

أسباب الصراع التنظيمي ومظاهره واستراتيجيات التعامل معه

دراسة تطبيقية على جامعة الطائف

د. حامد عاتق السميدي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية إدارة الأعمال - جامعة الطائف

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي ومظاهره واستراتيجيات ادارته من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بكافة كلياتها العلمية والإنسانية، ونظرا لتجانس مجتمع الدراسة فقد تم استخدام عينة عشوائية بسيطة حجمها (٣١٠) مفردة حيث تم توزيع استبانة الكترونية على جميع مفردات العينة وكان العائد منها والصالح للتحليل ٢١٨ استبانة والتي تمثل ٧٠% من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها، للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي واختبار T و تحليل التباين ANOVA ، وتوصلت الدراسة الى ان ابرز أسباب الصراع التنظيمي تتمثل في : عدم وجود معايير واضحة للترشيح على المناصب القيادية - وجود ممارسات غير عادلة تؤثر على حقوق ومزايا أعضاء هيئة التدريس - اختلاف السمات الشخصية ومستوى الادراك - التباين في تطبيق الأنظمة والتعليمات- عدم وجود قنوات فعالة للاتصال مع الإدارة العليا، كما تتمثل ابرز مظاهر الصراع في : التوتر في العلاقات الشخصية - ارتفاع حدة الخلافات والتحيزات - الاعتذار عن المشاركة في العمل الجماعي، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مظاهر الصراع واسبابه وبين العوامل الديموغرافية ما عدا الجنس والخبرة فقد كشفت انه لا توجد علاقة بينهما وبين مظاهر الصراع.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي - أسباب الصراع - استراتيجيات الصراع - جامعة الطائف

Abstract :-

This study aims to investigate the causes of the organizational conflict, its aspects and its management strategies from the faculty members' at El-Taif University point of view. The study employs an analytical and descriptive methodology analyze a sample of (310) members at El-Taif university at various scientific and social faculties using an electronic questionnaire. Where only 218 questionnaire were adequate for the analysis which represent a 70% of the sample size. The study used the descriptive statistics measures, bilinear correlation coefficients, T-test, and the variance analysis test (ANOVA) in order to answer the question and test the hypotheses of the study.

The study concluded that the main causes of the organizational conflict were represented in :- the lack of obvious criteria for the nomination for the leadership positions, the existence of unfair practices that affect the rights and benefits of faculty members, the variance in the personal characteristics and the comprehension level, the disparity in the application of the regulations and instructions, the lack of effective communication channels with the higher management.

In addition, the results of the study illustrated that the most prominent aspects of the conflicts were represented in :- tension in the personal relationships, the high level of disagreement and partisanship, the refrain from participation in the team work. Also, the study demonstrated that there was a statistically significant relationship between the conflict's aspects and causes and the demographic factors, except for the gender and experience, there was no relationship between them and the conflict.

مقدمة

الاختلاف بين الافراد او الجماعات او الأمم في وجهات النظر ظاهرة طبيعية حيث يختلف الافراد في أهدافهم وخلفياتهم ومستويات ادراكهم ولذلك الصراع ليس بالضرورة ان يكون دائما سلبيا، بل قد يكون إيجابيا إذا تمت ادارته بشكل جيد وقد يكون محفزا للإبداع ودافعا ومحركا للتقدم والتطور من خلال تفاعل الأفكار مع بعضها البعض والذي قد ينتج عنه فكرة جديدة.

في المقابل قد يتحول الصراع الى تناحر وتناقض بين الأهداف والمصالح حول الموارد والمراكز الوظيفية ويحاول كل طرف من أطراف الصراع تحييد الآخر وربما الاضرار به مما ينعكس بدوره على بيئة العمل ويشكل مناخا سلبيا يعطل الإنجاز وتتوجه فيه الجهود نحو المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة ويعيق الأداء والنمو والتطور للمنظمات.

المؤسسات الاكاديمية والجامعات بالتحديد هي عرضة للخلاف والصراع بين منسوبيها والذي قد يعود الى التباين في المصالح والاهداف وربما الخلفيات الثقافية والتوقعات والتي قد تكون متعارضة في كثير من الأحيان وقد تتأثر بالعديد من الضغوط سواء من البيئة الداخلية او الخارجية بالإضافة الى غياب ثقافة الحوار والذي قد يقود الى التدخل من قبل الإدارة العليا لإدارة الصراع ولذلك تعتمد نتائج الصراع بصفة عامة على الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تتبع في ادارته.

لذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى الصراع واسبابه واستراتيجيات ادارته في جامعة الطائف وذلك من منظور أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر الخلاف او النزاع بين الافراد من الظواهر الحتمية التي من الصعب تجنبها او منعها وهذه الظاهرة ليست في مجملها سلبية، بل قد تكون لها جوانب إيجابية من الممكن استثمارها في التجديد والابداع والابتكار ولذلك فهم هذه الظاهرة ومعرفة أساليب واستراتيجيات التعامل معها امر في غاية الأهمية حيث ان تجاهلها او التقليل من شأنها تكون له انعكاسات سلبية على بيئة العمل وقد ينتج عن ذلك مناخ غير صحي يؤثر على العلاقات بين الافراد وادائهم بشكل سلبيا.

الصراع التنظيمي قد لا تخلو منه أي منظمة سواء كانت حكومية او خاصة والمؤسسات الاكاديمية والجامعات على وجه التحديد ليست بمعزل عن ذلك، وبما ان جامعة الطائف تعتبر من الجامعات الناشئة والتي تسعى لمواكبة التطور وتحقيق التميز فهي بحاجة الى تحقيق الاستقرار في البيئة الداخلية واستثمار الطاقات والكفاءات البشرية المتوافرة لديها لتحقيق ذلك.

انطلاقا من ذلك فان اجراء دراسة علمية تحدد أسباب الصراع في الجامعة واستراتيجيات التعامل معه قد يساعد في التوصل الى اقتراحات وتوصيات من الممكن ان تساهم في مساعدة متخذي القرار في إدارة الصراع بشكل فعال واستثماره بما ينعكس على المناخ التنظيمي للجامعة بشكل إيجابي.

اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مظاهر الصراع التنظيمي في جامعة الطائف
2. التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في جامعة الطائف
3. التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الصراع في جامعة الطائف
4. التعرف على العلاقة بين مظاهر الصراع والعوامل الديموغرافية (الجنس - العمر - الدرجة العلمية - الجنسية).
5. التعرف على العلاقة بين أسباب الصراع والعوامل الديموغرافية (الجنس - العمر - الدرجة العلمية - الجنسية).
6. تقديم بعض التوصيات في ضوء ما يتم التوصل اليه من نتائج.

تساؤلات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ماهي مظاهر الصراع التنظيمي من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟
2. ما هي أسباب الصراع التنظيمي من منظور أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف؟
3. ماهي استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي من منظور أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف؟

فرضيات الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مظاهر الصراع وبين المتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف (العمر - الخبرة - الجنس - الدرجة العلمية - الجنسية).
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين اسباب الصراع وبين المتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف (العمر - الخبرة - الجنس - الدرجة العلمية - الجنسية).

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الاتي:

1. كونها تتناول موضوع الصراع التنظيمي والذي يعتبر من الظواهر الحتمية التي لا يمكن تجنبها او تجاهلها في البيئة التنظيمية، ولكن من الممكن استثمارها وتوجيهها نحو استثارة مكامن الابداع لدى الافراد.
2. تساعد الدراسة في التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع وعلاقتها بالنتائج ومن ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع والتي قد تسهم بشكل فعال في إيجاد مناخ صحي وبيئة تنظيمية مشجعة على الابداع والابتكار.

٣. يعتبر الصراع التنظيمي أحد الموضوعات الحيوية التي يتم معاشتها في الواقع العملي في المنظمات ومن ثم فإن تناوله بالدراسة والتحليل يمثل إضافة الى المعرفة بصفة عامة والى الادبيات الإدارية والسلوكية بصفة خاصة.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها

- **الصراع التنظيمي:** خلاف او عدم توافق بين طرفين او أكثر بسبب تعارض المصالح او الأهداف بينهم بحيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه او أهدافه على حساب الطرف الآخر.
- **استراتيجيات إدارة الصراع:** الطرق او الأساليب التي يتم استخدامها للتعامل مع الصراع وإدارته بما يتوافق مع تحقيق المصلحة العامة للمنظمة.
- **مظاهر الصراع:** الملامح التي يمكن ملاحظتها والتي يستدل منها على وجود الخلاف او عدم التوافق بين الأطراف المتصارعة والتي تتمثل في اتخاذ سلوك او موقف تجاه الطرف الآخر.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري: سوف يتم في هذا الجزء استعراض مفهوم الصراع التنظيمي واسبابه واستراتيجيات التعامل معه والنتائج المترتبة عليه.

١- مفهوم الصراع التنظيمي

حاول العديد من الكتاب والباحثين تحديد مفهوم الصراع حيث عرفه (Rahim,2002) بأنه العملية التي يظهر من خلالها الاختلاف وعدم التوافق سواء بين الفرد وذاته او بين الفرد وفرد آخر او بينه وبين المجموعة او بين المجموعات.

كما عرفه القريوتي (٢٠٠٣، ٢٤١) بأنه "القيام بعمل مقصود من طرف ما سواء كان فردا او جماعة للتأثر سلبا على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه والعمل على اعاقه إنجازاته واحباط مصالحه وثنيه عنها".

كما يشير الطجم والسواط (٢٠١٥، ٢٣٢) الى ان الصراع "عبارة عن سلوك فردي او جماعي يهدف الى منع او إعاقة فرد او جماعة أخرى من تحقيق اهداف معينة".

اما المغربي (٢٠٠٤، ٣٠٩) فيعرف الصراع التنظيمي بأنه "الاختلاف او التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين او عقيدتين مختلفتين داخل مؤسسة ما وقد يكون على مستوى أكبر بين حزبين او تنظيمين متعارضين في صراع على السلطة والحكم".

وقد أشار الصيرفي (٢٠٠٨) بأن الصراع أحد المؤثرات الجانبية للتغيير وان الإدارة الناجحة هي التي تستطيع السيطرة عليه ومعالجته مبكرا قبل استفحاله ومن ثم توظيفه في استثارة طاقات الافراد الكامنة ومواهبهم بما يخدم مصلحة المنظمة.

من التعريفات السابقة يمكن استنتاج ان الصراع التنظيمي هو خلاف بين طرفين لكل منهما اهداف تتعارض مع اهداف الطرف الآخر ويسعى كل منهما لتحقيق أهدافه على حساب الطرف الآخر.

٢- مراحل الصراع ومظاهره

من اجل توضيح كيف ينشأ الصراع ويتطور عمد المتخصصين والباحثين في هذا المجال الى تقسيم عملية الصراع الى عدة مراحل يتدرج فيها الصراع بدءاً من بروز مسببات الصراع او العوامل والظروف البيئية التي تهيج لنشوء الصراع (أسباب الصراع) وصولاً الى (مظاهر الصراع) والتي تتمثل في السلوكيات والتصرفات التي يتخذها كل طرف تجاه الآخر والى ان يصل الصراع الى قمته وتتدخل حينها الإدارة للتعامل معه من خلال اتباع استراتيجيات معينة (استراتيجيات التعامل مع الصراع)، ومن اشهر التقسيمات لمراحل الصراع التصنيف الذي قدمه بوندي (Pondy) والذي حدد خمس مراحل يمر بها الصراع وذلك كالآتي (مساعدته، ٢٠١٨):

١- المرحلة الأولى: الصراع الكامن: وفي هذه المرحلة لا يتم ملاحظة الصراع بل يتم ملاحظة بعض العوامل او المعطيات التي توجد البيئة الو الظروف لنشوء الصراع مثل: ندرة الموارد او تعارض الأهداف بين الافراد والرغبة في السيطرة من قبل البعض.

٢- المرحلة الثانية: الصراع المدرك او الملاحظ: وفي هذه المرحلة يتم ملاحظة او إدراك الصراع من قبل الأطراف وذلك من خلال قنوات الاتصال التي يتم انسياب المعلومات من خلالها.

٣- المرحلة الثالثة: الشعور بالصراع: وتتداخل هذه المرحلة بالمرحلة السابقة وقد يكون من الصعب أحياناً التفرقة بينهما ولذلك يتم دمج هاتين المرحلتين في مرحلة واحدة من قبل بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال، الا ان البعض يفرق بينهما في ان الشعور بالصراع هو انتقال من إدراك الصراع وملاحظته وجود الصراع الى إدراك الآثار التي تترتب عليه والتي تؤدي الى الشعور بالقلق والتوتر تجاه ذلك.

٤- المرحلة الرابعة: الصراع العلني: وهي المرحلة التي يبدأ فيها أحد الأطراف او كلاهما بسلوكيات تجاه الطرف الآخر وبالتالي تبدأ مظاهر الصراع: كالتوتر في العلاقات وارتفاع حدة الخلافات - انعدام الثقة - فقدان التعاون - الشكاوى والتظلمات.

٥- المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع العلني: وهي المرحلة التي يصل فيها الصراع الى قمته ويبدأ الشعور من قبل إدارة المنظمة بخطورته وآثاره ومن ثم تتدخل للتعامل معه باستخدام العديد من الاستراتيجيات.

٣- أسباب الصراع التنظيمي

هناك العديد من العوامل او الأسباب التي قد تؤدي الى الصراع التنظيمي اوقد تساهم في إيجاد المناخ التنظيمي الذي ينشأ فيه الصراع والتي يصعب حصرها ولكن يمكن ايجاز ابرز تلك الاسباب والتي تمت الإشارة إليها من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال مثل: القريوتي (١٩٩٣م) والفريجات وآخرون (٢٠٠٩ م) والطجم والسواط (٢٠١٥م) في الآتي:

أ. **شح المصادر:** حيث يؤدي الى التنافس على الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد الى حدوث الصراع بينها سواء كان ذلك بين الافراد او المجموعات او المنظمات.

ب. **الاعتمادية:** حيث ان عدم التنسيق بين الأنشطة واعتماد طرف سواء كان فرداً، او قسماً او إدارة او منظمة في انتاجيته على الطرف الآخر قد يؤدي الى احتمالية وقوع النزاع او الخلاف.

- ج. **عدم وجود نظام فعال للاتصالات:** والذي قد يؤدي الى اتخاذ قرارات قد تكون متباينة بسبب نقص المعلومات مما قد يؤدي الى التناقض واثارة الخلاف او النزاع.
- د. **اختلاف الشخصية والادراك:** حيث ان فهم الفرد وادراكه يعتمد على خبراته وتجاربه والمخزون المعرفي والثقافي لديه والتي تختلف من شخص لآخر والتي قد تؤدي الى التباين في كيفية التعامل مع المواقف بالإضافة الى طبيعة شخصية الفرد والتي قد تميل الى حب الجدل والاثارة او الطبيعة الهادئة.
- هـ. **غموض الدور:** والذي قد يؤدي الى الازدواجية والتضارب في تأدية الواجبات مما يثير نوعا من التناقض والخلاف او النزاع بين الافراد.
- و. **صراع الدور:** والذي يحدث بسبب وجود عدة أدوار للفرد ينبغي ان يقوم بها في الوقت ذاته مما يؤدي الى تجاهل بعضها والذي قد يؤدي الى نشوء الخلاف او النزاع.
- ز. **الاختلاف في القيم والاتجاهات:** والتي تؤثر على كيفية تعامل الافراد مع المواقف والأشخاص والجماعات وبالتالي يحدث التناقض والخلافات.

٤- مظاهر الصراع التنظيمي

هناك العديد الملامح التي تشير الى وجود الصراع بين الافراد في المنظمات والتي تتمثل في مواقف او سلوكيات تجاه الطرف الآخر وبالتالي تشكل مظاهر للصراع ومن أبرزها:

- ١- **الثقة:** حيث تعتبر الثقة من العوامل الرئيسية التي تساهم بكفاءة وفعالية مجموعات العمل او فرق العمل ونجاحها، ولذلك فان انعدامها يؤثر في قدرة الفرد في استيعاب تصورات ودوافع وقيم ومشاعر الآخرين، ومن ثم تلعب الثقة دورا هاما في تعزيز التعاون بين الافراد في العمل، وانعدامها يؤدي الى احجام كل طرف عن التعاون مع الطرف الآخر (الطجم والسواط، ٢٠١٥).
 - ٢- **التعاون:** التعاون هو عملية اختيارية بين الافراد تحدث من اجل تبادل المنافع التي تحقق المصلحة المشتركة للطرفين، ولكن عندما يشعر أحد الأطراف بان الطرف الآخر يتعامل معه من منطلق المصلحة الشخصية فانه سوف يبادل نفس الأسلوب، ولذلك عندما تتعارض اهداف او مصالح الأطراف ينعدم التعاون ويظهر السلوك المعارض والذي يحاول من خلاله كل طرف إعاقة الطرف الآخر عن تحقيق هدفه.
 - ٣- **العلاقات الشخصية:** العلاقات الاجتماعية بين الافراد تعتبر ظاهرة طبيعية تنشأ نتيجة تواجدهم في مكان واحد واشتراكهم في اهداف او اهتمامات مشتركة، ولكن عندما تتعارض هذه الأهداف او الاهتمامات تبدأ العلاقات في التوتر والذي قد يقود الى النزاع او الخلاف.
- #### ٥- استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي

تعددت الاستراتيجيات والطرق للتعامل مع الصراع وادارته الا ان هناك خمسة أساليب مشتركة يشير اليها الكتاب والباحثين (القريوتي، ٢٠١٢)، الطجم والسواط (٢٠١٥م)، (Schermmerhom, 2020):

أ. **استراتيجية التجنب:** والتي تشير الى تجاهل الصراع وإهمال أسبابه بتجاهل الموقف بأكمله او الفصل الجسدي بين أطراف الصراع او التفاعل المحدود بين الأطراف وهذه الاستراتيجية قد تزيد الامر سوءا ويتطور الصراع بمرور الزمن حيث لم يتم تحديد مصادر الصراع ومعالجة أسبابه.

ب. استراتيجية القوة: والتي تشير الى تدخل السلطة العليا في المنظمة وفرض الحل مستخدمة قوة المركز والسلطة في حسم النزاع ويكون الحل الذي يتم التوصل اليه في مصلحة طرف واحد وهذه الأسلوب غالبا لا يحل الصراع بل يجعله كامنا كونه لا يبحث عن أسباب الصراع ومعالجتها بقدر ما يحاول حل الصراع او انهاءه وفقا لمصلحة المنظمة او مصلحة احد الأطراف وقد يتم اللجوء الى هذه الاستراتيجية في الحالات التي تتطلب السرعة والحزم وعند ظهور اتجاهات الخطر وفي المواقف الطارئة او المواقف التي تتعلق باستقرار التنظيم والحفاظ عليه.

ج. استراتيجية التوفيق او الحل الوسط: والتي تشير الى محاولة التوفيق بين الأطراف المتصارعة وتقديم تنازلات بما يؤدي الى حلول وسط من خلال المفاوضات بحيث لا يكون فيه طرفا خاسرا وطرفا رابحا ويتم استخدام هذه الاستراتيجية في حالة وجود اهداف مهمة لكنها لا تساوي الجهد المبذول في الصراع او في حالات تساوي القوة لدى أطراف الصراع او عند رغبة الأطراف في التوصل الى تسوية مؤقتة لقضايا معقدة.

د. استراتيجية التكامل والتعاون: والتي تشير الى محاولة تحديد مصادر الصراع ومن ثم التركيز على المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة وتبادل وجهات النظر بينهم بما يزيد من عملية التفاهم المتبادل ومن ثم التركيز على الأهداف الاستراتيجية العليا المشتركة ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية في حالة وجود أهمية واضحة لاهتمامات مختلف الأطراف والافتتاح بها بشكل لا يمكن الاعتماد فيه على حل وسط او في حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعلم من قبل الأطراف المتصارعة او الرغبة في استمرار العلاقة لأهميتها ودورها في تحقيق اهداف التنظيم.

هـ. استراتيجية التهدة: والتي تقوم على أساس محاولة تقليل التوتر بين الأطراف المتصارعة او التقليل من نقاط الاختلاف وإبراز نقاط الاتفاق بينهم وإعادة التأكيد على إمكانية التوصل الى حل على امل زوال الصراع بمرور الوقت وتستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التي يصل فيها الصراع الى ذروته ويحتاج الى نوع من التهدة او عندما يكون الصراع بسبب الاختلاف في السمات الشخصية او الادراك للأطراف المتصارعة.

٦- نتائج او آثار الصراع التنظيمي

تختلف النظرة للصراع وتعدد وجهات النظر في الفكر الإداري الا ان هناك ثلاث اتجاهات او مدارس حول النظرة للصراع (Robbins& Judge 2015):

أ. المدرسة التقليدية: والتي تنظر الى الصراع على انه سيئا وغير مرغوب فيه وضار بالمنظمة ويجب تقليله الى أدنى حد ممكن او ازالته.

ب. المدرسة السلوكية: والتي تنظر الى الصراع على انه ظاهرة طبيعية وهو امر ضروري وحتمي وحيوي في عملية التغيير والتطوير ويجب على الإدارة مراقبته وعدم التدخل طالما كان الصراع في الحدود المسموح بها.

ج. المدرسة الحديثة: وترى انه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمات، بل ان هناك حاجة لوجود مستوى معين من الصراع وان الصراع له جوانب إيجابية ويجب على المنظمة ان تديره وتحافظ عليه عند مستوى معين وتنشطه إذا انخفض عن هذا المستوى باعتباره محفزا للإبداع والابتكار.

ولذلك يمكن ان يسهم الصراع في ابراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى الافراد ودفعهم للإبداع والابتكار والتجديد و اتاحة الفرصة للنقاش الذي يقود الى التغيير للأفضل (الطجم والسواط، ٢٠١٥)، كما يمكن اعتباره نوعا من الاتصال الفعال والذي قد يسهم في اشباع الحاجات النفسية لبعض الافراد كما قد يؤدي الى كشف معلومات وحقائق قد تساعد وتسهم في حل المشكلات ومن ثم قد يعمل على زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو في المنظمة (مساعدة، ٢٠١٥)، غير انه اذا لم يتم التعامل مع الصراع وادارته بشكل جيد قد يكون مضرا وتترتب عليه عدة سلبيات كتحويل الطاقات والجهود عن الأهداف المحددة واعاقة العمل التعاوني والإنجاز وقد يدفع الى سلوكيات وتصرفات قد تضر بمصلحة المنظمة ومن ثم انخفاض مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمنظمة والذي قد ينعكس على الإنتاجية بشكل سلبي (مصلح ومشاركة، ٢٠١٦).

ثانيا: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي واسبابه واستراتيجيات إدارته وذلك في عدة مناطق وبيئات مختلفة ومن هذه الدراسات:

دراسة (طميلة والساعد، ٢٠٢٠) بهدف التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي في الأردن، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٢٤٣) عاملا في مجمع المناصير، وظهرت نتائج الدراسة ان هناك أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده المتمثلة في نمط القيادة والاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات على الصراع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في غموض الدور وضعف التعاون والفروق الفردية.

دراسة (القيوتي، ٢٠١٨) بهدف التعرف على مظاهر وأسباب الصراع التنظيمي ونتائجه واستراتيجيات إدارته في جامعة الكويت، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (٥٣٥) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والاداريين، وتوصلت الدراسة الى وجود صراع بدرجة متوسطة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وبين الإداريين وقد تعددت أسباب الصراع منها ما يتعلق بنقص الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وإصدار قرارات تؤثر سلبا على حقوق ومزايا أعضاء هيئة التدريس وعدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة وبين أعضاء هيئة التدريس وعدم العدالة في توزيع المناصب والتميز والمحابة في تطبيق إدارة الجامعة للقوانين والتعليمات كما بينت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين مظاهر الصراع واسبابه وعلاقة سلبية بين مظاهر الصراع ونتائجه بما يؤكد الآثار السلبية للصراع كما أظهرت الدراسة وجود عدة استراتيجيات تتبعها الجامعة في إدارة الصراع منها أساليب الحوار والاقناع والمشاركة والتهدة والضغط والقمع والتجاهل.

دراسة (Samuel, 2018) بهدف التعرف على أثر الصراع التنظيمي على أداء المنظمات، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٢٢٤) مفردة من العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في لاجوس في جمهورية نيجيريا، وتوصلت الدراسة الى ان قلة التعويضات وعبء العمل وضعف التواصل والخلافات الشخصية هي من أبرز ابعاد الصراع التي تؤثر على المنظمات.

دراسة (أبا الخيل، ٢٠١٧) بهدف التعرف على الصراع التنظيمي واسبابه واثاره وطرق مواجهته في المدارس الثانوية في مدينة الرياض، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٦١) موظفة في

مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية، وتوصلت الدراسة الى ان هناك آثار سلبية للصراع وان من اهم الأساليب المستخدمة لمواجهة الصراع هو أسلوب التعاون والتجنب بحسب استجابات افراد العينة.

دراسة (هدية واحمد، ٢٠١٧) بهدف التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بلغ حجمها (٧١) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة الى ان الأساليب المستخدمة للتعامل مع الصراع من قبل القيادات الاكاديمية تتمثل في أسلوب المجاملة يليه أسلوب الحل الوسط ثم أسلوب التعاون بينما يعتبر أسلوب استخدام السلطة والتجنب الأقل استخداما مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسة القيادات الاكاديمية لأساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير المرتبة العلمية حيث يرى الأساتذة المشاركون أن اكثر الأساليب مناسبة للاستخدام من قبل القيادات الاكاديمية هي أسلوب التعاون ثم الحل الوسط ثم استخدام السلطة بينما يرون ان أسلوب المجاملة وأسلوب التجنب الأقل مناسبة.

دراسة (القاعد، ٢٠١٧) بهدف قياس مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بأساليب إدارة الصراع التنظيمي في مدارس المرحلة الأساسية في تربية اريد الأولى، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٦٥٠) مفردة تشمل المديرين والمشرفين والمعلمين في تربية اريد، وتوصلت الدراسة الى ان الأساليب الأكثر تطبيقا في حل الصراعات هو الإحالة الى مستويات اعلى، يليه أسلوب التعاون، ثم أسلوب التجنب كما أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اراء افراد العينة تعزى للمؤهلات العلمية وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي او سنوات الخبرة.

دراسة (مصلح ومشاركة، ٢٠١٦) بهدف معرفة أثر أسباب الصراع التنظيمي ومظاهره واشكاله وأثره على الأداء الوظيفي وأساليب علاجه في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٤٥) مفردة تمثل مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة الى ان من اهم أسباب الصراع التنظيمي هو التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية وتداخل المهام والازدواجية بين الاعمال وان هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي انعكست سلبيا في سلوكيات التغيب عن العمل والتمارض واللجوء الى القضاء.

دراسة (حمود وعلي، ٢٠١٥) بهدف التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وأثرها على اتخاذ القرارات في مستشفى بغداد، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٤٧) مفردة من العاملين في الكادر الطبي والتمريضي والإداري، وتوصلت الدراسة الى من أبرز أسباب الصراع: التمايز المهني او الوظيفي - عدم تحديد الواجبات والمهام - ضعف التنسيق والتعاون.

دراسة (yasin &khalid,2015) بهدف التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية في باكستان، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (١٠٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين، وتوصلت الدراسة الى ان أعضاء هيئة التدريس يتبعون استراتيجية التفاوض والتسويات في حين ان المحاضرين يتبعون استراتيجية التجنب، وان هناك ميل لاستخدام استراتيجية التجنب من قبل النساء أكثر من الرجال.

دراسة (Ajike, et al. 2015) بهدف التعرف على أثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي في بنك (Access Bank Plc) في ولاية لاجوس في نيجيريا، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة بلغ حجمها (٨١) مفردة من موظفي البنك، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين كفاءة إدارة الصراع والأداء التنظيمي.

دراسة (Al-jawazneh,2015) بهدف التعرف على أثر أساليب التعامل مع الصراع على الالتزام التنظيمي على العاملين في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٢١٥) مفردة، وتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثير للأساليب المستخدمة في التعامل مع الصراع على الالتزام التنظيمي لمفردات العينة.

دراسة حجاج (٢٠١٤) بهدف التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي وتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ٢٥٠ مفردة، وتوصلت الدراسة الى وجود مستوى متوسط من الصراع ومستوى متوسط لتطبيق العدالة التنظيمية، كما أظهرت علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية.

دراسة (Tonder et al, 2008) بهدف التعرف على مسببات الصراع في القطاعين العام والخاص في جنوب افريقيا، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة (٢٠٣) موظف في منطمتين مختلفتين في النشاط، وتوصلت الدراسة الى ان أسباب الصراع تتمثل في إساءة استخدام السلطة وقلة الموارد والتغيرات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتميز العنصري واتخاذ القرارات على أسس غير موضوعية والتي قادت الى نتائج سلبية تمثلت في قلة الاهتمام بالعمل وعدم التعاون بالإضافة الى التأثيرات النفسية والجسمانية التي أدت الى تدني مستوى الأداء.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاستعراض الموجز للدراسات السابقة التي تم عرضها في مؤسسات وقطاعات مختلفة وفي بيئات مختلفة يلاحظ اختلاف النتائج التي تم التوصل اليها في تلك الدراسات من حيث تعدد أسباب الصراع واستراتيجيات التعامل معه ووجود فروق في آراء الفئات التي تناولت تلك الدراسات فيما يتعلق بأسبابه واستراتيجيات ادارته والتعامل معه ونتائجه وعدم وجود فروق في بعض الدراسات الا ان هناك شبه اتفاق على تأثير الصراع على الأداء بشكل سلبي ولذلك تستهدف هذه الدراسة التعرف على مظاهر الصراع وأسبابه واستراتيجيات ادارته في جامعة الطائف من اجل التوصل الى توصيات قد تفيد متخذي القرار في الجامعة للتعامل مع الصراع وادارته بشكل يضمن الاستفادة من إيجابياته والتقليل سلبياته.

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع من خلال استعراض ادبيات الدراسة في الجزء النظري والدراسات السابقة ومن ثم التحليل الميداني من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بواسطة استبانة تم تصميمها لهذه الغرض، ومن ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بولاياتها العلمية والإنسانية والبالغ عددهم (١٥٣٦) عضو هيئة تدريس من الجنسين، ونظرا لتجانس مجتمع الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية حجمها (٣١٠) مفردة وذلك وفقا للجدول الذي قدمه (Sekaran&Bougie,2016) حيث ارسال استبانة الكترونية لعينة الدراسة وكان العائد منها والصالح للتحليل (٢١٨) استبانة والذي يمثل (٧٠%) من مجموع مفردات العينة، والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (١) خصائص مفردات عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الخصائص	
٥٤.٦	١١٩	الكلية العلمية	الكلية
٤٥.٤	٩٩	كلية العلوم الإنسانية	
٦٧.٤	١٤٧	ذكر	الجنس
٣٢.٦	٧١	أنثى	
١.٨	٤	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٣٩.٥	٨٦	من ٣٠ > ٤٠ سنة	
٣٢.١	٧٠	من ٤٠ > ٥٠ سنة	
٢٦.٦	٥٨	من ٥٠ فأكثر	
٦.٠	١٣	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢٢.٤	٤٩	من ٥ > ١٠ سنوات	
٤٦.٨	١٠٢	من ١٠ > ٢٠ سنة	
٢٤.٨	٥٤	من ٢٠ سنة فأكثر	
٥١.٨	١١٣	أستاذ مساعد	الدرجة العلمية
٣٣.٠	٧٢	أستاذ مشارك	
١٥.٢	٣٣	أستاذ	
٦٤.٢	١٤٠	سعودي	الجنسية
٣٥.٨	٧٨	غير سعودي	

المصدر: إجابة أسئلة القسم الأول من قائمة الاستقصاء. (ن = ٢١٨ مفردة)

يتضح من الجدول رقم (١) ان نسبة مفردات عينة الدراسة المشاركين في الاستقصاء بلغت (٥٤.٦%) من الكليات العلمية والتي تمثلت في الكليات التالية (الطب - طب الاسنان - الصيدلة - العلوم الطبية التطبيقية - العلوم - الهندسة - الحاسبات وتقنية المعلومات - التصميم والفنون التطبيقية) في حين بلغت نسبة المشاركين من كليات العلوم الإنسانية (٤٥.٤%) والتي تضم الكليات التالية (إدارة

الاعمال - التربية - الآداب - الشريعة والأنظمة - الدراسات التطبيقية)، وفيما يتعلق بالجنس فقد بلغت نسبة المشاركين في الاستقصاء من الذكور (٦٧.٤%) بينما بلغت نسبة الاناث (٣٢.٦%)، اما بالنسبة للفئة العمرية فقد كانت النسبة الأكبر المشاركين تتراوح أعمارهم بين ٣٠- الى اقل من ٤٠ سنة حيث مثلت نسبة (٣٩.٥%) من عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ الى اقل من ٥٠ سنة (٣٢.١%)، وبلغت نسبة تجاوزت أعمارهم ٥٠ سنة (٢٦.٦%)، وكانت النسبة الأقل من المشاركين الذي تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة بنسبة (١.٨%)، اما بالنسبة لسنوات الخبرة نجد ان النسبة الأكبر من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين ١٠ - اقل من ٢٠ سنة بنسبة تمثل (٤٦.٨%)، يليها الذين تتجاوز خبرتهم ٢٠ سنة بنسبة (٢٤.٨%)، ثم الذي تتراوح خبرتهم بين ٥ الى اقل من ١٠ سنوات بنسبة (٢٢.٤%)، وأخيرا الذين تقل خبرتهم عن ٥ سنوات بنسبة (٦.٠%)، اما فيما بالدرجة العلمية فنجد ان النسبة الأكبر من المشاركين برتبة أستاذ مساعد حيث بلغت نسبتهم (٥١.٨%)، يليها الأساتذة المشاركين بنسبة (٣٣.٠%)، ثم الذين يحملون درجة أستاذ بنسبة (١٥.٢%)، اما فيما يتعلق بالجنسية فنجد ان (٦٤.٢%) أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الاستقصاء سعوديين بينما (٣٥.٨%) غير سعوديين.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم اعداد وتصميم استبانة بالاعتماد على الادبيات والدراسات السابقة التي أجريت في موضوع الصراع حيث تكونت الاستبانة من قسمين القسم الأول يشمل البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة وتتضمن الكلية (الكليات العلمية - الكليات الإنسانية) - الجنس - العمر - سنوات الخبرة - الدرجة العلمية - الجنسية، بينما القسم الثاني يشمل متغيرات الدراسة حيث تضمن أربعة أجزاء : الجزء الأول يتعلق بمظاهر الصراع ويتكون من ٧ عبارات، والجزء الثاني يتعلق بأسباب الصراع ويتكون من ٧ عبارات والجزء الثالث يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع وتضمنت اربع استراتيجيات (استراتيجية التجنب او التهدة - استراتيجية استخدام السلطة - استراتيجية التوفيق او الحل الوسط - استراتيجية التكامل والتعاون) وقد تكونت كل استراتيجية من ٤ عبارات ما عدا استراتيجية التجنب او التهدة تضمنت ٥ عبارات، اما الجزء الرابع والأخير يتعلق بنتائج الصراع وتضمن نتائج إيجابية تكونت من ٧ عبارات ونتائج سلبية تكونت من ٧ عبارات، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert scale) الخماسي المتدرج (غير موافق بشدة - موافق بشدة) للإجابة على عبارات الاستبانة.

صدق وثبات الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين للتأكد من صدق الاستبانة ووضوح عبارات الاستبانة وأنها تقيس ما اعدت لقياسه وتم استخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة الثبات للاستبانة حيث تم احتساب قيم الثبات والاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة وذلك وفقا للآتي:

جدول رقم (٢) معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات البحث	عدد الفقرات	مقياس الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق الداخلي
أولاً: مظاهر الصراع.	٧	٠.٨٠١	٠.٨٩٥
ثانياً: أسباب الصراع.	٧	٠.٩٠٤	٠.٩٥١
ثالثاً: استراتيجيات إدارة الصراع.	١٧	٠.٨١٧	٠.٩٠٤
١- استراتيجية التجنب أو التهذية.	٥	٠.٧١٦	٠.٨٤٦
٢- استراتيجية استخدام السلطة.	٤	٠.٧٧٣	٠.٨٧٩
٣- استراتيجية التوفيق.	٤	٠.٨١٦	٠.٩٠٣
٤- استراتيجية التكامل والتعاون.	٤	٠.٨٦٩	٠.٩٣٢
جميع محاور الدراسة	٤٥	٠.٧٧٨	٠.٨٨٢

(ن = ٢١٨ مفردة)

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات البحث

من الجدول رقم (٢) يتضح ان معامل الثبات لجميع محاور الدراسة (٧٧.٨%) وبلغت نسبة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة (٨٨.٢%)، وإذا تم اخذ كل محور على حدة فنجد ان معامل الثبات يتراوح بين (٩٠.٤% - ٧١.٦%)، ونسبة الاتساق الداخلي للعبارات يتراوح بين (٩٥.١%-٨٤.٦%) ويعد ذلك مؤشراً على درجة ثبات عالية، ومن ثم يمكن الوثوق والاطمئنان للنتائج التي يتم الحصول عليها وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك خلال حزمة البرامج الإحصائية (SPSS- Statistics-24) وذلك على النحو التالي:

- معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات إدارة الدراسة (الاستبانة) واتساق عباراتها.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) والتي تتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة والاجابة على تساؤلات الدراسة.
- معامل الارتباط الثنائي واختبار (T) واختبار (F) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة.

تحليل بيانات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة):

أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة يحاول الباحث في هذا الجزء الإجابة على تساؤلات الدراسة والمتعلقة بمظاهر الصراع التنظيمي وأسبابه واستراتيجياته ونتائجه، وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي التي تتضمن (الوسط الحسابي - الانحراف المعياري - النسبة المئوية) للتكرارات وذلك على النحو التالي:

التساؤل الأول: ما مظاهر الصراع التنظيمي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
للإجابة على هذا التساؤل فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات مظاهر الصراع التنظيمي وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر الصراع التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	يوجد توتر في العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.٦٨	٠.٨٥٤	٧٣.٦	١
2	يسود التوافق والانسجام في بيئة العمل بشكل ملحوظ.	٣.٣٢	١.٠٢٣	٦٦.٣	٤
3	ترتفع حدة الخلافات والتحيزات بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.٥٧	٠.٩١٦	٧١.٤	٢
4	يعتذر الكثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في أي عمل جماعي.	٣.٤٢	٠.٧٥٩	٦٨.٤	٣
5	تكثر الشكاوى التي يرفعها أعضاء هيئة التدريس ضد بعضهم البعض.	٣.٨٩	٠.٦٥٠	٥٧.٨	٦
6	يسود جو الثقة في بيئة العمل بين أعضاء هيئة التدريس.	٣.١٧	١.١٧١	٦٣.٤	٥
٧	تتشغل القيادات معظم الوقت بمعالجة الشكاوى والتظلمات من أعضاء هيئة التدريس	٢.٨٢	١.٢٠٩	٥٦.٤	٧

(ن = ٢١٨ مفردة)

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث

وفقاً لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس تجاه مظاهر الصراع، يتضح من الجدول رقم (٣) أن التوتر في العلاقات يأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٦٨ ونسبة مئوية ٧٣.٦%، ثم يأتي في المرتبة الثانية ارتفاع حدة الخلافات والتحيزات بمتوسط حسابي ٣.٥٧ ونسبة مئوية ٧١.٤%، ثم في المرتبة الثالثة عدم المشاركة في العمل الجماعي بمتوسط حسابي ٣.٤٢ ونسبة مئوية ٦٨.٤%، ويلاحظ عدم وجود تباين في آراء مفردات عينة الدراسة حول هذه العبارات حيث أن جميع قيم الانحراف المعياري لها أقل من الواحد الصحيح، ثم يأتي في المرتبة الرابعة: عدم التوافق والانسجام في بيئة العمل بمتوسط ٣.٣٢ ونسبة مئوية ٦٦.٣%، ثم يأتي في المرتبة الخامسة: انخفاض مستوى الثقة في بيئة العمل بمتوسط حسابي ٣.١٧ ونسبة مئوية ٦٣.٤%، ويلاحظ تباين في آراء مفردات عينة الدراسة حول العبارتين السابقتين رقم (٢،٦) حيث بلغت قيم الانحراف المعياري أكبر من الواحد الصحيح، وفي

المرتبة السادسة : كثرة الشكاوى والتظلمات وذلك بمتوسط حسابي ٢.٨٩ ونسبة مئوية ٥٧.٨%، ويلاحظ وجود توافق في آراء مفردات عينة الدراسة حول هذه العبارة، وفي المرتبة السابعة والأخيرة : انشغال القيادات بالتعامل مع الشكاوى بمتوسط حسابي ٢.٨٢ ونسبة مئوية ٥٦.٤% ، ويلاحظ في ان قيمة الانحراف المعياري في هذه العبارة اعلى من الواحد الصحيح مما يعني وجود تباين او عدم توافق في الآراء بين مفردات العينة حول هذه العبارة.

التساؤل الثاني: ماهي أسباب الصراع التنظيمي من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وللإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد عينة الدراسة على عبارات أسباب الصراع التنظيمي وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأسباب الصراع التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة العليا للجامعة.	٣.٧٢	٠.٨٢٢	٧٤.٤	٥
٢	انعدام الشفافية في سياسات وقرارات القيادات الاكاديمية.	٣.٦٥	١.١٤	٧٣.٠	٦
٣	عدم وجود معايير واضحة للترشيح على المناصب القيادية.	٣.٩٧	٠.٧٢٩	٧٩.٤	١
٤	التباين في تطبيق الأنظمة والتعليمات على أعضاء هيئة التدريس.	٣.٧٥	٠.٧٠٥	٧٥.٠	٤
٥	عدم وجود معايير واضحة وعادلة في توزيع الأعباء التدريسية والإدارية.	٣.٦٠	١.٢٤٣	٧٢.٠	٧
٦	ممارسات غير عادلة تؤثر سلبا على حقوق ومزايا أعضاء هيئة التدريس.	٣.٩١	٠.٩١٤	٧٨.٢	٢
٧	اختلاف السمات الشخصية ومستوى الادراك لأعضاء هيئة التدريس.	٣.٨٩	٠.٩٦٠	٧٧.٨	٣

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات البحث. (ن = ٢١٨ مفردة)

في الجدول رقم (٥) تم ترتيب أسباب الصراع التنظيمي وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة حيث يلاحظ ان عدم وجود معايير للترشيح على المناصب القيادية يأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٩٧ ونسبة مئوية ٧٩.٤% ، يليه في المرتبة الثانية : عدم العدالة في الحقوق والمزايا بمتوسط حسابي ٣.٩١ ونسبة مئوية ٧٨.٢%، ثم في المرتبة الثالثة : اختلاف السمات الشخصية ومستوى الادراك بمتوسط حسابي ٣.٨٩ ونسبة مئوية ٧٧.٨%، يليه في المرتبة الرابعة : التباين في تطبيق الأنظمة والتعليمات بمتوسط حسابي ٣.٧٥ ونسبة مئوية ٧٥.٠%، ثم في المرتبة الخامسة : عدم وجود قنوات اتصال فعالة مع الإدارة العليا للجامعة بمتوسط حسابي ٣.٧٢ ونسبة مئوية ٧٤.٤%،

ويلاحظ ان قيم الانحراف المعياري للعبارات الخمس السابقة اقل من الواحد الصحيح مما يعني ان هناك توافق في الآراء حول هذه العبارات بين مفردات عينة الدراسة، كما يأتي انعدام الشفافية في سياسات قرارات القيادات الاكاديمية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي ٣.٦٥ ونسبة مئوية ٧٣.٠%، وأخيرا في المرتبة السابعة : عدم وجود العدالة في توزيع الأعباء التدريسية والإدارية بمتوسط حسابي ٣.٦٠ ونسبة مئوية ٧٢.٠%، الا انه يلاحظ في هاتين العبارتين (٢,٥) ان هناك تباين في آراء مفردات عينة الدراسة حيث بلغت قيم الانحراف المعياري لهما اعلى من الواحد الصحيح (١.١٤٠, ١.٢٤٣).

التساؤل الثالث: ماهي استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في جامعة الطائف من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات مفردات العينة وذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات الصراع التنظيمي

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
	٦٥.٠	٠.٥٠٥	٣.٢٥	استراتيجيات إدارة الصراع.
٤	٥٨.٤	٠.٦٩٦	٢.٩٢	١- استراتيجية التجنب او التهذئة.
٣	٦٣.٨	٠.٨٣٤	٣.١٩	٢- استراتيجية استخدام السلطة.
٢	٦٩.٠	٠.٨٣٩	٣.٤٥	٣- استراتيجية التوفيق.
١	٧٠.٤	٠.٩٨٩	٣.٥٢	٤- استراتيجية التكامل والتعاون.

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات البحث. (ن = ٢١٨ مفردة)

في الجدول رقم (٦) تم ترتيب الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الصراع التنظيمي في الجامعة وفقا للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات مفردات عينة الدراسة، حيث يلاحظ ان استراتيجية التكامل والتعاون حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٥٢ ونسبة مئوية ٧٠.٤%، ثم تلتها في المرتبة الثانية: استراتيجية التوفيق او الحل الوسط بمتوسط حسابي ٣.٤٥ ونسبة مئوية ٦٩.٠%، ثم استراتيجية القوة او استخدام السلطة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣.١٩ ونسبة مئوية ٦٣.٨%، وأخيرا في المرتبة الرابعة تأتي استراتيجية التجنب او التهذئة بمتوسط حسابي ٢.٩٢ ونسبة مئوية ٥٨.٤%، ويلاحظ ان قيم الانحراف المعياري في جميع الاستراتيجيات اقل من الواحد الصحيح مما يعني وجود اتفاق في الآراء بين مفردات العينة حول عبارات كل استراتيجية، والجدول التالي تبين عبارات كل استراتيجية على حدة مرتبة بحسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لاستجابات مفردات عينة الدراسة :

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تجاهل الصراع واهمال أسبابه على امل ان يتحسن بمرور الزمن	٢.٤٦٨	١.٢٨٥	٤٩.٣٦	٥
2	ترك مشكلة الصراع للأطراف المتصارعة لحلها	٢.٥١٤	١.٢١٩	٥٠.٢٨	٤
3	اظهار نقاط الاتفاق وتجاهل نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع	٣.٠١٨	٠.٨١٧	٦٠.٣٦	٣
4	اتخاذ قرارات تتلاءم مع توجهات أطراف الصراع لتقليل التوتر	٣.٤٧٧	٠.٧١١	٦٩.٥٤	١
5	بصفة عامة يتم استخدام التجنب او التهدة للتعامل مع الصراع	٣.١٢	٠.٩٢٠	٦٢.٤٠	٢

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التجنب او التهدة

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات البحث. (ن = ٢١٨ مفردة)

جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية استخدام السلطة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	استخدام السلطة لحل الصراع بقوة النظام	٣.٢٤٥	٠.٧٢٠	٦٤.٩	٢
2	تطبيق الإجراءات القانونية لحسم الصراع	٣.٣٢٦	٠.٨٢٢	٦٦.٥٢	١
3	استخدام العقوبات لتتراجع أطراف الصراع عن مواقفها	٣.١٠٦	٠.٩١٩	٦٢.١٢	٣
4	بصفة عامة يتم استخدام السلطة للتعامل مع الصراع	٣.٠٨٨	١.٠٤٦	٦١.٧٦	٤

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات البحث. (ن = ٢١٨ مفردة)

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التوفيق او الحل الوسط

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	استخدام أسلوب الحوار والاقناع للوصول لحل وسط	٣.٥٢٣	١.١٠٤	٧٠.٤ ٦	٢
2	ادخال طرف ثالث محايد للتوسط بين الأطراف المتصارعة	٣.٣٩٩	١.١٥٣	٦٧.٩ ٨	٣
3	استخدام أسلوب التفاوض للوصول لحل وسط	٣.٥٨٧	٠.٩٠٣	٧١.٧ ٤	١
4	بصفة عامة يتم استخدام التوفيق او الحل الوسط في التعامل مع الصراع	٣.٢٨٤	٠.٨٩٨	٦٥.٦ ٨	٤

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات البحث. (ن = ٢١٨ مفردة)

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجية التكامل والتعاون

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تحديد مصادر الصراع ودراسة الأسباب المؤدية اليه	٣.٧٦٢	٠.٨٣٩	٧٥.٢٤	١
2	تعزيز فكرة الجميع في قارب واحد	٣.٥٩٢	٠.٨٨٥	٧١.٨٤	٢
3	التركيز على المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة	٣.٣٩٧	٠.٤٩١	٦٧.٩٤	٣
4	بصفة عامة استراتيجية التعاون والتكامل هي السائدة في التعامل مع الصراع	٣.٣٣٣	١.١٣٣	٦٦.٦٦	٤

المصدر: التحليل الاحصائي لبيانات البحث. (ن = ٢١٨ مفردة)

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

من اجل استكمال تحقيق اهداف الدراسة فقد تم اختبار الفرضيات باستخدام معاملات الارتباط الخطي الثنائي لتحديد قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تم استخدام اختبار T لبيان الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين مفردات العينة في الخصائص الديموغرافية التالية (نوع الكلية - الجنس - الجنسية)، كما تم استخدام اختبار F (تحليل التباين ANOVA) لبيان الفروق بين الخصائص التي تتضمن اكثر من فئتين (العمر - الخبرة - الدرجة العلمية) وذلك على النحو التالي:

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين مظاهر الصراع وبين المتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف (نوع الكلية - العمر - الخبرة -

الجنس - الدرجة العلمية - الجنسية)، لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق بين مظاهر الصراع والمتغيرات التالية (الكلية - الجنس - الجنسية)، ومن ثم تم استخدام اختبار F (تحليل التباين ANOVA) لاختبار الفروق بين مظاهر الصراع والمتغيرات التالية (العمر - الخبرة - الدرجة العلمية) وذلك كما يتضح في الجداول التالية (١٣، ١٤):

جدول رقم (١٣) العلاقة بين مظاهر الصراع وبين (الكلية - الجنس، الجنسية)

مظاهر الصراع		الخصائص	
T p.value	R p.value		
-٣.٣٥ *٠.٠٠١	٠.٢٣٧ ٠.٠٠٠	الكليات العلمية كليات العلوم الإنسانية	نوع الكلية
٠.٦٨٦ ٠.٤٩٤	٠.٠٧٥ ٠.٢٧٢	ذكر أنثى	الجنس
٤.٣١٩ *٠.٠٠٠	-٠.٢٧٨ *٠.٠٠٠	سعودي غير سعودي	الجنسية

(*P<0.05)

المصدر: نتائج اختبار T من برنامج SPSS.

من الجدول رقم (١٣) يمكننا استخلاص:

- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين نوع الكلية ومظاهر الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٢٣٧ طردي وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ (معنوي)، مما يؤكد على قوة العلاقة بين نوع الكلية ومظاهر الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار T وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مظاهر الصراع بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية.
- عدم وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجنس ومظاهر الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٠٧٥ طردي ضعيف جداً وبمستوى معنوية ٠.٢٧٢ (غير معنوي)، مما يؤكد على عدم وجود علاقة بين الجنس ومظاهر الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار T عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث مظاهر الصراع التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجنسية ومظاهر الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٢٧٨ عكسي وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ (معنوي)، مما يؤكد على وجود علاقة جوهرية بين الجنسية ومظاهر الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار T وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين السعوديين وغير السعوديين في مظاهر الصراع التنظيمي.

جدول رقم (١٤) العلاقة بين مظاهر الصراع وبين (العمر - الخبرة - الدرجة العلمية)

مظاهر الصراع		الخصائص	
F	R		
p.value	p.value		
٨.٨٣٥ ٠.٠٠٠	-٠.٢٢٩ *٠.٠٠١	أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ > ٤٠ سنة من ٤٠ > ٥٠ سنة من ٥٠ فأكثر	العمر
١.١٣٥ ٠.٣٣٦	-٠.٠٠٢ ٠.٩٧١	أقل من ٥ سنوات من ٥ > ١٠ سنوات من ١٠ > ٢٠ سنة من ٢٠ سنة فأكثر	سنوات الخبرة
٤.٤٢٩ *٠.٠١٣	-٠.١٨٥ *٠.٠٠٦	أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ	الدرجة العلمية

المصدر: نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA من برنامج SPSS. (*P<0.05)

من الجدول رقم (١٤) يمكن استنتاج الآتي:

- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين فئات العمر ومظاهر الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٢٢٩ عكسي وبمستوى معنوية ٠.٠٠١ (معنوي)، مما يؤكد على قوة العلاقة بين العمر ومظاهر الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر من حيث مظاهر الصراع التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الخبرة ومظاهر الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٠٠٢ عكسي ضعيف جداً وبمستوى معنوية ٠.٩٧١ (غير معنوي)، مما يؤكد على عدم وجود علاقة بين الخبرة ومظاهر الصراع، كما أثبت اختبار تحليل التباين ANOVA عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بسنوات الخبرة من حيث مظاهر الصراع التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين الدرجة العلمية ومظاهر الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.١٨٥ عكسي وبمستوى معنوية ٠.٠٠٦ (معنوي)، مما يؤكد على وجود علاقة جوهرية بين الدرجة العلمية ومظاهر الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار

تحليل التباين ANOVA وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الأستاذ والاستاذ المساعد والاستاذ المشارك من حيث مظاهر الصراع التنظيمي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين أسباب الصراع وبين المتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف (نوع الكلية - الجنس - الخبرة - العمر - الدرجة العلمية - الجنسية) ، لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار T لاختبار الفروق بين أسباب الصراع والمتغيرات التالية (الكلية - الجنس - الجنسية)، ومن ثم تم استخدام اختبار F (تحليل التباين ANOVA) لاختبار الفروق بين اسباب الصراع والمتغيرات التالية (العمر - الخبرة - الدرجة العلمية) وذلك كما يتضح في الجداول التالية (١٥، ١٦) :

جدول رقم (١٥) العلاقة بين أسباب الصراع وبين (نوع الكلية - الجنس - الجنسية)

اسباب الصراع		الخصائص	
T p.value	R p.value		
٠.٤٧٠ *٠.٦٣٩	-٠.٠١٩ ٠.٧٨٢	الكليات العلمية كليات العلوم الإنسانية	نوع الكلية
-٣.٠١٤ *٠.٠٠٣	٠.١٥٧ *٠.٠٢٠	ذكر أنثى	الجنس
٥.٩٤٥ *٠.٠٠٠	-٠.٤٠١ *٠.٠٠٠	سعودي غير سعودي	الجنسية

المصدر: نتائج اختبار T من برنامج SPSS. (*P<0.05)

من الجدول رقم (١٥) يمكن استنتاج الآتي:

- عدم وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين نوع الكلية وأسباب الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٠١٩ عكسي وبمستوى معنوية ٠.٧٨٢ (غير معنوي)، مما يؤكد على عدم وجود علاقة بين نوع الكلية وأسباب الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار T عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الكليات العلمية والكليات الإنسانية فيما يتعلق بأسباب الصراع.
- وجود ارتباط طردي معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجنس وأسباب الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.١٥٧ وبمستوى معنوية ٠.٠٢٠، مما يؤكد على وجود علاقة بين الجنس وأسباب الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار T وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأسباب الصراع التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الجنسية وأسباب الصراع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٤٠١ عكسي وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ (معنوي)، مما يؤكد على وجود علاقة جوهرية بين

الجنسية وأسباب الصراع بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار T وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين السعوديين وغير السعوديين فيما يتعلق بأسباب الصراع التنظيمي.

- جدول رقم (١٦) العلاقة بين اسباب الصراع وبين (العمر - الخبرة - الدرجة العلمية)

اسباب الصراع		الخصائص	
F	R		
p.value	p.value		
١٣.١٥٠ *٠.٠٠٠	-٠.٣٣٢ *٠.٠٠٠	أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ > ٤٠ سنة من ٤٠ > ٥٠ سنة من ٥٠ فأكثر	العمر
٣.٧٧٧ *٠.٠١١	-٠.٢١٦ *٠.٠٠١	أقل من ٥ سنوات من ٥ > ١٠ سنوات من ١٠ > ٢٠ سنة من ٢٠ سنة فأكثر	سنوات الخبرة
٦.٨٥٠ *٠.٠٠١	٠.١٦٣ *٠.٠١٦	أستاذ مساعد أستاذ مشارك أستاذ	الدرجة العلمية

المصدر: نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA من برنامج SPSS. (*P<0.05)

من الجدول رقم (١٦) يمكن استنتاج الآتي:

- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين فئات العمر وأسباب الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٣٣٢ عكسي وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠ (معنوي)، مما يؤكد على قوة العلاقة بين العمر وأسباب الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة فيما يتعلق بأسباب الصراع التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الخبرة وأسباب الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٢١٦ عكسي وضعيف وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٠١ (معنوي)، مما يؤكد على وجود علاقة بين الخبرة وأسباب الصراع التنظيمي، كما أثبت اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة المختلفة فيما يتعلق بأسباب الصراع التنظيمي.
- وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية وأسباب الصراع التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.١٦٣ عكسي وبمستوى معنوية ٠.٠٠٠٦ (معنوي)، مما يؤكد على وجود علاقة

جوهريّة بين الدرجة العلميّة وأسباب الصراع التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، كما أثبت اختبار تحليل التباين ANOVA وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين الأستاذ والاستاذ المساعد والاستاذ المشارك فيما يتعلق بأسباب الصراع التنظيمي.

النتائج والمناقشة

في هذا الجزء سيتم عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات وذلك على النحو التالي:

١- توصلت الدراسة الى ان: التوتر في العلاقات الشخصية - ارتفاع حدة الخلافات والتحيزات - الاعتذار عن المشاركة في العمل الجماعي، تعتبر أبرز مظاهر الصراع وفقا لاستجابات مفردات عينة الدراسة (مرتبة بحسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٤٢-٣.٦٨) والنسب المئوية بين (٧٣.٦% - ٦٨.٤%) وكان هناك توافق في الآراء حولها حيث ان قيم الانحراف المعياري لها جميعا اقل من الواحد الصحيح، وتشير هذه النتائج الى ملامح الصراع كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مصلح ومشاركة (٢٠١٦) والتي اشارة الى ان من ابرز ملامح الصراع هو المناكفات والخلافات الشخصية والتحيزات.

٢- توصلت الدراسة الى ان: عدم وجود معايير واضحة للترشيح على المناصب القيادية - وجود ممارسات غير عادلة تؤثر على حقوق ومزايا أعضاء هيئة التدريس - اختلاف السمات الشخصية ومستوى الادراك - التباين في تطبيق الأنظمة والتعليمات - عدم وجود قنوات فعالة للاتصال مع الإدارة العليا تعتبر أبرز أسباب الصراع التنظيمي (مرتبة بحسب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٧٢ - ٣.٩٧) والنسب المئوية بين (٧٩.٤% - ٧٤.٤%)، وكانت قيم الانحراف المعياري لها اقل من الواحد الصحيح مما يعني ان هناك اتفاق في آراء أعضاء هيئة التدريس حول ذلك، وتشير هذه النتائج الى وجود شعور لدى أعضاء هيئة التدريس ان هناك أسباب موضوعية تؤدي الى الصراع، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة القريوتي (٢٠١٨) على جامعة الكويت والتي توصل من خلالها الى ان من أسباب الصراع التنظيمي : اصدار قرارات تؤثر سلبا على حقوق ومزايا أعضاء هيئة التدريس وعدم فعالية الاتصالات بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس وعدم العدالة في توزيع المناصب والتميز والمحاباة في تطبيق إدارة الجامعة للقوانين والتعليمات، كما تتفق مع نتائج دراسة مصلح ومشاركة (٢٠١٦) والتي اشارت الى ان التمييز بين الموظفين في المزايا الوظيفية يعتبر من ابرز أسباب الصراع، كما تتفق مع نتائج دراسة حجاج (٢٠١٤) والتي توصلت الى علاقة عكسية بين الصراع التنظيمي والعدالة التنظيمية، كما تتفق مع نتائج دراسة طميله والساعد (٢٠٢٠) والتي توصلت الى اثر المناخ التنظيمي بأبعاده (النمط القيادي - الاتصالات - والمشاركة في اتخاذ القرار) على الصراع التنظيمي.

٣- أظهرت الدراسة ان الاستراتيجيات المستخدم للتعامل مع الصراع تتمثل في استراتيجية التكامل والتعاون ثم تليها استراتيجية التوفيق او الحل الوسط ثم استراتيجية استخدام السلطة وأخيرا استراتيجية التجنب او التهدة وذلك بمتوسط حسابي (٢.٩٢، ٣.٥٢، ٣.٤٥، ٣.١٩) على التوالي، ونسبة مئوية

(٧٠.٤% ، ٦٩.٠% ، ٦٣.٨% ، ٥٨.٤%)، وكانت قيم الانحراف المعياري اقل من الواحد الصحيح لجميع الاستراتيجيات مما يعني وجود توافق وعدم تباين في الآراء حول عبارات هذه الاستراتيجيات، وتشير هذه النتيجة الى ان القيادات الاكاديمية في الجامعات تحاول تحديد مصادر الصراع ومن ثم تركز على المصالح المشتركة للأعضاء وتحاول إيجاد أرضية للتفاهم بينهم بما يضمن تحقيق المصلحة العامة، وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصلت اليها أبا الخيل (٢٠١٧) والتي اشارت الى ان استراتيجية التعاون تأتي في مقدمة الاستراتيجيات التي تستخدم من قبل القيادات التعليمية في مدينة الرياض، في حين تختلف مع نتائج دراسة هديه واحمد (٢٠١٧) والتي توصلت الى ان أسلوب المجاملة يأتي في المرتبة الأولى للتعامل مع الصراع في كلية التربية بجامعة الملك خالد ثم يليه أسلوب الحل الوسط ثم أسلوب التعاون.

٤- أظهرت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كلا من نوع الكلية - الجنسية - العمر - الدرجة العلمية من ناحية وبين مظاهر الصراع من ناحية أخرى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهم على التوالي (٠.٢٣٧ ، ٠.٢٧٨ ، ٠.٢٢٩ ، ٠.١٥٨)، ويمكن يعزى ذلك الى النضج الفكري لدى الفرد وإدراك الأمور بشكل مختلف كلما تقدم في العمر نتيجة التجارب او المواقف التي يمر بها ومن ثم تزداد لديه القدرة على التحليل والتفسير وإدراك النتائج وكذلك بالنسبة للدرجة العلمية التي يكون لها ارتباط بالعمر حيث نجد معظم أصحاب الدرجات العلمية العالية هم ممن تجاوزوا الأربعين في الغالب.

٥- أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية بين كلا من الجنس والخبرة من ناحية وبين مظاهر الصراع من ناحية أخرى حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما على التوالي (٠.٠٧٥ ، ٠.٠٠٢)، وقد يعزى ذلك الى ان زيادة عدد سنوات الخدمة ليس دائما دليل على ازدياد خبرات الفرد وارتفاع مستواه الثقافي والعلمي وانما يعتمد ذلك على قراءاته والجهد الذي يبذله في تنمية قدراته ومهاراته.

٦- أظهرت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كلا من (نوع الكلية - الجنس - الجنسية - العمر - الخبرة - الدرجة العلمية) وبين أسباب الصراع التنظيمي حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهم على التوالي (٠.١٥٧ ، ٠.٤٠١ ، ٠.٣٣٢ ، ٠.٢١٦ ، ٠.١٦٣)، وتعتبر هذه النتيجة منطقية حيث ان جميع هذه الخصائص يمكن ان تؤثر في مدى إدراك الفرد وطريقة تفكيره واستنتاجاته والتي تنعكس على سلوكياته.

التوصيات

الصراع ظاهرة طبيعية من الصعب تجنبها حيث يختلف الافراد في أهدافهم وفي خلفياتهم الثقافية ومستويات ادراكهم وتفسيراتهم وقد يكون إيجابيا في بعض الأحيان إذا لم يتجاوز حدودا معينة ولذلك ينبغي ادارته والتعامل معه بشكل جيد بحيث لا يؤثر على اهداف المنظمة بشكل سلبي او يتسبب في اعاققتها عن تحقيق أهدافها، ولذلك ووفقا للنتائج التي تم التوصل اليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يأمل الباحث ان تكون مفيدة لمتخذي القرار:

١- العدالة التنظيمية تشكل أحد القيم المرشدة والموجهة لسلوك الفرد ومن ثم فان شعور الفرد بالعدالة ينعكس إيجابا على سلوكياته وعلى ادائه وحتى يمكن تحقيق العدالة لابد من وضع معايير وآليات

تضمن فرص متكافئة للجميع خاصة في القضايا التي لم تحددها اللوائح والانظمة والتي تعتمد على السلطة التقديرية.

٢- أظهرت نتائج الدراسة ان استراتيجية التعاون والتكامل هي أبرز الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الصراع ويعتبر هذا إيجابي حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز على المصالح المشتركة للأطراف المتصارعة وتبادل وجهات النظر فيما بينهم ومن ثم التركيز على المصالح الاستراتيجية العليا والمشاركة والتي تضمن استمرار العلاقة والتعاون بينهم ولذلك يوصي الباحث بالاستمرار بالعمل في هذه الاستراتيجية وحث القيادات الاكاديمية على العمل بها.

٣- إيجاد قنوات اتصال فعالة بين أعضاء هيئة التدريس وبين إدارة الجامعة من اجل التعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول مسببات الصراع بما يساهم بمعالجته وإدارته بشكل يضمن عدم تأثيره بشكل سلبي على سير العملية التعليمية والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.

٤- اجراء دراسات مستقبلية للتعرف على مستوى الصراع في الجامعة والنتائج والآثار التي تترتب عليه ومن ثم اجراء دراسات مقارنة مع الجامعات الأخرى سواء المحلية او الإقليمية من اجل التعرف على أوجه الاختلاف والتشابه ومن ثم يمكن اجراء دراسات للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبا الخيل، جوهرة (٢٠١٧). إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المدارس الثانوية لمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك سعود، ٢٧(١)، ١-٢٧.
- حجاج، خليل جعفر (٢٠١٤). العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام بتطبيق العدالة التنظيمية لدى موظفي مديرية التربية والتعليم في غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. جامعة فلسطين، ١(٦)، ١-٣٢.
- حمود، سعد، وعلي، حسنين غالب (٢٠١٥). مسببات الصراع التنظيمي بين الملاكات التمريضية والطبية والإدارية وتأثيرها في قرارات المستشفى - بحث تطبيقي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١(٨١)، ١-٤٠.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). القرار الاداري ونظم دعمه. مصر، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر.
- الطجم، عبد الله عبد الغني، والسواط، طلق عوض الله (٢٠١٥). السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات - التطبيقات. جده: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- طميله، ليث وائل، والساعد، رشاد محمد (٢٠٢٠). أثر المناخ التنظيمي على الصراع التنظيمي في مجمع المناصير الصناعي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(٢)، ٧١-٩٠.
- الفريجات، خضير، واللوزي، موسى، والشهابي، انعام (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- القاعود، مجدلين محمود (٢٠١٧). مدى وعي المدرء والمشرفين والمعلمين بمدارس المرحلة الأساسية في تربية اريد الأولى بأساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية، المجلة التربوية. جامعة الكويت، ٣١(١٢٣)، ١٤٥-١٨٦.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٨). الصراع التنظيمي: أسبابه واستراتيجيات ادارته ونتائجه: حالة جامعة الكويت. مجلة الإدارة العامة، ٥٨(٤)، ٧٣٥ - ٧٨٢.
- مساعدة، ماجد عبدالمهدي (٢٠١٥). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- مساعده، ماجد عبدالمهدي (٢٠١٨). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مصلح، عطية، ومشارقه، عوده (٢٠١٦). الصراع التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٢(٥)، ١٦-٤٨.
- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الأردن: عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- هديه، سعيد علي، واحمد، عاصم (٢٠١٧). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية: الواقع والمأمول. المجلة التربوية، ٥٠، ١٧٤ - ٢١٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Ajike, E. O., Akinlabi, B. H., Magaji, N., & Sonubi, A. O. (2015). Effect of conflict management on the performance of financial service organization in Nigeria: An empirical study of Access Bank Plc. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(7), 260.
- Al-jawazneh, B. E. (2015). Conflict handling Styles and Employees' Commitment at the Pharmaceutical Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 141.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (17th Editi).
- Samuel, R. (2018). Dimensionality of intra-organizational conflict and the challenges for human resource management in small and medium scale enterprises in Nigeria. *Journal of Competitiveness*, 10(1), 125.
- Schermerhorn Jr, J. R., & Bachrach, D. G. (2020). *Exploring management*. John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. john wiley & sons.
- Tonder, C. V., Havenga, W., & Visagie, J. (2008). The causes of conflict in public and private sector organizations in South Africa. *Managing Global Transitions* 6 (4), 373.
- Yasin, M., & Khalid, S. (2015). Conflict management styles: A study of organizational politics among professionals. *Journal of Political Studies*, 22(2), 697.