

استراتيجيات حل الصراع الإداري في مستوى الإدارة الدنيا دراسة حالة في المعهد التقني / بابل⁺

هاشم جبار مجيد الدده *

المستخلص:

يتضمن البحث الحالي استراتيجيات حل الصراع الإداري في مستوى الإدارة الدنيا ، إذ أزداد الاهتمام بهذا الموضوع لغرض الاستفادة من ايجابيات حل الصراع الإداري بما يخدم أهداف المصلحة العامة من جانب، ونتيجة عدم الوضوح لفكرة استراتيجيات حل الصراع الإداري وارتباط الاعتقاد السائد لدى الأفراد بالجانب السلبي من جانب آخر. والبحث الحالي يهدف إلى معرفة طبيعة وأنواع ومراحل وإستراتيجيات الصراع الإداري، ومن أجل ذلك استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة وهو من مناهج البحث الوصفية في جمع المعلومات إضافة إلى استمارة الاستبيان والقيام بالمعايشة الميدانية ، والمقابلات الشخصية ، وبعض الوثائق الرسمية التي حصل عليها الباحث لاستكمال متطلبات البحث ، لتغطية عملية جمع المعلومات من مستوى الإدارة الدنيا ، كما بلغ مجموع أفراد مجتمع البحث 38 فرداً بخصائص معينة، وتضمن البحث مخططاً لمجموعة الخطوات التي تمثلت الحالة التي سار عليها البحث بمتغيراته الإجبار التساهل التوفيق والانسحاب، واستخدمت مقاييس الوسط الحسابي والانحراف المعياري في التحليل. وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات كان أهمها ، أن الصراع الإداري حالة إدارية طبيعية تتواجد بين مفاصل و مؤسسات المنظمة خصوصاً تلك التي تتبع نظام المركزية في اتخاذ القرارات ، واستراتيجيات حل الصراع الإداري عدة أنواع وقد يكون ضاراً أو ايجابياً وهذا الأخير يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع إدارة استراتيجيات حل الصراع الإداري بكفاءة عالية ومعرفة مستويات الصراع الإداري و كيفية معالجته باستخدام عدد من الطرق أو الأساليب ومعها قد ينتهي الصراع الإداري بشكل تام أو قد يتولد صراع آخر جديد وهكذا تستمر العملية وصولاً إلى تحقيق الهدف من إدارة استراتيجيات حل الصراع الإداري بنجاح في وضع إستراتيجية كفوءة لإدارة الصراع والاستفادة من الصراع الإداري الايجابي ، وعلى المنظمات متابعة التغذية العكسية للصراع للتأكد من نهاية الصراع (وخاصة السلبي) بشكل تام.

RESOLVING STRATEGIES OF MANAGEMENT CONFLICT IN THE LOWER ADMINISTRATIVE LEVEL

Hashim Jibbar Majeed Aldedah

Abstract :

Research includes the current Strategies Solution of the administrative conflict in the lower management level, with average interest in the subject, for the purpose of benefiting from the positive aspects of conflict management and isolate or repress

⁺ تاريخ إستلام البحث 2014/12/1 ، تاريخ قبول النشر 2015/4/29
^{*} مدرس / المعهد التقني / بابل / جامعة الفرات الأوسط التقنية

strategy solution conflict of Administrative harmful to serve the objectives of the public interest and knowledge through the feedback and as a result of the lack of clarity of the idea of conflict management and link the perception of individuals the negative side .

The research Current aims to find out the nature , types and strategies solution of conflict management , and for that , the researcher used case study method , one of the research methods descriptive in collecting information, and personal interviews , and some official documents obtained by the researcher to complete the requirements of research , to cover the process gathering information from lower administrative levels , as a total of 38 members of the research community members, research include coercion leniency, conciliation and drag variables, and used the arithmetic mean and standard deviation measurements in the analysis.

The research found a number of conclusions and recommendations was the most important, especially those that follow the system of centralized decision-making , and conflict management several types may be either adversely or positively and the latter contributes to the achievement of the objectives of the organization, and the organization successful are able to manage conflict management with high efficiency and knowledge levels of conflict management and how to be treated using a number of ways or methods and with it could end the conflict management fully or may generate another conflict again and so the process will continue all the way to achieve the goal of strategies solution of conflict administrative successfully develop a strategy efficient conflict management or conflict management isolate harmful and take advantage of the positive conflict management, and organizations to follow up feedback to the conflict to make sure the end of the conflict (especially negative) fully .

المقدمة :

إن الصراع الإداري ليس بالمصطلح الحديث في مجال العلوم السلوكية و الإدارية بل هو قديم قدم وجود الإنسان على الأرض منذ زمن نبي الله ادم (عليه السلام) وصراع قابيل مع هابيل, وفي وقتنا الحاضر فان الصراع الإداري في مؤسساتنا المختلفة يستنفذ في الغالب من وقت المدراء أو التنفيذيين أو الاستشاريين وهذا الوقت يقدر بحوالي 20% من وقت العمل الكلي في المتوسط غالبا حسب إحصاءات الكتاب والباحثين.

لذا اتجه الباحث إلى دراسة موضوع استراتيجيات حل الصراع الإداري في مستوى الإدارة (الدنيا), أذ تتمثل مشكلة البحث بوجود حالة من الصراع الإداري في تنفيذ الكتب الرسمية , ووجود نوع من الغموض وعدم الاستقرار وغياب الأساليب المتبعة من أجل استثمار استراتيجيات حل الصراع الإداري لصالح المنظمة.

وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم وأنواع ومستويات واستراتيجيات حل الصراع الإداري ومعرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع الإداري في مستوى الإدارة الدنيا ومعرفة كيف تم التعامل مع حالات الصراع الإداري .

وفي مجال تحديد أهمية البحث فقد توخى البحث عدداً من النقاط كان أبرزها إن من الأهمية التعرف على استراتيجيات حل الصراع الإداري سواء كان بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة المبحوثة ((المعهد التقني بابل)), والكشف عن مشاكل او تنفيذ أداري خاطئ وتسلب المشرفين وسوء أنظمة العمل.

لقد جاء هذا البحث بأربعة فصول تناول الفصل الأول من البحث منهجية البحث المتضمن لمنهجية البحث المتعلقة بمشكلة البحث وأهدافه وأهميته ، فضلاً عن مجتمع وحدود البحث ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، إما الفصل الثاني، فتناول تأطير مفاهيمي للصراع الإداري ضمن مبحثين رئيسيين، الأول منه لمفهوم الصراع الإداري من حيث النشأة والتطور والأنواع ، أما المبحث الثاني فبين أسباب ومستويات و استراتيجيات حل الصراع الإداري ، أما الفصل الثالث ، وهو الإطار العملي للبحث فقد تضمن دراسة الحالات الخاصة بالصراع الإداري وكيف تمت عملية التعامل معها، حيث بلغ مجموع أفراد مجتمع البحث 38 فرداً بخصائص معينة، وتضمن البحث متغيرات الصراع، واستخدمت مقاييس الوسط الحسابي والانحراف المعياري في التحليل.

واختتم البحث بفصله الرابع بمبحثين، تضمن الأول الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث ،في حين قدم المبحث الثاني أهم التوصيات المقترحة التي خرج بها هذا البحث، وكان من أهمها إن المنظمات يجب عليها أن تنظر إلى الصراع الإداري كحالة صحية عند المستوى المقبول لأنه يساهم في توليد الأفكار الجديدة وخاصة الصراع الإداري الايجابي الذي يصب في مصلحة المنظمة، وإيجاد برنامج تغذية عكسية ينقل المعلومات الدقيقة عن حالات الصراع للتأكد من نهاية الصراع بشكل تام والله الموفق.

الفصل الأول: منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث Research Problem :

إن مشكلة البحث تتمثل بمجموعة من التساؤلات وهي :-

- 1- هل إن الصراع الإداري في مستوى الإدارة الدنيا حالة طبيعية أم تتواجد في اغلب الأحيان في المنظمات التي تعاني مشاكل تنظيمية.
- 2- ما هي الأسباب الرئيسية في ظهور حالة الصراع الإداري .
- 3- هل هناك حالات للصراع الإداري داخل المنظمة المبحوثة ؟
- 4- ما هو نوع استراتيجيات حل الصراع الإداري داخل المنظمة المبحوثة ؟
- 5- ما هو مستوى الصراع الإداري داخل المنظمة المبحوثة ؟
- 6- كيف يتم التعامل باستراتيجيات حل الصراع الإداري داخل المنظمة المبحوثة ؟
- 7- هل هناك تغذية عكسية داخل المنظمة المبحوثة حول نهاية أو عدم نهاية الصراع الإداري؟

وعليه جاء موضوع البحث (استراتيجيات حل الصراع الإداري في مستوى الإدارة الدنيا).

ثانياً - أهمية البحث Research Important :

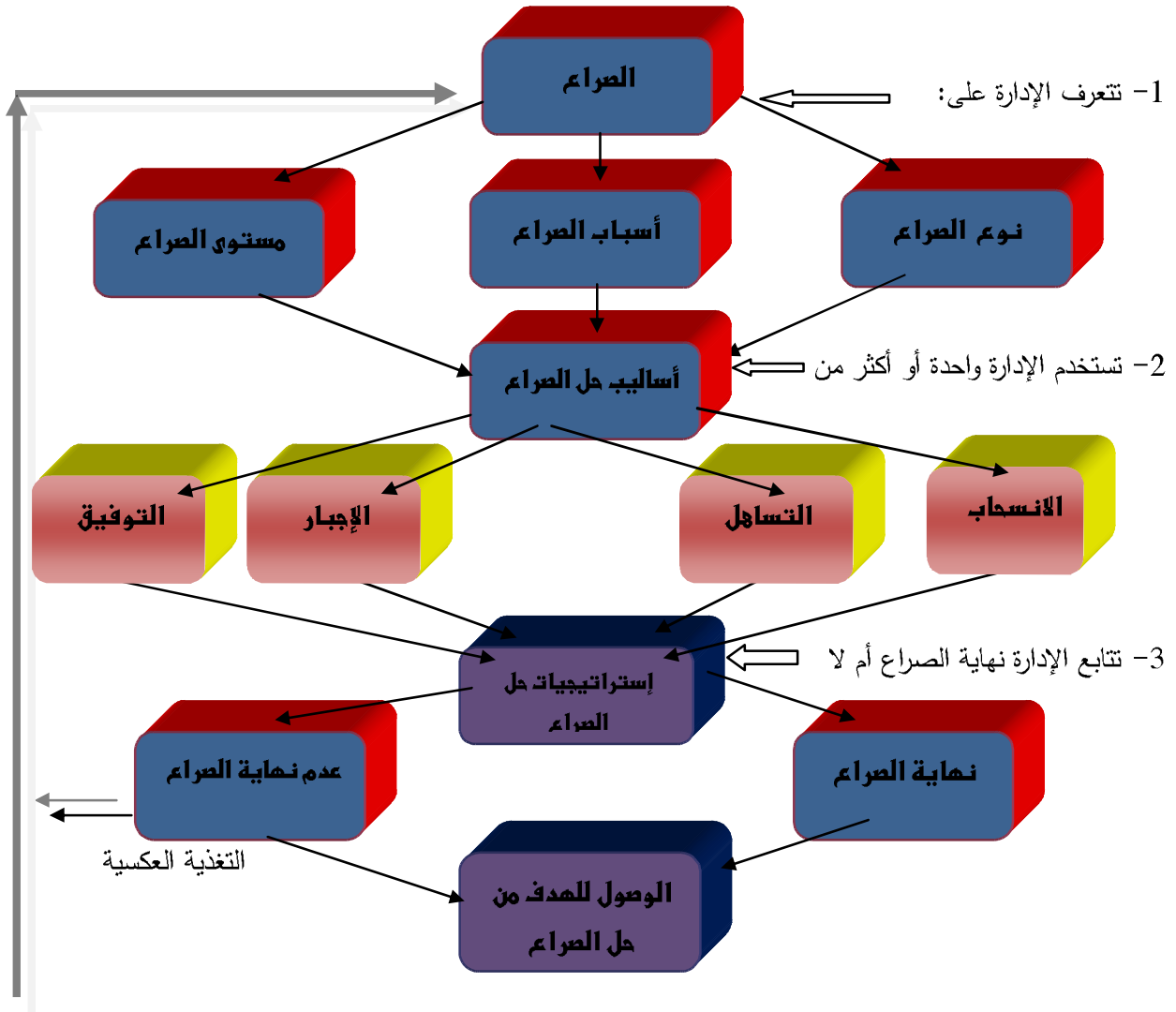
- 1- إن الصراع يؤدي إلى الغموض وعدم الاستقرار وخلق حالة من الجفاء وعدم التعاون بين الأفراد, كما إن غياب الاستخدام للأساليب المتبعة في زيادة تخفيض الصراع له الأثر في هذا الغموض أو عدم الاستقرار.
- 2- الاستفادة من ايجابيات الصراع الإداري وعزل الصراع الضار بما يخدم أهداف المصلحة العامة ومعرفة ذلك عن طريق التغذية العكسية.
- 3- توضيح صورة استراتيجيات حل الصراع الإداري وعدم ارتباطها بالجانب السلبي فقط كما هو الاعتقاد السائد لدى غالبية الأفراد في مستوى الإدارة الدنيا .
- 4- أن تحليل أسباب الصراع من قد يكشف أو يعكس مشاكل أو تطبيقات إدارية خاطئة مثل تسلط المشرفين أو سوء نظام العمل أو ضعف نظام الأجور أو ضعف نظام الاتصالات.
- 5- المساهمة بتوجيه الدراسات نحو هذه المفاهيم مستقبلاً.

ثالثاً - أهداف البحث Research objective :

- 1- التعرف على نوع الصراع الإداري سواء إن كان بين الأفراد أو الجماعات أو بين المنظمات .
- 2- وضع الحل الناجح لتعريف الأفراد بمفاهيم الصراع وأهميته وأنواعه ومستوياته.
- 3- معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع في مستوى الإدارة الدنيا من أجل وضع الحل الناجح لها.
- 4- التعرف طرق لإدارة الصراع بكفاءة والاستفادة من ايجابيات الصراع في تقوية موقف المنظمة.
- 5- أغناء المكتبات بالمعرفة العلمية والعملية الخاصة بمثل هذه المفاهيم.

رابعاً - نموذج البحث Research model :

يعكس الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي:-



الشكل (1): يبين مخطط البحث الفرضي

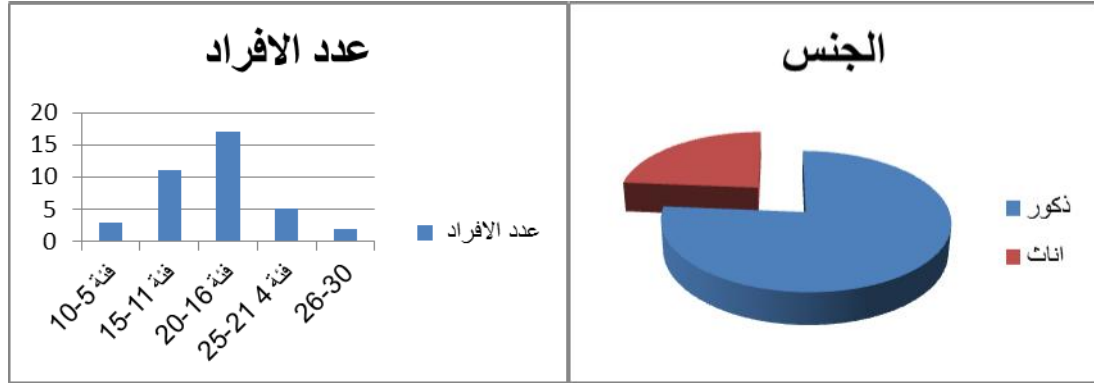
** سيتم توضيح مفردات المخطط في الجانب النظري من البحث.

خامساً - منهج البحث Research program :

تعد دراسة الحالة من الأساليب الشائعة الملائمة للمجالات الإدارية والاقتصادية فمن خلالها يجري التصرف على مشكلات الإدارة وتجميع المعلومات بأسلوب علمي لاستخلاص النتائج ورفع التوصيات الملائمة لمواجهتها [1]. إن دراسة الحالة تعرف بأنها وصف معبر ومماثل للحقيقية في مفردات وأرقام لموقف فعلي [2]. كما إن دراسة الحالة تعتمد على تحقيق الرابط المنطقي بين الجانب النظري والعلمي وإيجاد الأجوبة لبعض الأسئلة الخاصة بدراسة الحالة من خلال الاعتماد على الأطر والمفاهيم التي وردت في الجانب النظري وعلى البيانات والمعلومات في عرض الحالة وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات.

سادساً - مجتمع البحث :

نظراً لطبيعة هذا البحث ، فقد تم تحديد حجم مجتمع البحث لتغطية عملية جمع المعلومات من مستوى الإدارة الدنيا ، حيث مجموع أفراد مجتمع البحث 38 فرداً، المعنيين بدراسة الحالة المتواجدين في المعهد التقني بابل، ويبين الشكل التالي خصائص هذا المجتمع من حيث الجنس وسنوات الخدمة:



شكل (2): خصائص مجتمع البحث من حيث الجنس وعدد الافراد

سابعاً - أداة البحث :

تم تصميم استمارة الاستبيان بحيث تم الأخذ بنظر الاعتبار كل من:

1 - الصدق الظاهري وصدق المحتوى لاستمارة الاستبيان:

لقد قام الباحث بعرض الفقرات الخاصة بالاستمارة على مجموعة من المحكمين وأصحاب الخبرة ، وطلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم حول مدى مناسبة كل فقرة لقياس المجال الذي تمثله، ورأى الباحث أن موافقة (78%) من المحكمين (ملحق 3) على مناسبة كل فقرة دلالة على صدقها في قياس المجال الذي أعدت لقياسه، وأخذ الباحث بملاحظات المحكمين من حيث الإضافة أو الحذف والتصويب، وقام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها النهائية التي تكونت من (23) فقرة وبمجالاتها المذكورة مسبقاً.

2 - ثبات أداة البحث:

قام الباحث وبغية احتساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (CronbachAlpha) لحساب قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبانة والدرجة الكلية فكانت الدرجة الكلية لمعامل ثبات الأداة قد بلغت (81%)، وهذا يعني أن الاستبانة بمجالاتها تتمتع بدرجة ثبات مناسبة لاستخدامها لأغراض هذه الدراسة.

ثامناً - حدود البحث :

1- الحدود الزمنية: غطى موضوع البحث المدة الزمنية من (2014/3/16) ولغاية (2014/8/20).

2- الحدود المكانية: المعهد التقني بابل.

تاسعاً - مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات :

1- الجانب النظري:

- أ. المصادر والدوريات (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوع البحث.
- ب. الرسائل والأطروحات الجامعية ذات العلاقة بموضوع البحث.

2- الجانب العملي:

- من أجل الحصول على المعلومات الميدانية والبيانات الرقمية اللازمة لاستكمال الجانب العملي ، فقد أتُبعت الوسائل الآتية:
- أ. المعايشة الميدانية لمجتمع البحث والملاحظة الشخصية.
 - ب. استمارة الاستبانة.

عاشراً - أدوات تحليل البيانات :

- من أجل تحليل ما تم جمعه من بيانات، فقد استخدمت النسب لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مستوى متغيرات البحث داخل المنظمة المبحوثة والمعادلات الآتية:
- الوسط الحسابي. - الانحراف المعياري

الفصل الثاني - المبحث الأول : مضمون الصراع

أولاً - مفهوم الصراع Concept & define :

مر مفهوم الصراع بثلاث مراحل أساسية: [3]

- 1- مرحلة الفكر التقليدي التي سادت معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة إشكاله وأنواعه على التنظيم وأنه يجب القضاء عليه بأيّة وسيلة.
- 2- المرحلة السلوكية: وهي المرحلة التي سادت منذ الخمسينات من هذا القرن وتبنت الفكرة القائلة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة من الصراع ليس حتمياً في المنظمات بل إن له جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم القضاء عليه نهائياً، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين الآتيتين:-

إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب، أما في حالة انخفاض مستوى الصراع المرغوب عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب .

وتجدر الإشارة إلى أن الصراع قد يحصل في بيئات مختلفة وأشكال متنوعة ، فهناك صراع عسكري و آخر فكري ، وثالث فردي بين شخصين لأسباب ذاتية ورابع لتجاوز سقف الإنتاج المحدد .[4]

وإذا كان الأمر كذلك فإنه من الصعوبة إيجاد تعريف شامل وكامل لمفهوم الصراع , غير إن الباحثين عرفوا معنى الصراع الذي يحدث داخل المنظمات التي تمارس أنشطتها ضمن نطاق تنظيمي محدد:

فقد عرف (المغربي). الصراع بأبسط إشكاله بأنه (الخلاف أو التعارض بين طرفين) .[3]

كما وعرف كل من (Rao&Rao) الصراع بأنه (عملية يبذل فيها جهد مقصود من قبل فرد أو جماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق مصالحهم) مما يؤدي إلى مواجهة بين الأطراف المعنية . [5]

إما (hellriegel,slocum&woodman) , فقد عرفوا الصراع على انه (أي موقف توجد فيه أهداف , ومعارف أو مشاعر متعارضة لدى الأفراد أنفسهم , أو بين الأفراد بعضهم مع الآخر ,وبين المجموعات المختلفة.[6]

ويعرف (Robbins) الصراع بأنه (العملية التي تحصل عندما يدرك احد الأطراف إن طرفا آخر يؤثر عليه أو يحاول التأثير عليه سلبا بخصوص شي يهم مصلحة الطرف الأول).[7]

ويعرف (jones) الصراع بأنه التضارب الذي يظهر عندما يصطدم الهدف الموجه لسلوك جماعة مع أهداف الآخرين. [8] مما سبق يرى الباحثين إن الصراع هو (العملية التي تتعارض و تتداخل فيها المدركات والمشاعر والأحاسيس والأفكار والآراء داخل النفس البشرية مرة وبين فرد وآخر مرة ثانية وبين فرد وجماعة مرة ثالثة أو بين المجموعات مرة رابعة , من أجل الوصول إلى صيغة أو رأي أو رأي تحقق المصلحة أو الهدف المرغوب من قبل طرف معين من أطراف الصراع) .

ثانياً - أنواع الصراع :

هناك أربعة أنواع من الصراع يكاد يتفق عليها اغلب الباحثين وهي:[7]

1. الصراع الكامن latent conflict :

وهو صراع غير واضح يكمن في نفوس الأشخاص أو الجماعات وينتظر أي شرارة لإطلاقه,لذا فمن الصعب إدراكه ,إلا من خلال مسبباته.

2- الصراع المدرك perceived conflict :

في حالة وجود أهداف أو مصالح متعارضة لكنها غير مدركة من أطراف الصراع فان احتمالات الصراع ستبقى كامنة, أما إذا أدرك احد الأطراف ذلك فسيظهر الصراع المدرك.

3- الصراع المحسوس felt conflict :

يتحول الصراع المدرك إلى صراع محسوس عندما يتحول الإدراك إلى إحساس ذاتي لدى احد الأطراف الصراع , يشعر من خلاله بأن الطرف الآخر بات يمثل تهديدا له , مما يشعره بالقلق المصحوب بالتوتر العاطفي[9]

4- الصراع المعنن manifest conflict :

وهو الصراع الذي يظهر بصيغ مختلفة من قبل أطراف الصراع مثل العدوان , الانسحاب أو التحالف مع أطراف أخرى .[9]

المبحث الثاني - أسباب وحل الصراع :

أولاً - أسباب الصراع conflict causes :

إن الصراع جزء من حياة فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأنه يتفاوت من منظمة إلى أخرى، ويعود الصراع إلى مجموعة أسباب يمكن أجمالها كما يلي :- [3]

1- العلاقات الاعتمادية dependency inter relationships :

وهي علاقات ناشئة عن اعتماد الأفراد أو الجماعات على بعضهم البعض في نشاطهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

2- اختلاف الأهداف different objectives :

رغم إن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي ، إلا إن هناك تعارض قد يحصل بين أهدافها الفرعية ، فإدارة الإنتاج مثلا تحرص على استمرارية الإنتاج وتوفير المواد الأولية وهو ما يتعارض مع إدارة المشتريات أو الإدارة المالية وغيرها. [3]

3- الرضا الوظيفي job satisfaction :

قد يحدث الصراع إذا كان الفرد غير راضيا عن الوظيفة أو يشعر انه قد غبن في هذه الوظيفة مقارنة مع زملائه وقد يؤدي هذا الفرق إلى عدم التعاون مع زملائه أو عدم الرغبة في العمل.

4- الصراع الدور role conflict :

قد يحدث الصراع عند قيام الفرد بدور معين من اختصاصه في منظمة يتعارض مع ادوار أفراد آخرين ضمن اختصاصهم حيث يدخل انتقاد هذا الطرف أو ذاك ضمن اختصاص أو عمل هذا الفرد مما يفسح مجالا لحدود الصراع[3]

5- البيئة environment :

قد يحدث الصراع نتيجة تغيرا للبيئة الخارجية للمنظمة تسبب في زيادة الفرص oportunes أو التهديدات treatment أو بسبب تدخلات أطراف أخرى خارجية. [10]

6- التنافس على الموارد limited of resources :

إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية لذلك فإن أعضاء التنظيم في الوحدات الرئيسية تتسارع في الحصول على احتياجاتها من تلك الموارد قبل نفاذها في ظل الندرة تتنازع هذه الوحدات للحصول على احتياجاتها ولو على حساب الوحدات الأخرى. [3]

ثانياً - مستويات الصراع :

هناك أربعة مستويات للصراع هي :-

1- الصراع داخل الفرد :

يحدث هذا الصراع داخل الفرد ذاته وهو غالبا ما يتضمن شكلا من أشكال الصراع الفعلي أو المدرك بين الأهداف أو بين المعارف المختلفة لدى الفرد

2- الصراع ضمن المجموعة :

يحدث هذا النوع من الصراع الجماعي بين عدد من الأفراد ينتمون إلى مجموعة واحدة ، ويمكن أن يؤثر هذا الصراع على العمليات الجارية ضمن المجموعة أو على مخرجاتها بالتالي .

3- الصراع داخل المنظمة :

يحدث هذا النوع من الصراع داخل المنظمة في معظم الأحيان نتيجة الطريقة التي جرى بها تصميم العمل ، أو نتيجة لهيكلية المنظمة أو طريقة توزيع الصلاحيات والسلطات في المنظمة

4- الصراع بين الأفراد :

يحدث هذا الصراع بين شخصين أو أكثر عند تفاعلها اجتماعيا مثل الجدل الذي يدور بين مديري اثنين يحاول كل منهما إثبات وجهة نظره . [9]

ثالثاً - استراتيجيات حل الصراع :

وضع (Umstot) عدداً من استراتيجيات حل الصراع هي :- [11]

1- الانسحاب :

تستخدم المنظمة هذا الأسلوب عندما يكون الموضوع (موضوع الصراع) قليل الأهمية ، أو عندما لا يمس بمصلحة المنظمة أو عندما تكون النتائج لأي حل آخر سلبية وتنفوق المنافع ، أو عندما تركز هناك مواضع أخرى ضاغطة أكثر أهمية .

2- التساهل :

تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب عندما تدرك إنها مخطئة، أو عندما يكون الموضوع أكثر أهمية للطرف الآخر من الإدارة ، ولإرضاء الآخرين والمحافظة على روح التعاون ، أو عندما يكون التعاون و الانسجام هو الأهم .

3- الإكراه :

في حالة نشوب صراع بين الأفراد في المنظمة تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار الأطراف أو كلاهما على قبول حل معين، غير إن هذا الأسلوب في حل الصراع لا يتعدى كونه حلاً مؤقتاً [3]

4- التوفيق :

وهي محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية ، ولا جدوى من التعنت و التصلب في المواقف لان ذلك يؤدي إلى تصعيد الموقف وإلى زيادة الأمر سوءا ، كذلك فان هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة وتجعل احتمالات تفجرها من جديد أمراً قائماً.

5- متابعة الحالة (التغذية العكسية) :

يجب على الإدارة متابعة حالة الصراع وليس فقط تطبيق إحدى أساليب الصراع ، لتستطيع من تحديد فيما إذا كان الصراع قد انتهى فعلاً أو انه لازال موجودا ، وبالتالي يتطلب الأمر إعادة تحديد ودراسة المشكلة وتحليلها واتخاذ قرار مناسب بشأنها تم المتابعة مرة أخرى وهكذا إلى إن تتأكد الإدارة من انتهاء الصراع [12]

الفصل الثالث - حالات البحث :**أولاً - الحالة الأولى للصراع :**

حدثت هذه الحالة عندما وردت إلى التقني / بابل 2006/8/31 كتاب رسمي تحت عنوان التدريسيين الجدد المرقم بالعدد 13214/2/7 والصادر بتاريخ 2006/8/22 والذي يخص اختبار صلاحية التدريسيين الجدد، الجدول (1) يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع.

الجدول (1): يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع.

1- أسباب الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	2- نوع الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً - العلاقات الاعتمادية	3.23	1.82	أولاً - الصراع الكامن	4.09	1.07
ثانياً - اختلاف الأهداف	4.44	1.06	ثانياً - الصراع المدرك	4.11	1
ثالثاً - الرضا الوظيفي	2.91	1.99	ثالثاً - الصراع المحسوس	3.38	1.12
رابعاً - الصراع الدور	2.90	1.97	رابعاً - لصراع المعن	3.37	1.02
3- مستوى الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4- أسلوب حل الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً - الصراع داخل الفرد	4.06	1.57	أولاً - نمط الإجبار	4.8	1.56
ثانياً - الصراع ضمن المجموعة	4.31	1.02	ثانياً - نمط التساهل	2.49	1.66
ثالثاً - الصراع داخل المنظمة	3.38	1.69	ثالثاً - نمط التوفيق	2.62	1.54
رابعاً - الصراع بين الأفراد	4.08	1.11	رابعاً - نمط الانسحاب	2.50	1.42

1- سبب الصراع :

إن السبب الرئيسي لهذه الحالة هو إن البعض من التدريسيين الجدد، قد ارتكز في وجهة نظره الخاصة على (الفقرة الثانية) من كتاب التدريسيين الجدد السابق المرقم بالعدد 17292 بتاريخ 2005/11/16 والذي ينص على تثبيت التدريسيين الجدد أما بإحالتهم إلى لجان مختصة ببيان صلاحية التدريس ، أو من خلال تقييمهم في نهاية السنة من قبل مجلس القسم العلمي ليبيدي رأيه. واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر اختلاف الأهداف على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير اختلاف الأهداف (4.4)، وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيمة اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لحل الصراع، والانحراف المعياري (1.06).

2- نوع الصراع :

واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع مدرك على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الصراع مدرك (4.11)، وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيمة اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لنوع الصراع، والانحراف المعياري (1).

3- مستوى الصراع :

اتخذ الصراع مستوى الصراع ضمن المجموعة : بين التدريسيين المؤيدين لاختبار الصلاحية و الرافضين لإجراء الاختبار . ضمن مجموعة واحدة , التدريسيين الجدد, واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع ضمن المجموعة على أكبر قيمة, حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الصراع ضمن المجموعة (4.31), وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لمستوى الصراع, والانحراف المعياري (1.02)

4- استراتيجيات حل الصراع :

واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه تم استخدام الأسلوب الأول (الإجبار) لحل عملية الصراع حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الإجبار (4.8), وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لحل الصراع, والانحراف المعياري (1.56).

ثانياً- الحالة الثانية للصراع :

حدثت هذه الحالة عندما ورد إلى المعهد الكتاب الرسمي الخاص بقانون الخدمة الجامعية بتاريخ 23 / 6 / 2008 والذي يعتبر نقله نوعية في رواتب موظفي الدولة , إلا انه شكل بداية لحالة صراع جديدة في الوحدة المالية للمعهد التقني / بابل, و الجدول (2) يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع.

الجدول (2): يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع.

1- أسباب الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	2- نوع الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولا - العلاقات الاعتمادية	4.11	1.28	أولا - الصراع الكامن	2.98	1.98
ثانيا - اختلاف الأهداف	4.5	1.18	ثانيا - الصراع المدرك	4.16	1.11
ثالثا - الرضا الوظيفي	4.16	1.01	ثالثا - الصراع المحسوس	4.07	1.18
رابعا - الصراع الدور	4.22	1.11	رابعا - لصراع المعن	3.03	1.62
3- مستوى الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4- أسلوب حل الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولا - الصراع داخل الفرد	3.96	1.32	أولا - نمط الإجبار	4.44	1.72
ثانيا - الصراع ضمن المجموعة	3.9	1.62	ثانيا - نمط التساهل	2.6	1.75
ثالثا - الصراع داخل المنظمة	4.27	0.94	ثالثا - نمط التوفيق	3.43	1.72
رابعا - الصراع بين الأفراد	4.09	1.4	رابعا - نمط الانسحاب	3.13	1.81

1- سبب الصراع :

إن السبب لهذه الحالة هو في كيفية معاملة رواتب ومخصصات الدارسين والمجازات أجازات الأمومة , أي هل هو براتب تام من دون مخصصات او بنصف راتب ومخصصات كاملة , أو بنصف مخصصات , أي اختلاف الأهداف هو سبب الصراع.

واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر اختلاف الأهداف على أكبر قيمة, حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير اختلاف الأهداف (4.5), وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيمة اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لحل الصراع, والانحراف المعياري (1.18).

2- نوع الصراع :

اتخذ هذا النوع من الصراع المدرك لان احد أطراف الصراع قد أدرك ذلك (حالة الصراع), واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع مدرك على أكبر قيمة, حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الصراع مدرك (4.16), وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيمة اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لنوع الصراع, والانحراف المعياري (1.11).

3- مستوى الصراع :

اتخذ هذا الصراع المستوى الثالث أي الصراع داخل المنظمة لأنه أدى إلى صراع جماعي بين الأفراد داخل نفس الوحدة (الوحدة المالية), وقد دفع ذلك أطراف الصراع إلى توجيه كتاب استفسار إلى هيئة التعليم التقني لغرض توضيح ذلك بتاريخ 2008/7/30 برقم 4940, واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع ضمن المجموعة على أكبر قيمة, حيث بلغ الوسط الحسابي لمستوى الصراع ضمن المجموعة (4.27), وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيمة اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لمستوى الصراع, والانحراف المعياري (0.94).

4- استراتيجيات حل الصراع :

واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه تم استخدام الأسلوب الأول (الإيجاب) لحل عملية الصراع حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الإيجاب (4.44) والانحراف المعياري (1.72) وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات استراتيجيات حل الصراع الأخرى. أي انه تم استخدام الأسلوب الأول وانتهى بذلك الصراع .

ثالثاً - الحالة الثالثة للصراع :

حدثت هذه الحالة عندما ورد إلى المعهد الكتاب الرسمي الخاص بعودة الطلبة المرفقة قيودهم بتاريخ 29 / 1 / 2007 , حيث كان بداية لحالة صراع من خلال ظهور الآراء والتفسيرات المختلفة في وحدة التسجيل للمعهد التقني / بابل, و الجدول (3) يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع.

الجدول (3): يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع

1- أسباب الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	2- نوع الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولا - العلاقات الاعتمادية	3.98	1.1	أولا - الصراع الكامن	3.59	1.23
ثانيا - اختلاف الأهداف	4.27	0.91	ثانيا - الصراع المدرك	3.52	1.28
ثالثا - الرضا الوظيفي	3.91	1.02	ثالثا - الصراع المحسوس	3.63	1.18
رابعا - الصراع الدور	4.24	0.97	رابعا - نصراع المعن	3.11	1.72
3- مستوى الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4- أسلوب حل الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولا - الصراع داخل الفرد	3.75	1.11	أولا - نمط الإجبار	3.70	1.71
ثانيا - الصراع ضمن المجموعة	3.91	1.07	ثانيا - نمط التساهل	2.86	1.24
ثالثا - الصراع داخل المنظمة	4	1.04	ثالثا - نمط التوفيق	2.93	1.25
رابعا - الصراع بين الأفراد	3.93	1.05	رابعا - نمط الانسحاب	2.70	1.39

1- سبب الصراع :

إن البعض من الموظفين التنفيذيين لم يعرف في أنه هل الطلبة المرقنة قيودهم للعام الدراسي 2006-2007 مشمولين أو لا من هذا القرار، أي اختلاف الأهداف هو سبب الصراع، واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر اختلاف الأهداف على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير اختلاف الأهداف (4.27)، وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لحل الصراع.

2- نوع الصراع :

اتخذ هذا النوع من الصراع المحسوس لان الموضوع يرتبط بتماس مع شريحة واسعة من الطلبة الذين كانوا ينتظرون الفرصة للعودة إلى مقاعد الدراسة من جديد، واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع المحسوس على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الصراع المحسوس (3.63)، وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لنوع الصراع، والانحراف المعياري (1.18).

3- مستوى الصراع :

واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع داخل المنظمة على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمستوى الصراع داخل المنظمة (4)، وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لمستوى الصراع، والانحراف المعياري (1.04).

4- استراتيجيات حل الصراع :

استنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه تم استخدام أسلوب (الإجبار) لحل عملية الصراع حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الإجبار (3.70) والانحراف المعياري (1.71) وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات استراتيجيات حل الصراع الأخرى. أي انه تم استخدام الأسلوب الأول أيضاً وانتهى بذلك الصراع .

رابعاً - الحالة الرابعة للصراع :

حدثت هذه الحالة عندما ورد إلى المعهد الكتاب الرسمي الخاص بقانون موظفي الدولة رقم 22 والخدمة الجامعية 23 لسنة 2008 والخاص بصرف مخصصات المنصب والذي على أثره تشكلت حالة صراع جديدة، و الجدول (4) يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع.

الجدول (4): يوضح متغيرات الصراع حسب استجابة أفراد المجتمع.

1- أسباب الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	2- نوع الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً - العلاقات الاعتمادية	3.87	1.22	أولاً - الصراع الكامن	3.4	1.29
ثانياً - اختلاف الأهداف	3.65	1.47	ثانياً - الصراع المدرك	4.2	1.01
ثالثاً - الرضا الوظيفي	4.01	1.14	ثالثاً - الصراع المحسوس	3.9	1.33
رابعاً - الصراع الدور	3.82	1.19	رابعاً - لصراع المعنن	3.81	1.27
3- مستوى الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	4- أسلوب حل الصراع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً - الصراع داخل الفرد	3.42	1.85	أولاً - نمط الإجبار	3.34	1.42
ثانياً - الصراع ضمن المجموعة	4	1.18	ثانياً - نمط التساهل	2.70	1.33
ثالثاً - الصراع داخل المنظمة	4.77	1.13	ثالثاً - نمط التوفيق	2.86	1.20
رابعاً - الصراع بين الأفراد	3.18	1.97	رابعاً - نمط الانسحاب	2.72	1.80

1- سبب الصراع :

ويمكن السبب وراء ظهور حالة الصراع هي الاجتهادات من قبل بعض مسؤولي الشعب بشمول الشعبة التي يرأسها بهذه المخصصات، أي إن صراع الرضا الوظيفي كان السبب وراء ظهور حالة الصراع هذه، واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر اختلاف الأهداف على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير اختلاف الأهداف (4.01) وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت قيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لحل الصراع، والانحراف المعياري (1.14).

2- نوع الصراع :

استنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع مدرك على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الصراع مدرك (4.2) ، وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت فيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لنوع الصراع، والانحراف المعياري (1.01).

3- مستوى الصراع :

تخذ هذا الصراع المستوى الثالث أيضاً نتيجة الطريقة التي يتم التعامل فيها مع صلاحيات العمل (أي الصراع داخل المنظمة) وقد دفع ذلك أطراف الصراع إلى توجيه كتاب استفسار إلى هيئة التعليم التقني لغرض التوضيح واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه حاز مؤشر الصراع داخل المنظمة على أكبر قيمة، حيث بلغ الوسط الحسابي لمستوى الصراع داخل المنظمة (4.77)، وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات الصراع الأخرى التي اتخذت فيما اقل مما اتخذته قيمة هذا الأسلوب المستخدم لمستوى الصراع، والانحراف المعياري (1.13).

4- استراتيجيات حل الصراع :

واستنادا إلى نتائج الاستبانة نلاحظ انه تم استخدام الأسلوب الأول أيضاً لحل عملية الصراع حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير الإجبار (3.34) والانحراف المعياري (1.42) وهو الأكبر من بين الأوساط الحسابية للمتغيرات استراتيجيات حل الصراع الأخرى. أي انه تم استخدام الأسلوب وانتهى بذلك الصراع .

الفصل الرابع - المبحث الأول**الاستنتاجات :**

- 1- ان استراتيجيات حل الصراع في مستوى الإدارة الدنيا حالة طبيعية ومسلم بها تتواجد في اغلب الدوائر ومفاصل المؤسسات كافة دون استثناء
- 2- استنتج الباحث إن اختلاف الدراسات ووجهات النظر والتغييرات بين الأفراد التنفيذيين في تنفيذ الكتب الرسمية وهي السبب الرئيسي في ظهور حالة الصراع
- 3- إن الصراع الإداري يتواجد أينما وجدت المركزية في اتخاذ القرارات وخاصة في المؤسسات التي تعتمد في قراراتها الرجوع إلى الإدارة المركزية الأم.
- 4- إن حالة الجفاء بين الأفراد التي وجدها الباحثين كانت بسبب حالة الغموض وعدم الاستقرار التي أوجدها الصراع.
- 5- إن السبب الغالب لحدوث الصراع هو الصراع الناتج عند اختلاف الأهداف نتيجة الاجتهادات الإدارية أو طرح الآراء من قبل أفراد المستوى الإداري في حين نادرا ما كانت تحدث أسباب الصراع نتيجة الرضا الوظيفي
- 6- إن معظم مستويات الصراع التي حدثت ، كانت على مستوى المنظمة (داخل المنظمة) ولم يكن بين الأفراد في أو بين منظمين أو صراع معلن.
- 7- استخدمت الإدارة المركزية أكثر من أسلوب الإجبار أو (المواجهة) كاستراتيجيات حل الصراع والذي أعطى نتائج جيدة في نهاية الصراع بشكل تام.

المبحث الثاني :

التوصيات :

- 1- يجب على المنظمات وخاصة الرسمية الاستفادة من استراتيجيات حل الصراع واعتبارها حالة صحية عند المستوى المقبول لأنها تساهم في توليد وبناء الأفكار الجديدة وخاصة الصراع الايجابي الذي يصب في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- على المنظمات الانتباه إلى مستوى الصراع داخل كل مستوى إداري والتأكد من إرجاعه إلى المستوى المقبول في حالة زيادة الصراع عن حده الطبيعي , وكذلك تنشيط الصراع ليصل إلى المستوى المقبول عندما يكون الصراع في حالة خمول
- 3- يجب على المنظمات إن تستخدم أكثر من استراتيجيات لحل الصراع والسبب في ذلك هو تنوع مصادر وأشكال الصراع, أي تفعيل استخدام أساليب الصراع الأخرى.
- 4- يجب على المنظمات تحقيق الهدف من الصراع والمتمثل بالاستفادة من ايجابيات الصراع والذي يصب لصالح المنظمة وعزل الصراع الضار ووضع استراتيجيات كفاءة لإدارة الصراع
- 5- على المنظمات متابعة التغذية العكسية لاستراتيجيات حل الصراع للتأكد من نهاية الصراع (وخاصة السلبي) بشكل تام.

المصادر :

1. الدده, هاشم جبار , أثر موازنة الخطوط الإنتاجية في تحقيق الوقت الامثل لصنع المنتج, دراسة حالة في شركة انتاج الألبسة الجاهزة في المحمودية, رسالة ماجستير , كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة القادسية, 2004 .
2. الخطيب, سمير كامل ,تطبيق اداة QFD للافاء بمتطلبات الجودة ((دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية)), كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية, 2002.
3. المغربي ,كامل محمد, السلوك التنظيمي , جامعة مؤتة , دار الفكر للنشر والتوزيع ,عمان ,1995.
4. Kelly,J, organizational behavior,Illinois, Richard IrwnCo, 1980.
5. Rao, M gangadhar&Rao, Narayana, organizational behavior, delhi, kinark pupilsher, 1997.
6. Hellriegle, don, slocum, john&woodman, Richard, organizational behavior, wepupilshing 1998.
7. Robbins,S, organizational behavior concepts, controversies, application, newjersey, printic hall, 1997.
8. jones, garthy, organizational theory, design& chang, 6e/d , 2010 .
9. Schermerhor, John, Hunt, James, G.& Osbrn, Richard, N, organizational behavior , johnwiley&sonseInc, 1997.
10. mullins, Laurie, management& organizational behavior, London, pitman pupilshing, 1997.
11. Umstot, dennis d, understanding organizational behavior, west publicising, 1984.
12. هاشم ,زكي محمود , ادارة المواد البشرية , دار السلاسل للنشر , الكويت , 1989.

ملحق (1)

جامعة الفرات الأوسط

المعهد التقني - بابل

الموضوع/استبانة

السيد/السيدة.....المحترم/ المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تمثل الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد بحث إستراتيجيات حل الصراع الإداري في مستوى الإدارة الدنيا (في المعهد التقني - بابل) (strategies solution of conflict management in the lower administrative level)، ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ومقدرة علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع متغيرات هذه الاستبانة ، يرجى تفضلكم بالرد على الأسئلة المطروحة عليكم ، إذ إن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات الأثر الإيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب، شاكرين تعاونكم معنا.....مع فائق التقدير والاحترام.

أولاً - معاني المصطلحات الواردة في الاستبانة:

1. **الصراع** : هو العملية التي تتعارض و تتداخل فيها المدركات والمشاعر والأحاسيس والأفكار والآراء داخل النفس البشرية مرة وبين فرد وآخر مرة ثانية وبين فرد وجماعة مرة ثالثة أو بين المجموعات مرة رابعة ، من أجل الوصول إلى صيغة أو رأي أو رأي تحقق المصلحة أو الهدف المرغوب من قبل طرف معين من أطراف الصراع).
2. **الصراع الكامن latent conflict** : وهو صراع غير واضح يكمن في نفوس الأشخاص أو الجماعات وينتظر أي شرارة لإطلاقه، لذا فمن الصعب إدراكه ،إلا من خلال مسبباته.
3. **الصراع المدرك perceived conflict** : في حالة وجود أهداف أو مصالح متعارضة لكنها غير مدركة من أطراف الصراع فان احتمالات الصراع ستبقى كامنة، أما إذا أدرك احد الأطراف ذلك فسيظهر الصراع المدرك.
4. **الصراع المحسوس felt conflict** : يتحول الصراع المدرك إلى صراع محسوس عندما يتحول الإدراك إلى إحساس ذاتي لدى احد الأطراف الصراع ، يشعر من خلاله بان الطرف الآخر بات يمثل تهديدا له ، مما يشعره بالقلق المصحوب بالتوتر العاطفي.
5. **الصراع المعلن manifest conflict** : يتمثل بالعنوان ، الانسحاب أو التحالف مع أطراف أخرى.
6. **العلاقات الاعتمادية dependency inter relationships** : وهي علاقات ناشئة عن اعتماد الأفراد أو الجماعات على بعضهم البعض في نشاطهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
7. **اختلاف الأهداف different objectives** : هو تعارض قد يحصل بين أهداف الإدارات الفرعية .
8. **الرضا الوظيفي job satisfaction** : فقد يحدث الصراع إذا كان الفرد غير راضيا عن الوظيفة أو يشعر انه قد غبن في هذه الوظيفة مقارنة مع زملائه.
9. **الصراع الدور role conflict** : قيام الفرد بدور معين من اختصاصه في منظمة يتعارض مع ادوار أفراد آخرين.
10. **الصراع داخل الفرد** : يحدث هذا الصراع داخل الفرد ذاته .
11. **الصراع ضمن المجموعة** : يحدث هذا النوع من الصراع الجماعي بين عدد من الأفراد ينتمون إلى مجموعة واحدة.
12. **الصراع داخل المنظمة** : يحدث الصراع داخل المنظمة في معظم الأحيان نتيجة الطريقة التي جرى بها تصميم العمل.
13. **الصراع بين الأفراد** : يحدث هذا الصراع بين شخصين أو أكثر عند تفاعلها اجتماعيا مثل الجدل.
14. **نمط الانسحاب** : تستخدم المنظمة هذا الأسلوب عندما يكون الموضوع (موضوع الصراع) قليل الأهمية.
15. **نمط التساهل** : تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب عندما تدرك إنها مخطئة.
16. **نمط الإجبار** : تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار الأطراف أو كلاهما على قبول حل معين.
17. **نمط التوفيق** : وهي محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية.

ثانيا - الصراع في المؤسسة :

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا - نوع الصراع						
1.	الصراع غير واضح يكمن في نفوس الأشخاص أو الجماعات					
2.	وجود أهداف أو مصالح متعارضة إذا أدركها أحد أطراف الصراع.					
3.	هناك أحساس ذاتي لدى أحد أطراف الصراع , يشعر الفرد من خلاله بأن الطرف الآخر بات يمثل تهديدا له					
4.	هناك صراع معن يظهر بصيغ مختلفة من قبل أطراف الصراع مثل العدوان , الانسحاب أو التحالف مع أطراف أخرى					
ثانياً- أسباب الصراع						
5.	اعتماد الأفراد أو الجماعات على بعضهم البعض في نشاطهم وتحقيق أهدافهم					
6.	رغم إن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي , إلا إن هناك تعارض قد يحصل بين أهدافها الفرعية					
7.	إن الفرد غير راضيا عن الوظيفة أو يشعر انه قد غبن في هذه الوظيفة مقارنة مع زملائه					
8.	قيام الفرد بدور معين من اختصاصه في منظمة يتعارض مع ادوار أفراد آخرين ضمن اختصاصهم.					
ثالثاً- مستويات الصراع						
9.	يحدث الصراع داخل الفرد ذاته وهو غالبا ما يتضمن شكلا من أشكال الصراع الفعلي بين أهداف الفرد نفسه.					
10.	يحدث الصراع الجماعي بين عدد من الأفراد ينتمون إلى مجموعة واحدة					
11.	يحدث الصراع داخل المنظمة في معظم الأحيان نتيجة الطريقة التي جرى بها تصميم العمل والهيكل التنظيمي.					
12.	يحدث صراع بين شخصين أو أكثر عند تفاعلها اجتماعيا مثل الجدل الذي يدور بين مديرين اثنين يحاول كل منهما إثبات وجهة نظره					
رابعا - استراتيجيات حل الصراع في المؤسسة						
أولا - نمط الإجبار						
13.	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف					
14.	تنتهي الإدارة الصراع باوامر وتعليمات لاتسمح بمناقشتها					
15.	تنتهي الادارة الصراع من خلال تعليمات واوامر كفيلة بانهاثه					
16.	تتمسك الادارة بمواقفها واراتها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع					
17.	تعتمد الإدارة على السلطة في التعامل مع اطراف الصراع					
18.	تكون الإدارة حازمة في متابعة القرارات					
19.	تتجاهل الإدارة ارضاء جميع رغباتها					
ثانيا - نمط التساهل						
20.	تهتم الإدارة بالتعرف على جميع رغباتها					

21.	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد الحلول				
22.	تسعى الإدارة إلى التعامل مع اهتمامات الجميع				
23.	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات				
24.	تشجع الإدارة على تثبيت فكرة اننا جميعا في قارب واحد				
25.	تشجع الإدارة العاملين ببعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها				
26.	تفضل الإدارة استخدام المنطق السليم والموضوعي في علاج الصراعات				
27.	تسعى الإدارة لتوجيهنا لطرح افكارنا ومناقشتها				
ثالثا - نمط التوفيق					
28.	تحاول الإدارة إن تجد حلا وسطا				
29.	تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة				
30.	تعمل الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين اطراف الصراع في علاج الصراع				
31.	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقف باعتباره موقف خذ واعط				
32.	تتغاضى الإدارة عن بعض الامور للحصول على موافقة ورضا الأطراف				
33.	تعمل الإدارة على التوفيق بين اطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع				
34.	تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لاطراف الصراع للحصول على رضا الجميع				
رابعا - نمط الانسحاب					
35.	تحاول الإدارة إن لاتجرح مشاعر الآخرين				
36.	تحاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين اثناء المفاوضات				
37.	تفضل الإدارة القيام بدور حماسة السلام في مواجهة الصراعات				
38.	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع				
39.	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها				
40.	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلفون معها				
41.	تحاول الإدارة تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها				
42.	تتجنب الإدارة الصراعات ومواجهتها بشكل مباشر				
43.	تتجنب الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة				
44.	تتجنب الإدارة الصراع عندما يمكن للمتافسين حل الصراع بصورة افضل				
45.	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة				
46.	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة				

ملحق (2): نبذة عن المنظمة المبحوثة

في 1976/3/18 تأسس المعهد التقني بابل تحت اسم معهد الإدارة بابل، حيث شغل بناية صغيرة في مركز مدينة الحلة، تابع للإدارة المحلية- بابل، وباشرت أول وجبة من الطلبة بتاريخ 1976/11/2 حيث قبل فيه 152 طالب وطالبة بالاختصاص الإداري فقط (إدارة المكتب، المحاسبة).

وفي بداية العام التالي 1977 تم افتتاح القسم التكنولوجي وتغير اسم المعهد إلى المعهد الفني / الحلة، وفي آب 1980 تم الانتقال إلى المعهد الذي شيدته إحدى الشركات اليابانية، والذي يشغل الآن من قبل جامعة بابل، قبل أن ينتقل إلى البناية الحالية في عام 1988- 1989 في ناحية أبي غرق على طريق حلة - كربلاء، ويضم المعهد 20 قسماً ووحدة باختصاصات ومهام مختلفة، وتعاقب على عمادة المعهد منذ تأسيسه لحد الآن كل من:

- 1 السيد عباس حسين جواد
- 2 السيد سعد زناد درويش.
- 3 السيد رياض حسن هادي.
- 4 السيد محروس مخيلف الشمري.
- 5 د. عباس حسين الحميري.
- 6 د. سعد زناد درويش.
- 7 السيد أكرم جعفر حساني.
- 8 د. رياض حسن هادي.
- 9 د. صلاح عبد القادر النعيمي.
- 10 السيد حامد جاسم حمادي.
- 11 د. وسام عبد الزهراء الطاهر.
- 12 د. جابر طالب غايب، مازال مستمرا.

ملحق (3): أسماء الأساتذة الذين حكموا استمارة الاستبيان

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	د. بشار عباس	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
2	م.م. ارزوقي عباس	إدارة أعمال	إدارة المواد - معهد ابو غرق
3	د. مهدي عطيه الجبوري	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
4	م.د. عصام محي	هندسة معادن	م.ع لشؤون الطلبة في المعهد التقني بابل
5	د. سحر العزاوي	إدارة أعمال	كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية