر الاعتبار في تركيبها التنظيمي وبمعدلات جيدة.
12- تقوم المديرية العامة لتربية الأنبار بتطوير استراتيجياتها التنظيمية باستمرار وبمعدلات جيدة وتحسينها.
13- يقود إدارة الصراع في المديرية العامة لتربية الأنبار والتغيير الاستراتيجي فيها إلى تحسين أدائها الوظيفي وبمعدلات جيدة.
14- إن إدارة الصراع في المديرية العامة لتربية الأنبار والتغيير الاستراتيجي فيها يزيد من ميزتها التنافسية في البيئة التي تعمل فيها وبمعدلات جيدة.
15- تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار الصراعات البناءة في إتاحة الفرصة للتطوير الفردي والمنظمي وبمعدلات جيدة.
16- إن العمل في المديرية العامة لتربية الأنبار يمكن أن يغير الكثير من حياة الموظفين فيها وذلك بمعدلات متوسطة.
17- تمتلك المديرية العامة لتربية الأنبار الرؤية الخاصة بتطوير محتوى العمل فيها وبمعدلات متوسطة.

18- تدعم المديرية العامة لتربية الأنبار عمليات الاتصال بين مختلف المستويات لنقل الأفكار والتطوير وبمعدلات مقبولة.

المبحث الثاني

التوصيات

أولاً: التوصيات الخاصة بالسمات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

أ- ضرورة خلق توازن في عينة الدراسة بين الجنسين وتوسيع عدد الإناث في المسؤولية.

ب- ضرورة التركيز والاستمرار على الفئة العمرية الشبابية ممزوجاً بعامل الخبرة بذلك.

ج- ضرورة التركيز على حملة الشهادات العليا وتوسيع عددهم في تحمّل المسؤولية.

د- ضرورة التركيز على الفئات العمرية الشبابية ممن لديهم خدمة وظيفية أمامها فسحة طويلة يمكن بها تحسين القدرات وزيادة الخبرات في إدارة الصراع والتغيير التنظيمي المطلوب وبما يضمن إتمام عمليات إدارة الصراع والتغيير الاستراتيجي الملائم وزيادة قدرتها على الابتكار والإبداع وتقوية الميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات الخاصة بالصراع التنظيمي وإدارته

تتضمن التوصيات الخاصة بالفقرات الفرعية تباعاً وهي:

أ- **أسباب الصراع التنظيمي وأهميته**، وهي كالآتي:

1- ضرورة تجنب الأسباب الطائفية والعشائرية والجغرافية بين منتسبي المديرية العامة لتربية الأنبار لتجنب وقوع الصراع بينهم، وضرورة أخذ هذه الأسباب بنظر الاعتبار لإجادة إدارة الصراع.

2- ضرورة التكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة المبحوثة لضمان إدارة الصراع فيها وضمان بقائها.
3- ضرورة تجاوز اختلاف الأهداف والمصالح لدى منتسبي المديرية العامة لتربية الأنبار وتوحيدها.
4- ضرورة السعي إلى توحيد الثقافة وإرسائها لدى موظفي المنظمة المبحوثة للإقلال من الصراعات.
5- ضرورة استثمار المنافسة بين الأفراد والأقسام المؤلفة للمديرية وإدارتها بشكل يطورها.
6- التركيز على أنواع الصراعات التي تقود إلى الخلق والإبداع والتجديد وزيادة حركة المنظمة وتحسين فاعليتها.
7- ضرورة التقليل في الاختلاف والتفاوت الموجود في سلوك الموظفين بالمديرية العامة لتربية الأنبار.

ب- **أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته**، وهي كالآتي:
1- ضرورة الاستمرار على إدارة الصراع الذي يكون نحو الاتجاه الإيجابي والبناء للمديرية العامة لتربية الأنبار.
2- ضرورة الاستمرار على شكل الصراع المحسوس الحاصل في المنظمة المبحوثة لتسهيل عملية إدارته وبوضوح.
3- ضرورة تقارب وجهات النظر بين الوحدات الفرعية للمديرية العامة والجماعات المؤلفة لها لتقليل حصول الصراعات بينها.
4- ضرورة الاستفادة من الصراع وضرورة التكيف بعد حصوله وإدارته من أجل تحقيق أهداف المديرية العامة.
5- ضرورة تشجيع الصراع الظاهري الحاصل بين أفراد القسم الواحد وتشجيع المنافسة المشروعة بينهم وتسهيل إدارته.
6- ضرورة تجاوز الصراعات الكامنة وغير الواضحة مع تشجيع الصراعات المدركة والواضحة لوضع الحلول المناسبة لها.

7- ضرورة التركيز على أن تكون الصراعات غير سلبية وغير هدّامة لكي تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

8- ضرورة التركيز على أنواع الصراعات المتوازنة بين سلبياتها وإيجابياتها ومحاولة وضع الحلول المناسبة للصراعات السلبية وتحويلها إلى إيجابية وبما يخدم المديرية العامة لتربية الأنبار.

ج- **استراتيجيات إدارة الصراع**، وهي كالآتي:

1-التركيز على اعتماد إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع الحاصل بين أطراف المديرية العامة لتربية الأنبار.

2-اعتماد إستراتيجية المجابهة المباشرة وغير المباشرة لإدارة الصراع الحاصل بين أطراف المنظمة المبحوثة.

3-استمرار محاولة تدخل طرف ثالث لإدارة الصراع الحاصل بين طرفين من المديرية ويفضل هنا أن يكون الطرف الثالث من المديرية ذاتها لكي تبقى المشاكل محصورة وعدم إطلاع الغرباء عليها.

4-ضرورة استخدام إستراتيجية تجنب الصراعات التي لا تخدم إثارتها المنظمة المبحوثة.

5-ضرورة التركيز على استخدام إستراتيجية التلطيف والتسامح والتجاوز للصراعات الحاصلة بين الأطراف.

6-التركيز على اعتماد إستراتيجية توسيع الأهداف التي تخدم المنظمة المبحوثة عند إدارة الصراعات الحاصلة.

7-استخدام إستراتيجية القوة والإخماد وبشكل محدود للصراعات الحاصلة والتي تتطلب هذا النمط لإدارتها.

د- **آثار الصراع ونتائجه**، وتتحدد بالتوصيات الآتية:

1-ضرورة تشجيع الصراعات الحاصلة في ذات المنظمة المبحوثة أو بينها وبين المنظمات الأخرى والتي تشجع الاتصالات وتطورها وتحسن الأجهزة المستخدمة

فيها والتي تزيد من المعرفة والإطلاع والإدراك لأهداف ونوايا وخطط الآخـــرين وخاصة المنافسين للمنظمة المبحوثة.

2- التركيز على الاستعانة بالجهات الخارجيـــة ذات النوايـــا الحـــسنة فـــي معالجـــة الصراعات لأثر ذلك في الإقناع وخلق الرضا وزيادة حرص الأطراف المتصارعة على منظمتهم والتلاؤم بينهم.

3- ضرورة تشجيع الأفراد والأطراف المتصارعة في المنظمة لإبداء الـــرأي وتقـــديم المقترحات التي تقود إلى معالجة تلك الصراعات وتطوير الأعمال والأهداف ويزيد حالة المنافسة والتفضيل بينهم وبما يخدم المديرية العامة ذاتها.

4- ضرورة إعادة بناء المنظمة المبحوثة عند حصول الصراعات العميقة وإتمام إدارتها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبما يخلق التطوير والتجديد والإبداع وتجاوز مسببات الصراع مستقبلاً.

ثالثاً: التوصيات الخاصة بالتغيير الاستراتيجي التنظيمي

أ- **طرق التغيير:** يمكن عرض التوصيات الآتية بهذا المجال وهي:

1- ضرورة اعتماد المديرية العامة لتربية الأنبار التغيير الاستراتيجي مـــن جوانـــب عديدة وليس من جانب واحد لغـــرض توســـيع مجـــالات التغييـــر الاســـتراتيجي واحتمالاته والخيارات المتاحة لأحداثه.

2- على إدارة المنظمة المبحوثة تفويض صلاحياتها بقدر الحاجة للتفـــويض للأقـــسام والمديريات التابعة لها وذلك لتمكين المفوض لهم التـــصرف الـــصحيح وإحـــداث التغييرات اللازمة.

3- على إدارة المنظمة المبحوثة توسيع مجالات مشاركة الأطراف المؤلفة لهـــا خلـــق التغيير التنظيمي اللازم وإتمامه بصورة صحيحة وبما يخدم المنظمـــة المبحوثـــة ويزيد قدرتها في تحقيق أهدافها.

ب- **مراحل التغيير:** وتتحدد توصياته بالآتي:

1-ضرورة توسيع إدراك المديرية العامة لتربية الأنبار الحاجة المستمرة إلى التغيير التنظيمي المتوازن وعدم جمود هيكلها ومكوناتها وبما يتماشى مع التطور الحاصل في بيئة عملها.

2-ضرورة إجراء المديرية العامة لتربية الأنبار عمليات تغيير تنظيمي فيها ومراقبة عمليات تنفيذه والسيطرة على إتمامه بالشكل السليم.

3-بهدف إجراء المديرية العامة لتربية الأنبار لعمليات التغيير التنظيمي ينبغي تحديد أهدافها أولاً لكي يكون اتجاه التنفيذ صوب الأهداف المحددة.

4-على المديرية العامة لتربية الأنبار إجراء عمليات الفحص والتشخيص لذاتها وبيان نقاط قوتها وإخفاقاتها قبل إجراء عمليات التغيير التنظيمي فيها.

5-على المديرية العامة لتربية الأنبار اختيار طريقة التغيير الملائمة لطبيعتها والقادرة على تحقيق أهدافها أولاً قبل القيام بعمليات التنفيذ.

ج- **مستويات التغيير الاستراتيجي التنظيمي،** تتحدد توصياته بالآتي:

1-على المديرية العامة لتربية الأنبار إعادة التوجه التنظيمي على وفق الأهداف المرسومة وذلك بعد إجراء عملية التغيير التنظيمي فيها.

2-ضرورة إعادة عملية التغيير التنظيمي المحدود في القسم المحتاج له للتثبت عن مدى استفادة المديرية العامة لتربية الأنبار منه.

3-في بعض الأحيان تعتمد المديرية العامة لتربية الأنبار التغيير الروتيني في القسم أو الوحدة التي تحتاج له وذلك على وفق ما تمتلكه من دراية وخبرة.

4-ضرورة إتباع المديرية العامة لتربية الأنبار عمليات التغيير التنظيمي الجذري بكل أقسامها وشعبها عند تولد الحاجة الضرورية لذلك فقط.

5-ضرورة اعتماد المديرية العامة لتربية الأنبار إستراتيجية الاستقرار بعد إجراء عمليات التغيير التنظيمي ولو بشكل نسبي لبيان مدى أهمية التغيير المجرى والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

د- **استراتيجيات التغيير التنظيمي:** يمكن تحديد توصياتها بالآتي:

1- ضرورة إتباع المديرية العامة لتربية الأنبار إستراتيجية القوة والقسر لإحداث التغيير التنظيمي لأنه هناك من يقاوم التغيير ويسعى للبقاء على الوضع الحالي دون التجديد.
2- ضرورة إجراء المديرية العامة لتربية الأنبار التغيير التنظيمي في الثقافة السائدة فيها وتوسيع عملية التثقيف والتوعية والقدرة على المواجهة عندما يلزم ذلك، وقبل إجراء عمليات التغيير التنظيمي فيها.
3- ضرورة استخدام المديرية العامة لتربية الأنبار العقلانية التجريبية وبمعدلات واسعة عند اعتماد التغيير التنظيمي فيها.

هـ - جوانب التغيير التنظيمي الاستراتيجي، تتحدد توصياتها كالآتي:
1-ضرورة توسيع المديرية العامة لتربية الأنبار إجراءات التغيير التنظيمي الاستراتيجي في هيكلها وتركيبها وتقديم الجديد الذي يخدم المنظمة ويزيد تطورها وإبداعها.
2-ضرورة إجراء المديرية العامة لتربية الأنبار التغير الاستراتيجي التنظيمي في الثقافة التي تحملها وبما يضمن توسيع مساحة تصرف متخذي القرار فيها.
3-توسيع اعتماد المديرية العامة لتربية الأنبار لإجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي في العمليات التي تمارسها لكي تلائم حركة البيئة العاملة فيها وتحسين قدرتها وميزتها التنافسية.

رابعاً: توصيات آثار الصراع والتغيير الاستراتيجيين في الابتكار والتطوير والميزة التنافسية

1- ضرورة استمرار المديرية العامة لتربية الأنبار بمكافأة الموظفين والوحدات الفرعية الذين يكون لهم إسهاماً جديداً في عمليات الخلق والابتكار وبجدية.
2- ضرورة استمرار المديرية العامة لتربية الأنبار في توفير الحياة الإيجابية لكافة أطرافها ووحداتها.

3- ضرورة استمرار المديرية العامة لتربية الأنبار في توظيف الصراع التنظيمي والتغيير التنظيمي المستندان على المعرفة والحكمة وجعلها دليلاً للعمل فيها.
4- ضرورة استمرار المديرية العامة لتربية الأنبار في تعريف أقسامها وموظفيها بالتقنيات الحديثة في أعمالها.
5- ضرورة استمرار المديرية العامة لتربية الأنبار باعتماد الحلول المطروحة لمعالجة المشكلات فيها بغض النظر عن المكانة التي هي فيها.
6- ضرورة استمرار التطور التنظيمي والابتكار في المديرية العامة لتربية الأنبار مما يزيد قدرتها في معرفة أسباب الصراع وإدارته ويقوي الميزة التنافسية للمنظمة إجمالاً.
7- ضرورة توسيع حرص المديرية العامة لتربية الأنبار في تجاذب الأفكار بين موظفيها ووحداتها المختلفة بشأن الموضوعات الجديدة للخلق والإبداع.
8- ضرورة استمرار المديرية العامة لتربية الأنبار في الاهتمام ومعرفة المزيد عن البيئة التي تعمل فيها والتعرف على الصراعات الحاصلة بينها وبين المنافسين، ومعرفة آليات إدارتها والتطورات الحاصلة فيها لاستثمار الفرص وتجاوز التهديدات التي تحتويها.
9- ضرورة استمرار المنظمة المبحوثة باعتماد الأساليب العلمية المبتكرة وذلك لتطوير عملياتها باستمرار.
10-ضرورة استمرار المنظمة المبحوثة بإجراء التعديلات فيها بعد إدارة الصراع مع استخدام الأفكار الإيجابية في الابتكار والتطوير التنظيمي.
11-ضرورة أخذ المنظمة المبحوثة الإبداع والأفكار الجديدة بنظر الاعتبار في تركيبها التنظيمي.
12-ضرورة استمرار قيام المنظمة المبحوثة في تطوير استراتيجياتها التنظيمية وتحسينها باستمرار.
13-ضرورة إدارة الصراع في المنظمة المبحوثة بما يقود إلى التغيير الاستراتيجي فيها، وتحسين أدائها الوظيفي.

14-ضرورة إدارة الصراع في المديرية العامة لتربية الأنبار وإتمام التغيير التنظيمي فيها بما يقود إلى زيادة ميزتها التنافسية في البيئة التي تعمل فيها.

15-ضرورة اعتماد المنظمة المبحوثة للصراعات البناءة لإتاحة الفرصة للتطوير الفردي والمنظمي.

16-ضرورة أن يغير العمل في المديرية العامة لتربية الأنبار الكثير من حياة الموظفين فيها.

17-ضرورة أن تمتلك المديرية العامة لتربية الأنبار الرؤية الخاصة بتطوير محتوى العمل فيها.

18- ضرورة استمرار المديرية العامة لتربية الأنبار في تدعيم الاتصال بين مختلف المستويات المؤلفة لها بهدف نقل الأفكار وإحداث التطوير فيها.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- القرآن الكريم

أ- **الكتب:**

1. جولمان، دانيال، "**القادة الجدد**"، تعريب عثمان الجبالي، دار المريخ، الرياض، 2004.
2. دره، عبد الباري، "**تقنيات إدارية حديثة**"، دار الجيل، بيروت، 1985.
3. السلمي، علي، "**تطور الفكر التنظيمي**"، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 2002.
4. الشماع، خليل محمد، "**مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**"، ط2، بغداد، 1999.
5. شوقي، ناجي جواد، "**سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال**"، بغداد، 1994.
6. عامر، سعيد ياسين، "**إستراتيجية التغيير**"، دار وائل، عمان، 2004.
7. عبودي، طارق يونس، "**الفكر الاستراتيجي للقادة**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
8. هاشم، زكي محمود، "**إدارة الموارد البشرية**"، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1989.

ب- **الدوريات:**

1. أحمد، بثينة لقمان، وسليم، سمان عبد اللطيف، وسلطان، سندية مروان، "اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى"، **مجلة بحوث مستقبلية**، العدد السادس عشر، 2006.
2. جلاب، إحسان دهش، ومزهر، أسيل علي، "التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر: دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية"، **مجلة الدراسات الإدارية والهندسية**، المجلد الأول، العدد 3، 2007.
3. حسين، رحيم، "إشكالية قياس أثر التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال – مدخل منهجي"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد (32)، 2012.
4. الرحيم، أفضال، "استراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة"، **المجلة العربية للإدارة**، العدد العاشر، 1986.
5. الرحيم، أياد محمود عبد الكريم، "التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف: دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية"، **مجلة التقني**، المجلد العشرون، العدد (2)، 2007.
6. زايد، عادل محمد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون، 1995.
7. عباس، بشرى عبد الحمزة، "أثر استراتيجيات وأساليب التغيير التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية"، **مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مجلد 4، العدد 19، 2011.
8. علي، أمل عبد محمد، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية"، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد الرابع، العدد 22، 2008.
9. العبيدي، أمل محمود علي، "استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة"، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الجامعة المستنصرية، العدد 29، 2008.

10. عيسى، خليل إبراهيم، تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع: دراسة ميدانية"، **مجلة دراسات إدارية**، المجلد الثالث، العدد السادس، 2010.
11. القيسي، إيمان، "الصراع في ظل متغيرات الهيكل التنظيمي"، **مجلة الرافدين الجامعة للعلوم**، العدد السابع، 2001.

ج- **الرسائل الجامعية:**

1. خورشيد، فهمي فيض الله، "إدارة الصراع وعلاقتها بالخصائص التنظيمية: دراسة ميدانية في وزارة الصناعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 1987.
2. الدليمي، إحسان علاوي، "استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقتها برضا المرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 1999.
3. الفلاحي، أزهار جاسم داود، "دور نظام المعلومات في أبعاد الهيكل التنظيمي: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الحرة في هولندا/ فرع العراق، الأنبار، 2011.
4. مصطفى، شعيب إبراهيم، "مقاومة التغيير: دراسة في عينة من منشآت وزارة الإسكان والتعمير"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 1987.

ثانياً: المصادر الانكليزية

1. Brown, Warren B. & Moberg, Dennis J., "**Organization Theory & Management**", John Wiley & Sons, New York, 2002.
2. Cetro, Samuel & Petter, Poul & Ottensmge, Edward, "**The Strategic Management Process**", 3rd ed, Irwin Inc., USA, 1995.
3. Costanation, A. Cathy, and Merchants, Christina, "**Conflict Management Systems**", Sanfrancisco, Jossey-Bass publishers, 1996.
4. Cook, C.W. & Hunsaker, L.P. & Coffey, E.R., "**Management and Organizational Behavior**", 2nd ed, Irwin, McGraw-Hill, 1997.
5. Daft, Richard, "**Organization Theory and Design**", 7th ed, Western College Publishing, USA, 2001.
6. Dunlop, Tara, "**The Impact of Diversity and Culture on Organizational Conflict**", 2004.

7. Flippo, Edwin E., "**Principles of Personnel Manaagement**", 4th ed, New York, McGraw-Hill Book co., Inc., 1976.
8. Hach, Mary, "**Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives**", Oxford university press, New York, 1997.
9. Hampoton, David R., "**Contemporary Management**", 4th ed, McGraw-Hill, New York, 2001.
10. Hayer, John, "**The Theory and Practice of Change Management**", 1st ed, New York, Palgrave MacMillan, 2002.
11. Hills, C.W., and, Jones, G.R., "**Strategic Management Theory: A Strategic Approach**", 5th ed, Houghton Mifflin co., 2001.
12. Hodge, B.J & Anthony, W.P., "**Organization Theory: A Strategic Approach**", 4th ed, Allyr & Becon, inc., 1991.
13. Johnes, Gareth R., "**Organization Theory**", Adison Wesley Publishing, New York, 1995.
14. Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E., "**Organization and Management**", 4th ed, New York, McGraw-Hill Book co., 1985.
15. Longecher, Justin & Pringle, Charles, "**Management**", 5th ed, Clomaus Chio. Bel Howell Com, 1980.
16. Rahim, M.A., "**Managing Conflict Operations**", Praeger Publishers, Inc., 1986.
17. Robbins, Stephen, & Couler, Mary, "**Management**", 2nd ed, McGraw-Hill, New York, 2004
18. Wright, P.M. and Noe, R.A., "**Management of Organizations**", 2nd ed, 1996.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/ الأخت المحترمين ..

إن الاستبانة التي بين يديّ جنابكم الكريم هي أداة لدراسة أكاديمية لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة عنوانها (إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية) للوصول إلى إدارة الصراع التنظيمي في المديرية العامة لتربية الأنبار وإحداث التغيير الاستراتيجي التنظيمي، مما يقود إلى خلق حالات الإبداع وتطوير الأداء وتحسين الميزة التنافسية لها في البيئة التي تعمل فيها.

الرجاء تأشير الإجابة المناسبة أمام الفقرات الواردة تباعاً وعدم ترك أي منها لمساعدة الباحث وتمكينه من تحقيق أهداف دراسته المتخصصة.

مع وافر التقدير والشكر والعرفان

المشرف **طالب الدكتوراه**

الأستاذ المساعد الدكتور **محمد حسين عساف**

سامي ذياب عبد الرزاق **إدارة عامة**

أولاً: السمات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (√) في المكان المناسب لك:

1- **الجنس:** ذكر ☐ ☐

2- **العمر:** 20-30سنة ☐ 40☐ سنة 50 ☐

51-60 سنة ، ☐ فأكثر ☐

3- **الحالة الاجتماعية:** أعزب ☐ ☐وج ☐

4- **التحصيل العلمي:** إعدادية فأقل ، ☐ بعد الإعدادية ، ☐وريوس

، دبلوم ☐ ، ماجستير ☐ ، دكتور ☐ ☐

5- **عدد سنوات الخدمة في الوظيفة:** 5 سنوات فأقل ، ☐سنة ☐

11-15سنة ، 16- ☐ ، 21-5 ☐ ، ☐

26- 30 سنة ☐نة فأكثر ☐

6- **الدرجة الوظيفية (عنوان الوظيفة):** مدير عام ، مدير عام

مدير مديرية ، مدير قسم مدير شعبة ،

مشرف عام ب اختصاص

ثانياً: الصراع التنظيمي وإدارته

أ- أسباب الصراع التنظيمي وأهميته:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	يحصل الصراع في المنظمة بسبب الاختلاف في الثقافة التي يحملها الموظفين.					
2	يحصل الصراع في المنظمة بسبب الاختلاف في الأهداف والمصالح.					
3	يحصل الصراع للاختلاف والتفاوت في سلوك الموظفين.					
4	يحصل الصراع في المنظمة بسبب المنافسة بين الأفراد والأقسام.					
5	يحصل الصراع في المنظمة بسبب النظرة الطائفية والعشائرية والجغرافية.					
6	حصول الصراع يقود المنظمة إلى التكيف مع الظروف المحيطة لضمان البقاء.					
7	يقود الصراع بين الأفراد والأقسام إلى تطوير قدرات المدراء في المنظمة.					
8	يُعد الصراع في المنظمة أداة للخلق والإبداع والتجديد. يكون الصراع الحاصل في المنظمة أداة لزيادة حركة المنظمة وفاعليتها.					

ب- أنواع الصراع التنظيمي واتجاهاته:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما

9	الصراع الحاصل في المنظمة هو بين الأفراد في القسم الواحد					
10	الصراع الحاصل في المنظمة هو بين الجماعات داخل وحداتها الفرعية.					
11	الصراع الحاصل هو بين هذه المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة.					
12	يقود الصراع الحاصل في المنظمة نحو الاتجاه الإيجابي البناء لها.					
13	يقود الصراع الحاصل في المنظمة نحو الاتجاه السلبي الهدام للمنظمة.					
14	يقود الصراع الحاصل في المنظمة نحو الاتجاه المتوازن (البناء–الهدام) فيها.					
15	إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة هو صراع كامن فيها.					
16	إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة هو صراع مدرك وواضح فيها.					
17	إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة هو صراع محسوس من قبل المنظمة.					
18	إن شكل الصراع الحاصل في المنظمة هو صراع ظاهري أمام أطراف المنظمة.					
19	ينبغي على المنظمة الاستفادة من الصراع والتكيف فيما بعده لتحقيق أهدافها.					

ج- استراتيجيات إدارة الصراع:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
20	تعتمد المنظمة استراتيجية استخدام القوة لإخماد الصراع الحاصل فيها.					
21	تعتمد المنظمة استراتيجية التلطيف بين أطراف الصراع فيها.					
22	تعتمد المنظمة استراتيجية التجنب لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها.					
23	تعتمد المنظمة استراتيجية التعاون لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها.					
24	تعتمد المنظمة استراتيجية المجابهة لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها.					
25	تعتمد المنظمة استراتيجية توسيع الأهداف لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها.					
26	تعتمد المنظمة استراتيجية تدخل طرف ثالث لإدارة الصراع الحاصل بين أطرافها أو مع المنظمات الأخرى.					

د- آثار الصراع ونتائجه:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
27	إن الصراع الحاصل في المنظمة يشجع المنافسة بين الأفراد أو الأقسام التي تحتويها مما يقود إلى تحسين الأداء.					
28	يتطلب الصراع الحاصل في المنظمة الاستعانة بجهة من خارجها للاستفادة من قدراتها في إدارة الصراع واكتساب الخبرة.					
29	إن الصراع الحاصل في داخل المنظمة أو مع المنظمات الأخرى يطور الاتصالات ويحسن من أجهزتها المستخدمة ويزيد المعرفة.					
30	إن الصراع الحاصل في المنظمة يتطلب إعادة بناءها مجدداً بعد حل الصراع والتعرف على مسبباته.					

ثالثاً: التغيير الاستراتيجي التنظيمي

أ- طرق التغيير:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تعتمد المنظمة التغيير التنظيمي من جانب واحد فيها.					
2	تعتمد المنظمة التغيير التنظيمي فيها عن طريق مشاركة أطرافها.					
3	إن إدارة المنظمة تفوض سلطاتها إلى أقسامها لغرض خلق وتنفيذ عمليات التغيير التنظيمي عندما يتطلب ذلك سعياً لتحقيق أهدافها.					

ب- مراحل التغيير:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
4	تدرك المنظمة التغيير التنظيمي والحاجة إليه قبل إجراءه.					
5	تجري المنظمة فحص وتشخيص ذاتها قبل إجراء التغيير التنظيمي فيها.					
6	لفرض إجراء التغيير في المنظمة فإنها تقوم بتحديد أهدافها أولاً.					
7	تقوم المنظمة باختيار طريقة التغيير أولاً تم إتمام عملياته.					
8	تجري المنظمة تقييم عمليات التغيير التنظيمي ومراقبة تنفيذه.					

ج- مستويات التغيير الاستراتيجي التنظيمي:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
9	تستخدم المنظمة التغيير الروتيني في أقسامها وشعبها.					
10	تعتمد المنظمة التغيير التنظيمي المحدود في القسم المحتاج له.					
11	تتبع المنظمة التغيير التنظيمي الجذري بكل أقسامها وشعبها.					
12	بعد أن تجري المنظمة التغيير التنظيمي تعيد التوجه التنظيمي حسب الأهداف.					
13	تسعى المنظمة لتطبيق استراتيجية الاستقرار بعد إجراء التغيير.					

د- استراتيجيات التغيير التنظيمي:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
14	تستخدم المنظمة الاستراتيجية العقلانية التجريبية عند اعتماد التغيير التنظيمي فيها.					
15	تعتمد المنظمة استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة قبل إجراء عمليات التغيير التنظيمي فيها.					
16	تتبع المنظمة استراتيجية القوة والقسر لإحداث التغيير التنظيمي.					

هـ - جوانب التغيير الاستراتيجي التنظيمي:

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
17	تعتمد المنظمة إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي في الثقافة التي تحملها.					
18	تعتمد المنظمة إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي في هيكلها وتركيبه.					
19	تعتمد المنظمة إجراء التغيير الاستراتيجي التنظيمي في العملية التي تمارسها.					

رابعاً: آثار الصراع والتغيير التنظيمي في الابتكار والتطوير التنظيمي والميزة التنافسية

ت	الأسئلة	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	إن العمل في هذه المنظمة يمكن أن يغير الكثير من حياة الموظفين فيها.					
2	تسعى إدارة المنظمة إلى توفير حياة إيجابية لكافة أطرافها.					
3	تسعى المنظمة إلى تعريف أقسامها وموظفيها بالتقنيات الحديثة في العمل.					
4	تقوم المنظمة بتطوير استراتيجياتها التنظيمية باستمرار وتحسينها.					
5	تعمل إدارة المنظمة إلى اعتماد الأساليب العلمية المبتكرة لتطوير عملياتها.					
6	تكافئ إدارة المنظمة وبجدية عمليات الخلق والابتكار فيها.					
7	تمتلك إدارة المنظمة الرؤية الخاصة بتطوير محتوى العمل فيها.					
8	تأخذ المنظمة الإبداع والأفكار الجديدة بنظر الاعتبار في تركيبها التنظيمي.					
9	توظف إدارة المنظمة الصراع التنظيمي فيها والتغيير التنظيمي المستندان إلى المعرفة والحكمة وتعدهما دليلاً للعمل فيها.					
10	تجري المنظمة تعديلاً فيها بعد إدارة الصراع وتستخدم الأفكار الإيجابية في الابتكار والتطوير التنظيمي فيها.					
11	تعتمد المنظمة الصراعات البناءة في إتاحة الفرصة للتطوير الفردي والمنظمي.					
12	تعتمد المنظمة الحلول المطروحة لحل المشكلات فيها بغض النظر عن المكانة.					
13	تحرص المنظمة على تجاذب الأفكار بين موظفيها ووحداتها المختلفة حول					

	الموضوعات الجديدة للخلق والإبداع.					
14	تدعم المنظمة عمليات الاتصال بين مختلف المستويات لنقل الأفكار والتطور.					
15	تهتم المنظمة بمعرفة المزيد من البيئة التي تعمل فيها والصراعات الحاصلة بين المنظمات وآليات إدارتها والتطورات التنظيمية الحاصلة فيها.					
16	يقود إدارة الصراع في المنظمة والتغيير الاستراتيجي فيها إلى تحسين أدائها الوظيفي.					
17	إن إدارة الصراع في المنظمة والتغيير الاستراتيجي فيها يزيد من ميزتها التنافسية في البيئة التي تعمل فيها.					

St Clements University

جامعة سانت كليمنتس

قرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة مناقشة الطالب (محمد حسين عساف مهدي) نشهد بأننا ناقشنا الطالب عن أطروحته الموسومة (إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة/ دراسة ميدانية) وقررنا قبول الأطروحة كجزء من متطلبات درجة الدكتوراه في الإدارة العامة .

بتقدير (امتياز) .

التوقيع
الاسم: شهاب حمد شيحان
المرتبة العلمية : ا.م.د
رئيس اللجنة

التوقيع
الاسم: ثائر شريف خيون
المرتبة العلمية : ا.م.د
عضو اللجنة

التوقيع
الاسم: ثائر شاكر محمود
المرتبة العلمية: ا.م.د
عضو اللجنة

التوقيع
الاسم: سعد علي ريحان
المرتبة العلمية : أ.م.د.
عضو اللجنة

التوقيع
الاسم: عبدالجبار محمد صالح
المرتبة العلمية : ا.م.د
عضو اللجنة

التوقيع
الاسم: سامي ذياب عبدالرزاق
المرتبة العلمية: ا.م.د
عضو اللجنة المشرف

مصادقة رئاسة الجامعة على ماجاء بقرار اللجنة أعلاه

الدكتور
نزار كريم جواد الربيعي

St. Clements University - Iraq