

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة اولاً: منهجية البحث

مشكلة البحث

تتجسد مشكلة البحث بغموض وعدم معرفة الإستراتيجيات التي تتبناها القيادات الجامعية الليبية في مواجهة الصراع التنظيمي بين العاملين. ويعود ذلك إلى ندرة وجود دراسة في تلك الجامعات، ويمكن صياغة المشكلة السؤالين الآتيين:
١. ماهي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها قيادات الكليات الليبية في مواجهة الصراع بين الأفراد؟
٢. هل هناك علاقة بين هذه الاستراتيجيات والمتغيرات التنظيمية والشخصية لتلك القيادات؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الهدفين الآتيين:-

1- تشخيص وتحليل الإستراتيجيات التي تعتمد عليها القيادات الجامعية الليبية عند التعامل مع الصراع التنظيمي.

2- تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية لتلك القيادات (العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي، المسؤولية الإدارية، جهة العمل).

أهمية البحث

تلعب الجامعات والكليات دوراً فاعلاً في بناء القاعدة العلمية للمجتمع، وتعتبر الركيزة الأساسية التي تستند لها جميع المنظمات الأخرى على اختلاف أنواعها وطبيعتها، من خلال توظيف مخرجات تلك الجامعات كمدخلات أساسية لها وبخاصة الموارد البشرية المؤهلة نظرياً وتطبيقياً.

ولا حاجة إلى التذكير بان القيادات الجامعية لها دور حاسم في تحقيق أهداف تلك الكليات. ويعتبر الصراع بين العاملين من أهم العقبات التي تواجه هذه القيادات (عمداء الكليات ومعاونيهم)، بعبارة موجزة يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقات التنظيمية من التركيز على تحقيق الأهداف إلى التركيز على الصراعات الداخلية والمصالح الشخصية المتمثلة بالتصدي للأطراف الأخرى في الصراع. وهنا تظهر الحاجة إلى استخدام تقنيات سلوكية حديثة تتصدى لهذه الظاهرة البالغة الصعوبة والتعقيد.

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الظاهرة التي يتناولها وحجم الآثار السلبية (في الغالب) المترتبة عنها، أن اعتماد إستراتيجيات ملائمة لمواجهة هذه الظاهرة في الجامعات الليبية سيؤدي إلى تفعيل العمل الإداري وبالتالي تعزيز الدور الحيوي الذي تقوم به هذه الجامعات في بناء المجتمع ومؤسساته.

فرضيات البحث

سيقوم الباحث باختبار مدى صحة وثبوت الفرضيات الآتية:-

الفرضية الأولى: تميل القيادات الجامعية الليبية إلى تبني إستراتيجية التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي بدرجة أعلى من ميلها إلى اعتماد إستراتيجيات الإجبار والتجنب.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الخصائص الشخصية والتنظيمية لتلك القيادات (العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي، المسؤولية الإدارية، جهة العمل) وبين إستراتيجيات الصراع التنظيمي.

مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من عمداء الكليات ومعاونيهم في الجامعات الليبية وقد تعذر تحديد عددها بشكل دقيق بسبب إعادة الهيكلة والتنظيم الذي تخضع له الجامعات والكليات في فترة إعداد وإجراء البحث، علماً أن الدراسة قد شملت أكبر سبعة جامعات في الجماهيرية

العربية الليبية وهي تشكل 85% من الجامعات الليبية، وهي نسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة.

توزيع الاستبانات واسترجاعها: قام الباحث بتوزيع (70) استبانة على عينة الدراسة من عمداء ومعاونين العمداء في الجامعات الليبية وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (66) استبانة بنسبة استرداد (94%) منها (64) استبانة مستوفية لغايات التحليل الإحصائي وبنسبة (91%).

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمسترجعة

| الاستبانات المستوفية للشروط | | الاستبانات المسترجعة | | الاستبانات الموزعة | | التفاصيل الجامعة |
|-----------------------------|-------|----------------------|-------|--------------------|-------|---------------------|
| نسبتها من الموزعة | العدد | نسبتها من الموزعة | العدد | % | العدد | |
| 90 | 18 | 90 | 18 | 28.6 | 20 | الفتاح |
| 83.3 | 10 | 83.3 | 10 | 17.1 | 12 | قاريونس |
| 85.7 | 12 | 100 | 14 | 20 | 14 | سيها |
| 100 | 6 | 100 | 6 | 8.6 | 6 | مصراة |
| 100 | 8 | 100 | 8 | 11.4 | 8 | 7 أبريل |
| 100 | 4 | 100 | 4 | 5.7 | 4 | الجبل لغربي |
| 100 | 6 | 100 | 6 | 8.6 | 6 | التحدي |
| %91.42 | 64 | %94.28 | 66 | %100 | 70 | المجموع |

أداة البحث

قام الباحث بتصميم مقياس للصراع التنظيمي، بالاستناد إلى الأدبيات التنظيمية والإدارية، وكذلك بالإفادة من المقاييس التي اعتمدها الدراسات السابقة ويتكون المقياس من قسمين رئيسيين: خصص القسم الأول للخصائص الشخصية والتنظيمية، أما القسم الثاني فيتعلق باستراتيجيات الصراع التنظيمي. وقد تم تقسيم المقياس إلى اثني عشر فقرة تعبر كل منها عن بعد من أبعاد الصراع التنظيمي وتتضمن الفقرة الواحدة ثلاث عبارات بديلة تعبر كل واحدة منها عن إستراتيجية، بحيث يقرأ المستجيب كل فقرة ويختار عبارة واحدة فقط (أسلوب الاختيار من متعدد) ويتجميع الإجابات على الفقرات الأثني عشر يتم تحديد وتشخيص الإستراتيجيات التي يعتمدها أفراد العينة، أما الإستراتيجيات فهي ثلاث "إستراتيجية التعاون، إستراتيجية الإجماع، إستراتيجية التجنب".

وقد خضعت أداة البحث (المقياس) لمجموعة من الاختبارات للتأكد من صدقها وثباتها، وقد عرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين المتخصصين (ملحق ٢) وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات أجريت عليها عدة تغييرات ما بين تعديل واستبعاد، ثم وزعت بعد ذلك على مجموعة من أفراد العينة للتأكد من أنها تقيس ما ينبغي قياسه، ثم أعيدت صياغة بعض من عباراتها ووزعت بصيغتها النهائية على أفراد العينة. وقد بلغ معامل الثبات الداخلي Cronbach's Alpha للإستبانة 0.87 وهي نسبة ثبات عالية.

الأساليب الإحصائية

تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية وبما يتناسب وطبيعة هذه الدراسة:

- النسبة المئوية: للمقارنة بين عدد التكرارات التي تحصل عليها كل استراتيجية.
- الوسط الحسابي: للمقارنة بين مدى الاعتماد على كل استراتيجية.
- الانحراف المعياري: كمؤشر إضافي لتفهم المتوسطات الحسابية.
- معامل التوافق: لبيان العلاقة بين استراتيجيات الصراع وبعض المتغيرات التنظيمية والشخصية. ويحسب كالآتي:

معامل التوافق = ١ - (١/ج) (تحت الجذر التربيعي)

حيث ج=مربع تكرار الخلية/مجموع تكرار العمود+ مجموع تكرار الصف.
٥. اختبار(كا) ٢: ويحسب كالاتي:مجموع(القيم الفعلية-القيم المتوقعة) ٢ /القيم المتوقعة.
التعريفات الإجرائية

- 1- القيادات الجامعية: كل من يتولى موقع وظيفي بدرجة عميد كلية أو معاون عميد.
 - 2- الصراع التنظيمي: تعارض أو تضارب الآراء والأهداف والمصالح بين طرفين أو أكثر.
 - 3- العاملون: مجموعة الموظفين في الكليات الليبية حصراً ولا يدخل ضمنهم التدريسيون.
- ثانياً: الدراسات السابقة

حضي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق ومن مختلف الأبعاد وقد أشارت دراسة Thomas and Schmid إلى إن خمس وقت المديرين ينفق في إدارة الصراع (٣١٥ : ١٩٧٦) أما دراسة Dessler فقد توصلت إلى أن المديرين يعتبرون أن أهمية مواجهة الصراع تساوي أو تزيد على أهمية الوظائف الإدارية التقليدية للمدير (٤١٦ : ١٩٨٤). وتوصلت دراسة Hocker and Welmot إلى إن أهم أسباب الصراع هي اعتمادية العلاقة والمهام، وهذا ما أكدت دراسة الحنيطي بالإضافة إلى تعارض الأهداف والموارد المحدودة وتوصلت دراسة Al – Rhim (١٩٨٥) إلى نتيجة هامة مفادها إن تشخيص الصراع داخل المنظمة أمراً ضرورياً ولا بد منه ، لان التدخل لحل الصراع بدون إجراء تشخيص واف ودقيق قد يؤدي إلى تفاقم الصراع وأشارت دراسة Pascale (١٩٩١) إلى أن تخفيف درجة المركزية واعتماد الحوار والمكاشفة تساعد على حل الصراعات التنظيمية. أما دراسة زايد (١٩٩٥) فقد هدفت إلى تقديم وجهات النظر بالنسبة لظاهرة الصراع وتحليل الاستراتيجيات المستخدمة وتحديد النتائج الايجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع وقد توصلت إلى إن إتباع استراتيجية التعاون في إدارة الصراع تساهم بشكل جوهري في تحقيق النتائج الايجابية، وان استراتيجية التجنب هي اقل الاستراتيجيات أسهاماً في تحقيق الجوانب الايجابية للصراع.

المبحث الثاني: الإطار النظري

مفهوم الصراع

أشار March & Simon إلى الصراع باعتباره اضطراب أو توقف في عملية اتخاذ القرار حيث يواجة متخذ القرار صعوبة في اختيار البديل (١١٢ : ١٩٥٨). أما Robbins فقد عرف الصراع بأنه النشاط المتعمد أو المقصود الذي يقوم به الشخص A لمنع الشخص B من تحقيق أهدافه ومصالحه (٤١٢ : ١٩٩٠). ويرى Jones بان الصراع عبارة عن صدام يحصل عندما يتعارض سلوك أو هدف معين لجهة ما مع أهداف جهات أو مجموعات أخرى (٥٠٤ : ١٩٩٥). ويشير Daft إلى الصراع بين الجماعات بأنه السلوك الذي يحدث بين الجماعات التنظيمية عندما يشخص الأعضاء في جماعة ما ويدركون بان الجماعات الأخرى تقف في طريق تحقيقاتهم لأهدافهم (٤٤٢ : ٢٠٠١) ويلخص Daft and Noe تعريف الصراع بان تناقض أو عدم توافق بين قيمتين (أو أكثر) أو هدفين أو حاجتين (٤٤٨ : ٢٠٠١).

وقد حضي موضوع الصراع باهتمام واسع في العلوم الاجتماعية (٥٣٥ : ١٩٩٣ Narayanan and Nath, ومنها العلوم الإدارية حيث تطورت النظرة إلى الصراع عبر مراحل تطور الفكر التنظيمي، وقد نظر المدخل التقليدي إلى الصراع باعتباره ظاهرة سيئة وضارة فيتوجب تجنبها والحد من أثارها وان أمكن استئصالها.

(الشماع وحمود ، ١٩٨٩ : ٣٠٩). أما المدخل السلوكي فقد اعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في (عسكر ، ١٩٨٣ : ٢٨) السلوك الإنساني إلا إن القصور في نظرتهم تجلت في تأكيدها على ضرورة إنهاء الصراع دون تحفيزه (عسكر ، ١٩٨٣ : ١٨) أما المدخل التفاعلي فينظر إلى الصراع باعتباره ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها

(Daft & Noe,2001:462) ويشير Robbins إلى إن إدارة الصراع تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية (زايد ، ١٩٩٥ : ٥٢٩) وبذلك يتضح إن للصراع جوانب ايجابية حيث انه يدفع المنظمة إلى التغيير وبالتالي يعزز التكيف والبقاء (اللوزي ، ١٩٩٥ : ٦١) كما يمكن أن يساعد في تفجير الطاقات ويعمق التفكير والإبداع ، وبدونه تصاب المنظمة بالجمود والتوقف (٤١٧ : ١٩٩٠ ، Robbins).

آثار ونتائج الصراع

لاشك إن للصراع نتائج هدامة ومدمرة بشكل عام، ومع ذلك فهو قد يتضمن بعض الآثار الايجابية في حالات خاصة فالصراع بين الجماعات يؤدي إلى زيادة اللحمة بين أعضاء تلك الجماعات ومثال ذلك، تكاتف وتوحد جهود الأعضاء تجاه التهديدات الخارجية وزيادة درجة التعاون على تحقيق الهدف العام. كذلك يسهم الصراع في الكشف عن المواهب الكامنة في المواقف الصعبة والمشكلات المعقدة (موسى، ١٩٩٠ : ٦١)

مستويات الصراع

يمكن النظر إلى الصراع من خلال أربعة مستويات: المستوى الأول يبدأ من الصراع لدى الفرد حيث يتعرض الفرد لضغوط مختلفة، وقد يأخذ ذلك شكل صراع بين بدائل معينة أو صراع بين الادوار. (Schermmerhorn, 1996:241-243) المستوى الثاني هو الصراع بين الأفراد وينشأ بسبب تصادم أو مواجهة بين شخصين أو أكثر، وقد يعود السبب إلى الصراع على الموارد أو اختلاف القيم أو غموض وعدم وضوح الأدوار والواجبات. وقد يأخذ أشكال مثل الرفض والمقاومة وحتى العنف (عسكر، ٣١: ١٩٨٣-٣٢) المستوى الثالث هو الصراع بين الجماعات وهو شكل شائع للصراع داخل المنظمات، كما هو الحال بين الوحدات التنظيمية والإدارات أو بين الاستشاريين والتنفيذيين. المستوى الرابع هو الصراع بين المنظمات ويتجلى بالمنافسة الشرسة بين الشركات التي تعمل أو تتشارك في مجال واحد من الصناعة. وهو قد يأخذ شكل صراع على السوق أو الزبائن أو الموارد أو التخصصات (كما هو الحال في القطاع الحكومي). (Daft,2001:440-443).

أما أسباب الصراع فقد عرضتها الأدبيات الإدارية بإسهاب ويمكن تحديدها بإيجاز بالاتي : اختلاف القيم ، اختلاف الأهداف ، اختلاف الحاجات ، اختلاف الإدراك

(Daft & Noe, 2001:452-454) (Denisi and Griffn,2001:488-489).

إما فيما يتعلق باستراتيجيات وأساليب مواجهة الصراع فهناك العديد من النماذج التي حددت وشخصت هذه الإستراتيجيات ومن أشهرها ((Blake/Mouton (1964)) (١٩٧٦) Littre and Likert ، (١٩٧٩) Hodge and Antony ،عسكر (١٩٨٣)

الأنموذج العقلاني إزاء الأنموذج السياسي في إدارة الصراع

يحدد Daft مصادر الصراع بين الجماعات باختلاف الأهداف، التمايز، الاعتمادية في الأعمال. وتحدد هذه العوامل استخدام أو عدم استخدام كل من الأنموذج العقلاني أو الأنموذج السياسي داخل المنظمة من أجل حل الصراع وتحقيق الأهداف ،ف عندما تكون الأهداف واضحة والاختلافات قليلة حولها ،ولا يبدو إن هناك صراع على الموارد ،فانه يمكن في مثل هذه الظروف استخدام الأنموذج العقلاني في اتخاذ القرار، وهو انموذج مثالي لا يمكن تحقيقه في الواقع العملي ،ومع ذلك يكافح المديرون من أجل استخدام العمليات العقلانية متى أمكن ذلك. ووفقا لهذا الانموذج فان السلوك ليس عشوائيا و الأهداف واضحة وتحدد الخيارات بطريقة منطقية، كذلك تتحدد خصائص هذا الانموذج من خلال قوة المركز والرقابة ونظم المعلومات الشاملة والتوجه نحو الكفاءة. أما وجهة النظر المعاكسة للأنموذج العقلاني، فهي الانموذج السياسي في إدارة الصراع فعندما تكون الاختلافات كبيرة وجماعات المنظمة ذات مصالح متقاطعة، ستكون هناك حاجة إلى القوة والتأثير من أجل الوصول إلى حلول أو

تسويات . وسوف تدخل تلك الجماعات دفع وجذب لتحديد الأهداف والوصول إلى صيغة حل، حيث المعلومات غامضة وليست كاملة والاختلافات واضحة وصريحة. إن النموذج السياسي يصف بشكل خاص المنظمات التي تكافح من أجل الوصول إلى مشاركة في اتخاذ القرار، من خلال تمكين العاملين. إن الإجراءات العقلانية المجردة لا تعمل في المنظمات الديمقراطية كالمنظمات المتعلمة. إن كلا النموذجين العقلاني والسياسي يستخدم بشكل رسمي في المنظمات بدرجة أو بأخرى وفي أغلب المنظمات فإن هذين النموذجين لا يصفان واقع الأشياء بشكل كامل، لكن كل منهما يستخدم في وقت ما. فالمديرون قد يكافحون لاستخدام وتبني إجراءات عقلانية، لكنهم في النهاية يجدون إن السياسة ضرورية ولا مفر منها لإنجاز الأهداف. إن النموذج السياسي يعني إن على المديرين تعلم واكتساب وتطوير واستخدام القوة والتأثير لفض الصراعات والوصول إلى تسويات وبالتالي تحقيق الأهداف. (Daft, 2001:441-448)

وسيوضح الباحث هذه الاستراتيجيات حسب نموذج Baker حيث تم تصميم المقياس بالاستناد إلى هذا النموذج نظراً لشهرته وسهولة ودقة اعتماده وملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وعلى وفق استراتيجياته الثلاثة (Baker ، ١٩٨٨ : ١٦٧-١٦٨) وكالاتي:-

- ١- استراتيجية التعاون : الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين بان أهدافهم متوافقة أكثر منها متناقضة أو مستقلة عن بعضها البعض (Decenzo and Robbins ، ١٩٩٩ : ٢٣٩) .
- ٢- استراتيجية التنافس (الإيجار) : وهي الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه بصرف النظر عن مصالح الآخرين أي النظر إلى الصراع باعتباره ربح أو خسارة وكذلك يحاول المدير فرض وجهة نظره على العاملين بالاكراه والإيجار.
- ٣- استراتيجية التجنب: انسحاب المدير من المواجهة أو إيجاد الحل، أي السماح باستمرار الصراع وعدم بذل أي جهد باتجاهه.

المبحث الثالث : تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

وصف خصائص مجتمع الدراسة : يتبين من الجدول (٢) ماياتي:

١. توزيع أفراد العينة حسب المسؤولية الإدارية: إن 50% من أفراد العينة يشغلون منصب "عميد" ونفس النسبة لمنصب "معاون عميد".
٢. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: إن ٦١% من أفراد العينة كانوا من حملة شهادة الدكتوراه. أما حملة شهادة الماجستير فكانت نسبتهم 39% .
٣. توزيع أفراد العينة حسب العمر: إن 32.8% من أفراد العينة هم من ذوي فئة العمر (41-45) ، ويأتي بالمرتبة الثانية ذوي فئة العمر (36-40) وبنسبة 26.5%، ويأتي بالمرتبة الثالثة ذوي فئة العمر (46-50) ونسبتهم 20.3% ثم فئة العمر (51 فأكثر) ونسبتهم 14% وأخيراً ذوي فئة العمر (31-35) ونسبتهم 6.3% وذلك شيء طبيعي حيث تعتبر هذه الفئة صغيرة نسبياً مقارنة بهذين المنصبين (عميد، معاون عميد).
٤. توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة: جاء ذوي مدة الخدمة (11-15) بالترتيب الأول ونسبتهم 43.7% ثم ذوي مدة الخدمة (16-20) ونسبتهم 28.2% ويليهم ذوي مدة الخدمة (21 سنة فأكثر) ونسبتهم 12.5% وأخيراً ذوي مدة الخدمة في الفئتين (5 فأقل) و(6-10) ونسبة كل منهم 7.8%.
٥. توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل (الجامعة): إن 28.2% 8 من أفراد العينة من جامعة الفاتح ، ولا غرابة في ذلك فهي من أكبر الجامعات الليبية، إن لم تكن أكبرها على الإطلاق من حيث عدد الكليات وعدد الأقسام العلمية. وجاء في المرتبة الثانية أفراد العينة من جامعة سبها ونسبتهم 18.7%، ثم جامعة قاريونس وبنسبة 15.6% ثم جامعة 7

أبريل وبنسبة 12.5% ثم جامعتي التحدي ومصراته ، وبنسبة 9.4%، وأخيراً جامعة الجبل الغربي وبنسبتهم 6.2%.

جدول (2) الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة البحث

| المجموع | | % | العدد | التفاصيل | | |
|---------|-------|-------|-------|---------------------|------------|--------------|
| % | العدد | | | الخصائص | | |
| %100 | 64 | %61 | 39 | المؤهل العلمي | | |
| | | | | دكتوراه | ماجستير | |
| %100 | 64 | %50 | 32 | المسؤولية الإدارية | | |
| | | | | عميد | معاون عميد | |
| %100 | 64 | %6.3 | 04 | العمر | | |
| | | | | 35-31 | 40-36 | |
| | | | | %26.5 | 17 | 45-41 |
| | | | | %32.8 | 21 | 50-46 |
| | | | | %20.3 | 13 | 51 فأكثر |
| %100 | 64 | %7.8 | 05 | مدة الخدمة | | |
| | | | | 5 فأقل | 10-6 | |
| | | | | %7.8 | 05 | 15-11 |
| | | | | %43.7 | 28 | 20-16 |
| | | | | %28.2 | 18 | 21 فأكثر |
| %100 | 64 | %28.2 | 18 | جهة العمل (الجامعة) | | |
| | | | | الفتاح | قاريونس | |
| | | | | %15.6 | 10 | سبها |
| | | | | %18.7 | 12 | 7 أبريل |
| | | | | %12.5 | 08 | التحدي |
| | | | | %9.4 | 06 | مصراته |
| | | | | %9.4 | 06 | الجبل الغربي |
| %6.2 | 04 | | | | | |

تحليل نتائج ومناقشة فرضية الدراسة

أ- عرض وتحليل النتائج

البعد الأول/ طبيعة الصراع بين الأفراد:

يتبين من الجدول (3) إن 86.7% من إجابات أفراد العينة تتبنى مفهوماً يعبر عن إستراتيجية التعاون التي تعتبر الصراع مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني الطبيعي غير الشاذ. ثم جاءت 23.44% من الإجابات التي تتبنى مفهوماً يعبر عن إستراتيجية الإيجاب، حيث تنظر على الصراع على أنه وباء وظاهرة مرضية. وأخيراً أشارت 7.8% من الإجابات إلى إستراتيجية التجنب والانسحاب وعدم تبني مفهوم واضح بهذا الصدد.

جدول (3) إجابات العينة بصدد طبيعة الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|----|---|--------------|-------|
| أ- | أعتبر الصراع بين الأفراد ظاهرة مرضية ووباء يصيب الإدارة | 15 | 23.44 |
| ب- | أعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني. | 44 | 68.75 |

| | | | |
|----|---|----|------|
| ج- | ليس من الضروري أن أمتلك فكرة عن طبيعة الصراع. | 05 | 7.81 |
| | المجموع | 64 | %100 |

البعد الثاني/ دوافع الصراع بين الأفراد:

يتبين من الجدول (4) أن 68.7% من إجابات أفراد العينة تعتبر دوافع الصراع طبيعية وتعكس اختلاف الشخصيات والميول وهي تعبر بذلك عن استراتيجية التعاون. أما إستراتيجية الإيجار فقد عبرت 20.3% من الإجابات عنها حيث تعتبر أن الدوافع العدوانية والمقاصد السلبية هي التي تقف وراء حدوث الصراع. أما الإجابات التي تعبر عن إستراتيجية التجنب فبلغت 10.9% وأشارت إلى أن دوافع الصراع غامضة ولكنها تعبر عن الشخصية الأنانية ويعكس ذلك فلسفة التجنب التي تنظر بعين الشك والريبة إلى الآخرين.

جدول (4) إجابات العينة بصدد دوافع الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|----|--|--------------|-------|
| أ- | الدوافع العدوانية والمقاصد السيئة تقف وراء حدوث الصراع. | 13 | 20.31 |
| ب- | الدوافع الطبيعية التي تعبر عن الشخصيات والميول المختلفة. | 44 | 68.75 |
| ج- | دوافع غامضة تعبر عن شخصية أنانية. | 7 | 10.94 |
| | المجموع | 64 | %100 |

البعد الثالث /النظرة إلى أطراف الصراع:

يتبين من الجدول (5) أن 67.1% من الإجابات تمثل نظرة إستراتيجية التعاون إلى أطراف الصراع فليس بالضرورة أن يكون أحد الطرفين أو كلاهما على خطأ بل أن جميع الاحتمالات واردة بما فيها أن الطرفين على صواب وهذه النظرة معاكسة تماماً لإستراتيجية الإيجار التي تنظر إلى أطراف الصراع معاً بأنهم على خطأ أو على الأقل طرف واحد منهما فقط وبلغت نسبة هذه النظرة 17.19% ، أما النظرة التي تعكس إستراتيجية التجنب فبلغت 15.62% حيث تعبر عن صعوبة تحديد الطرف المخطئ من الطرف المصيب، ولعل ذلك أحد مبررات تبني هذه الإستراتيجية.

جدول (5) إجابات العينة بصدد أطراف الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|----|---|--------------|-------|
| أ- | طرفا الصراع على خطأ، أو على الأقل احدهما. | 11 | 17.19 |
| ب- | كل الاحتمالات واردة، وقد يكون الطرفين على صواب. | 43 | 67.19 |
| ج- | يصعب تحديد الطرف المخطئ من الطرف المصيب. | 10 | 15.62 |
| | المجموع | 64 | %100 |

البعد الرابع/ نمط المدير سبب في حدوث الصراع:

يتبين من الجدول (6) أن 70.31% من إجابات أفراد العينة تعتقد أن نمط المدير أو القائد قد يتسبب في حدوث الصراع حين تكون سياسته غامضة وغير مفهومة، في حين كانت 20.31% في الإجابات تعتقد أن اعتماد التساهل والمرونة يؤدي إلى التسبب. وبالتالي إلى حدوث الصراع ويلاحظ أن النسبة الأولى عبرت عن إستراتيجية التعاون أما الثانية فعبرت

عن إستراتيجية الإجبار أما إستراتيجية التجنب فقد عبرت عنها 9.38% من الإجابات التي تعزو حدوث الصراع إلى تشدد المدير أو تدخله في أعمال المرؤوسين وأمورهم.

جدول (6) إجابات العينة بصدد نمط المدير

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|---------|--|--------------|-------|
| أ- | اعتماد التساهل والمرونة يؤدي إلى التسبب ثم إلى الصراع. | 13 | 20.31 |
| ب- | غموض سياسة المدير تؤدي إلى الصراع. | 45 | 70.31 |
| ج- | التشدد والتدخل في أمور المرؤوسين وعملهم يؤدي إلى الصراع. | 6 | 9.38 |
| المجموع | | 64 | %100 |

البعد الخامس/ نمط المرؤوسين سبب في حدوث الصراع:

يتبين من الجدول (7) أن 57.81% من إجابات أفراد العينة عبرت عن نظرة إستراتيجية التعاون إلى نمط المرؤوسين كسبب لحدوث الصراع فاعتبرت اختلاف الاتجاهات والقيم سبباً دائماً لذلك، في حين عكست 25% من الإجابات نظرة تعبر عن إستراتيجية الإجبار حيث ترى أن العاملين يقدمون مصلحتهم على مصلحة العمل وبالتالي فإن تشابك هذه المصالح يؤدي إلى الصراع وهي تعكس رأياً سلبياً في النظرة إلى العاملين، أما إستراتيجية التجنب فقد عكستها 17.19% من إجابات العينة، حيث تؤكد هذه النظرة غرابة وغموض طباع المرؤوسين وعدم قدرتها على فهم هذه السلوكيات التي تؤدي إلى الصراع.

جدول (7) إجابات العينة بصدد نمط المرؤوسين

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|---------|--|--------------|-------|
| أ- | يغلب العاملون مصلحتهم الشخصية على مصلحة العمل مما يؤدي إلى الصراع. | 16 | 25 |
| ب- | اختلاف الاتجاهات والقيم سبب دائم لحدوث الصراع. | 37 | 57.81 |
| ج- | غرابة وغموض طباع المرؤوسين تؤدي إلى الصراع | 11 | 17.19 |
| المجموع | | 64 | %100 |

البعد السادس/ مناخ العمل قد يؤدي إلى حدوث الصراع:

يتبين من الجدول (8) أن 78.12% من إجابات أفراد العينة عكست فلسفة إستراتيجية التعاون في هذا البعد حيث تعتبر مناخ العمل غير الصحي نفسياً واجتماعياً سبباً لحدوث الصراع مما يعطي مؤشر إيجابياً هنا، أما إستراتيجية الإجبار التي تعتقد أن عدم ملائمة المناخ التنظيمي يكمن في غموض السلطات والمسؤوليات مما يؤدي بالتالي إلى الصراع وقد عبرت عنها 15.63% من الإجابات، وكذلك عبرت 6.25% من الإجابات عن إستراتيجية التجنب التي تحرص على إرضاء الجميع وعدم استيائهم وترى أن زيادة ضغوط العمل يؤدي بالنتيجة النهائية إلى حدوث الصراع.

جدول (8) إجابات العينة بصدد مناخ العمل

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|---------|---|--------------|-------|
| أ- | غموض تحديد السلطات والمسؤوليات تؤدي للصراع. | 10 | 15.63 |
| ب- | مناخ العمل غير الصحي نفسياً واجتماعياً يؤدي للصراع. | 50 | 78.12 |
| ج- | زيادة ضغوط العمل واستياء المرؤوسين يؤدي للصراع. | 4 | 6.25 |
| المجموع | | 64 | %100 |

البعد السابع/ آليات اكتشاف الصراع:

يتبين من الجدول (9) أن 70.31% من الإجابات أكدت اكتشاف الصراع وفق آلية تعبر عن إستراتيجية التعاون حيث قنوات الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين وهي نسبة إيجابية ، أما الآلية التي تعبر عن إستراتيجية الإيجار فبلغت 17.19% حيث تعتمد الرقابة المحكمة ومتابعة تفاصيل العمل. وجاءت أخيراً 12.5% من الإجابات وعبرت عن آلية تشير إلى إستراتيجية التجنب في اكتشاف الصراع وهي انتظار ظهور الصراع بشكل سافر وعدم البحث عنه قبل ذلك. ويظهر بوضوح أن اكتشاف الصراع وفق إستراتيجية التعاون هو السائد وبفارق كبير.

جدول (9) إجابات العينة بصدد آليات اكتشاف الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|---------|---|--------------|-------|
| أ- | الرقابة المحكمة ومتابعة تفاصيل العمل تكشف الصراع. | 11 | 17.19 |
| ب- | قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين تكشف الصراع | 45 | 70.31 |
| ج- | الأفضل انتظار ظهور الصراع بشكل سافر وعدم البحث عنه قبل ذلك. | 8 | 12.5 |
| المجموع | | 64 | 100% |

البعد الثامن/ علاج الصراع:

يتبين من الجدول (10) أن 73.43% من الإجابات تعتمد أسلوب علاج الصراع وفق إستراتيجية التعاون حيث المواجهة الهادفة والحوار الصريح بين أطراف الصراع وجاء في الترتيب الثاني أسلوب علاجي يعبر عن إستراتيجية التجنب وذلك بعدم التدخل بين أطراف الصراع بحجة أن ذلك يؤدي إلى تعقيد الأمور وكانت نسبتها 14.07%. وجاء في الترتيب الأخير علاج الصراع وفق إستراتيجية الإيجار وذلك بقمع أطراف الصراع باستخدام السلطة الرسمية ونسبتها 12.5%.

جدول (10) إجابات العينة بصدد علاج الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|---------|---|--------------|-------|
| أ- | قمع أطراف الصراع باستخدام السلطة الرسمية. | 8 | 12.5 |
| ب- | المواجهة والحوار الصريح بين أطراف الصراع | 47 | 73.43 |
| ج- | عدم التدخل بين أطراف الصراع لتجنب تعقيد الأمور. | 9 | 14.07 |
| المجموع | | 64 | 100% |

ويلاحظ أن أسلوب علاج الصراع وفق إستراتيجية التعاون كان الأعظم بين إجابات أفراد العينة، كما يلاحظ أيضاً أن الأسلوب الذي يعبر عن إستراتيجية التجنب تقدم في هذا المحور على مثيله الذي يعبر عن إستراتيجية الإيجار وإن كان الفارق لا يتجاوز 2%.

البعد التاسع/ نتائج الصراع:

يتبين من الجدول (11) أن 39.06% من الإجابات عبرت عن رؤية إستراتيجية الإيجار حول نتائج الصراع حيث ترى أن الصراع بين الأفراد يؤدي إلى نتائج هدامة ومدمرة دائماً، ولا ترى هذه الإستراتيجية أية فائدة أو ميزة في الصراع. وجاء في الترتيب الثاني 37.5% من الإجابات تعبر عن رؤية إستراتيجية التعاون التي تؤكد أن نتائج الصراع تختلف باختلاف أسبابه وأساليب مواجهته حيث تشير ضمناً إلى وجود فوائد أو مزايا قد تترتب على

الصراع، وفي الترتيب الأخير عبرت 23.44% عن رؤية إستراتيجية التجنب التي تفر بصعوبة التنبؤ بنتائج الصراع وربطه بطبيعة المرووسين فقط. تقدم الإجابات في هذا البعد مؤشراً سلبياً حيث تراجعت بدرجة كبيرة الرؤية التي تعبر عن إستراتيجية التعاون مقرنة بالأبعاد الأخرى.

جدول (11) إجابات العينة بصدد نتائج الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|----|---|--------------|-------|
| أ- | يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ومدمرة دائماً. | 25 | 39.06 |
| ب- | تختلف باختلاف حدة الصراع وأسبابه وأسلوب مواجهته. | 24 | 37.5 |
| ج- | يصعب التنبؤ بنتائج الصراع ويتوقف ذلك على المرووسين. | 15 | 23.44 |
| | المجموع | 64 | %100 |

البعد العاشر/ الوقاية من الصراع :

يتبين من الجدول (12) أن 48.44% من الإجابات تتبع أسلوباً يعبر عن إستراتيجية التعاون للوقاية من الصراع وذلك بتدريب العاملين على تشكيل فريق عمل متعاون، وجاء في الترتيب الثاني 35.94% من الإجابات والتي عبرت عن إستراتيجية الإيجار التي تعتمد الحوافز المادية وتلوح بالعقوبة وتستند أساساً إلى التنظيم الرسمي. وأخيراً عبرت 15.62% من الإجابات عن إستراتيجية التجنب حيث تتراجع القيادة الإدارية هنا لتترك العاملين يقررون بأنفسهم ما هو مناسب في العمل، ومن المعروف أن هذه الفلسفة حققت نجاحاً في التنظيمات التي يتمتع بها العاملون بمستويات كبيرة من الإدراك والتحصيل العلمي (كالعلماء في وكالة ناسا الأمريكية للفضاء)، إلا أنها بشكل عام غير فعالة أو مجدية في كثير من التنظيمات.

جدول (12) إجابات العينة بصدد الوقاية من الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|----|--|--------------|-------|
| أ- | استخدام الحوافز المادية مع التلويح بالعقوبة. | 23 | 35.94 |
| ب- | تدريب العاملين على تشكيل فريق عمل متعاون. | 31 | 48.44 |
| ج- | ترك العاملين يقررون بأنفسهم ما هو مناسب للعمل. | 10 | 15.62 |
| | المجموع | 64 | %100 |

البعد الحادي عشر/ توظيف واستثمار الصراع:

يتبين من الجدول (13) أن 42.19% من الإجابات عبرت عن رؤية إستراتيجية الإيجار في مسألة استثمار وتوظيف الصراع، ولا ترى هذه الإستراتيجية أية فائدة أو قيمة بناءة للصراع لذا فهي تسعى إلى استنصاله ولا تفكر مطلقاً باستخدامه كأسلوب للتحفيز. وجاء في الترتيب الثاني 34.37% من الإجابات والتي تنظر بإيجابية إلى إمكانية استثمار الصراع في تجديد حيوية العمل وخلق المنافسة وإن اشترطت بحق أن يكون تحت نطاق السيطرة. وفي الترتيب الأخير عبرت 23.44% من الإجابات عن رؤية إستراتيجية التجنب والتي تشك في إمكانية الإفادة من الصراع، إلا إذا كان المرووسون يفضلون ذلك. وتعطي الإجابات في الجدول رقم (13) مؤشراً سلبياً بشكل عام حيث النظرة التقليدية هي المسيطرة على الإجابات.

جدول (13) إجابات العينة بصدد توظيف واستثمار الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|----|---|--------------|-------|
| أ- | أفضل استئصال الصراع لا باستخدامه كأسلوب للتحفيز | 27 | 42.19 |

| | | | |
|-------|----|--|----|
| 34.37 | 22 | يمكن استثماره في خلق المنافسة وتجديد حيوية العمل | ب- |
| 23.44 | 15 | أشك بإمكانية الاستفادة منه إلا إذا فضل المرؤوسين ذلك | ج- |
| %100 | 64 | المجموع | |

البعد الثاني عشر/ التقويم الذاتي لإدارة الصراع:

يتبين من الجدول (14) أن 70.31% من إجابات القيادات الجامعية كان تقويمها الذاتي لإدارة الصراع أنها تواجهه وفق إستراتيجية التعاون والتي تختلف أساليبها بحسب اختلاف حدة الصراع وأسبابه وهي نسبة إيجابية كما هو واضح وجاء في الترتيب الأخير 18.75% من الإجابات التي ترى أنها تتبنى إستراتيجية الإيجار وتعتمد هذه الإستراتيجية الشدة والحزم وحسم الأمور بقرارات نهائية وجاء في المرتبة الأخيرة 10.94% وأكدت على تبني إستراتيجية التجنب وتعتمد هذه الإستراتيجية في مواجهة الصراع الحياد وعدم التدخل والحرص على إرضاء الجميع.

جدول (١٤) إجابات العينة بصدد التقويم الذاتي لإدارة الصراع

| ت | العبارات | عدد الإجابات | % |
|----|--|--------------|-------|
| أ- | إستراتيجيتي تعتمد الحزم والحسم بقرارات نهائية. | 12 | 18.75 |
| ب- | إستراتيجيتي تختلف بحسب حدة الصراع وأسبابه. | 45 | 70.31 |
| ج- | إستراتيجيتي تعتمد الحياد و إرضاء الجميع. | 7 | 10.94 |
| | المجموع | 64 | %100 |

ب-مناقشة فرضيات الدراسة

بعد استعراض إجابات أفراد عينة البحث بصدد الأبعاد الأثني عشر وكما هو مبين في الجدول (15) يلخص الباحث نتائج تحليل هذه الإجابات كالآتي:-

جدول (15) النتائج النهائية لإستراتيجيات الصراع التنظيمي

| إستراتيجية التجنب | | إستراتيجية التعاون | | إستراتيجية الإيجار | | الإستراتيجيات الأبعاد |
|-------------------|---------|--------------------|---------|--------------------|---------|--------------------------|
| % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | |
| 7.8 | 5 | 68.8 | 44 | 23.4 | 15 | طبيعة الصراع |
| 10.9 | 7 | 68.8 | 44 | 20.3 | 13 | دوافع الصراع |
| 15.6 | 10 | 67.2 | 43 | 17.2 | 11 | أطراف الصراع |
| 9.4 | 6 | 70.3 | 45 | 20.3 | 13 | الصراع ونمط المدير |
| 17.2 | 11 | 57.8 | 37 | 25 | 16 | الصراع ونمط المرؤوسين |
| 6.3 | 4 | 78.1 | 50 | 15.6 | 10 | الصراع ومناخ العمل |
| 12.6 | 8 | 70.3 | 45 | 17.1 | 11 | اكتشاف الصراع |
| 14.1 | 9 | 73.4 | 47 | 12.5 | 8 | علاج الصراع |
| 23.4 | 15 | 37.5 | 24 | 39.1 | 25 | نتائج الصراع |
| 15.6 | 10 | 48.4 | 31 | 36 | 23 | الوقاية من الصراع |
| 23.4 | 15 | 34.4 | 22 | 42.2 | 27 | توظيف الصراع |
| 10.9 | 7 | 70.3 | 45 | 18.8 | 12 | تقويم إدارة الصراع |
| 14 | 107 | 62 | 477 | 24 | 184 | المجموع |
| 8.92 | | 39.75 | | 15.33 | | الوسط الحسابي |
| 3.52 | | 9.21 | | 6.25 | | الانحراف المعياري |

أولاً: إستراتيجية التعاون

بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة التي تعبر عن هذه الإستراتيجية (39.75) وبانحراف معياري (9.21) وقد عبرت إجابات أفراد العينة عن هذه الإستراتيجية بنسب عالية وفي معظم أبعاد الدراسة مما يعطي مؤشراً إيجابياً لأساليب القيادات الجامعية في مواجهة الصراع التنظيمي من خلال تبني أساليب ورؤى هذه الإستراتيجية حيث جاءت بالمرتبة الأولى في كل من الأبعاد (مناخ العمل 78.1%) و(علاج الصراع 73.4%) و(نمط المدير، اكتشاف الصراع، تقويم إدارة الصراع ولكل منها 70.3%) و(طبيعة الصراع، دوافع الصراع، ولكل منها 68.8%) و(النظرة إلى أطراف الصراع 67.2%) و(نمط المرؤوسين 57.8%) و(الوقاية من الصراع 48.4%).

أما الأبعاد التي عبرت الإجابات عن تبني ضعيف لها على وفق هذه الإستراتيجية فهي (نتائج الصراع 37.5%) و(توظيف واستثمار الصراع 34.4%).

ثانياً: إستراتيجية الإيجاب

بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لهذه الإستراتيجية 15.33 بانحراف معياري 6.25 وهكذا جاءت هذه الإستراتيجية بالمرتبة الثانية حسب إجابات العينة وقد تجسدت هذه الإستراتيجية بدرجة عالية في الأبعاد (توظيف واستثمار الصراع 42.2%) و(نتائج الصراع 39.1%) وفيما عدا هذين البعدين، لم يكن هناك تبني عالٍ لهذه الإستراتيجية في الأبعاد العشرة الباقية.

ثالثاً: إستراتيجية التجنب

بلغ الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لهذه الإستراتيجية 8.92 وبانحراف معياري 3.52 وهكذا جاءت هذه الإستراتيجية في المرتبة الثالثة. وهي كذلك في جميع أبعاد الدراسة الأثني عشر وجاءت أعلى نسبة لها في الأبعاد (نتائج الصراع 23.4%) و(توظيف واستثمار الصراع 23.4%) و(نمط المرؤوسين 17.2%).

يخلص الباحث مما تقدم أن إجابات أفراد عينة البحث:-

١. أعطت مؤشرات إيجابية وبدرجة عالية حيث عبرت عن إستراتيجية التعاون في الأبعاد الآتية (مناخ العمل، علاج الصراع، تقويم إدارة الصراع، نمط المدير) وجميعها بنسب لا تقل عن 70%.

كما أنها أعطت مؤشرات إيجابية بدرجة أقل في الأبعاد الآتية (طبيعة الصراع، دوافع الصراع، أطراف الصراع، نمط المرؤوسين) وبنسب تتراوح بين (57.8% و 68.8%).

٢. قدمت إجابات أفراد العينة مؤشرات سلبية في الأبعاد الآتية (الوقاية من الصراع، نتائج الصراع، توظيف الصراع) حيث عبرت عن تبني أساليب ورؤى تعبر عن إستراتيجية الإيجاب وبدرجة عالية نسبياً تتراوح بين (36% إلى 42.2%).

٣. أوضحت النتائج أن أساليب ورؤى إستراتيجية التجنب لا تحظى بقبول وتأييد من أفراد عينة البحث ولم تتجاوز أعلى نسبة لها 23.4% (نتائج الصراع، توظيف الصراع) مما يعطي مؤشراً إيجابياً بشكل عام.

وبذلك تبين ثبوت الفرضية الأولى جزئياً والتي تنص على: "تميل القيادات الجامعية اللببية إلى تبني إستراتيجية التعاون في مواجهة الصراع التنظيمي بين العاملين بدرجة أعلى من ميلها إلى اعتماد كل من إستراتيجيتي الإيجاب والتجنب وحسب الأبعاد الأثني عشر التي حددتها الدراسة".

العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الشخصية وإستراتيجيات الصراع التنظيمي سيتم التطرق في هذه الفقرة للعلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية وإستراتيجيات الصراع التنظيمي وحسب المتغيرات الآتية (جدول 16 و جدول 17):

1- متغير المسؤولية الإدارية وإستراتيجيات الصراع التنظيمي

بلغ معامل الارتباط بين هذا المتغير وإستراتيجيات الصراع التنظيمي (0.011)، وهو يقترب من الصفر كما هو واضح، وعند اختبار هذه العلاقة تبين أن قيمة (كا) ² المحسوبة أصغر بكثير من قيمة (كا) ² الجدولية عند مستوى 0.01 وكذلك عند مستوى 0.05 وبدرجة حرية (2) مما يثبت عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين، أي أن المسؤولية الإدارية لا ترتبط بالإستراتيجيات المعتمدة لمواجهة الصراع التنظيمي بين الأفراد. ومما يؤكد هذه النتيجة أن استجابات شاغلي المنصبين (عميد، معاون عميد) كانت متقاربة جداً نحو الإستراتيجيات الثلاث وكانت على التوالي "إستراتيجية الإيجابار" (24.2%، 23.7%)، "إستراتيجية التعاون" (62.2%، 61.9%)، "إستراتيجية التجنب" (13.5%، 14.3%).

2- متغير المؤهل العلمي وإستراتيجيات الصراع التنظيمي

بلغ معامل الارتباط بين متغير التحصيل الدراسي وإستراتيجيات الصراع التنظيمي 0.18، وعند اختبار هذه العلاقة تبين أن قيمة (كا) ² المحسوبة أصغر بكثير من قيمة (كا) ² الجدولية عند مستوى 0.05، وبدرجة حرية (2)، مما يثبت عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين، أي أن الإستراتيجيات المعتمدة لمواجهة الصراع التنظيمي لا تختلف باختلاف درجة التحصيل الدراسي (من حيث هي دكتوراه أو ماجستير).

جدول (16) إستراتيجيات الصراع التنظيمي حسب السمات الشخصية والتنظيمية

| المجموع | | التجنب | | التعاون | | الإيجابار | | الإستراتيجيات المتغيرات | |
|---------|--------|--------|--------------|---------|--------------|-----------|--------------|-------------------------|---------------------|
| % | العدد* | % | عدد الإجابات | % | عدد الإجابات | % | عدد الإجابات | | |
| 100% | 384 | 13.54 | 52 | 62.24 | 239 | 24.22 | 93 | معاون عميد | المسؤولية الإدارية |
| 100% | 384 | 14.32 | 55 | 61.89 | 238 | 23.7 | 91 | عميد | المؤهل العلمي |
| 100% | 300 | 14.67 | 44 | 60 | 180 | 25.33 | 76 | ماجستير | العمر |
| 100% | 468 | 13.46 | 63 | 63.46 | 297 | 23.08 | 108 | دكتوراه | |
| 100% | 48 | 14.58 | 07 | 60.42 | 29 | 25 | 12 | -31 | |
| 100% | 204 | 11.76 | 24 | 63.24 | 129 | 25 | 51 | -36 | |
| 100% | 252 | 14.28 | 36 | 60.32 | 152 | 25.4 | 64 | -41 | مدة الخدمة |
| 100% | 156 | 18.59 | 29 | 61.54 | 96 | 19.87 | 31 | -46 | |
| 100% | 108 | 10.18 | 11 | 65.74 | 71 | 24.08 | 26 | -51 | |
| 100% | 60 | 16.67 | 10 | 60 | 36 | 23.33 | 14 | 5 فأقل | |
| 100% | 60 | 10 | 06 | 60 | 36 | 30 | 18 | -6 | جهة العمل (الجامعة) |
| 100% | 336 | 15.78 | 53 | 59.82 | 201 | 24.4 | 82 | -11 | |
| 100% | 216 | 13.43 | 29 | 63.89 | 138 | 22.68 | 49 | -16 | |
| 100% | 96 | 9.37 | 9 | 68.75 | 66 | 21.88 | 21 | -21 | |
| 100% | 216 | 13.43 | 29 | 69.44 | 150 | 17.13 | 37 | الفتاح | الجهة الغربية |
| 100% | 120 | 16.67 | 20 | 58.33 | 70 | 25 | 30 | قاريونس | |
| 100% | 144 | 17.36 | 25 | 54.86 | 79 | 27.78 | 40 | سبها | |
| 100% | 96 | 10.42 | 10 | 66.66 | 64 | 22.92 | 22 | 7 أبريل | |
| 100% | 72 | 15.28 | 11 | 61.11 | 44 | 23.61 | 17 | التحدي | |
| 100% | 72 | 6.94 | 5 | 66.67 | 48 | 26.39 | 19 | مصراته | |
| 100% | 48 | 14.59 | 7 | 45.83 | 22 | 39.58 | 19 | الجبل الغربي | |

* عدد أفراد العينة (64) مضروباً في عدد المحاور (12)

ومرة أخرى تتأكد هذه النتيجة بتقارب النسب المئوية للإستراتيجيات الثلاث في هذا المتغير وكانت كالآتي: (إستراتيجية الإيجابار 25.3%، 23%)، (إستراتيجية التعاون: 60%)، (التجنب: 14%، 13%).

3- متغير العمر وإستراتيجيات الصراع التنظيمي

بلغ معامل الارتباط بين متغير العمر وإستراتيجيات الصراع التنظيمي 0.086 وهو ضعيف جداً ، وعند اختبار هذه العلاقة تبين أن قيمة (كا) ² المحسوبة أصغر من قيمة (كا) ² الجدولية عند مستوى 0.01، وعند مستوى 0.05 وبدرجة حرية (8) مما يثبت عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين، أي أن إستراتيجيات الصراع التنظيمي للقيادات الجامعية الليبية لا تختلف باختلاف أعمارهم.

ومما يؤكد هذه النتيجة أن الفئات العمرية الخمس لم تسجل فروقا تذكر بين الإستراتيجيات فجاءت نسبتها على التوالي (إستراتيجية الإجماع: 25%، 25%، 25.5%، 19.8%، 24%) و(إستراتيجية التعاون: 60.4%، 63.2%، 60.3%، 61.5%، 65.7%) و(إستراتيجية التجنب: 14.5%، 11.7%، 14.2%، 18.5%، 10.1%).

4- متغير مدة (الخبره) وإستراتيجيات الصراع التنظيمي

بلغ معامل الارتباط بين متغير مدة الخدمة وإستراتيجيات الصراع التنظيمي 0.084 وهو متدن جداً كما هو واضح وعند اختبار هذه العلاقة يتبين أن قيمة (كا) ² المحسوبة أصغر من قيمة (كا) ² الجدولية عند مستوى 0.01 وكذلك عند مستوى 0.05 وبدلالة حرية (8) مما يثبت عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين، أي أن إستراتيجيات الصراع التنظيمي المعتمدة لا تختلف باختلاف مدة الخدمة أو خبرة القيادات الجامعية.

ويلاحظ أن النسب الآتية لفئات هذا المتغير تؤكد ذلك، وبالنسبة لإستراتيجية الإجماع: 23.3%، 30%، 24.4%، 22.6%، 21.8% و(إستراتيجية التعاون: 60%، 60%، 59.8%، 63.8%، 68.7%) و(إستراتيجية التجنب: 16.6%، 10%، 15.7%، 13.4%)

5- متغير جهة العمل وإستراتيجيات الصراع التنظيمي

بلغ معامل الارتباط بين متغير جهة العمل وإستراتيجيات الصراع التنظيمي 0.14 وعند اختبار هذه العلاقة يتبين أن قيمة (كا) ² المحسوبة أصغر من قيمة (كا) ² الجدولية عند مستوى 0.01 وكذلك عند مستوى 0.05 وإن كانت تقترب منها عند هذا المستوى وبدرجة حرية (8) مما يثبت عدم وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

وتشير النسب للإستراتيجيات الثلاث حسب الجامعات إلى التقارب وإن كان بدرجة أقل منها في المتغيرات السابقة، والتي جاءت كالاتي (إستراتيجية الإجماع: 17.1%، 25%، 27.7%، 22.9%، 23.6%، 26.3%، 39.5%) و(إستراتيجية التعاون: 69.4%، 58.3%، 54.8%، 66.6%، 61.1%، 66.6%، 45.8%) و(إستراتيجية التجنب: 13.4%، 16.6%، 17.3%، 10.4%، 15.2%، 6.9%، 14.5%). ويلاحظ أن هناك فروقات ليست بالكبيرة ولعل هذا يفسر اقتراب قيمة (كا) ² المحسوبة (14.54) من قيمة (كا) ² الجدولية عند مستوى 0.5 وتساوي (15.51) وبدرجة حرية (8).

يتبين للباحث عدم وجود علاقة معنوية (عند مستوى 0.01، وعند مستوى 0.05) بين الخصائص الشخصية والتنظيمية من جهة وإستراتيجيات الصراع التنظيمي من جهة أخرى. أي أن الإستراتيجيات التي تعتمد على القيادات الجامعية في ليبيا لا تختلف باختلاف المسؤولية الادارية والمؤهل العلمي. العمر ومدة الخدمة وجهة العمل وبذلك تؤكد صحة وثبوت الفرضية الثانية والتي تنص على الآتي: "لا توجد علاقة معنوية بين إستراتيجيات الصراع التنظيمي والخصائص الشخصية والتنظيمية للقيادات الجامعية المسؤولية الادارية، المؤهل العلمي العمر مدة الخبرة، جهة العمل".

جدول (17) العلاقة بين المتغيرات الشخصية والتنظيمية وإستراتيجيات الصراع التنظيمي

| مستوى الدلالة | درجة الحرية | قيمة (كا) ² الجدولية عند مستوى | | قيمة (كا) ² المحسوبة | معامل الارتباط -معامل التوافق- | التفاصيل المتغيرات |
|---------------|-------------|---|------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| | | 0.05 | 0.01 | | | |

| | | | | | | |
|----------|---|-------|-------|---------|--------|----------------|
| غير دالة | 2 | 5.99 | 9.21 | 0.1079 | 0.0118 | المنصب الإداري |
| غير دالة | 2 | 5.99 | 9.21 | 0.9317 | 0.1889 | المؤهل العلمي |
| غير دالة | 8 | 15.51 | 20.09 | 6.104 | 0.0867 | العمر |
| غير دالة | 8 | 15.51 | 20.09 | 6.8731 | 0.0841 | مدة الخدمة |
| غير دالة | 8 | 15.51 | 20.09 | 14.5437 | 0.1402 | جهة العمل |

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود مؤشرات إيجابية بدرجة عالية بصدد تبني إستراتيجية التعاون عند التعامل مع الصراع التنظيمي في الجامعات الليبية وبخاصة في الأبعاد: مناخ العمل، علاج الصراع، تفويض إدارة الصراع، نمط المدير. وجميعها بنسب لا تقل عن 70%، إلا أن الدراسة كشفت عن وجود مؤشرات أقل إيجابية في فهم وإدراك القيادات الجامعية الليبية لديناميكيات هذه الظاهرة ويتجلى ذلك بوضوح في الأبعاد: طبيعة الصراع، دوافع الصراع، أطراف الصراع. من جهة أخرى كانت هناك مؤشرات سلبية تشير إلى تبني القيادات الجامعية الليبية لإستراتيجية الإكراه في الأبعاد: الوقاية من الصراع، نتائج الصراع، توظيف الصراع. وتوضح نتائج التحليل تبني تلك القيادات للمفهوم التقليدي لظاهرة الصراع واعتباره ظاهرة سلبية ومرض أو وباء يصيب المنظمة. وعدم إدراكهم لإمكانية الاستفادة من الصراع في المنافسة وتجديد حيوية وتفعيل الطاقات التنظيمية.
- 2- لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والتنظيمية (العمر، مدة الخبرة، المؤهل العلمي، المسؤولية، جهة العمل) وإستراتيجيات الصراع التنظيمي.

ثانياً: التوصيات

- استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:
- 1- إقامة دورات تدريبية مركزية للقيادات الجامعية في إدارة الصراع التنظيمي من أجل التعرف على حقيقة هذه الظاهرة وكما تعكسه الأدبيات العلمية في العلوم السلوكية والنتائج التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال والتراكم العلمي الخصب في إدارة الصراع وتقنيات مواجهته والعوامل المؤثرة فيه والتأكيد على وجود جوانب إيجابية في ظاهرة الصراع يمكن توظيفها واستثمارها في حالة توافر المهارات القيادية الإبداعية في المنظمات المعنية القادرة على تفعيل طاقات الأفراد وتجديد حيوية العمل وإحداث التغييرات المطلوبة في ثقافة وبنية المنظمة.
 - 2- ضرورة إشراك القيادات الجامعية للعاملين في القرارات المتعلقة بمواجهة الصراع التنظيمي واعتماد ذلك كمنهج عمل في التعامل مع المشكلات اليومية في العمل الإداري، وتوضيح طبيعة هذه الظاهرة للعاملين والعمل على رفع مستوى الوعي والإدراك لديهم من أجل ضمان الاستجابة الفعالة لهم وكسب تعاونهم في مواجهة هذه الظاهرة.
 - 3- إجراء دراسات أخرى في الجامعات الليبية وتسليط الضوء على متغيرات أخرى شخصية وتنظيمية، والتي قد تؤثر أو ترتبط بالإستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي من أجل الوصول إلى رؤية أكثر وضوحاً حول العوامل المؤثرة في هذه الظاهرة.

المراجع

أولاً: المصادر العربية

١. الرحيم أفضال ، استراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة ، ترجمة محمد حامد حسنين ، المجلة العربية للإدارة ، ١٩٨٦ .
٢. الشماع وحمود ، خليل محمد حسن ، خضير كاظم ، نظرية المنظمة ، بغداد دار الشؤون الثقافية العامة ، ١٩٨٩ .
٣. المدهون ، موسى والجز راوي إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي ، الأردن جامعة الإسراء ، ١٩٩٥ .
٤. الحنيطي ، محمد فالح الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق أدارته في المؤسسات ، دراسات ، العدد الأول ، المجلد العشرون ، ١٩٩٣ .
٥. زايد ، عادل محمد ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة ، العدد الرابع ، المجلد الرابع والثلاثون ، ١٩٩٥ .
٦. عسكر ، سمير احمد ، دور الصراع في الإدارة ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الرابع ، ١٩٩٣ .

ثانياً: المصادر الأجنبية

7. Baker J., Tiosvold D. and Hndrews 1., Conflict Approaches of effective and ineffective project Managers: field study in Matrix Organizational, Journal of management studies, Vol. 13, No.2 1988.
8. Blake K., Mouton J., The FiFth Achievement, The Journal of Applied Behavior Sciences, Vol,6 No. 4, 1970.
9. Daft, R., Organization Theory and Design , U.S.A. south Western, 2001.
10. Daft, R., and Noe R., Organizational Behavior, Philadelphia, Harcourt college publishers, 2001.

11. Decenzo D. Robbins s., Human Resources Management, New York, Gihh Wiley & sons, Inc., 1999.
12. Dessler, Garry, Organization Theory: integrating structure & Behavior, (2nd ed), New Jersey prentice- Hill Inc., 1986.
13. Hocker J. and willmat W., Interpersonal conflict, W.M.C., Brown publishers, Dubugue: Iowa, 1985.
14. Hodge B and Anthony w. Organization Theory: An environmental Approach, Bosten, allyn & Barow Inc., 1979.
15. Jones, G.R., Organizational theory Text and Cases, New York, Addison Wesley publishing Co. 1995.
16. Likert R. and Likert J., New Ways of Managing Conflict, New York Mc Graw- Hill book Co. 1976.
17. March J., and Simon , H- , Organization ,New York , John Willey and Sons Inc . , 1958.
18. Narayanan, V., and Nath, R., Organization Theory A Strategic Approach, Illinois, 1RWIN, 1993.
19. Robbins ,S. , Organization Theory, Structure , Design and Applications ,(3th (ed)) ,New Jersey , Englewood cliffs, 1990.
20. Thomas K., Schmidt W., A survey of manserial interts with respect to conflict, Academy of Management Journal, Vol.18, No1, 1976.

ملحق (١) : استبانة البحث

الأستاذ الفاضل عميد (معاون عميد) الكلية المحترم:
تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص وتحليل استراتيجيات قيادات الكليات في الجامعات
الليبية ، عند التعامل مع الصراع التنظيمي، لذا نرجو تعاونكم من خلال الدقة في الإجابة مع
التأكيد على إن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع بالغ التقدير

الباحث

أولاً/ البيانات الشخصية:

| معاون عميد | | عميد | | المسؤولية الإدارية (المنصب) |
|------------|-------|-------|---------|-----------------------------|
| ٥١ فاكتر | ٥٠-٤٦ | ٤٥-٤١ | ٤٠-٣٦ | العمر: |
| | | | ماجستير | المؤهل العلمي: |
| ٢١ فاكتر | ٢٠-١٦ | ١٥-١١ | ١٠-٦ | مدة الخبرة: |
| | | | ٥ فاكل | |

جهة العمل (الجامعة والكلية): تكتب رجاءاً -----
ثانياً/ فقرات المقياس:

فيما يلي أنني عشر فقرة لكل واحدة منها ثلاثة عبارات (اختيارات) يرجى اختيار
عبارة واحدة فقط لكل فقرة وذلك بوضع علامة (√) على الحرف الذي يمثل الاختيار
المناسب.

| ت | الفقرات | العبارات |
|---|--------------|---|
| ١ | طبيعة الصراع | أ-أعتبر الصراع بين الأفراد ظاهرة مرضية ووباء يصيب إدارة الكلية. ب-أعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في السلوك الإنساني. ج-ليس من الضروري أن أمتلك فكرة عن طبيعة الصراع. |
| ٢ | دوافع الصراع | أ-الدوافع العدوانية والمقاصد السيئة تقف وراء حدوث الصراع. ب-الدوافع الطبيعية التي تعبر عن الشخصيات والميول المختلفة بين الأفراد. ج-دوافع غامضة تعبر عن شخصية أنانية. |

| | | |
|----|------------------------------|---|
| ٣ | النظرة إلى الصراع | أ-طرفا الصراع على خطأ، أو على الأقل طرف واحد منهما. ب-كل الاحتمالات واردة، وقد يكون الطرفين على صواب. ج-يصعب تحديد الطرف المخطئ من الطرف المصيب. |
| ٤ | نمط المدير | أ-اعتماد التساهل والمرونة يؤدي إلى التسبب ثم إلى الصراع. ب-غموض سياسة المدير تؤدي إلى الصراع. ج-التشدد والتدخل في أمور المرؤوسين وعملهم يؤدي إلى الصراع. |
| ٥ | نمط المرؤوسين | أ-يغلب العاملون مصلحتهم الشخصية على مصلحة العمل مما يؤدي للصراع. ب-اختلاف الاتجاهات والقيم مسببات دائمة لحدوث الصراع. ج-غربة وغموض طباع المرؤوسين تؤدي إلى الصراع. |
| ٦ | مناخ العمل | أ-غموض وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات تؤدي إلى الصراع. ب-مناخ العمل غير الصحي نفسياً واجتماعياً يؤدي إلى الصراع. ج-زيادة ضغوط العمل واستياء المرؤوسين يؤدي إلى الصراع. |
| ٧ | اكتشاف الصراع | أ-الرقابة المحكمة ومتابعة تفاصيل العمل تكشف الصراع. ب-قنوات الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين تكشف الصراع. ج-الأفضل انتظار ظهور الصراع بشكل سافر وعدم البحث عنه قبل ذلك. |
| ٨ | علاج الصراع | أ-قمع أطراف الصراع باستخدام السلطة الرسمية. ب-المواجهة الهادفة والحوار الصريح بين أطراف الصراع. ج-عدم التدخل بين أطراف الصراع لأن ذلك يعقد الأمور. |
| ٩ | نتائج الصراع | أ-يؤدي الصراع إلى نتائج هدامة ومدمرة دائماً. ب-تختلف النتائج باختلاف حدة الصراع وأسبابه وأسلوب مواجهته. ج-يصعب التنبؤ بنتائج الصراع ويتوقف ذلك على طبيعة المرؤوسين. |
| ١٠ | الوقاية من الصراع | أ-استخدام الحوافز المادية مع التلويح بالعقوبة. ب-تدريب العاملين على تشكيل فريق عمل متعاون ومتفاهم. ج-ترك العاملين يقررون بأنفسهم ما هو مناسب في العمل. |
| ١١ | توظيف واستثمار الصراع | أ-أفضل استئصال الصراع ولا أفكر باستخدامه كأسلوب للتحفيز. ب-يمكن استثماره في خلق المنافسة وتجديد حيوية العمل إذا كان تحت نطاق السيطرة. ج-أشك في إمكانية الاستفادة منه، إلا إذا فضل المرؤوسين ذلك. |
| ١٢ | التقويم الذاتي لإدارة الصراع | أ-إستراتيجيتي في مواجهة الصراع تعتمد الحزم وحسم الأمور بقرارات نهائية. ب-إستراتيجيتي في مواجهة الصراع تختلف بحسب حدة الصراع وأسبابه. ج-إستراتيجيتي في مواجهة الصراع تعتمد الحياد والحرص على إرضاء الجميع. |

شاكرين تعاونكم

ملحق (٢) قائمة الخبراء والمحكمين

١. الأستاذ الدكتور جاسم الذهبي/إدارة عامة-جامعة بغداد.
٢. الأستاذ الدكتور نجم عبد الله العزاوي/إدارة أعمال-جامعة بغداد.
٣. الأستاذ المساعد الدكتور عبد الرحمن الملا/إدارة أعمال-جامعة قاريونس (ليبيا).
٤. الأستاذ المساعد الدكتور قاسم نايف المحياوي/إدارة أعمال-جامعة التحدي (ليبيا).
٥. الأستاذ الدكتور حسن أبو قبيلة/علم اجتماع-جامعة سبها (ليبيا).
٦. الأستاذ المساعد الدكتور صلاح الرحيم/إدارة عامة-جامعة بغداد.
٧. السيد احمد علي صالح/معهد التطوير التربوي.