

خفة الحركة التنظيمية ودورها في ادارة الصراع التنظيمي:

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحدباء الجامعة

**Organizational Agility And Its Role In Organizational Conflict Management:
An Analytical Study Of The Views Of A Sample Of Employees In The Al-
Hadba'a University College**

م. مثنى سعد ياسين
جامعة الحمدانية
كلية الإدارة والاقتصاد

muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

م. سناء خضر يوسف
جامعة الحمدانية
كلية الإدارة والاقتصاد

sanaakhder@yahoo.com

Lecturer. Muthanna Saad Yaseen
University of AL-Hamdaniya
College of Administration and Economics

Lecturer. Sanaa Khdir Yousif
University of AL-Hamdaniya
College of Administration and Economics

تاريخ استلام البحث 2020/ 12 / 6 تاريخ قبول النشر 2021/ 2 / 11 تاريخ النشر 2021/ 3 / 24

المستخلص: بنيت الدراسة على اساس ان الصراعات داخل المنظمة تحتاج الى خفة الحركة التنظيمية في معالجتها، خاصة وان الخفة تركز على السرعة والمرونة والتركيز والاحساس بالمشكلات، وهذا من شأنه ان يؤدي الى اكتشاف الصراعات وادارتها بفاعلية ومعالجتها بكفاءة، ومن هنا سعت الدراسة الى التعرف على دور خفة الحركة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي في كلية الحدباء الجامعة، وقد اختبرت الدراسة علاقات الارتباط والتأثير بين خفة الحركة التنظيمية متمثلة في (خفة الحركة التفاعلية، خفة الحركة الاستباقية، خفة الحركة الابتكارية) كمتغير مستقل وادارة الصراع التنظيمي بأساليبه (التعاون، التجنب، المجاملة، التسوية) كمتغير تابع، واختيرت كلية الحدباء الجامعة ميدانا للدراسة، والعاملين فيها مجتمعا لها، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعداد استبانة وتوزيعها على افراد العينة البالغ عددهم (45) فردا من العاملين في الكلية المبحوثة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والبرمجية الاحصائية SPSS في تحليل ووصف نتائجها، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي، واطهرت النتائج ان مستوى تبني الكلية لمتغير خفة الحركة التنظيمية واساليب ادارة الصراع التنظيمي هو مقبول، وفي ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها هو ضرورة زيادة مستوى توافر كل من خفة الحركة التنظيمية وابعادها، وادارة الصراع التنظيمي واساليبه في الكلية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة التنظيمية، ادارة الصراع التنظيمي

Abstract:

The study is structured on the basis that the conflicts within the organization need organizational agility in dealing with them, especially since the lightness focuses on speed, flexibility, focus and a sense of problems, and this would lead to discovering conflicts, managing them effectively and dealing with them efficiently, hence The study sought to identify the role of organizational agility in managing organizational conflict at Al- Hadba'a University College, and the study examined the correlations and influence between organizational agility represented in (reactive agility, proactive agility, innovative agility) as an independent variable and managing organizational conflict with its methods (Cooperation, avoidance, courtesy, reconciliation) as a dependent variable, The Al- Hadba'a

University College as a field for study, and its workers as a community for it, and in order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepared and distributed to the sample's (45) members of the workers in the researched college. The study found that there is a correlation and influence between organizational agility and organizational conflict management, and The results showed that the level of adoption by the researched faculty of the variable organizational agility and methods of organizational conflict management is acceptable, and in light of the results obtained, the study presented a set of recommendations, the most important of which is the need to increase the level of availability of both organizational agility and its dimensions, and organizational conflict management and methods in the college Searched.

Key words: *organizational agility, Organizational Conflict Management.*

المقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة الخارجية والداخلية والتي تشكل تحديا كبيرا يفرض على تلك المنظمات ان تكون كيانات دينامية مرنة تسعى الى انجاز تغيرات داخلية قبل الخارجية، من خلال تبني مفاهيم واساليب ادارية حديثة تمكنها من تخطي العقبات وحل المشكلات التي تواجهها، وتعد خفة الحركة التنظيمية احدى هذه الاساليب التي تمنح المنظمة القدرة على التصرف بسرعة ومرونة للاستجابة للتغيرات البيئية. وان المنظمات لا تتمكن من العمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل والتواصل بين الافراد والجماعات المختلفة في كل اجزاء المنظمة، كون الافراد يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض عديدة، منها تبادل المعلومات والتعاون والتشاور، وهذا الترابط والاعتمادية قد يؤدي الى التماسك او يؤدي الى التعارض والصراع نتيجة لوجود شبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية تقضي بشكل او باخر الى ظهور تناقضات تتطور من مرحلة الصراع بين افراد التنظيم الى مرحلة الصراع التنظيمي، والذي يكون تأثيره مباشر على اجواء العمل السائد، لذلك يعد الصراع احدى الظواهر الانسانية الناتجة من التغير، فهو امر حتمي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإبراز طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين خفة الحركة التنظيمية بأبعادها (خفة الحركة التفاعلية، خفة الحركة الاستباقية، خفة الحركة الابتكارية)، وادارة الصراع التنظيمي بأساليبه (التعاون، التجنب، المجاملة، التسوية) في الكلية المبحوثة. وبناءً على هذا قسمت الدراسة إلى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول للإطار المنهجي، في حين تضمن المبحث الثاني الإطار النظري، أما المبحث الثالث فقد تناول الإطار العملي والذي ضم وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وختمت الدراسة بالمبحث الرابع الذي خصص للاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة: تواجه منظمات الاعمال في الوقت الحاضر الكثير من التحديات، كنتيجة حتمية للتغيرات البيئية المتسارعة والمتصاعدة، ولكون قطاع التعليم الاهلي يشكل ابرز القطاعات التي تشهد بيئة تنافسية حادة وتغيرات متسارعة غير مسبوقة في حاجات ورغبات الزبائن، مما يستوجب التكيف والمواءمة والاستجابة لمتطلبات التغير في البيئة الداخلية والخارجية، وبما ان المنظمة تحقق اهدافها من خلال الفرد والجماعات والتفاعل بينهم لذا فان احتمالية حدوث الصراعات واردة بين الرؤساء والمرؤوسين، وان تطبيق ابعاد خفة الحركة التنظيمية يمثل احدى الوسائل الحيوية التي تمكن الجامعة المبحوثة من ادارة الصراع التنظيمي فيها وتوجيهه لخدمة اهدافها التنظيمية. وعلى هذا الاساس ان الصراعات داخل المنظمة تحتاج الى خفة الحركة التنظيمية في معالجتها، خاصة وان الخفة تركز على السرعة والمرونة والتركيز والاحساس بالمشكلات، وهذا من شأنه ان يؤدي الى اكتشاف الصراعات وادارتها بفاعلية ومعالجتها بكفاءة، ومن هنا وادراكا لما سبق وفي اطار محاولة فهم العلاقة التأثيرية والنتائج عنها بين متغيري الدراسة فان مشكلة الدراسة

تتبلور في التساؤل الرئيس: ما الدور الذي تؤديه خفة الحركة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة؟، وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى تبني ابعاد الخفة التنظيمية لدى الكلية عينة الدراسة ؟ علما بأنه سيتم تحديد المستوى بالاعتماد على (نسبة الاتفاق اقل من 50% ضعيف، 50% الى 59% مقبول، 60% الى 69% متوسط، 70% الى 79% جيد، 80% الى 89% جيد جدا، 90% الى 100% امتياز)

2- ما مستوى توافر اساليب الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة ؟

3- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي ؟
ثانياً: أهداف الدراسة: سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :

1- تقديم اطار نظري ومفاهيمي حول متغيري الدراسة (خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي).

2- تشخيص واقع ابعاد خفة الحركة التنظيمية في الكلية المبحوثة.

3- تحديد مستوى توافر اساليب ادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة وتحديد ترتيب هذه الاساليب.

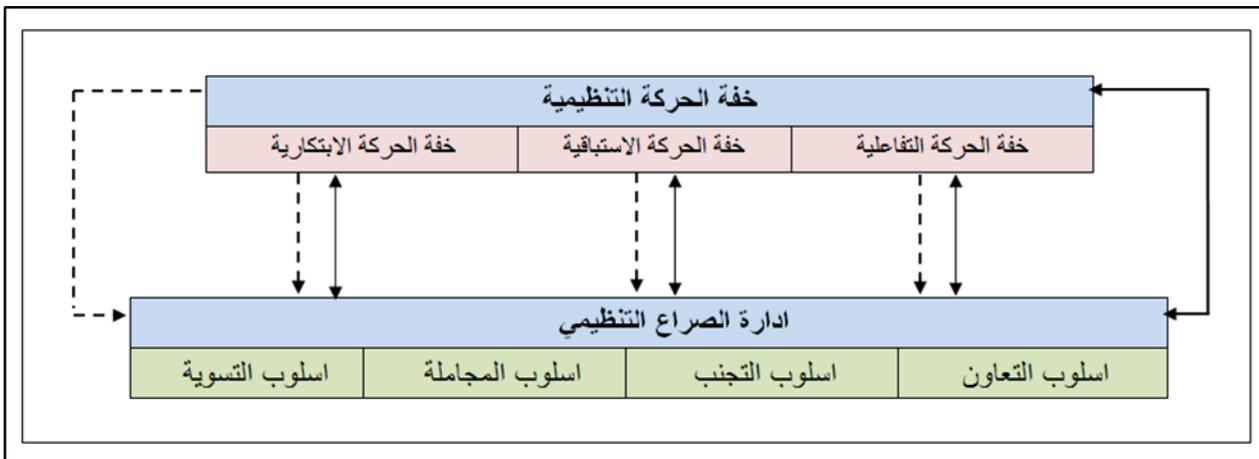
4- قياس علاقة ارتباط واثر خفة الحركة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة: تتجسد اهمية الدراسة في جانبين مهمين هما:

1- الجانب العلمي: هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع خفة الحركة التنظيمية، ولكن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة في حدود علم الباحثان التي تتناول موضوع خفة الحركة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، وقد تسهم هذه الدراسة في اثراء الجانب المعرفي بإضافات جديدة ونوعية في موضوعات الدراسة.

2- الجانب العملي: تسهم الدراسة الحالية من خلال اختيار احدى الكليات الاهلية العراقية التي تعد من اهم القطاعات الحيوية في محافظة نينوى في مجال التعليم العالي ميدانا للدراسة كمحاولة بسيطة لوضع اسس النهوض بالواقع التنظيمي للكلية المبحوثة من خلال الاستثمار الامثل لمتغيرات الدراسة التي تنعكس نتائجها على تفوقها وريادتها في مجال التعليم.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة: لغرض ترجمة مشكلة الدراسة الى اطار عملي قابل للاختبار، تم بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والفرعية، وعدت خفة الحركة التنظيمية متغيراً مستقلاً، اما ادارة الصراع التنظيمي فعد متغيراً معتمداً، والشكل (1) يبين مخطط الدراسة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

علاقة ارتباط \longleftrightarrow

علاقة تأثير \leftarrow

المصدر: من اعداد الباحثان

خامسا: فرضيات الدراسة: استكمالا لمتطلبات الدراسة والاجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة ولتحقيق اهدافها، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية:

1-الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة التفاعلية وادارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستباقية وادارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الابتكارية وادارة الصراع التنظيمي.

2-الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التفاعلية في ادارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستباقية في ادارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الابتكارية في ادارة الصراع التنظيمي.

سادسا: مجتمع الدراسة وعينتها: اختيرت كلية الحداثة الجامعة ميدانا للدراسة، والعاملين فيها مجتمع لها، اما العينة فتمثلت ببعض العاملين في هذه الكلية والبالغ عددهم (45) فردا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبحجم (38%) من حجم المجتمع.

سابعا: أساليب جمع البيانات: استعان الباحثان بالمتوفر من المراجع العربية والأجنبية والرسائل والاطارح الجامعية والدوريات والكتب ذات العلاقة المباشرة بالدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب النظري، اما فيما يتعلق بالجانب العملي تم تصميم استبانة بما يخدم اهداف الدراسة وصممت بجزأين تضمن الجزء الأول البيانات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد تضمن الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، اذ تم تحديد ابعاد متغير خفة الحركة التنظيمية بالاعتماد على (37: 2016، Najrani)، اما ابعاد متغير ادارة الصراع التنظيمي فتم تحديدها بالاعتماد على نموذج (Thomas & Kilman) لأساليب ادارة الصراع التنظيمي وفقا لدراسة (المعشر، 2005: 55)، واعتمد مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد الإجابة على فقرات الاستبانة.

ثامنا: اختبار الاستبانة

1-اختبار ثبات الاستبانة: بغية معرفة مدى صلاحية المقياس ومستوى ثبات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس معامل (Cronbach's alpha)، اذ بلغت قيمته على المستوى الإجمالي (0.899)، بينما بلغت قيمته على مستوى خفة الحركة التنظيمية (0.872)، وبلغت قيمته على مستوى ادارة الصراع التنظيمي (0.813) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتدل هذه القيم على صحة ثبات الاستبانة.

2-اختبار الاتساق الداخلي: تم التأكد منه من خلال ايجاد علاقات الارتباط بين فقرات الاستبانة باستخدام معامل الارتباط سبيرمان وبينت النتائج أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين جميع مؤشرات الاستبانة وهذا يؤكد صحة محتوى الاستبانة.

- تاسعا: أساليب التحليل الإحصائي: لغرض تحليل وقياس واختبار فرضيات الدراسة، وظف الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS.ver-17) مع التركيز على الأساليب الآتية:
- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
 - 2- الارتباط الخطي البسيط: استخدم لإيجاد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (المستقلة والمعتمدة).
 - 3- الانحدار البسيط واختبار F، T: استخدم لإيجاد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة (المستقلة والمعتمدة).
 - 4- الاتساق الداخلي: استخدم لقياس محتوى الاستبانة باستخدام معامل سبيرمان.
 - 5- Cronbach's alpha: للتأكد من مستوى ثبات الاستبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: خفة الحركة التنظيمية

1- مفهوم خفة الحركة التنظيمية: يعد عام 1991 بالتحديد البداية الاولى لاستخدام هذا المصطلح من قبل مجموعة من الباحثين في معهد (Lacocca) التابع لجامعة لاهاي في الولايات المتحدة الامريكية، بعدها انطلق الباحثين في سباق حثيث لتقديم الدراسات حول هذا المفهوم لذلك ظهرت العديد من التعاريف بالاستناد الى الابحاث التي اجريت في هذا المجال، فتعرف خفة الحركة التنظيمية بانها القدرة على تغيير وتجديد المنظمة دون فقدانها لقوتها (Ofoegbu & Akanbi, 2012: 153). كما انها تمثل القدرة التي تحاول المنظمة امتلاكها ومن خلالها تتمكن من احداث التغيرات المطلوبة بشكل سريع في ضوء الاستجابة المناسبة للأحداث البيئية المتسارعة التي تعيشها وتؤثر في اعمالها (المعاضيدي، 2011: 13). وتمثل خفة الحركة التنظيمية القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال عن طريق تصميم نظام يتمتع بمرونة عالية يمكنه تحقيق اسرع استجابة لهذه التغيرات وعدم التعرض للمخاطر، ولا يقتصر الامر على التكيف والاستجابة مع التغيرات وانما يشمل استخدام الفرص المحتملة في بيئة تتسم بالاضطراب من خلال الاستعانة بما تمتلكه من كفاءات وابتكارات (العابدي، والموسوي، 2014: 121). ويرى (Nkuda, 2017: 10) بان خفة الحركة التنظيمية تتمثل في القدرة على استخدام موارد المنظمة في الاستجابة بطريقة تفاعلية واستباقية فضلا عن تكيفها ومرونتها مع التغيرات وظروف السوق وتلبية متطلبات الزبائن، اما (Hamad & Yozgat, 2017: 40) اشاروا بانها القدرة التنظيمية للكشف بشكل استباقي والاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بيئة الاعمال. ويرى الباحثان ان خفة الحركة التنظيمية هي مجموعة من الوسائل والاليات التي تطبقها المنظمة للتكيف مع المتغيرات المتسارعة حولها، والاحاطة بالاحداث المفاجئة غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عمل المنظمة ومنها الصراع التنظيمي، وتقديم الاستجابة المناسبة لها باسرع وقت ممكن عن طريق الاستفادة من الموارد الداخلية واعادة تشكيلها.

2- اهمية خفة الحركة التنظيمية: تتمثل في مواجهة التغيرات وعدم اليقين الذي يحدث في البيئة المحيطة، والتي تعد من السمات الملازمة للمنظمات، فالخفة داخل المنظمة تهدف الى فهم وتحديد الكفاءات والقدرات الاساسية، والخفة خارج المنظمة تهدف الى معرفة وتفسير البيئة بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات المناظرة (الكبيسي، ونوري، 2013: 2002). فضلا عن تحقيق رضا الافراد العاملين والزبائن في آن واحد (Yaghoubi, et..al, 2011: 54). وهي احدى المتطلبات الضرورية لتفوق المنظمات وضمان استمرارها وديمومتها، كون هذه المنظمات تعيش ظروفًا معقدة ومتغيرة تؤدي الى تزايد المشكلات الادارية والتنظيمية (المعاضيدي، 2008: 24). وتسهم في توليد عدد من البدائل

والقدرات وتطوير المهارات من خلال اعادة تنظيم الموارد وازالة كل معوقات التغيير وممارسة أنشطة ايجابية في مواجهة الظروف المتغيرة (Swafford, *et..al.*, 2008: 290). وتمكن المنظمة من الصمود والاستعداد للظروف المتغيرة واستعادة نشاطها وحيويتها بعد تعرضها للآزمات المفاجئة، اذ تصبح اكثر كفاءة بسبب الخبرة والاستجابة الفاعلة للاحداث المتغيرة (76: 2007: Turban, *et..al.*). وتحافظ على التميز والتفوق التنظيمي يتوجب على المنظمات اعتماد خفة الحركة كاسلوب فاعل للدخول الى عالم المستقبل، واذا لم تكن هناك يقظة للتغيرات المحيطة بها، قد تصل المنظمة الى عدم المرونة والجمود والشلل (10: 2007: Doz & Kosonen). من خلال ما تقدم يجد الباحثان حتمية لجوء المنظمات الى تبني خفة الحركة التنظيمية في هياكلها وانشطتها واعمالها حتى تتمكن من التحرك بمرونة عالية، والتكيف بفاعلية، وتحقيق الاستجابة السريعة في مواجهة التغير في محيطها لضمان بقاءها واستمرار ديمومة عملها.

3- ابعاد خفة الحركة التنظيمية: هناك العديد من الابعاد التي تناولها الباحثين في دراساتهم، اذ حدد كل من (Ojha, 2013) (Abu Radi, 2012) (Oyedijo, 2008) مجموعة من الابعاد هي (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الاهداف، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، اما (Jaworski & Kohli, 1993: 55) فتناول (الاستشعار، اتخاذ القرار، الممارسة والتطبيق)، بينما اكد كل من (الكبيسي، ونوري، 2013) (Doz & Kosonen, 2007) على ابعاد (الحساسية التنظيمية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد)، في حين اشار (Safari, *et..al.*, 2013: 371) الى (خفة الزبون، الخفة التشغيلية، خفة اقامة الشركات)، وفي دراستنا تم تحديد ابعادها (خفة الحركة التفاعلية، خفة الحركة الاستباقية، خفة الحركة الابتكارية) استنادا الى (Najrani, 2016: 37) كونها اكثر الابعاد ملائمة لموضوع الدراسة، ويمكن توضيح هذه الابعاد على النحو الاتي:

أ- خفة الحركة التفاعلية: تقوم المنظمة من خلالها باتخاذ القرارات والاجراءات كرد فعل لما يحدث في محيطها الخارجي وعادة ما تكون قراراتها وخططها كاستجابة لاي محفز خارجي، ويتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية مديرون يمتلكون مهارات جيدة في حل المشاكل.

ب- خفة الحركة الاستباقية: تقوم المنظمة من خلالها بالبحث عن فرص العمل الجديدة واتخاذ اجراءات وقائية للمشاكل المحتملة والتخطيط لاتخاذ قرارات بعيدة المدى قبل حدوث اي طارئ، والسعي بشكل دائم للبحث عن طرق جديدة لخلق قيمة مضافة، والتحكم في المخاطر وادارتها والتقليل من اثارها.

ج- خفة الحركة الابتكارية: تسعى المنظمة الى تشجيع التقدم والتطور وذلك عن طريق الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير التي تبحث من خلالها عن كل ما هو جديد لتطوير منتجاتها وخدماتها لتواكب احتياجات الزبائن المتغيرة، وعادة ما تتبناها المنظمات التي ترغب بإضافة ميزة تنافسية لمنتجاتها وخدماتها في الاسواق، او تقديم منتجات وخدمات جديدة كليا لم يتم انتاجها سابقا.

ثانياً: ادارة الصراع التنظيمي

1- مفهوم ادارة الصراع التنظيمي: تعني ادارة الصراع الاساليب الادارية التي تتبعها الادارة لمعالجة المشكلات التي قد تكون السبب في ظهور الصراع التنظيمي او زيادة حدوته (مصطفى، 2000: 392)، وعرفها (Robbins & Judge, 2013: 392) بانها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، اما (قطيشات، 2004: 74) فيرى ان ادارة الصراع تتضمن حفز الصراع وتشجيع المفيد او التدخل لمنع وحل الصراع المدمر، بينما يشير (سلطان، 2003: 56) بان ادارة الصراع هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته باختيار الطريقة المناسبة بعد فهم اسباب الصراع وابعاده، ويرى (العميان، 2004: 51) بانه الاسلوب الذي يتخذه المدير لتوجيه النزاع او الاختلاف الذي ينشأ بين انماط السلوك سواء كان بين المدير والعاملين او بين العاملين انفسهم. ويرى الباحثان

بان ادارة الصراع التنظيمي هي مجموعة من الاساليب والقرارات التي تتعدد وفقا لنوعية وحدة الصراع يتبعها المديرون في تحجيم حدة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمة والتحكم بها وتوظيفها بالكيفية التي تحقق فاعلية افضل للمنظمة.

2- اهمية ادارة الصراع التنظيمي: ان ادارة الصراع التنظيمي بفاعلية له اهمية كبيرة في المنظمات، وقد حدد (محمد، ووهب، 2010: 31) دوره في احداث تغيير جوهري في المنظمات من خلال تحديد البرامج وتطوير الروح الابتكارية للأفراد والجماعات، فضلا عن تعزيز الاحترام المتبادل بين الجهات المشاركة في حل الصراع، وزيادة تماسك الجماعة التنظيمية وولائها للمنظمة، وزيادة انتاجيتها، في حين اشار (عياصرة، واحمد، 2008: 65) الى اهمية ادارة الصراع التنظيمي في تحقيق المزايا الآتية:

- تحفيز العاملين والمديرين وتشجيعهم على التنافس الايجابي
- تنسيق جهود العاملين واعادة ترتيب مشاعرهم
- خلق فرص للتغيير والتطوير والتحسين
- الوقوف على مسببات الصراع التنظيمي ومعالجتها
- اكتشاف مواهب وقدرات جديدة للابداع والابتكار
- اشاعة جو من الايجابية بين الافراد

3-اساليب ادارة الصراع التنظيمي: هناك عدة اساليب من الممكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، اذ لا يوجد اسلوب واحد يمكن استخدامه في جميع الاوقات، وانما يعتمد الاسلوب على ظروف الصراع والاسباب المؤدية له، وطبيعة عمل المنظمات، والاطراف المتعارضة ودوافعها. واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على اربعة اساليب من نموذج (Thomas & Kilman) لأساليب ادارة الصراع التنظيمي وفقا لدراسات (المعشر، 2005: 55) (عيسى، 2009: 83) (حريم، 2003: 61) (العسولي، 2011: 42) (عبد الواحد، 2008: 76) (الخالدي، 2008: 66).

أ- **اسلوب التعاون:** يقصد به قيام الاطراف المتعارضة بالتعاون مع بعضها للتوصل الى حل يلبي حاجات الطرفين، بعد مناقشة الاختلافات الموجودة بينها لغرض توظيف الصراع لصالح جميع الاطراف، ويتميز هذا الاسلوب باهتمامه الكبير بالافراد والاداء داخل المنظمة (المعشر، 2005: 44)، فضلا عن عدم وجود خسارة لاحد الاطراف مقابل مكسب للأخر مع الارتكاز على نقطة اساسية مفادها ان النجاح يمثل عمل جماعي وليس تصرفا فرديا (زايد، 1995: 531).

ب- **اسلوب التجنب:** يقصد به اهمال او تجاهل مواجهة الصراع والتغاضي عن مسبباته، واهمال اهتمامات الطرفين مع السماح باستمرار الصراع نفسه في ظل ظروف معينة (Klein & Johnson, 1997: 277)، ويعد هذا الاسلوب محاولة الخروج عن الصراع دون التصادم مع الاخرين، وقد يأخذ شكل التأجيل، وهو اسلوب محايد وغير متعاون، يعكس صورة افراد ينتمون للمنظمة ذاتها لكن ينعدم بينهم اي نوع من انواع الاتصال (Robbins & Judge, 2013: 478).

ج- **اسلوب المجاملة:** هو الاسلوب السلبي في حل الصراع، وفيه يعطي الفرد الافضلية لمصلحة غيره على مصلحته الشخصية، وهذا الاسلوب له فاعلية قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويشجع الاطراف المتعارضة على اخفاء مشاعرهم، حيث يتابع فيه الفرد اهتمامات الاخرين وتطلعاتهم على حساب اهتماماته وتطلعاته الخاصة (مصطفى، 2000: 449).

د- **اسلوب التسوية:** ويعني ايجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتماماتهما بشكل جزئي ويسمى ايضا بأسلوب منتصف الطريق او الحل الوسط، والهدف من استخدام هذا الاسلوب هو كسب بعض الوقت الى ان تخف حدة التوتر

والصراع بين الاطراف المتعارضة (المعشر، 2005: 49) مع التركيز على تسوية نقاط الخلاف الثانوية والابقاء على النقاط الاساسية حتى يخف خطرها ويتناقص بمرور الوقت، والميزة الاساسية في هذا الاسلوب انه يوفر حل لمعظم الصراعات ولا ينتج عنها طرفا رابحا او خاسرا (الشريف، وعبد العليم، 2010: 272).

المحور الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة الخصائص التالية:

1. **الجنس:** يبين الجدول (1) ان عدد الذكور من العينة بلغ (26) بنسبة (57.78%) بينما بلغ عدد الإناث (19) أي ما نسبته (42.22%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا يعني ان سياسة الكلية المبحوثة لا تفرق بين الجنسين في التوظيف.

2. **المؤهل العلمي:** من الجدول (1) يتضح أن نسبة حملة شهادة الدكتوراه بلغت (53.33%)، في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير (35.56%)، ونسبة حملة شهادة البكالوريوس (11.11%)، ولم تسجل حملة شهادة الدبلوم العالي اي نسبة من أفراد العينة، وهذا مؤشر ايجابي يمكن للكلية من خلاله التوسع في فتح اقسام اخرى ضمن التخصصات المتوافرة لديها حالياً.

3. **مدة الخدمة او الخبرة:** نجد من الجدول (1) ان فئة الخدمة (أكثر من 15 سنة) حصلت على نسبة (44.44%) من العينة، تليها الفئة (11 - 15 سنة) بنسبة (24.44%)، وبلغت نسبة الفئة (6 - 10 سنوات) (17.78%)، وحصلت الفئة (5 سنوات فأقل) على نسبة (13.33%)، وهذا يعني تمتع الافراد العاملين بالكلية المبحوثة بالخبرة العملية والعلمية التي يمكن من خلالها تحقيق اهدافها.

4. **العمر:** نلاحظ في الجدول (1) أن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت نسبتها (53.33%) وهي اعلى نسبة لإفراد العينة، والفئة العمرية (41 - 49) حصلت على نسبة (26.67%)، وجاءت الفئة العمرية (31 - 40) بنسبة (11.11%)، فيما كانت نسبة الفئة (30 فأقل) (8.89%) من مجموع العينة، وسبب تمتع افراد العينة في الكلية المبحوثة بالإعمار الطويلة هو استقطابها لذوي الخبرة وخاصة المتقاعدين من الجامعات الحكومية لتعزيز كفاءة اداءها.

5. **المركز الوظيفي:** يظهر الجدول (1) توزيع عينة الدراسة اذ كانت نسبة معاوني العميد (4.44%)، ونسبة رؤساء الأقسام (13.33%)، ونسبة مقررري الاقسام (15.56%)، ونسبة مديري الشعب (11.11%)، ونسبة التدريسيين (46.67%)، ونسبة الموظفين (8.89%)، وهذا التوزيع طبيعي استنادا الى الهيكل التنظيمي للكلية المبحوثة.

الجدول (1) توزيع العينة حسب خصائصها

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع		
التكرار	26	19	45		
النسبة	% 57.78	% 42.22	%100		
المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	المجموع
التكرار	24	16	0	5	45
النسبة	% 53.33	% 35.56	% 0	% 11.11	%100
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	6 - 10 سنوات	11 - 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
التكرار	6	8	11	20	45

النسبة	13.33 %		17.78 %		24.44 %		44.44 %		100 %
فئات العمر	30 سنة فأقل		31 - 40		41 - 49		50 سنة فأكثر		المجموع
التكرار	4		5		12		24		45
النسبة	8.89 %		11.11 %		26.67 %		53.33 %		100 %
المركز الوظيفي	معاون عميد	رئيس قسم	مقرر قسم	مدير شعبة	تدريسي	موظف	المجموع		
التكرار	2	6	7	5	21	4	45		
النسبة	4.44 %	13.33 %	15.56 %	11.11 %	46.67 %	8.89 %	100 %		

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: تم وصفها وفق الاتي:

1. وصف وتشخيص متغير خفة الحركة التنظيمية: يشير الجدول (2) الى ان (52.78%) من العينة متفقون على توافر متغير خفة الحركة التنظيمية في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي بلغ (2.24) وانحراف معياري (0.813)، وهذا يعني ان مستوى متغير خفة الحركة التنظيمية في الكلية المبحوثة هو مقبول، وان الكلية في خضم البيئة التنافسية وصراعاتها تحتاج الى مستوى ادارة اعلى من ذلك لتحقيق التفوق. واما عن وصف وتشخيص كل متغير من متغيراتها فهي كالآتي:

أ. خفة الحركة التفاعلية: يوضح الجدول (2) ان (55.025%) من العينة متفقون على توافر مؤشرات هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.82). ومن المؤشرات التي عززت هذا البعد هو X_4 بنسبة اتفاق (66.7%) من العينة، وبوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.75)، وهذا يشير الى ان اهتمام الكلية المبحوثة بمتغير خفة الحركة التفاعلية هو مقبول، ويمكن تعزيزه من خلال العمل على زيادة اكتشاف التغيرات في بيئة اعمالها، وزيادة التفاعل معها وفق المؤشرات المكتشفة.

ب. خفة الحركة الاستباقية: يوضح الجدول (2) أن (50%) من العينة متفقون على توافر مؤشرات هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.83). ومن ابرز ما عزز هذا البعد هو X_5 وينسبة اتفاق (68.9%) من العينة، وبوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.84)، ويعني هذا ان مستوى متغير خفة الحركة الاستباقية في الكلية المبحوثة هو مقبول، ويمكن تعزيزه من خلال زيادة مرونتها في التفوق على الكليات الاخرى، وسرعة التكيف مع الاتجاهات الجديدة في مجال عملها، وتحديد الاجور الدراسية في ضوء الظروف الاقتصادية، وفتح الاقسام العلمية ذات التخصصات الجديدة التي يستمر الاقبال عليها لفترات طويلة.

ج. خفة الحركة الابداعية (الابتكارية): يوضح الجدول (2) أن (53.325%) من العينة متفقون على توافر مؤشرات هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.79). ومن المتغيرات التي عززت هذا البعد هو X_{10} وينسبة اتفاق (64.4%) من العينة، وبوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.78)، مما يعني ان بعد خفة الحركة الابداعية يتوافر في الكلية المبحوثة بمستوى مقبول، ويمكن تعزيزه من خلال استحداث اقسام جديدة غير متوفرة في الكليات الاخرى المنافسة، ومواكبة اقسامها للتطورات العلمية ووفق المعايير العالمية، والعمل على ابتكار اليات عمل جديدة تحقق لها التفوق التنافسي.

الجدول (2) اراء العينة حول متغير خفة الحركة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس						المؤشرات	المتغير الفرعي
		لا اتفق 1		محايد 2		اتفق 3			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.85	2.33	24.4	11	17.8	8	57.8	26	تكتشف كليتكم التغيرات الحاصلة في بيئة عملها	خفة الحركة
0.81	2.46	20	9	13.3	6	66.7	30	تتفاعل كليتكم مع التغيرات الحاصلة في بيئة عملها	
0.88	1.75	53.3	24	17.8	8	28.9	13	لا تتفاعل كليتكم مع التغيرات الحاصلة في بيئة عملها	
0.75	2.51	15.6	7	17.8	8	66.7	30	تعتمد كليتكم اساليب جديدة لاداء اعمالها تنسجم مع التغيرات الجديدة في بيئتها	التفاعلية
0.82	2.26	28.32		16.67		55.025		-	المعدل
0.84	2.44	20	9	11.1	5	68.9	31	تمتلك كليتكم المرونة اللازمة التي تمكنها من التفوق على الكليات الاخرى	خفة الحركة
0.87	2.22	28.9	13	20	9	51.1	23	تتخذ كليتكم الاجراءات الاستباقية في التكيف مع الاتجاهات الجديدة في عملها	
0.77	1.88	35.6	16	40	18	24.4	11	تأخذ كليتكم الظروف الاقتصادية للراغبين في التقديم عليها بنظر الاعتبار عند تحديد اجور الدراسة فيها	
0.86	2.28	26.7	12	17.8	8	55.6	25	تستحدث كليتكم الاقسام العلمية الجديدة فيها على اساس استمرار الرغبة للتقديم على القسم لفترة طويلة	الاستباقية
0.83	2.20	27.8		22.22		50		-	المعدل
0.84	2.31	17.8	8	20	9	62.2	28	تعمل كليتكم على استحداث اقسام جديدة غير متوفرة في الكليات الاخرى	خفة الحركة
0.78	2.44	15.6	7	20	9	64.4	29	تطور كليتكم الاقسام العلمية فيها لجعلها مواكبة أو متوافقة مع المعايير العلمية	
0.82	2.29	24.4	11	20	9	55.6	25	تبتكر كليتكم ظروف عمل جديدة تسهم في تحقيق التفوق التنافسي لها على الكليات الاخرى	
0.73	2.08	22.2	10	46.7	21	31.1	14	تسعى كليتكم الى فتح فروع اخرى لها في المحافظات لزيادة توسعها او نموها	الابداعية (الابتكارية)
0.79	2.28	20		26.67		53.325		-	المعدل
0.813	2.24	25.37		21.85		52.78		-	المعدل الكلي

2. وصف وتشخيص متغير ادارة الصراع التنظيمي: يدل الجدول (3) على ان (55.23%) من العينة متفقون على توافر متغير ادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري (0.81)، وهذا

يعني ان مستوى متغير ادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة هو مقبول، وربما السبب في ذلك هو انشغال الكلية المبحوثة بإعادة التأهيل والهيكلية للكلية بعد انتهاء المعارك التي مرت بها محافظة نينوى، وفتح اقسام جديدة، وجائحة كورونا التي ادت الى جعل العمل الالكتروني ومن المنازل، الا انه ينبغي الاهتمام بهذا المتغير لتعزيز خفة الحركة للكلية وزيادة مرونتها. واما عن وصف وتشخيص كل متغير من متغيراتها فهي كالآتي:

أ. اسلوب التعاون: يشير الجدول (3) الى أن (51.12%) من العينة متفقون على توافر مؤشرات هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.82). ومن المؤشرات التي عززت هذا المتغير هو X_{13} ونسبة اتفاق (55.6%) من العينة، وبوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.83)، مما يعني ان اسلوب التعاون يتوافر في الكلية المبحوثة بمستوى مقبول، ويمكن تعزيزه من خلال زيادة تعاون المسؤولين في الكلية مع العاملين بها، واشراكهم في اتخاذ القرارات، وإيجاد حلول للخلافات تناسب جميع الاطراف، وتجزئة المشكلات عن بعضها اثناء معالجتها.

ب. اسلوب التجنب: يوضح الجدول (3) أن (56.12%) من العينة متفقون على توافر مؤشرات هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.78). والذي عزز هذا المتغير هو X_{20} ونسبة اتفاق (60%) من العينة، وبوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.75)، ويعني هذا ان اسلوب التجنب يتوافر في الكلية المبحوثة بمستوى مقبول، ويمكن تعزيزه من خلال عدم الوقوف الى جانب احد اطراف الصراع، واستخدام اساليب متنوعة تجنب العاملين الصراعات وتحد منها، وتفاذي الادارة المواقف التي تؤدي الى الصراع.

ج. اسلوب التسوية: يبين الجدول (3) أن (59.96%) من العينة متفقون على توافر مؤشرات هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي (2.35) وانحراف معياري (0.85). والمؤشر الذي عزز هذا المتغير هو X_{23} ونسبة اتفاق (64.4%) من العينة، وبوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.81)، ويعني هذا ان اسلوب التسوية يتوافر في الكلية المبحوثة بمستوى مقبول، ويمكن تعزيزه من خلال زيادة اعتماد سياسة الاخذ والعطاء للتوصل الى حلول مرضية لطرفي الصراع، وتدخل الادارة لتقريب وجهات النظر من خلال اقتراح العديد من البدائل كحلول، وزيادة عمل الادارة على التوفيق بين اطراف الصراع لتحقيق الرضا للجميع.

د. اسلوب المجاملة: يشير الجدول (3) الى أن (54.8%) من العينة متفقون على توافر مؤشرات هذا المتغير في الكلية المبحوثة، وبوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.79). والمؤشر الذي عزز هذا المتغير هو X_{24} ونسبة اتفاق (73.3%) من العينة، وبوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.753)، ويعني هذا ان اسلوب المجاملة يتوافر في الكلية المبحوثة بمستوى مقبول، ويمكن تعزيزه من خلال سعي الادارة للحيلولة دون حدوث توتر، وعدم اتخاذ القرارات التي من شأنها ان تحدث جدلا وصراعات بين المسؤولين والعاملين.

الجدول (3) اراء العينة حول متغير ادارة الصراع التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس						المؤشرات	المتغير الفرعي
		لا اتفق 1		محايد 2		اتفق 3			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.83	2.30	24.4	11	20	9	55.6	25	يتعاون المسؤول مع العاملين للوصول الى قرارات مقبولة	اسلوب التعاون
0.86	2.26	26.7	12	20	9	53.3	24	يسعى العاملون لاجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حركة المقياس						المؤشرات	المتغير الفرعي
		1 لا اتفق		2 محايد		3 اتفق			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.802	2.24	22.2	10	31.1	14	46.7	21	يناقش المسؤول كل مشكلة على حدى مع العاملين بهدف الوصول لحل مرضي للجميع	
0.809	2.26	22.2	10	28.9	13	48.9	22	حث المسؤول اطراف الصراع على تبادل الحوار لحل كل المشكلات	
0.82	2.26	23.87		25		51.12		-	المعدل
0.84	2.31	24.4	11	20	9	55.6	25	يرفض المسؤول الوقوف الى جانب احد اطراف الصراع	
0.786	2.28	20	9	31.1	14	48.9	22	يستخدم المسؤول اجراءات متنوعة لتجنب الصراعات بين العاملين	اسلوب
0.783	2.42	17.8	8	22.2	10	60	27	يؤجل المسؤول مواجهة الصراعات لفترة حتى يتم السيطرة عليها	التجنب
0.75	2.44	15.6	7	24.4	11	60	27	تتفادى الادارة اتخاذ مواقف تؤدي الى حدوث صراعات	
0.78	2.36	19.45		24.42		56.12		-	المعدل
0.88	2.35	26.7	12	11.1	5	62.2	28	تشجع الادارة على سياسة الاخذ والعطاء للتوصل الى حل وسط	
0.86	2.26	26.7	12	20	9	53.3	24	يقترح المسؤول وجهات نظر متعددة تشمل حلول وبدائل تساعد في النهاية تقرب وجهات النظر لأطراف الصراع	اسلوب التسوية
0.81	2.51	20	9	15.6	7	64.4	29	تعمل الادارة على التوفيق بين اطراف الصراع لتحقيق الرضا للجميع	
0.85	2.35	24.47		15.57		59.96		-	المعدل
0.753	2.57	15.6	7	11.1	5	73.3	33	تتجنب الادارة الاجراءات التي تؤدي الى حدوث صراعات	
0.81	2.13	26.7	12	33.3	15	40	18	تتنازل الادارة في بعض الاحيان عن القرارات التي من شأنها ان تحدث جدلا وصراعات بين المسؤولين والعاملين	اسلوب المجاملة
0.83	2.26	24.4	11	24.4	11	51.1	23	تحاول الادارة ان تعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر	
0.79	2.32	22.23		22.93		54.8		-	المعدل
0.81	2.32	22.38		22.37		55.23		-	المعدل الكلي

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة: تم اختبار الفرضيات وفق الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي، إذ يبين الجدول (4) انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع

التنظيمي في الكلية المبحوثة، وبمعامل الارتباط قدره (0.691^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي

خفة الحركة التنظيمية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.691**	ادارة الصراع التنظيمي	

$P \leq 0.01, N = 45.$

وَجري اختبار الفرضيات الفرعية المنفرعة من الفرضية الرئيسة الأولى كما يأتي:
 أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة التفاعلية وادارة الصراع التنظيمي، إذ يبين الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين خفة الحركة التفاعلية وادارة الصراع التنظيمي، وبمعامل ارتباط قدره (0.560^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الفرعية الأولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الاستباقية وادارة الصراع التنظيمي، إذ يبين الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين خفة الحركة الاستباقية وادارة الصراع التنظيمي، وبمعامل ارتباط قدره (0.607^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خفة الحركة الابتكارية وادارة الصراع التنظيمي، إذ يبين الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين خفة الحركة الابتكارية وادارة الصراع التنظيمي، وبمعامل ارتباط قدره (0.642^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (5) علاقة الارتباط بين إبعاد خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي

إبعاد خفة الحركة التنظيمية			المتغير المستقل
خفة الحركة الابتكارية	خفة الحركة الاستباقية	خفة الحركة التفاعلية	المتغير المعتمد
0.642**	0.607**	0.560**	ادارة الصراع التنظيمي

$P \leq 0.01, N = 45.$

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: التي تنص على هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، إذ يتضح من الجدول (6) هنالك علاقة تأثير معنوية بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، وبمعامل تأثير (R^2) مقداره (0.477) وهذا يعني أن المتغير المستقل (خفة الحركة التنظيمية) يفسر (47.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (ادارة الصراع التنظيمي) وان (52.3%) من التغيرات تعود الي متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة

(39.26)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (11.32)، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (6) علاقة التأثير بين خفة الحركة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

خفة الحركة التنظيمية					المتغير المستقل
T المحسوبة	F المحسوبة	β_1	β_0	R^2	المتغير المعتمد
11.32	39.26	0.659	0.426	0.477	ادارة الصراع التنظيمي

$$P \leq 0.01, D.F = (1.44), N = 45$$

وجرى اختبار الفرضيات الفرعية المنفردة من الفرضية الرئيسية الثانية كالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة التفاعلية في إدارة الصراع التنظيمي، إذ يتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوية لخفة الحركة التفاعلية في إدارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، وبمعامل تأثير (R^2) مقداره (0.313) وهذا يعني أن المتغير المستقل (خفة الحركة التفاعلية) يفسر (31.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (إدارة الصراع التنظيمي)، وأن (68.7%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (19.60)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (13.47)، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الفرعية الأولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الاستباقية في إدارة الصراع التنظيمي. إذ يتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوية لخفة الحركة الاستباقية في إدارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، وبمعامل تأثير (R^2) مقداره (0.396) وهذا يعني أن المتغير المستقل (خفة الحركة الاستباقية) يفسر (39.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (إدارة الصراع التنظيمي)، وأن (60.4%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.10)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (15.03)، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخفة الحركة الابتكارية في إدارة الصراع التنظيمي، إذ يتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوية لخفة الحركة الابتكارية في إدارة الصراع التنظيمي في الكلية المبحوثة، وبمعامل تأثير (R^2) مقداره (0.413) وهذا يعني أن المتغير المستقل (خفة الحركة الابتكارية) يفسر (41.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (إدارة الصراع التنظيمي)، وأن (58.7%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (30.21)، وقيمة (T) المحسوبة البالغة (15.96)، وهما قيمتان معنويتان عند مستوى معنوية (0.01)، لذلك تقبل هذه الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (7) علاقة التأثير بين كل بعد من إبعاد خفة الحركة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي

ادارة الصراع التنظيمي					المتغير المعتمد
T المحسوبة	F المحسوبة	β_1	β_0	R^2	ابعاد المتغير المستقل
13.47	19.60	0.560	0.346	0.313	خفة الحركة التفاعلية

15.03	25.10	0.607	0.248	0.396	خفة الحركة الاستباقية
15.96	30.21	0.642	0.210	0.413	خفة الحركة الابتكارية

$P \leq 0.01$, D.F = (1.44), N = 45.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات: وأهمها ما يأتي:

- 1- يتمتع اغلب العاملين في الكلية المبحوثة بالخبرة العالية التي يمكن للكلية من خلالها تحقيق اهدافها.
- 2- تحتاج الكلية المبحوثة الى المزيد من العمل على اكتشاف التغيرات الحاصلة في بيئة عملها.
- 3- قليلا ما تأخذ الكلية المبحوثة الظروف الاقتصادية للراغبين في التقديم عليها بنظر الاعتبار عند تحديد اجور الدراسة.
- 4- ان مستوى تبني الكلية المبحوثة لمتغير خفة الحركة التنظيمية هو مقبول، وهذا يؤثر على حركة ومرونة الكلية في البيئة وتكيفها معها.
- 5- تتوافر المتغيرات (خفة الحركة التفاعلية، خفة الحركة الاستباقية، خفة الحركة الابتكارية) في الكلية المبحوثة بمستوى مقبول، وهذا انعكس على مستوى خفة الحركة التنظيمية في الكلية.
- 6- تطبق الكلية المبحوثة اساليب ادارة الصراع التنظيمي فيها بمستوى مقبول، وربما السبب في ذلك هو انشغالها بإعادة التأهيل والهيكلة للكلية بعد انتهاء المعارك التي مرت بها محافظة نينوى، وفي فتح اقسام جديدة، وجائحة كورونا التي جعلت العمل الالكتروني من المنازل.
- 7- هنالك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين خفة الحركة التنظيمية وادارة الصراع التنظيمي.
- 8- قليلا ما تتنازل الادارة عن القرارات التي من شأنها ان تحدث جدلا وصراعات بين المسؤولين والعاملين.

ثانياً: المقترحات: وأهمها ما يأتي:

- 1- على الكلية المبحوثة استثمار الخبرة العالية التي يتمتع بها اغلب العاملين بها في تعزيز خبرة العاملين الاخرين، وفي تحقيق اهدافها على المدى القريب والبعيد.
- 2- زيادة العمل اكثر على اكتشاف التغيرات الحاصلة في بيئة عملها، لما لها من اهمية في تحديد خفة حركتها من خلال استخدام تقنيات التحليل.
- 3- على الكلية المبحوثة اخذ الظروف الاقتصادية للراغبين في التقديم عليها بنظر الاعتبار عند تحديد الاجور الدراسية، وتحديدتها في ضوء امكانياتهم الاقتصادية.
- 4- ضرورة زيادة مستوى تبني متغير خفة الحركة التنظيمية في الكلية المبحوثة، لزيادة خفة حركتها، ومرونتها، وسرعة تكيفها مع البيئة.
- 5- ينبغي زيادة توافر المتغيرات (خفة الحركة التفاعلية، خفة الحركة الاستباقية، خفة الحركة الابتكارية) في الكلية المبحوثة لإسهامها في زيادة مستوى خفة الحركة التنظيمية فيها.
- 6- ضرورة سعي الكلية المبحوثة الى زيادة تطبيق اساليب ادارة الصراع التنظيمي فيها للحد من التوترات والصراعات فيها، ولجعل بيئة العمل فيها اكثر انفتاحا وابداعا.
- 7- على الادارة في الكلية المبحوثة التنازل اكثر عن القرارات التي من شأنها ان تحدث جدلا وصراعات بين المسؤولين والعاملين، وتغييرها الى قرارات تعزز الالفة والتواصل بينهم.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

1. مصطفى، احمد سيد، (2000)، ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، ط2، عالم الكتب، القاهرة.
2. حريم، حسين، (2003)، ادارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الاردن، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (6) العدد (2) .
3. الخالدي، احمد بن محمد بن مهدي، (2008)، اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
4. زايد، عادل محمد، (1995)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة الادارة العامة، مجلد (34)، عدد (4).
5. سلطان، محمد سعيد انور، (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
6. الشريف، عمر احمد ابو هاشم، وعبد العليم، اسامة محمد شاكر، (2010)، المداخل الادارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الاردن.
7. العابدي، علي رزاق، والموسوي، هاشم مهدي، (2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثامن، العدد (31).
8. عبد الواحد، مؤمن خلف درويش، (2008)، الاساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
9. العسولي، محمد غالب سعيد، (2011) ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين .
10. العميان، سلمان محمود، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
11. عياصرة، معن محمود، واحمد، مروان محمد بني (2008)، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
12. عيسى، ابراهيم عبد الفتاح زهري، (2009)، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
13. قطيشات، ليلي عبد الحليم، (2004)، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الاردن وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع المستخدمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
14. الكبيسي، صلاح الدين، ونوري، اسماء طه، (2013)، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد (3).

15. محمد، احمد سليمان، وهب، سوسن عبد الفتاح، (2010)، الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيات الاعمال، دار زمزم، ط1، عمان، الاردن.
16. المعاضيدي، معن وعدالله، (2011)، قدرات تقنية المعلومات واثرها في خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد التاسع والعشرون.
17. المعاضيدي، معن وعد الله، (2008)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استنادا على قدرات المعلومات : دراسة حالة منظمة صناعية، بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، ادارة التغيير ومجتمع المعرفة، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن.
18. المعشر، زياد يوسف، (2005)، الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو اساليب ادارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مج (1) ع (2).

ثانياً : المصادر الاجنبية

- 1-Abu Radi, S. (2013), Strategic Agility and Its Impact on the Operation Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan.
- 2-Doz, Y, & Kosonen, M. (2008), Fast Strategy : How Strategic Agility will Help to Stay ahead of the game, Harlow : Wharton School Publishing
- 3-Hamad. Z. M. M, Yozgat. U., (2017), Does Organizational Agility Affect Organizational Learning Capubility & Evidence From Commercial Banking, Management Science Letters, VOL. 17 , ISS. 8 .
- 4-Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. Journal of marketing, 57(3).
- 5-Klein, R. C., & Johnson, M. P., (1997), Strategies of Couple Conflict. In S. Duck (Ed.), Handbook of Personal Relationships : Theory, Research and Interventions.
- 6- Doz, Y., & Kosonen, M., (2007), Strategic Agility for Continuous Renewal, European Paper Week Brussels, www. Start mark.
- 7-Najrani, Majed, (2016), The endless opportunity of organizational agility., Strategic Direction, VOL. 32 , ISS 3.
- 8-Nkuda, Matthiaso, O, (2017), Strategic Agility and Competitive Advantage : Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings, British Journal of Economics, Management & Trade, 16 (1) .
- 9-Ofoegbu, E. Onyema, & Akanbi . P. Ayobami , (2012) , The Intluence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria, Master Theses, A jayi crowther University, Nigeria .

- 10-Ojha, D., (2008), Impact of Strategic Agility, on Competitive Capabilities and Financial Performance, Unpublished PhD Thesis, Clemson University, USA.
- 11-Oyedijo, A, (2012), Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation, American International Journal of Contemporary Research 2 (3).
- 12-Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A, (2013), Organizational Behavior, Boston, Pearson Education Limited, Fifteenth Edition.
- 13-Safari, H., Maghsoudi, S., Keshavarzi, T., & Behrooz, A., (2013), A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Textile Industry, Business and Economic Research, 3(1), 369.
- 14-Swafford, P. M., Ghosh, S. & Murthy, N., (2008), Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility, International Journal of Production Economics, 116 (2).
- 15-Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J., (2007), Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- 16-Yaghoubi, N. M., Kord, B., & Azadikhah, O., (2011), Assessing organizational agility via fuzzy logic. International Business Research, 4 (3).