

أثر أنماط إدارة الصراع على تطوير الأداء والإنتاجية (دراسة حالة الشركة السودانية للموارد المعدنية 2014 – 2019م)

Impact of Conflict Management Patterns on Performance Development and Productivity (a Cause Study: Sudanese Mineral Resources Company 2014-2019)

محي الدين محمد عبد المطلب محمد*¹، علي الحسن محمد نور زروق²، محسن ماهر سيد أحمد³

¹ جامعة بخت الرضا، السودان mohyedynabdalmtlb@gmail.com

² جامعة بخت الرضا، السودان alihasan533@gmail.com

³ جامعة بخت الرضا، السودان mseedahmed507@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/05/28 تاريخ القبول: 2022/06/09 تاريخ النشر: 2022/12/28

Abstract

The aim of study is to identify the impact of conflict management patterns on the administrative development and performance of the Sudanese Company for Mineral Resources. The Study exams that there is a statistically significant relationship between the (cooperation) and the administrative development, the type of cooperation helps manage the conflict in the company and thus achieve administrative development.

Keywords: conflict, development administrative, performance.

Jel Classification: D74, G21, O3

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير الإداري والأداء على الشركة السودانية للموارد المعدنية. أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن نمط التعاون يساعد على إدارة الصراع بالشركة السودانية ومن ثم يحقق التطوير الإداري، تعمل الشركة إلى تبين فكرة العمل بروح الفريق الواحد مما يؤدي إلى التطوير الإداري.

الكلمات المفتاحية: الصراع، التطوير الإداري، الأداء.

تصنيف جال: O3، G21، D74

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

الصراع هو الخلاف أو التعارض بين طرفين، وليس الصراع بالأمر الحديث حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان. يعود هذا الاهتمام إلى إحساس علماء الاقتصاد بأن التنظيم يكتشف أنواعاً عديدة من الصراعات لأنها مضرّة بعمل المنشأة وتدهور الإنتاج والإنتاجية، وإن إحدى جوانب الكفاءة الاقتصادية والإدارية هي قدرتها على تقليل الصراع إلى أدنى مستوى (يوسف عبد الله، 2010). من أهم الأهداف التعرف على أثر التعاون على التطوير الإداري بالشركات السودانية. والتعرف على أثر القوة والسيطرة على التطوير الإداري. تمثلت فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسة التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع على التطوير الإداري بالشركة السودانية للموارد المعدنية. وقد اشتقت من هذه الفرضية الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والتطوير الإداري. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والسيطرة والتطوير الإداري. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي اعتماداً على جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة. صممت استبانته لتشتمل على عبارات موجهة للمستخدمين بغرض جمع المعلومات عن موضوع البحث ومن ثم تحليلها. تم جمع البيانات الثانوية من خلال المراجع، والكتب، والمنشورات، والدوريات، والمجلات للفترة 2014 - 2019م، مستهدفة الشركة السودانية للموارد المعدنية.

2. الجانب النظري:

1.2. مفهوم وتعريف وأنواع الصراع:

عرّف العديد من الباحثين الصراع بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق، أو يجبط، أو على وشك إن يجبط اهتماماته، أو أنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجذ المنشأة صعوبة في اختيار البديل، نتيجة لعدم الاتفاق على الأهداف، والأفكار، والعواطف بين الأعضاء، أو الفرق، أو الدوائر، أو المنشآت (الرحاحلة، 2011، ص343). الصراع مصطلح يستخدم في حقل إدارة الأعمال إلى جانب حقول المعرفة الأخرى إلا أن استخدام هذا المصطلح في العلوم السلوكية التي أخذت أبعاداً في حقل إدارة الأعمال له عدة معاني: الأول يشير إلى أن الصراع ينشأ نتيجة لتفاعل ظروف البيئة تجاه إدارتها مثل ندرة أو نقص الموارد المختلفة، أو بسبب التباين الحاصل في سياسات الأعمال المعتمدة بحيث يصعب على المدير اتخاذ القرار المناسب نظراً لتعدد الاتجاهات أمامه. المعنى الثاني يشير إلى أن سبب نشوء الصراع، هو طبيعة المواقف المؤثرة التي تواجهها إدارة المنشأة، مثل حالات الإجهاد، والتوتر، والقلق، أو الخصومة التي تنشأ بين الأفراد العاملين بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية. أما المعنى الثالث يضيف بأن الصراع ينشأ لدى أفراد بسبب الاختلاف الحاصل بين إدراك الفرد ودرجة يقظته للمواقف التي يعيشها مجبراً أو غير مجبر (لا إرادة). المعنى الرابع ينعكس من خلال السلوك المتناقض الذي يصدر عن الأفراد الآخرين والذي يقع بين المقاومة السلبية للفرد (غير الظاهر أحياناً) إلى مقاومة معلنة أو مكشوفة (ناجي جواد، 2000، ص266-267). والصراع لا يتخذ شكل المواجهة المسلحة، وإن كانت أشكاله ومظاهره متعددة، ويمكن أن يكون سياسياً، أو اقتصادياً، أو علمياً، أو تكنولوجياً (جاد الرب، 2009، ص18). والصراع تتعدد وسائله؛ فقد يكون عن طريق الحصار، أو التهديد، أو التحالف، أو التحريض وأيضاً قد يكون إستراتيجياً، أو اجتماعياً (رمضان بدر، 2006). وفي مجمل مظاهر الصراع لا تقع الحرب، فالحرب هي التصادم

الفعلي بواسطة الجسم المسلح حسماً لتناقضات جذرية لم يعد معها إلا استخدام الأساليب الأكثر تطرفاً، ومن هنا فإن الحرب المسلحة تمثل نقطة النهاية في بعض الصراعات الدولية (عبد الفتاح، 2001، ص 11-14).

2.2. الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنشأة. وهو يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منها. صراع الدور، نجد أن لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنشأة والأسرة والمجتمع، الدور داخل المنشأة يتكون من الإدارة، والزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، والعملاء. ونجده في المجتمع يتكون من التنظيمات الدينية، والثقافية، والرياضية، والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد. النزاع بين الجماعات شائع في المنشآت، وذلك لأن المنشآت تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام) وتشهد المنشآت نزاعات مستمرة بين الدوائر والأقسام المختلفة، وبين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق، وبين الإنتاج والمشتريات. يحدث الصراع بسبب المنافسة، أو الاستيلاء، أو الاندماج، أو الاكتساب. والصراع قدر يكون بناء عندما تسعى المنشأة إلى تطوير جودة منتجاتها في أجواء تسودها المنافسة الصحية، كما أنه قد يكون غير ذلك (جلاب، 2016).

3.2. الأنماط المتبعة في تسوية النزاعات:

من أهم الأنماط المتبعة في تسوية النزاعات (حريم، 1997): التكامل (المواجهة - المكاشفة) بموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجهاً لوجه وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها. هذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم. أسلوب التهذئة: حيث يقوم أحد أطراف النزاع

بالتقاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاءً للطرف الآخر، ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف. أسلوب (الإجبار - الإكراه): يسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان. ويصلح هذا الأسلوب عند تطبيق قرار أو حل غير شعبي. (التجنب - الهروب): ويتمثل في شكل انسحاب سلمي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية، أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة. المساومة: وهنا الأسلوب يوصف (خذ وهات) ويتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات والآخرين (أحمد اللوح، 2008).

4.2. إستراتيجيات التنوع:

يطبق في ظل ظروف التزايد في المنافسة والحاجة إلى النمو وعندما يصبح السوق أكثر توسعاً، لاسيما عندما تتقاسم العديد من المنشآت السوق الواحدة. عندها يكون التنوع في الأسلوب والمنتجات هو الإستراتيجية الأكثر ملائمة وتقع استراتيجيات التنوع ضمن نوعين رئيسيين من الإستراتيجيات، الأولى تدعى بإستراتيجيات التنوع المتجانس، في حين تدعى الأخرى بإستراتيجية التنوع غير المتجانس (سالم الرقاد، 2000).

5.2. إستراتيجيات الميزة التنافسية:

هي الإستراتيجيات التي تُبنى على أساس بناء ميزة تنافسية للمنظمة في موقع السوق، وغالباً ما تنشأ هذه الإستراتيجيات عن العلاقة بين القدرة المميزة للمنظمة (القوة في إمكاناتها الداخلية) والميزة التنافسية في موقع السوق والميزة التنافسية تتحدد بأربعة ميزات هي الجودة، التكلفة، المرونة، والتسليم (حسين عساف، 2013).

3. الجانب التطبيقي (دراسة الحالة):

1.3. الشركة السودانية للموارد المعدنية:

تم تأسيس الشركة السودانية من الموارد المعدنية بقرار من مجلس الوزراء في أغسطس عام 2014م، كما تم تعيين مدير عام لها في الحادي عشر من شهر سبتمبر 2014م بقرار

من رئيس الجمهورية، ثم نالت الشركة شهادة تأسيسها من مسجل الشركات في السادس من شهر نوفمبر 2014م، وفي الثامن من شهر أبريل 2015م تم تكوين مجلس الإدارة بالشركة السودانية للموارد المعدنية (مطبوعات الشركة السودانية للموارد المعدنية، 2018-2019).

2.3. الهيكلة التنظيمية للشركة السودانية للموارد المعدنية:

1.2.3. الإدارة العامة للإشراف والرقابة على شركات الامتياز:

تعد من إحدى إدارات الشركة السودانية للموارد المعدنية المحدودة، وتُعنى بالإشراف على الشركات الحائزة على رخص الامتياز للعمل في مشروعات التعدين وتتكون من ثلاثة إدارات بالإضافة للمكتب التنفيذي.

2.2.3. إدارة الموارد البشرية:

الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية تعنى باختصار؛ الاستخدام الأمثل للعنصر البشري والمادي المتوفر والمتوقع على مدى كفاءته، وقدراته، وخبراته. كفاءة العمل تتوقف على نجاح المنشأة في الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال إدارة الموارد البشرية والمالية بالتخطيط، والاختبار، والتدريب، والتحفيز، والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

3.2.3. إدارة الشؤون المالية:

من أهم واجباتها إعداد الأهداف وتنفيذها وإعداد مؤشرات قياس الأداء. كذلك المشاركة في إعداد الموازنة السنوية للإيرادات وتحديد نسب التحصيل للمساعدة في عمليات اتخاذ القرار. والمشاركة في الاجتماعات الدورية والطارئة والمأموريات واللجان المختلفة عند الاقتضاء. أيضاً حصر وتحديد المخاطر وفرص التحسين الخاصة بالقسم.

4.2.3. إدارة حساب الإنتاج:

تعتبر إدارة حساب الإنتاج مسئولة من إعداد سياسات التحصيل واللوائح المالية للمنشأة وحساب إيرادات التعدين التقليدي بالولايات. والقيام بنظام التحصيل الإلكتروني والتأكد من فعاليته ومعالجته. إعداد الأهداف وتحديد نسب التحصيل للمساعدة في عمليات اتخاذ القرار. الإشراف ومتابعة الإجراءات المتعلقة بشركات الامتياز ومخلفات التعدين. الإشراف ومتابعة الإجراءات المتعلقة بشركات التعدين الصغيرة. الإشراف ومتابعة إجراءات حسابات الأنصبة المتعلقة بشركات الامتياز ومخلفات التعدين.

5.2.3. إدارة التطوير: من أهم المهام والاختصاصات إعداد وصياغة الكتيبات الإرشادية والتوعوية. وضع السياسات والرؤية والرسالة الخاصة بالإدارة العامة للبيئة والسلامة والمسئولية المجتمعية. متابعة تنفيذ الالتزامات والاتفاقيات الدولية والتخطيط لذلك. إعداد التقارير الفنية المتخصصة ومؤشرات القياس. القيام بعمليات التدريب وإعداد البرامج التدريبية الخاصة بالمراقبين ومنسوبي الشركة السودانية فيما يلي قضايا البيئة والسلامة.

3.3. أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير الإداري بالشركة السودانية للمعدنية:

استخدمت الشركة السودانية للمعدنية في استراتيجياتها لإدارة الصراع بين عاملها أنماط منها نمط (التعاون، القوة والسيطرة)، بنسب متفاوتة حسب التحليل لبيانات الدراسة حيث أكد وجود ارتباط معنوي بين تلك الأنماط والتطوير الإداري بالشركة وبالتالي وضح جلياً أنه يوجد بالشركة مناخ تنظيمي جيد وفعال. حيث إنها تقوم بعمل دورات تدريبية على النطاق الداخلي والخارجي لرفع قدرات ومهارات العاملين واكتسابهم للخبرات. وأيضاً تعتمد الشركة نظام الحوافز المعنوية والمادية العادلة بين العاملين كل حسب جهده ويظهر ذلك في المناسبات الدينية كالأعياد والمناسبات

الاجتماعية في الأفرح والأتراح مما يزيد من الولاء والانتماء للعامل بالشركة وبالتالي يعود للعامل بالتطوير وزيادة الإنتاج. تقوم إدارة الشركة بإعطاء وقت كافٍ للعاملين بمناقشة أسباب وحلول الصراع، وهناك تواصل مع الموظفين ورؤساء الأقسام (الاتصال الفعال) الرأسي والأفقي عبر إصدار الأوامر والسياسات من القمة والاستماع للشكاوى والمظالم من الإدارات الدنيا. وكذلك أيضاً تسعى الإدارة دائماً لإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط. وامتلاك الإدارة القدرة على البحث عن الحل الوسط والابتعاد عن المعاقبة وتطوير إجراءات جاذبة للعاملين فيها، يؤدي هذا إلى العمل بروح الفريق الواحد حيث لا توجد تدخلات في الصلاحيات والمسئولية، مما أدّى إلى خلق روح الابتكار، والابتداع، والرضا الوظيفي الواضح. يرجع استخدام تلك الأنماط بصورة متكاملة إلى فهم مديري الإدارات العليا للصراع وطبيعته ومدى قدراتهم لإدارته، وبالتالي تتحقق الأهداف للشركة. استخدام الأنماط والإستراتيجيات بشكل ملائم يدل على إن هنالك مجهود كبير يبذل لحل الصراع بالشركة مثل معرفة الفروق الشخصية للأفراد، والثقافات المختلفة لهم، ونفسية كل منهم، والظروف الاقتصادية في السوق.

4. الدراسة الميدانية:

1.4. متغيرات نموذج الدراسة:

تم تطوير نموذج يتكون من محورين رئيسيين: الأول يضم المتغيرات المستقلة التي تنقسم إلى متغيرين (التعاون، والسيطرة والقوة) أما المحور الرئيسي الثاني يمثل المتغير التابع والذي يقيس التطوير الإداري بالمؤسسة موضع الدراسة.

- اختبارات صدق محتوى المقياس: تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح. عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين بمجال البحث، وذلك لتحليل

مضامين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات.

- اختبارات الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة (درجة مصداقية البيانات): لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصدقية ألفا كرو نباخ (Alpha- cronbakh)، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرو نباخ 60%. تم إجراء اختبار المصدقية على عينة استطلاعية قوامها (50) من أفراد العينة. نتائج اختبار الثبات لقيم ألفا كرو نباخ لجميع عبارات (المحاور) أكبر من (60%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حده أو على مستوى جميع عبارات المقياس. بلغت قيمة ألفا كرو نباخ للمقياس الكلي (0.70) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات.

2.4. مجتمع وعينة الدراسة:

تم توزيع (150) استبانة على عينة قصدية من الموظفين، والإداريين، والمهندسين، والفنيين، وشاغلي الوظائف الأخرى بالشركة السودانية للموارد المعدنية، استردت منها (137) استبانة بنسبة 91%، و(13) استبانة غير مستردة بنسبة 9%.

3.4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار مربع كاي:

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (التعاون)

العبارة	انحراف معياري	متوسط حسابي	الرتبة	النتيجة
تلجأ الشركة إلى التعاون مع الطرف الآخر لحل النزاع	0.73	4.22	1	أوافق بشدة
تسعى الشركة إلى التعامل مع اهتمامات الجميع	0.96	94.0	2	أوافق
تسعى الشركة إلى تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد	1.16	93.9	3	أوافق
لا يوجد تعاون بين العاملين بالشركة	1.29	82.4	4	لا أوافق
المتوسط	1.04	3.70	-	أوافق

المصدر: إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

يتضح من الجدول (1): غالبية العبارات التي تعبر عن المحور الأول (التعاون) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على غالبية العبارات التي تقيس محور التعاون. أهم عبارة من عبارات محور (التعاون) هي العبارة (تلجأ الشركة إلى التعاون مع الطرف الآخر لحل النزاع)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.22) وانحراف معياري (0.73). وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (لا يوجد تعاون بين العاملين بالشركة) حيث بلغ متوسط العبارة (2.48) وانحراف معياري (1.29). كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.70) وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على غالبية العبارات التي تقيس محور التعاون بانحراف معياري (1.04)، مما يدل على تركز القيم حول وسطها الحسابي.

جدول (2): اختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول (التعاون)

العبارة	مربع كاي	درجات حرية	دلالة إحصائية	تفسير
تلجأ الشركة إلى التعاون مع الطرف الآخر لحل النزاع	98.176	3	0.000	دالة
تسعى الشركة إلى التعامل مع اهتمامات الجميع	109.368	4	0.000	دالة
تسعى الشركة إلى تثبيت فكرة أننا جميعاً في قارب واحد	77.015	4	0.000	دالة
لا يوجد تعاون بين العاملين بالشركة	37.456	4	0.000	دالة
قيمة مربع كاي الأحادية للمحور	130.325	3	0.000	دالة

المصدر: إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (2): بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (98.176) عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن الشركة تلجأ إلى التعاون مع الطرف الآخر لحل النزاع. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (109.368) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تسعى إلى التعامل مع اهتمامات الجميع. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (77.015) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن الشركة تسعى إلى تنبؤ فكرة أننا جميعاً في قارب واحد. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (37.456) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على عدم وجود تعاون بين العاملين بالشركة. بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (130.325)، عند درجات حرية (3)، ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (القوة والسيطرة)

العبارة	انحراف معياري	متوسط حسابي	رتبة	نتيجة
تميل الشركة إلى فرض الحلول بالقوة والسيطرة.	1.30	2.72	3	لا رأي
لا تلجأ الشركة لأسلوب الأوامر والتعليمات	1.34	73.2	2	لا رأي
تلجأ الشركة لأسلوب القوة لحل الصراع	1.11	302.	4	لا أوافق
تظل الشركة حازمة في متابعة القرارات	0.94	54.1	1	أوافق
المتوسط	1.17	3.11	-	لا رأي

المصدر: إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

يتضح من الجدول (3): جميع العبارات التي تعبر عن (القوة والسيطرة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على غالبية العبارات التي تقيس القوة والسيطرة. أهم عبارة (تظل الشركة حازمة في متابعة القرارات)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.15) وبانحراف معياري (0.94) وأقل عبارة من حيث الموافقة (تلجأ الشركة لأسلوب القوة لحل الصراع) حيث بلغ متوسط العبارة (2.30) بانحراف معياري (1.11). كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.11) وهذا يدل على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على غالبية العبارات التي تقيس القوة والسيطرة، بانحراف معياري (1.17)، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي.

جدول (4): اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني (القوة والسيطرة)

العبارة	مربع كاي	درجات حرية	دلالة إحصائية	تفسير
تميل الشركة إلى فرض الحلول بالقوة والسيطرة.	41.059	4	0.000	دالة
لا تلجأ الشركة لأسلوب الأوامر والتعليمات	31.769	4	0.000	دالة
تلجأ الشركة لأسلوب القوة لحل الصراع	60.104	4	0.000	دالة
تظل الشركة حازمة في متابعة القرارات	121.333	4	0.000	دالة
قيمة مربع كاي الأحادية للمحور	124.853	3	0.000	دالة

المصدر: إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م

يتضح من الجدول (4): بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (41.059) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على أن الشركة تميل إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (31.769) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة على إن الشركة لا تلجأ لأسلوب الأوامر والتعليمات. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (60.104) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على إن الشركة تلجأ لأسلوب القوة لحل الصراع. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (121.333) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على إن الشركة تظل حازمة في متابعة القرارات. بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (124.853)، عند درجات حرية (3)، ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لم يبدوا إجابات محددة.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (المتغير التابع)

العبارة	انحراف معياري	متوسط حسابي	رتبة	نتيجة
تعمل الشركة على تحقيق حاجات ورغبات الأفراد	1.01	4.15	5	أوافق
تستخدم الشركة التحفيز الفعال من أجل التطوير	1.07	4.18	3	أوافق
تتبع الشركة سياسة إشراك الفرد في اتخاذ القرارات	1.16	3.93	8	أوافق
تعزز الشركة من قوة تماسك الجماعة التي تنتمي إليها	0.94	4.15	4	أوافق
تنشر الشركة ثقافة وضوح الرؤى والأهداف	0.96	4.12	6	أوافق
تسعى الشركة على العمل بروح الفريق الواحد	1.01	4.22	2	أوافق بشدة
زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية	0.96	4.31	1	أوافق بشدة
بيئة الشركة تشجع على الإبداع والتفكير	1.22	4.06	7	أوافق
المتوسط	1.04	4.14	-	أوافق

المصدر: إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

يتضح من الجدول (5): جميع العبارات التي تعبر عن المحور الثالث (التطوير الإداري) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس التطوير الإداري. أهم عبارة من عبارات محور (التطوير الإداري) هي العبارة (تسعى الشركة إلى زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.31) وبانحراف معياري (0.96) وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تتبع الشركة سياسة إشراك الفرد في عملية اتخاذ القرارات) حيث بلغ متوسط العبارة (3.93) بانحراف معياري (1.16). كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.14) وهذا يدل على إن أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس التطوير الإداري، بانحراف معياري (1.04)، مما يدل على تمركز القيم حول وسطها الحسابي.

جدول (6): اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث (المتغير التابع)

العبارة	مربع كاي	درجات حرية	دلالة إحصائية	تفسير
تعمل الشركة على تحقيق حاجات ورغبات الأفراد	109.368	4	0.000	دالة
تستخدم الشركة التحفيز الفعال من أجل تطوير الفرد	125.007	4	0.000	دالة
تتبع الشركة سياسة إشراك الفرد في عملية اتخاذ القرارات	92.015	4	0.000	دالة
تعزز الشركة من قوة تماسك الجماعة التي تنتمي إليها	136.941	4	0.000	دالة
تنشر الشركة ثقافة وضوح الرؤى والأهداف بين الجماعة	124.441	4	0.000	دالة
تسعى الشركة على العمل بروح الفريق الواحد	126.905	4	0.000	دالة
تسعى الشركة إلى زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية	148.730	4	0.000	دالة
بيئة الشركة تشجع على الإبداع والتفكير	103.338	4	0.000	دالة
قيمة مربع كاي الأحادية للمحور	24.804	7	0.000	دالة

المصدر : إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

يتضح من الجدول (6): بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (109.368) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على إن الشركة تعمل على تحقيق حاجات ورغبات الأفراد. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (125.007) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على إن الشركة تستخدم التحفيز الفعال من أجل تطوير الفرد. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (92.015) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على إن الشركة تتبع سياسة إشراك الفرد في عملية اتخاذ القرارات. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (136.941) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة

إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على إن الشركة تعزز من قوة تماسك الجماعة التي تنتمي إليها. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (124.441) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على إن الشركة تنشر ثقافة وضوح الرؤى والأهداف بين الجماعة. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (126.905) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على إن الشركة تسعى على العمل بروح الفريق الواحد. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (148.730) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على إن الشركة تعمل إلى زيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثامنة (103.338) عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على إن بيئة الشركة تشجع على الإبداع والتفكير. بلغت قيمة مربع كاي الأحادية للمحور (24.804)، عند درجات حرية (7)، ومستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من (5%)، وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين.

4.4. اختبار فروض الدراسة:

1.4.4. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والتطوير

الإداري:

جدول (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين التعاون، والتطوير الإداري

نتيجة	مستوى معنوية	(T) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفرضية الأولى
قبول	0.000	5.965	0.672	0.21	0.46	العلاقة بين التعاون والتطوير

المصدر: إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

يتضح من الجدول (7): هنالك ارتباط (دون الوسط) بين التعاون، والتطوير الإداري ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره **0.46**، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) **0.672**، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين التعاون والتطوير الإداري. قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) **21%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التطوير الإداري) سببها المتغير المستقل (التعاون) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التطوير الإداري) والمتغير المستقل (التعاون) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (**5%**) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (**5.965**) بمستوى دلالة معنوية (**0.000**)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية **5%**. عليه تم رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون والتطوير الإداري بالشركة السودانية للموارد المعدنية.

2.4.4. الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والسيطرة، والتطوير الإداري:

جدول (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين (القوة والسيطرة)، والتطوير الإداري

نتيجة	مستوى المعنوية	(T) المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفرضية الرابعة
قبول	0.004	2.916	0.328	0.06	0.24	علاقة بين القوة والسيطرة والتطوير

المصدر : إعداد المجموعة من واقع بيانات الدراسة الميدانية 2019م.

يتضح من الجدول (8): هنالك ارتباط (ضعيف) بين القوة والسيطرة والتطوير الإداري ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره 0.24، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغير التابع والمستقل وبالرجوع لقيمة معامل الانحدار (B) 0.328، مما يدل وجود علاقة طردية موجبة بين القوة والسيطرة والتطوير الإداري. قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) 6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التطوير الإداري) سببها المتغير المستقل (القوة والسيطرة) وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (التطوير الإداري) والمتغير المستقل (القوة والسيطرة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.916) بمستوى دلالة معنوية (0.004)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه تم رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة والسيطرة والتطوير الإداري بالشركة السودانية للموارد المعدنية.

5. النتائج: من خلال الدراسة التطبيقية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. نمط التعاون يساعد على إدارة الصراع بالشركة السودانية للموارد المعدنية ومن ثم يحقق التطوير الإداري؛
2. يساعد نمط القوة والسيطرة بالشركة السودانية للموارد المعدنية في إدارة صراعها على التطوير الإداري.

6. الاقتراحات: بعد هذه الدراسة، يتم اقتراح ما يلي:

1. ضبط ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة بالشركة السودانية للموارد المعدنية؛
2. على الشركة السودانية أن تتراجع عن بعض قراراتها في سبيل تحقيق رغبات وحاجات الأفراد؛
3. على الشركة السودانية للموارد المعدنية الاستمرار في تحقيق رغبات وحاجات الأفراد والتحضير الفعال من أجل التطوير.

7. قائمة المراجع:

- الكتب والأطاريح:

- إحسان دهش جلاب، "إدارة السلوك في المنظمات"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2016م.
- إسماعيل عبد الفتاح، "إدارة الصراعات والأزمات الدولية"، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، 2001م.
- حامد أحمد رمضان بدر، "السلوك لتنظيمي"، القاهرة: دار النهضة العربية، 2006م.
- حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنشآت"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م.

-
- سيد محمد جاد الرب، "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء"، القاهرة، مطبعة العشري، 2009م.
- شوقي ناجي جواد، "سلوك تنظيمي"، عمان: دار مكتبة حامد للنشر، 2000م.
- عبد الرازق سالم الرحاحله، زكريا أحمد محمد عزام، "السلوك التنظيمي في المنشآت"، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م.
- محمد حسين عساف، "إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي"، رسالة دكتوراه منشورة، مقدمة لجامعة سانت كلنش، 2013م.
- أحمد يوسف أحمد اللوح، "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، بالتطبيق على جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة، 2008م.
- محمد عبد الكريم سالم الرقاد، "أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في مستشفيات القطاعين الخاص والعام في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لكلية الدراسات التجارية قسم إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2000م.
- يوسف عبد الله حمد محمد علي، "الصراع في اتخاذ القرار وأثره على الكفاءة الإنتاجية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة لكلية الدراسات التجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.
- التقارير:
- مطبوعات الشركة السودانية للموارد المعدنية، أغسطس، 2018م، 2019م.