



ISSN1813-1719

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

تعنى بالبحوث الإدارية والاقتصادية والمحاسبية والمعلوماتية
دورية فصلية علمية محكمة

إدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار
دراسة تحليلية في الشركة العامة للأدوية في سامراء

م.م. قاسم احمد حنظل
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

٢٠٠٧

عدد (٦)

مجلد (٣)

إدارة الصراع البناء وأثره في الابتكار دراسة تحليلية في الشركة العامة للأدوية في سامراء

المستخلص:

استعرض البحث متطلبات تطوير القدرات الابتكارية للأفراد العاملين في المنظمة واستعدادها بتوفير مناخ تنظيمي ملائم تسوده حالات الصراع البناء. وكذلك بينت الدراسة بان هناك دعم مادي واعتباري محدود للكفاءات الذهنية والتي من شأنها تؤدي الى تعطيل القدرات الابتكارية للعاملين في المنظمات العراقية.

كما بينت الدراسة الميدانية ان هناك تأثير متبادل بين كل من الصراع البناء والابتكار، وهذا يتطلب استغلال واستثمار هذه الحالات الايجابية لكي تكون اداة بناءة في تطوير القدرات الابتكارية والتطويرية للأفراد العاملين في المنظمة.

Abstract

This paper has represented the requirement of develop the abilities innovation for employee workers in organization so repaers to provide the suitable climae of organizational which describe cases opposite conflicte

This study explained support material and quality limited for activity mind which increases the organization , so the application study has represented the effectes between the right conflict and the innovation so this demands investements this opposits cases to become as a right tool on develop abbaities innovations and developmentsfor employee workers in organization .

المقدمة

جذب موضوع الصراع وإدارته اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ توج ذلك الجذب ببروز جهود بحثية تدارست دور الإدارة الفاعل مع ظاهرة الصراع، ومدى القدرة في تبني معالم السلوكيات الفعالة لإدارتها ولتلافي التأثيرات السلبية لتلك الظاهرة باتجاه بناء الكفاءة والفاعلية التنظيمية، باعتبارها أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار.

لقد أشارت نتائج العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الصراع وإدارته إلى حقيقة أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار لا بد وأن تأخذ في حساباتها أثر الصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة بالنمو والاستمرار، فافرازاته الإيجابية يمكن اعتبارها مؤثرات ومحفزات للأفراد نحو إيجاد طرق واساليب جديدة في تنفيذ الأعمال المناطة بهم، بمعنى آخر أن إدارة الصراع يمكن أن تسخر نحو توفير جو ملائم للمبتكرين واستخدام أحسن الوسائل لأداء العمل المستقبلي، ومن الأمثلة الناجحة لتلك التوجهات

التجربة التي قامت بها شركة (جنرال موتورز) الأمريكية لمناقشة وحل الصراعات التنظيمية داخل الشركة (Pascle:1991). وقد تمثلت أهم نتائج هذه التجربة في تخفيض درجة المركزية وابتكار بعض الأساليب الإدارية التي ساعدت العاملين على زيادة الاحساس بالاستقلالية والانتماء، ولعل أهم العوامل التي أدت إلى نجاح هذه التجربة هو قدرة الشركة على طرح موضوعات الصراع للنقاش بوضوح وصراحة.

بيد أن المتبصر بواقع وحقيقة المنظمات المحلية لا يشعر بوجود الممارسات الإدارية والقيادية التي ترتقي إلى هذه الحالة وهو أمر من شأنه أن يؤثر على وجود فجوة Gap تستحق الوقوف عندها والتدبر في نتائجها، وانطلاقاً لما تقدم فإن البحث الحالي يتناول أحد جزئيات إدارة الصراع، وهو الصراع البناء وأثره في الابتكار، إذ اختيرت الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء ضمن البيئة العراقية ميداناً لتشخيص وتحليل المنطلقات الأساسية للصراع والابتكار.

ومن أجل تطبيق متطلبات البحث العلمي تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور أساسية.

- المحور الأول: منهجية البحث
- المحور الثاني: الجانب النظري
- المحور الثالث: الجانب الميداني

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

مدراء اليوم يلجأون أحياناً إلى خلق حالة إيجابية بناءة داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المخططة بشكل أفضل، وأن هذه الحالة من شأنها زيادة حالات الابتكار، وقد يكون الصراع البناء والذي يعبر عن النواحي الإيجابية للصراع من حيث حفز العاملين على العمل بجدية وبذل أقصى طاقة ممكنة والتوصل إلى حلول إيجابية وتحقيق المزيد من الابتكارات، إذ يعد الابتكار أداة أساسية لنمو المنظمات المعاصرة وبقائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ووضع ظروف جديدة مرغوبة فيها، أما العلاقة والآخر بين إدارة الصراع البناء والابتكار فلم تتل حظاً وافراً من اهتمام الباحثين على المستويين المحلي والعربي، ولا سيما في المنظمات الصناعية العراقية بشكل خاص إذ لازالت هذه المنظمات تعاني من صعوبة الربط العلمي والعملية بين الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الصراع والأفكار الإبداعية والابتكارية المعبرة عن قدرات العاملين فيها على التجديد إسهاماً في تهيئة بيئة مناسبة لتنشيط الابتكار لتلك المنظمات.

لذلك تتلخص مشكلة البحث بالآتي:

- ١- الوقوف على مستوى الصراع وإدارته واستراتيجياته في المنظمة المبحوثة.
- ٢- الوقوف على مستوى الابتكار وبيئته ومراحلها في المنظمة المبحوثة.
- ٣- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين الصراع البناء والابتكار.
- ٤- هل يؤثر الصراع البناء في الابتكار.

ثانياً: هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة العلاقة والآخر بين إدارة الصراع البناء (كمتغير مستقل) والابتكار كمغير تابع من خلال دور الإدارة في تسخير النواحي الإيجابية للصراع في تهيئة بيئة ومناخ ملائم للابتكار فضلاً عن إبراز دور المتغيرات المدروسة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، إذ يعد الابتكار من أبرز أسباب نجاح المنظمات ومصدراً للميزة التنافسية وأن توفير بيئته تمثل محصلة تفاعل قوى داخلية تتحمل إدارة المنظمات مسؤولية إدارتها والسيطرة عليها.

كما يتوخى البحث الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- قياس ادراكات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.
- ٢- تحديد العلاقة والآخر بين إدارة الصراع البناء والابتكار في المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من خلال السعي باتجاه إبراز الجوانب ذات الصلة بتهيئة وخلق بيئة ابتكارية سعيًا وراء تدعيم المتوافر منها، وكذلك استثمار الافرازات البيئية كحالات الصراع الإيجابي نحو تبني الابتكار على الأقسام في المنظمة ودراسة مفهوم الصراع والابتكار والعلاقة و / أو التأثير بينهما.

رابعاً: فرضية البحث: لتحقيق هدف البحث تم اعتماد الفرضية الرئيسية الآتية:

ان حالات الصراع البناء يعبر عن كثير من النواحي الايجابية للصراع من حيث تحفيز العاملين على العمل بجدية وبذل اقصى طاقة ممكنة يتمخض عنها حالات الابتكار، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- ١- تتوفر مقومات بيئة الابتكار في المنظمة المبحوثة.
- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات المفسرة (الصراع البناء) والمتغيرات المستجيبة (الابتكار).
- ٢- يؤثر الصراع البناء في الابتكار.

خامساً: اساليب جمع البيانات: لغرض تدعيم الجانب النظري تم الاعتماد في جمع البيانات على المراجع العلمية العربية ذات الصلة بموضوع البحث وتخدم اهدافه. اما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم جمع البيانات عن طريق الاساليب الاتية:

- ١- المقابلات الشخصية مع افراد عينة البحث، بهدف توضيح فقرات الاستبانة لضمان الاجابة الصحيحة على الاسئلة الواردة.
- ٢- الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي يمكن ان تشخص العوامل الاساسية لمتغيرات البحث والتي تخدم اغراضه، وقد توزعت محتويات الاستبانة الى ثلاثة مجاميع من الاسئلة البحثية.
- المجموعة الاولى للمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين. بينما المجموعة الثانية لتقييم القدرات الابتكارية للمستجيب في المنظمة المبحوثة، اذ اعتمد في صياغتها على دراسة الجنابي بعد تحويلها لما يلائم اهداف البحث.
- في حين تدور فقرات المجموعة الثالثة من التساؤلات للتعبير عن حالات الصراع البناء ومدى ملائمتها للابتكار. و تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي الذي يركز على ثلاث خيارات (اتفق - محايد - لاتفق) وتعطى لاجابات المبحوثين حسب المقياس اعلاه (٣ - ٢ - ١).
- اما الحدود المكانية للبحث تمثلت بمواقع المنظمة عينة البحث داخل حدود محافظة صلاح الدين.

سادساً: عينة البحث: طبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) شخص من العاملين في شركة صناعة الادوية / سامراء كاحدى المنظمات الصناعية على البيئة العراقية وذلك للاهمية التي تحتلها في حياة المواطن، وتم جمع البيانات من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض واخضعت للمعالجة الاحصائية التي في ضوء نتائجها تبين وجود تأثير متبادل بين كل من الصراع البناء والابتكار.

سابعا: الاساليب الاحصائية المعتمدة:

- تم استخدام الادوات الاحصائية الاتية لاختيار فرضيات البحث.
- ١- النسب المئوية والتكرارات.
 - ٢- الوسط الحسابي ونسبة شدة الاجابة.
 - ٣- تحليل الانحدار والارتباط.

المحور الثاني: الاطار النظري

أولاً: إدارة الصراع:**١- مفهوم إدارة الصراع:**

الصراع هو مواقف اختيار واتخاذ قرار بين حاجتين متناقضتين فهو الضغط باتجاهين مختلفين، لذا فإن الصراع هو حالة التوتر أو عدم الانسجام في مواقف الفرد أو بين الأفراد أو الجماعات مع محاولة كل طرف فرض توجهاته أو السيطرة على الطرف الآخر (فهمي، ١٩٨٧، ٢١).

ويرى (R., likert, 1976, p7) انه نشاط موجه لتحقيق نتائج مفضلة تمنع تحقق نتائج غير مفضلة، لذا فإنه يقود عادة الى العداء بين الطرفين.

وعلى الرغم من ان هذه المفاهيم هي تطوير سلبي لظاهرة الصراع بوصفها تعارض في المصالح وعدم الاتفاق في المواقف يبلغ احيانا في شدته حد العداء، الا انها لا تفقد بعض المضامين الايجابية في نتائجها لانها تعد محفزا اساسيا للتغيير نحو الافضل و احيانا سببا للابداع والتطوير (D. Hellriegel and J. W Slocum Jr. 1978) وكذلك يرى (هاشم، زكي محمود ١٩٩٦، ٦٦٣) ان ظاهرة الصراع في حد ذاتها ليست بالشيء الرديء كليا، ووجودها لا يعني فشل المنظمة بل هي ظاهرة صحيحة حيث يجد العاملون من خلالها متنفسا للتعبير عن مشاكلهم ومطالبهم.

ويذهب (Simmell, 1955 p13) الى عد الصراع أحد الاشكال الرئيسية للتفاعل التي تظهر حالة التوافق أو عدم التوافق بين الوحدات الاجتماعية في المنظمة. من خلال المفاهيم اعلاه يمكننا ان نعرف ادارة الصراع على انه تلك الاساليب والاجراءات التي يعتمد عليها المدراء لتشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الامكان بدلا من القضاء عليه نهائيا.

٢- أهمية الصراع:

الصراع هو نوع من التفاعل الاجتماعي يمارسه الفرد بشكل ضمني أو علني بغية تحقيق هدف معين، وان الصراع قد يكون مفيدا أو مطلوبا في احيان معينة، اذ ان الصراع ضمن مستوى وحدود معينة يمكن ان يساعد المنظمة على انجاز اهدافها، ويمكن تلخيص أهمية الصراع من خلال (منقذ وآخرون، ٢٠٠٠، ٥٠٧)

أ- ان الصراع هو احد الظواهر الاجتماعية والنفسية التي لا يمكن ان تعد سلبية دوما او ايجابية دوما، فالحكم على ايجابية او سلبية الصراع يمكن تحديده من خلال مدى قدرة المنظمة على ادارته بشكل صحيح والاستفادة منه او تجنب مضاره.

ب- ان الصراع هو احد الواجه الطبيعية للتفاعل الاجتماعي لذلك ينبغي فهمه وليس محاربته.

ت- يعد الصراع بالتالي احد المكونات البنوية المألوفة في جميع الاشكال التنظيمية.

ث- لذلك فان الصراع قد يكون حالة مطلوبة احيانا وعلى المنظمة السعي لاجادها عندما تتطلب الحاجة ذلك اذ ان الصراع ضمن حدود معينة يمكن ان يحفز على التغيير والابداع وبالتالي فهو يمنع المنظمة من ان تبقى ساكنة وغير مستجيبة للتغيرات البيئية الحاصلة باستمرار.

٣- **ابعاد الصراع:** يمكن ان يستخدم الصراع في المساعدة على بناء شخصية الفرد او شخصية المنظمة كما يمكن استخدامه في تعطيل ابداعات الفرد واتلاف

شخصيته وفي تدمير المنظمة وهلاكها، وبالإمكان تقسيم الصراع الى نوعين (السالم، ١٩٨٩، ٣٨٠)

- الصراع الوظيفي (الصراع البناء)
 - الصراع غير الوظيفي (الصراع الضار)
- والصراع الوظيفي هو الذي يخدم اغراض المنظمة ويقدم نتائج ايجابية لصالحها، فهو يزيد مستوى طاقة الفرد او المجموعة، سواء في الافعال او الاقوال، ويرتبط ذلك بزيادة الانتاج وزيادة الافكار الابداعية لغرض اداء الاعمال بشكل احسن.
- اما الصراع غير التنظيمي او الضار فهو لا يخدم اغراض المنظمة ولا يحقق اهدافها، فهو يعمل على تقليل الاتصالات الناجحة ووضع العراقيل في طريقها.
- وقسم (منقذ واخرون، ٢٠٠٠، ٥٠٨) الصراع الى قسمين الصراع النافع والصراع الضار ولخص عدة فوائد للصراع منها الاتي:

- ١- يساعد على توليد افكار افضل
 - ٢- يلزم الافراد على البحث عن اساليب جديدة لمعالجة مشاكلهم
 - ٣- يساعد على جلب المشاكل المزمنة والكامنة الى السطح تمهيدا لمعالجتها.
 - ٤- يساعد الافراد على توضيح وجهات نظرهم
 - ٥- يوفر الفرصة للافراد لاختيار قدراتهم وامكاناتهم الادارية، كما ان الصراع قد يؤدي الى زيادة تماسك افراد الجماعة لمواجهة عدوهم المشترك، بالتالي يساعد المنظمة على تحقيق الضبط الاجتماعي لعضائها بحيث يجعلهم لا يتجاوزون حدود الالتزامات المطلوبة منهم، لان ذلك قد يؤدي بالطرف المقابل الى التفوق عليهم.
- وللصراع آثار هدامة على المنظمات والجماعات او الافراد، يمكن ذكر قسم منها:**
- أ- النتائج النفسية، اذ قد يسبب الصراع للانسان مشاعر سلبية غير مريحة كاحساسه بالقلق، والذنب والاحباط والعدائية.
 - ب- هدر موارد المنظمة والجماعة التي ينتمي اليها الفرد.
 - ج- الغموض وعدم الاستقرار، ويضر الصراع الحاد بوحدة وتعاون الافراد والجماعات.

ويوضح (الشرقاوي، ١٩٩٢، ٢٩٨) ان من الممكن ان ننظر الى الصراع من وجهتي نظر محددين، هما النظرة الكلاسيكية والنظرة الوظيفية، اما النظرة الكلاسيكية الى الصراع فهو نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع الى التأثير على كفاءة وفاعلية المنظمة. اما النظرة الوظيفية للصراع على انه ظاهرة تنظيمية ينبغي ادارتها وتحقيق اقصى استفادة ممكنة منها. وتشير نتائج الدراسة التي اجراها كل من (Crouch and Yetton 1987، 384) الى ان المدير الذي يستطيع ادارة الصراع التنظيمي بدرجة عالية من الكفاءة يمكن ان يجمع العاملين معا وان يدفعهم لتحقيق افضل اداء تنظيمي ممكن.

- ٤- اساليب واستراتيجيات ادارة الصراع: الجوانب الايجابية للصراع تعتمد على الاسلوب الذي يستخدم في ادارة الصراع، كما ان اهداف الصراع تكمن في جعله ايجابيا ومفيدا بشكل دائم، وقد اثارت عملية تحديد استراتيجيات ادارية فعالة لادارة

الصراع جدلاً واسعاً بين أوساط الباحثين. حيث قسم (Blake 1988) استراتيجيات الصراع في مضامينها العامة إلى ثلاثة أقسام هي:

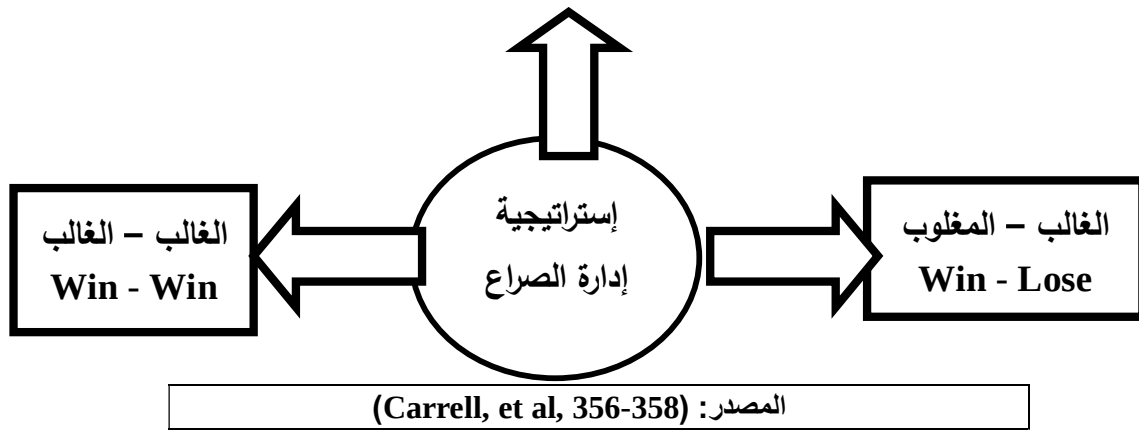
- استراتيجية التعاون: يحاول المدير حسم الصراع بأسلوب بناء يرضي جميع الأطراف انطلاقاً من اعتبار النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر منه فردي.
- استراتيجية التنافس: يحاول المدير حسم الصراع استناداً إلى فكرة التفاوض والمساومة والتسوية أو القوة، لذلك تحقق مصالح أطراف معينة على حساب مصالح أخرى.
- استراتيجية التجنب: يحاول المدير تجنب المشكلة وتهئية أطرافها ومساومتها منعاً لنفسي الشعور بالغضب أو الإحباط.

ويتعامل (المعشر، ٢٠٠٥، ٤٤) مع الصراع بخمسة أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها (Blake and Mouton, 1964) وقام بتطويرها (Thomas and Kilmann, 1976) وهذه الأساليب هي:

- أسلوب التعاون: ويقصد به أن يعمل الفرد بالتعاون مع الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما، وبذلك يكون الهدف من سلوكيات أطراف حل المشكلة، ولذلك يسمى هذا الأسلوب أسلوب التعاون يتميز باهتمام كبير بالفرد والاداء داخل التنظيم.
- أسلوب التنافس: وبموجب هذا الأسلوب يلاحق الفرد مصالحه الخاصة واهتماماته على حساب مصالح الآخرين، ويعتمد على قوة التهديد، ويكون هذا الحل لصالح أحد الطرفين بغض النظر عن الآثار السلبية التي تقع على الطرف الآخر. ويتميز أسلوب التنافس باهتمام قليل بالأفراد واهتمام عال بالانتاج داخل المنظمة.
- أسلوب التسوية أو التوافق: ويقصد به إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث يتضمن هذا الأسلوب الأخذ والعطاء ويتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى قرار مقبول. وهذا الأسلوب يتميز باهتمام معتدل بالأفراد والانتاج في المنظمة.
- أسلوب التجنب: ويقصد به عدم مواجهة الصراع، ويتميز باهتمام قليل بالنفس والأطراف الأخرى، وبموجب هذا الأسلوب فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع. وهذا النوع يتميز باهتمام قليل بالأفراد داخل التنظيم واهتمام قليل أيضاً بالانتاج.
- أسلوب المجاملة أو التنازل: ويرتبط هذا الأسلوب من أساليب الصراع بالتقليل من الاختلافات والتركيز على الأشياء المشتركة، ويسعى الفرد إلى اعتبار اهتمامات الطرف الآخر ويلحقها ويحققها على حساب اهتماماته التي يهملها. ويتميز أسلوب المجاملة باهتمام عال بالأفراد واهتمام متدن (قليل) بالانتاج. ويرى (Carrell, 2000) أن الاستراتيجية هي الإطار العام والمدخل الشامل للمعالجة التي من خلالها يمكن تحديد المسالك والوسائل التي تعتمد في حسم المشاكل والمنازعات اليومية، ويمكن تمثيل استراتيجية إدارة الصراع بالشكل (١).

شكل (١) إستراتيجية إدارة الصراع

المغلوب - المغلوب
Lose - Lose



من خلال الشكل اعلاه نلاحظ الاتي:

أ- ان استراتيجيات المغلوب- المغلوب تستخدم اساليب معينة ومنها التجنب او التهذئة او المساومة في معالجة الصراعات، ولكن في هذه الحالة سيكون هناك الطرفين خاسرين لذلك فان هذا النوع من الاستراتيجيات غير مرغوب فيها في كثير من الصراعات لعدم امكانية حسم تلك الصراعات.

ب- ان استراتيجيات الغالب- المغلوب من المعلوم ان اساليب المساومة والمفاوضة والتسوية واهمال الصراع او الهروب منه من الاساليب الغير الفعالة، اذ ان قمع العمل يؤدي الى حركة ارتجائية المكلفة، وان اية محاولة لمعالجة الصراع ستكون غير واقعية وذلك من خلال الاعادة الى الوراء وانكار الحقوق المعترف بشرعيتها، ان هذه الاستراتيجيات والاساليب المعتمدة فيها غالبا ما تؤدي الى ان تصبح الصراعات أسوأ بمرور الزمن، اذ ان احد طرفي الصراع يكون غالبا والآخر مغلوب، وتعد نتائج هذه الاستراتيجيات واحدة من اهم المشاكل التي تسبب في تبديد الاموال والجهود قياسا بالمشاكل التنظيمية الاخرى مع شيوع استخدام هذا النوع من الاستراتيجيات.

ت- ان استراتيجيات الغالب- الغالب يتم بموجبها استخدام المجابهة والحل العامي المتكامل للمشاكل وعدم اهماله ويعد من افضل الاستراتيجيات، اذ انها تنتج حولا مرضية للجميع، وان حاجة الكثير من الصراعات ان لم يكن جميعها هي ايجاد وسيلة لحسمها بأسلوب مناسب باستخدام الشكل الاكثر فاعلية ونضجا للمنظمة، من دون ازالة الخلافات التي ادت الى الصراع، وبموجب هذه الاستراتيجيات يحصل كل طرف في الصراع على شيء مما لا يترك مبررا لاستمرار الاتجاهات العدائية حيث يحسم الصراع بأسلوب بناء.

- في حين ان اساليب ادارة الصراع التي تعنى بالطرائق والوسائل التي تستخدم في معالجة النزاعات والخلافات في الحياة اليومية والمستمدة من الاستراتيجيات المعتمدة في ادارة الصراع ومن هذه الاساليب هي (www.Stats.Bls.Gov):
- أ- الاهتمام بالعلاقات الانسانية في اثناء العمل.
 - ب- تسوية الخلافات بشأن الاهداف الفرعية الى الاهداف العامة بصيغة الاقتناع.
 - ت- محاولة الحصول على موافقة اطراف الصراع بدون اقناع من خلال التوفيق بين المتصارعين.
 - ث- تحديد الجهات المسؤولة عن ادارة الصراع فان لم يكن هناك ادارة ينبغي ايجاد من يتولى ادارتها.
 - ج- تجميع اطراف الصراع لتقوية موقفهم في اثناء المساومة بأسلوب سياسي.
 - ح- التأكد من علاقات الصداقة واثارة جو من المزاح لجعل حالة الخلاف والنزاع تبدو وكأنها عديمة الاهمية.
 - خ- الرجوع الى الحقائق والمعلومات المتوفرة ومناقشتها ليجاد افضل الحلول من اجل المنظمة.

٥- العلاقة بين ادارة الصراع والابتكار

ان الصراع في الواقع يمكن ان يوجج الطاقات الكامنة لدى الافراد ويستنفرها، فاذا استطاعت الادارة توجيه تلك الطاقات واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة او الجماعة فانها تضمن بذلك تحقيق مستويات من الابداع والابتكار ما كان لها ان تظهر دون حصول الصراع (منقذ وآخرون، ٢٠٠٠، ٥٠٨)، كما يوضح (Tjosvold 1992) وزملاؤه - عندما يعمل المدير على تقوية اعتقاد العاملين ان اهدافهم مرتبطة ارتباطا ايجابيا بحيث ان تحرك احدهم نحو تحقيق الهدف يساعد الآخرين على التوصل الى اهدافهم ان المفتاح الاساسي للصراع البناء هو ان النجاح ما هو الا عمل جماعي اكثر منه عمل فردي، وغالبا ما يساعد التعاون في هذه الحالة اعضاء فريق العمل على تعميق افكارهم.

ويرى (السالم، ١٩٨٩، ٣٧٩) ان ادارة الصراع وليس كبتة او كتمه قد اصبحت الان احد الانشطة الاساسية للمدير المعاصر، ان اضمحلال الصراع او انعدامه من جهة او ارتفاع الصراع بشكل كبير يضعف اداء المنظمة ويدهوره، ومن هنا لابد من قيام المنظمة بالتفكير لتوظيف حالة الصراع التنظيمي بشكل يضمن اعلى اداء تنظيمي ممكن.

ثانيا: الابتكار

١- مفهوم الابتكار

ان الابتكار " هو العملية المنظمة للتوصل الى ما هو جديد وقد تتمثل بعملية الاختراق (Penetration) أي التقدم الكبير والمفاجئ الذي يغير السوق بشكل واسع وكبير، ذلك بازاحته منتجات قائمة عن طريق ادخال بدائل عنها كما حدث عند احلال الترانستور محل الانابيب المفرغة في صناعة الاجهزة الالكترونية"، او ان يكون

على شكل عمليات تستهدف عمليات التحسين (Improvement) المستمر وهذا ما سعى اليه اليابانيون والمعروف عندهم بالمفهوم القائم (Kaizen) الذي "يعني ادخال الابتكارات الصغيرة على السلعة او الخدمة بشكل مستمر لتصبح في النهاية ذات استخدامات وخصائص تختلف عن المنتج الاصلي". (نجم، ١٩٩٩، ٤).
ان جوهر الابتكار لدى (Keitner and Kinicki 1989:508) " هو الاتيان بشئ جديد لم يكن موجودا او معروفا مسبقا".

ان التصور الاولي عن الابتكار (Rao and Rao 1995: 249) كان "يعني مجموعة من الافكار التي يتوصل اليها الفرد او يمتلكها وليس بالضرورة ان يكن قادرا على فعلها، الا ان الدراسات والبحوث الاخيرة تثبت يوما بعد آخر مكانة تحويل هذه الافكار الى اعمال ملموسة كما ان الابتكار الذي يتقدم به الفرد عن غيره يكون عبر:

- أ- اطلاق المشاعر والافكار الحسية اذ ان الابتكار يتطلب الحرية الكاملة في التعبير عن آراء الفرد وعواطفه.
- د- تهذيب النفس على الاعتقاد بالابتكار، اذ يحاول الافراد ذوي القدرة العالية على الابتكار ان لا يتوسعوا في النظر الى المشكلة بحسب الطرائق القديمة للحل بل الذهاب الى ما وراء ما هو مألوف في حياتهم.
- ذ- استخدام مداخل البراعة وتشجيع الخيال وتجنب الانتقادات المبررة.

ر- تطوير المناخ الصحيح للابتكار وتحديد الموارد البشرية الملائمة ونمط الادارة، اذ يكون الفرد اكثر ابتكارا تحت ظروف الادارة المشاركة من الافراد العاملين تحت وطأة الادارة الاستبدادية.

يلاحظ من التعاريف آنفا ان مصطلح الابتكار يعني فكرة استخدام الموارد المتاحة بأسلوب جديد لتوليد منتجات متميزة عن ما هو شائع في المجال الذي تكون فيه تعبيراً عن قدرات وطاقات جديدة ساعدت في الوصول الى هذه النتيجة
٢- اهمية الابتكار:

ان التزايد الكبير الذي حدث في عدد من الشركات والانفجار الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، ادى الى تصاعد اهتمام شركات الاعمال بالابتكار والتركيز عليه وتنامي الحس العام بدوره في النجاح التنافسي للشركات الى الحد الذي عده بعضهم بانه الحد الادنى في الاسبقيات التنافسية الى جانب الكلفة، والجودة، والمرونة، والاعتمادية، واصبحت هذه القدرة هي المصدر المتجدد للميزة التنافسية. (نجم، ١٩٩٩، ٤)

وفي مجال السعي نحو تحقيق الارباح الاقتصادية التي تنشدها المنظمات نرى ان الابتكار (الهيئي والعبيدي، ١٩٩٠، ٢٢٠) يمثل احد الركائز الاساسية التي تركز عليها نظرية الربح الاقتصادي، فقد افترض (Schumpeter) في دراسة العلاقة بين الربح والابتكار اقتصادا ساكنا وذا انسيابية معينة لمجمل النشاطات فيه ونقطة توازن معينة، وان ظهور ابتكار ما سوف يؤدي الى تحول ذلك الاقتصاد الى نقطة توازن اخرى افضل ولمدة من الزمن، فالابتكار يعد طريقة (انتاجية، وتسويقية، وادارية)

هو المسبب المهم للارباح في المدى الطويل، ذلك لانه غالبا ما يضيف ميزة جديدة للوحدة الاقتصادية في مجال التركيب السوقي الذي تواجهه في بيئة عملها.

٣-مراحل الابتكار

ان الابتكار في حقيقته هو مجموعة من الفعاليات والانشطة الذهنية المتعاقبة قبل ظهوره الى حيز الوجود او امكانية استيعابه من قبل الآخرين، وقد تناولت آراء الباحثين حول مراحل الابتكار جملة من التصورات وتباينت في تحديد بداية ونهاية هذه المراحل، وايا من تلك المراحل تسبق الاخرى، وعرضت كذلك نماذج فكرية تعبيراً عن ما هية مضمون كل مرحلة الى غير ذلك من الاجتهادات، وقد حدد (Moorhead and Griffin, 1995, 254) مراحل الابتكار بما يأتي:

٣-١- مرحلة الاعداد:

ان مرحلة الاعداد للابتكارات يمكن التعبير عنها بالمدة التي تتضمن حزمة واسعة من الاشياء الضرورية التي يتوقع حدوث بعضها او احدها على الاقل، كما انها تتطلب السعي وبذل الجهود غير الاعتيادية في اغلب الحالات التي يحدث فيها الابتكار (فقد يعبر اغلب المبتكرين عن كيفية حدوث الابتكار والتوصل اليه بانهم سافروا كثيراً وشاهدوا العديد من الخبرات وتحدثوا الى العديد من الناس ذوي الاتجاهات العملية المتباينة).

كما ان التعليم والتدريب يعدان عاملان ضروريان في مختلف الاعمال لحصول حالات ابتكار فيها وهو ما يلاحظ قيام متخذي القرار به اذ يتناولوا بالدراسة المستفيضة الافكار الجديدة والخيارات كافة التي تمتلك السيادة على غيرها في مدة القرار والتعامل معها.

٣-٢- مرحلة الحضانة:

تمثل هذه المرحلة الخطوة اللاحقة للاعداد، حيث يجري فيها التركيز الفكري وبأقل ما يمكن من العواطف على ما يمكن ان تحتويه المشكلة التي يتطلب حلها. ومما تمتاز به هذه المرحلة بعض التوقيفات التي تتيح للفرد ان يخلد الى النوم او الراحة بعض الوقت اكثر مما اعتاده او تحقيق لقاءات اجتماعية او ممارسة الرياضة احياناً، ولذلك فان الافكار التي اعدت في المرحلة السابقة تتبلور في مجموعة محددة ومفاهيم مركزية وبشكل ناضج يمكن ان يقبلها العقل البشري في انهاء المعالجات المطلوبة للمشكلة القائمة وقد تأخذ اشكالا مختلفة من النتائج التي تكون فيها، فقد تكون افكاراً او قرارات فريدة غير مسبقة او تقدم على شكل اداء محدد قابل للتصور الذهني.

٣-٣- مرحلة التبصر:

هي الخطوة التي تحدث بشكل اعتيادي بعد مرحلتَي الاعداد والحضانة، وتمثل حالة التقدم المفاجئ الذي قد يحدث عفويًا لدى المبتكر للوصول الى فهم جديد او معالجة للحالات القائمة في خياله، كما يعبر عن هذه الحالة بانها مرحلة تصور الترابط بين الافكار التي ما تزال مبعثرة في مرحلة الحضانة والتي تسيطر على الفرد وتعبر عن بيانات جديدة، كما تستكمل في هذه المرحلة الاعتقادات بالامور الداخلية لانموذج الحل قبل عملية التأمل او اندماجه بطرائق معينة لتوليد المفهوم الجديد.

٣-٤- مرحلة التحقق (البرهنة):

هي المرحلة الاخيرة من مراحل العملية الابتكارية وتحدد فيها مشروعية ما جرى تبصره وتحتاج الى نيل الاستحسان او الموافقة للأفكار التي تقدم بوصفها ابتكارات وقد تتمثل المرحلة بعمليات التطور التي درست واعدت لتطوير منتج قائم او خدمة معينة الى طراز جديد ولغاية تقديم او تصميم الوحدة الاولى من ذلك المنتج او الخدمة المقترحة، وقد تأخذ مرحلة التحقق شكلا آخر وتستغرق مدة طويلة اذ تمتد حتى وصول المنتج الجديد الى الموقع التسويقي وبيان رأي المستهلك بصدده.

المحور الثالث: الجانب الميداني

١- وصف خصائص عينة الدراسة:

من اجل التعرف على اراء العاملين في المنظمة المبحوثة ومواقفهم تجاه تأثير الصراع البناء في الابتكار، فقد تم تصميم استمارة استبيان خصيصا لهذا الغرض من اجل الحصول على المعلومات التي تعبر عن وجهة نظرهم وبما يعزز اهداف البحث.

وانسجاما مع توجهات البحث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على افراد المبحوثين، اذ تم توزيع (٦٠) استمارة واستلمت بالكامل، ويوضح الجدول (١) خصائص الافراد المبحوثين عن المنظمة قيد البحث من حيث (الجنس والفئات العمرية والخدمة الوظيفية والتحصيل الدراسي).

جدول (١)

وصف الأفراد المبحوثين

المتغير	عدد أفراد العينة		النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٤١	٦٨%
	انثى	١٩	٣٢%
	اقل من ٣٠	١٦	٢٧%
العمر/سنة	٣٩-٣٠	٣٢	٥٣%
	٤٩-٤٠	١٠	١٧%
	٥٩-٥٠	٢	٣%
الخدمة الوظيفية/سنة	٥-١	١٧	٢٨%
	١٠-٦	٢٠	٣٣%
	١٥-١١	١٥	٢٥%
	٢٠-١٦	٤	٧%
	٢٥-٢١	٣	٥%
	أكثر من ٢٥	١	٢%
التحصيل الدراسي	شهادة عليا	١	٢%
	بكالوريوس	٢٤	٤٠%
	دبلوم	١٧	٢٨%
	إعدادية فمادون	١٨	٣٠%

يبين الجدول (١) نتائج تحليل المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث عرضها بالآتي:

- ز- فيما يتعلق بمتغير العمر ان معظم افراد عينة البحث تتراوح اعمارهم بين ٣٩ سنة و اقل وبنسبة ٨٠% في حين فئة الاعمار ٤٠ سنة واكثر تمثل حوالي ٢٠% من العينة، وهذا يشكل الواقع الفعلي لاعمار العاملين في المنظمات الحكومية الممثلين لفئة المستويات الدنيا والمشرفين.
- ١- فيما يتعلق بمتغير المؤهل التعليمي، ان حوالي ٦٩% من افراد العينة يحملون مؤهل جامعي واكثر من جامعي ودبلوم، مما يشير الى ارتفاع مستوى التعليم بين افراد العينة.
- ٢- تبين مديات الخدمة لافراد عينة البحث والتي جاءت ٣٩% للذين لديهم اكثر من ١١ سنة، وان ٦١% للذين اقل من ذلك، وهذا مؤشر معتدل لتوفر الخبرة والممارسة للمهام والمسؤوليات.

٢- وصف واقع الصراع البناء في المنظمة المبحوثة: عتمد الباحث في قياس التعبير لحالات الصراع البناء ومدى ملائمتها للابتكار مقياس (Likert) الثلاثي الذي يتكون من ثلاثة بدائل، اذ يشير البديل الاول الى حالة التوافق، فيما يشير البديل

الثاني الى حالة محايدة، في حين يشير البديل الثالث الى حالة عدم الاتفاق مع العبارات، وقد بلغ مجموع العبارات التي تقيس حالات الصراع البناء (١٠) عبارة. واستنادا الى مضامين الجدول (٢) وفي ضوء حالات الصراع البناء، نعرض من خلال الآتي وصفا عاما لطبيعة حالات الصراع البناء في ميدان البحث. تراوحت الاوساط الحسابية لاجابات المبحوثين بين (2) و(2.583) لتظهر انسجاما في طبيعة تلك الاجابات، الامر الذي يعني ضمنا اتخاذ المبحوثين مواقف ايجابية ازاء حالات الصراع البناء، فيما بلغت نسبة تلك الاجابات الى مساحة المقياس بين (٦٧%) و(٨٨%) لتؤشر بلوغ تلك الاجابات المستوى الثالث من مساحة المقياس الامر الذي يؤشر اتخاذ معظم المبحوثين مواقف ايجابية بدرجة عالية ازاء مضمون هذه المتغيرات، اما بالنسبة لاستجابات افراد العينة تجاه المتغير X6 فالوسط الحسابي لهذا المتغير قد بلغ (1.68) وهذا يشير الى رضى واهتمام اقل بالنسبة للاسلوب الذي يستخدمه المدير في تحفيزه للعاملين في المنظمة، في حين جاءت نسبة اجاباتهم الى مساحة المقياس (٥٦%) عند حدود المستوى الثاني لتظهر مواقف ايجابية بدرجة معتدلة ازاء المتغير (X6).

وبشكل عام يمكن القول ومن خلال الجدول (٢) وجود مواقف وآراء ايجابية للمبحوثين تجاه التعبير عن لحالات الصراع البناء، وهذا ما أشرته تركيز اجابات المبحوثين في المستوى الثاني والثالث لمساحة المقياس ولكافة العبارات التي خصصت لقياس الصراع البناء.

جدول (٢) مؤشر ونتائج وصف حالات الصراع البناء

ت	البيانات	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	الوسط الحسابي	شدة الاجابة للمقياس
١	تدفعني الصراعات الايجابية الموجودة في العمل الى العمل بجدية	٤٠	٦٧	٩	١٥	١١	١٨	2.483	0.83
٢	يحدث التقدم الايجابي في العمل نتيجة الصراعات البناءة في العمل.	٣٧	٦٢	١٢	٢٠	١١	١٨	2.433	0.81
٣	اشعر بحماس ورغبة في العمل عندما تحدث صراعات بناءة في العمل.	٤٤	٧٣	١٠	١٧	٦	١٠	2.633	0.88
٤	بصفة عامة اشعر انني يجب ان استفيد من حالات الصراعات الايجابية الموجودة في العمل.	٤١	٦٨	١٠	١٧	٩	١٥	2.533	0.84
٥	بصفة عامة اشعر انني راض عن العمل.	١٩	٣٢	٢٣	٣٨	١٧	٢٨	2	0.67
٦	يحفزني الاسلوب الذي يستخدمه المدير على تحسين ادائي الوظيفي.	١٤	٢٣	١٣	٢٢	٣٣	٥٥	1.683	0.56
٧	الصراع البناء يلزم الافراد على البحث عن اساليب جديدة لمعالجة مشاكلهم.	٤٥	٧٥	٩	١٥	٦	١٠	2.65	0.88
٨	الصراع البناء يؤدي الى زيادة تماسك افراد الجماعة لمواجهة عدوهم المشترك.	٤٢	٧٠	١١	١٨	٧	١٢	2.583	0.86
٩	الصراع البناء في الواقع يمكن ان يوجج الطاقات الكامنة لدى الافراد ويستثمرها	٤٥	٧٥	٣	٥	١٢	٢٠	2.55	0.85

١٠	الصراع البناء يعد محفزاً أساسياً للتغيير نحو الأفضل وأحياناً للابتداع والتطوير.	٤٠	٦٧	١٥	١٥	٥	٨	2.583	0.86
----	---	----	----	----	----	---	---	-------	------

الوسط الحسابي للإجابة

نسبة الإجابة الى مساحة المقياس = ----- x ١٠٠

عدد درجات المقياس

وتقسم المساحة بشكل عام الى: المستوى الاول / يقع بين (0.01-0.32)----- ضعيف المستوى الثاني / يقع بين (0.33-0.66)----- متوسط المستوى الثالث / يقع بين (0.67-0.99)----- عالي

٣- وصف واقع بيئة الابتكار في المنظمة:

من المؤكد ان وجود أي سلوك سلبي تفرزه المنظمة من شأنه ان يعطل الوصول الى هدفها، وبالمفهوم نفسه فان وجود أي حالة تفاعلية في بيئة العمل يجعل فرص ظهور الحالات المتميزة والابتكارات في حدها الأدنى ان لم ينعدم حدوثها، وللوقوف على واقع بيئة الابتكار في المنظمة المبحوثة يعتبر الجدول (٣) وصفا عاما لطبيعة بيئة الابتكار اذ يشير الى تفصيل دقيق وعرض لتعبير مجتمع الدراسة عن بيئة الابتكار في الموقع باستخدام الوسط الحسابي ونسبة شدة الإجابة لقياس ذلك.

تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين بين (1.883) و (2.083) لتظهر انسجاما في صيغة تلك الإجابات، الأمر الذي يعني ضمنا اتخاذ المبحوثين مواقف ايجابية ازاء بيئة الابتكار. اما بالنسبة لاستجابات افراد العينة تجاه الفقرات X4 و X9 فكانت الأوساط الحسابية ضعيفة نوعا ما اذ بلغت (1.88) و (1.98) على التوالي وهذا يشير الى تدفق الأفكار الجديدة والتي من شأنها تحقيق الابتكارات، ولكن ليس بمستوى الفاعلية التي تحقق الهدف المنشود. وعلى مستوى نسبة الإجابات الى مساحة المقياس فكانت بين (67% و 83%) لتؤشر بلوغ تلك الايجابيات المستوى الثالث من مساحة المقياس، الأمر الذي يؤشر اتخاذ معظم المبحوثين مواقف ايجابية بدرجة عالية ازاء مضمون هذه المتغيرات.

استنادا الى ما يظهره الجدول (٣) ومن خلال الإجابات المستلمة من مجتمع البحث ان السلوك السلبي في بيئة العمل للمنظمة المبحوثة قليلة، وهذا ما يؤكد المتوسط العام لتلك الإجابات مقاربا لمتوسط المتوسطات (2.073) وهذا ما يعبر عن اهتمام الإدارات في المنظمة المبحوثة بتذليل السلوكيات السلبية إمام الأفكار الجديدة.

مما تقدم يمكن القول من خلال نتائج الجدول (3) ان مواقف المنظمة في التعبير تجاه بيئة الابتكار كانت جيدة بشكل عام ، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي ونسبة الإجابة الى مساحة المقياس لكافة المتغيرات. وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المتضمنة (تتوفر مقومات بيئة الابتكار في المنظمة المبحوثة).

جدول (٣) مؤشر ونتائج وصف بيئة الابتكار

ت	البيانات	اتفق	%	محايد	%	لا اتفق	%	الوسط الحسابي	شدة الإجابة للمقياس
١	يجري تقييم الأفكار الجديدة والابتكارات بشكل خاص وبأسلوب علمي وعادل من دون	٣٠	٥٠	٥	٨	٢٥	٤٢	2.083	0.69

								أي تحيز.	
٢	٢٧	٤٥	٩	١٥	٢٤	٤٠	2.05	0.68	تسعى المنظمة الفرد والأفكار الجديدة.
٣	٢٤	٤٠	١٤	٢٣	٢٢	٣٧	2.033	0.68	توافر إمكانية لاختبار وفحص وتطبيق تجريبي للأفكار الجديدة داخل المنظمة.
٤	١٩	٣٢	١٥	٢٥	٢٦	٤٣	1.883	0.63	التدفق الفاعل للأفكار الجديدة بالمنظمة
٥	٤٠	٦٧	١٠	١٧	١٠	١٦	2.5	0.83	إن أسلوب العمل الجماعي داخل المنظمة يفتح الأفاق لطرح أفكار جديدة
٦	٢٤	٤٠	١٦	٢٧	٢٠	٢٣	2.066	0.69	تمتاز المنظمة بوجود نظام معلوماتي فاعل لزيادة المعرفة، ويجري تحديثه باستمرار لخدمة أعمالها
٧	٢٥	٤٢	١٣	٢٢	٢٢	٣٦	2.05	0.68	تسعى المنظمة لتأمين وزيادة المعرفة لعاملها واستقطاب ذوي الاختصاصات العلمية والمهنية المتقدمة
٨	٢٤	٤٠	١٣	٢٢	٢٣	٣٨	2.017	0.67	تسعى المنظمة لفتح آفاق التعاون مع المبتكرين واستثمار قدراتهم
٩	٢١	٣٥	١٧	٢٨	٢٢	٣٧	1.983	0.66	تحصل داخل المنظمة ابتكارات بين حين وآخر
١٠	٢٥	٤٢	١٤	٢٣	٢١	٣٥	2.067	0.69	شعور العاملين داخل المنظمة بقدرتهم على تقديم أفكار جديدة

٢- تحليل علاقات الارتباط: لغرض اختبار صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل من متغيرات الصراع البناء والابتكار، لا بد من الوقوف على واقع العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام معامل الارتباط وكما في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) علاقة الارتباط

الصراع الابتكار	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7 ١	X8	X9	X10	المؤشر الكلية
Y1	0.325*	0.284*	0.100	0.149	0.271*	0.381*	0.315*	0.255	0.286*	0.144	٢.٥١
Y2	0.359**	0.292*	0.162	0.205	0.444**	0.449*	0.361**	0.138	0.300*	0.233	٢.٩٤ ٣
Y3	0.268*	0.221	0.132	0.307*	0.344**	0.489*	0.340**	0.161	0.281*	0.397*	٢.٩٤
Y4	0.207	0.327*	0.200	0.148	0.324*	0.333*	0.240	0.250	0.309*	0.278*	٢.٦١ ٦
Y5	0.057	0.032	0.180	0.218	0.113	0.216	0.269*	0.150	0.389*	0.344*	١.٩٦ ٨
Y6	0.335**	0.290*	0.167	0.322*	0.349**	0.466*	0.348**	0.254*	0.269*	0.269*	٣.٠٦ ٩
Y7	0.301*	0.088	0.114	0.316*	0.390**	0.554*	0.347**	0.061	0.289*	0.403*	٢.٨٦ ٣
Y8	0.286*	0.193	0.148	0.326*	0.241	0.458*	0.390**	0.050	0.222	0.283*	٢.٥٩ ٧
Y9	0.138	0.112	0.046	0.120	0.178	0.312*	0.229	0.102	0.136	0.129	١.٥٠ ٢
Y10	0.488**	0.468**	0.321*	0.321*	0.173	٠.٣٩٠	0.315*	0.350**	0.374*	0.229	٣.٤٢ ٩
المؤشر الكلية	٢.٧٦٤	٢.٣٠٧	١.٥٧	٢.٤٣ ٢	٢.٨٢٧	٤.٠٤٨	٣.١٥٤	١.٧٧١	٢.٨٥٥	٢.٧٠٩	

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين معظم متغيرات الصراع البناء مع المتغيرات الخاصة بالابتكار، وتتراوح قوتها بين الضعيفة والمعتدلة. وتفسير هذه العلاقة هي ان القدرة على الابتكار وتطوير قدرات الأفراد العاملين الابتكارية يرتبط بتوفر مناخ تنظيمي ملائم تسوده حالات الصراع البناء بين العاملين وتدفعهم باتجاه المزيد من الابتكار.

وبناء على ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط هذا، نتوصل الى قبول فرضية البحث الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الصراع البناء والابتكار.

٣- تحليل علاقات التأثير:

يمثل علاقة التأثير هذه التحقق من صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات الصراع البناء في الابتكار باستخدام معامل الانحدار البسيط الذي يقيس التأثير بين متغيرين، والجدول (٣) يمثل تحليل التباين لغرض التعرف على معنوية التأثير للمتغيرات المفسرة (الصراع البناء) في المتغيرات المستجيبة (الابتكار).

جدول (٣) تحليل التباين

متغيرات الصراع	R ²		F		df	B	T		d.f
	المحسوبة	المجدولة	المحسوبة	المجدولة			المحسوبة	المجدولة	
متغيرات الابتكار	٠.٢٨٠	٢٢.٥٥١	٤.٠٠١	١.٥٨	١.٧٤٧	٤.٧٤٩	١.٦٩٩	٢٩	

$$P^* < 0.05$$

$$N30$$

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الصراع التنظيمي البناء ومتغيرات الابتكار. ويدعم هذا قيمة F المحسوبة التي بلغت (٢٢.٥٥١) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤.٠٠١). ويدعم هذه النتيجة من خلال متابعة معامل B والتي تدل قيمتها إلى مقدار التغير في Y (الابتكار) يبلغ ٧٤% عندما تتغير قيمة X (متغيرات الصراع) وحدة واحدة. فهناك علاقة تأثير معنوية موجبة بين الاثنين، ويدعم هذا قيمة t المحسوبة التي بلغت قيمتها اكبر من الجدولية. ويستدل من قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٢٨٠) بمعنى ان مقدار ما تفسره المتغيرات المستقلة من التغير في المتغيرات التابعة قد بلغ ٢٨% . وبناءا على ماتقدم من نتائج علاقات التأثير بين الصراع البناء والابتكار نتوصل إلى قبول صحة الفرضية الرئيسة والمنبثقة عنها الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص بوجود علاقة تأثير معنوية لحالات الصراع البناء في الابتكار .

الاستنتاجات:

- لقد توصل الباحث من خلال البيانات التي وردت في استمارة الاستبيان إلى مجموعة من النتائج المهمة نذكر منها:
- ١- ترتبط القدرة على الابتكار وتطوير قدرات الأفراد العاملين الابتكارية بتوفر مناخ تنظيمي ملائم تسوده حالات الصراع الايجابي البناء بين العاملين.
 - ٢- أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين حالات الصراع البناء والابتكار.
 - ٣- هناك علاقة معنوية موجبة بين الاثنين (حالات الصراع البناء والابتكار).
 - ٤- كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن وجود علاقة تأثير معنوية موجبة لحالات الصراع البناء في الابتكار.

التوصيات:

- في ضوء نتائج واستنتاجات البحث نوصي بالتوصيات الآتية:
- ١- ضرورة السعي لتشخيص ذوي القدرات الابتكارية في منظمات الأعمال والاهتمام بهم بشكل خاص اذ أنهم يمثلون جزء من رأس المال الفكري الذي يمكن ان ينهض بالمنظمة الى واقع أفضل من الذي يكون عليه.
 - ٢- السعي الحثيث لتوفير المناخ التنظيمي الملائم والذي يسوده الحالات الايجابية البناءة للصراع بين العاملين في المنظمة.

٣- ضرورة استغلال واستثمار الحالات الايجابية للصراع البناء لكي تكون اداة بناءة في تطوير القدرات الابتكارية والتطويرية للأفراد العاملين في المنظمة.

المصادر

المصادر العربية

- ١-الشرقاوي، علي، التنظيم نجم، نجم عبود(الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، مجلة أخبار الإدارة، عمان، العدد ٢٦، ١٩٩٩، المنظمة العربية للتنمية الإدارية/ جامعة الدول العربية)
- ٢-فهمي، فيض الله خورشيد، إدارة الصراع وعلاقتها بالخصائص التنظيمية(رسالة ماجستير) جامعة بغداد. ١٩٨٧
- ٣-هاشم، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ١٩٩٦.
- ٤-داغر، منقذ محمد وعادل حرحوش، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ٢٠٠٠.
- ٥-السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد ١٩٨٩
- ٦-الجنابي، محمد علي حسين علي حسين، أثر بيئة العمل في الابتكار، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ٢٠٠٠.
- ٧-زيد، عادل محمد، الإدارة العامة، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الرابع، الإمارات العربية المتحدة، ١٩٩٥.
- ٨-إلهيتي، خالد عبد الرحيم وعلي جاسم العبيدي، مبادئ الاقتصاد الإداري، ١٩٩٠، الموصل.
- ٩-، المكتبة الإدارية، الدار الجامعة، ١٩٩٢.
- ١٠- المعشر، زياد يوسف، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، العدد(٢) ٢٠٠٥

المصادر الأجنبية

- 1- Anderson, N, King, Nigel, Managing innovation in Organizations Leadership and Organization Development, Journal, 12,4,1991.
- 2- R.Likert, New ways of managing conflict .N. Y: McGrawhill, Co. 1976.
- 3- D . Hellregel and J. W. Slocumjr. Management: contingency Approach, Addison-wesley publishing Co. 1978.
- 4- Carrell, Michael. Elbert. Hatfield, Roberl "Human Resource Management", 6 ed. Newyork 2000.
- 5- Kreitener, R. And Kinicki, A. (1989), Organizational Behaviar,(Boston, Irwin, Inc.)
- 6- Rao, MG, and Rao, P.S,(1995),Strategic Planning and Decision Making,(Delhi, Madan Sachdeva for Kanishka Pub.)

- 7- Moorhead, G, and Griffin, W. R,(1995), Organizational Behaviar (New Jersey, Houghton Mifflin,Co).
- 8- Baker, J, Tjosvold, D and Andrews, L, Confict Approaches of Effective and Ineffective project Managers: A Field study in a Matrix organization Journal of management studies 1988 , 25, 2 .
- 9- Crouch, Andew yetton, Philip, Managws Behavior, Leadership and subordinate performance, An Empirical Extension of the vroom-yetton conflict Rule, organizational Behavior and Human Decisions 1987.
- 10- Blake, A & Mouton, The Fifth Achieement The Journal Applied Behavior Sciences, 1970, V.6, N4 P426-427 .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.