

## مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين وإستراتيجيات التعامل معه

## دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو.

Sources of organizational conflict among university professors and strategies for dealing with it – a field study at the university of Mouloud Mammeri , Tizi Ouzou.

الأحسن حمزة\*

جامعة مولود معمري - تيزي وزو - الجزائر- [hamza.elahcene@ummo.dz](mailto:hamza.elahcene@ummo.dz)

تاريخ القبول: 2021/06/27

تاريخ الإرسال: 2021/04/25

### ملخص:

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع " مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين و إستراتيجيات التعامل معه - دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري تيزي وزو " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن المصادر المسببة لهذا الصراع لدى الأساتذة الجامعيين بالإضافة إلى تحديد الإستراتيجيات المتبعة من طرفهم عند إدارتهم له . وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (100) أستاذ وأستاذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين جميع أساتذة جامعة مولود معمري وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يعد محتوى العمل وظروفه من أكثر المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري.
  - يميل أساتذة جامعة مولود معمري إلى استخدام إستراتيجية التعاون بكثرة عند تعاملهم مع الصراع التنظيمي.
- الكلمات المفتاحية:** الصراع التنظيمي؛ المصادر؛ إستراتيجيات التعامل؛ الأساتذة الجامعيين.

### Abstract:

This study dealt with the topic " Sources of organizational conflict among university professors and strategies for dealing with it – a field study at the university of Mouloud Mammeri , Tizi Ouzou " , where it aimed to detect the sources that cause this conflict among university professors , in addition to identify the strategies used by them when dealing it (conflict). This study was applied to a sample of (100) professors (male/female), who were randomly selected from among all the professors of Mouloud Mammeri University.

The researcher reached the following results:

- The main source of organizational conflict among the most university professors is the content and conditions of the work.
- professors of Mouloud Mammeri University tend to use the strategy of cooperation frequently when dealing with organizational conflict.

**Key words** : organizational conflict; sources; coping strategies; university professors.

## مقدمة:

لقد شهد مجال العمل في الآونة الأخيرة قفزة نوعية في تطوير الإمكانيات والحصول على الموارد المختلفة لتأديته حيث أصبحت وتيرة هذا العمل سريعة جدا ومعقدة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في سوق العمل في سعيها إلى تحقيق أهدافها المسطرة بالكلم والكيفية الملائمة التي تضمن لها في الأخير المنافسة والريادة .

وحتى تتمكن هذه المنظمات من بلوغ أهدافها المنشودة أصبح لزاما عليها أن تتأقلم على مقاومة التحديات المحيطة بها ، ومن بينها الصراع التنظيمي الذي يعتبر من المظاهر الأساسية السائدة داخل كافة التنظيمات سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ، فهو يبقى يشكل ظاهرة تفاعلية تحدث عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات (القحطاني، 2001، ص118) ، وقد تمكن العديد من الباحثين من رصد محدداته ومسبباته ، حيث صنفها البعض منهم إلى أسباب ذاتية تتعلق بخصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي وأخرى تنظيمية تتعلق بوجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق هذه الظاهرة (ماهر، 2003، ص 98). كما تم أيضا الكشف عن أربعة عوامل تزيد من حدة هذا الصراع لها علاقة مباشرة بقدرة أطرافه على إدراك مخرجاته بالإضافة إلى نمط شخصيتهم ودرجة تأثير قوتهم داخل التنظيم ، وطبيعة سلوكياتهم المصاحبة لمرحلة هذا الصراع. (عاشور، 1990، ص167)

وفي سياق ما سبق ذكره فإنه يمكن تحويل الوضعيات السلبية المصاحبة لهذه الظاهرة إلى أخرى إيجابية من خلال إتباع أساليب وإستراتيجيات احتوائية مخطط لها ومدروسة ، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث والدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود طرق ووسائل متنوعة للتعامل معه والتخفيف من حده حيث بين (العميان، 2004، ص 123) وجود خمس أساليب لإدارة هذا الصراع شملت كل من أسلوب المنافسة والتعاون والتجنب والتسوية والتنازل.

وإذا رجعنا إلى التنظيمات الجزائرية بصفة عامة وقطاع البحث العلمي المتمثل في الجامعات بصفة خاصة نجد أن هذا الأخير قد شهد في السنوات الأخيرة جملة من الإصلاحات والتغييرات الجذرية بغرض ترقية المجتمع ونخبه إلى ما هو أفضل ، سواء تعلق الأمر بالهيكل الجامعية أو بإعداد البرامج والمقررات البيداغوجية ، أو بتوظيف وتكوين الأساتذة الجامعيين ، أو بمحاولة ربط المعاهد والمؤسسات الجامعية بالشركاء الاقتصاديين المحليين منهم والأجانبين رغبة في تلبية حاجيات سوق العمل المحلية في ظل جملة من التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وعليه قمنا بتسليط الضوء على واقع موضوع الصراع التنظيمي داخل الجامعة ، انطلاقا من هذه التحديات والرهانات الواقعية التي تدفع بنا كأساتذة جامعيين إلى التلاحم والإتحاد لمواجهتها بالتنسيق الجماعي لا بالاختلاف والتباين وعليه قمنا بصياغة و طرح التساؤلات التالية :

- ما هي المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري؟
- ما طبيعة الاستراتيجيات المتبعة من طرف أساتذة جامعة مولود معمري عند إدارتهم لهذا الصراع؟

### 1. فرضيات الدراسة:

- يعد محتوى العمل وظروفه من أكثر المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري.
- تعد إستراتيجية التعاون من أكثر الاستراتيجيات المتبعة لدى أساتذة جامعة مولود معمري عند إدارتهم للصراع التنظيمي.

### 2. أهداف الدراسة :

- من المعلوم أن كل دراسة علمية تشتمل على أهداف تساهم في ترقية التقدم العلمي وإثراء التراث الثقافي الإنساني بغية تنمية الأفراد وتطوير المنظمات، ومن أهداف الدراسة الحالية ما يلي:
- الكشف عن المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو .
- تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف أساتذة جامعة مولود معمري عند تعاملهم مع الصراع التنظيمي.
- التعرف على مدى قدرة أساتذة جامعة مولود معمري في حل الصراعات التنظيمية والتخفيف من حدتها.

### 3. أهمية الدراسة:

- تمكن أهمية الدراسة الحالية في محاولتها طرح تشخيص شامل لوضعيات الصراع التنظيمي من خلال الكشف عن المسببات الحقيقية لظهورها لدى الأساتذة الجامعيين، بالإضافة إلى إسهامها في تحديد نقاط قوة وضعف جميع الأساليب المتعارف عليها في إدارة هذا الصراع ، مما يعزز مستقبلا قدرة هؤلاء الأساتذة في تسيير المواقف المشابهة و الحد قدر الإمكان من مخرجاتها السلبية دون المساس بكفاءة مهنة التدريس والسير الحسن لجميع النشاطات البيداغوجية.

### 4. تحديد مصطلحات الدراسة:

- 1.4 الصراع التنظيمي :** هي حالة تنافسية بين الأفراد تقوم على أساس عملية التفاعل الاجتماعي ، حيث يسعى الفرد إلى تحييد قريبه من أجل تحقيق أهدافه المتمثلة في تحصيل المصالح ومركز القوة والقيم النادرة ، بشكل يؤثر سلبا على هذا القرين الذي يعجز في بلوغ أهدافه واتخاذ القرارات الصائبة ، فتصيبه درجة مختلفة من القلق و الإحباط والتذمر.

- 2.4 مصادر الصراع التنظيمي:** هي تلك العوامل المسببة لحالات الاختلاف والتعارض و النزاع بين الأساتذة الجامعيين ، حيث ترتبط هذه العوامل بكل من محتوى العمل وظروفه ، الاتصال والإشراف ، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، علاقة أستاذ- طالب ، والحوافز والمكافأة.

- 3.4 إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:** هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الأستاذ الجامعي من خلال إجاباته على كل بنود الاستبيان المتضمن خمسة أساليب تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي ، و المشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها (بليك ومونتون) (Blake & Mounton)1964 متمثلة في التعاون (المشاركة) ،التنافس (الإجبار) التسوية (التوفيق) ، التجنب (الانسحاب)، والمجاملة (التنازل) .

### 5. الدراسات السابقة:

- دراسة سيخون (1994) sekhon بعنوان " مدراء الأقسام الأكاديمية : الصراع و إدارة الصراع " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الصراع التي يواجهها رؤساء الأقسام في كلية متوسطة الحجم في ألبرتا ،وقد تكونت عينة هذه الدراسة من رؤساء الأقسام ( الجدد و القدامى ) . و تم تصنيف

الأسباب و الإستراتيجيات و القيم في مجموعات مع مقارنة أسباب الصراع مع الأدبيات السابقة، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- وجود اختلاف في اعتبار كل من عدم الاتفاق على الأمور الأكاديمية والقضايا الطلابية كمصادر مسببة للصراع.

- عدم وجود اختلاف بين رؤساء الأقسام فيما يخص الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي.

- يعد أسلوب منع الصراع الأكثر استخداما من طرف رؤساء الأقسام بشكل متكرر.

- دراسة الشريف (1997) بعنوان "الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية " ، حيث هدفت إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع ، وتحديد أكثر هذه الأساليب أهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، و تكون مجتمع الدراسة من مجموع هيئة أعضاء التدريس بالجامعة ، و بلغ عدد عينة الدراسة (80) فردا و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك عدة عوامل تساهم في حدوث الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة منها : محدودية الموارد تفاوت الصفات الشخصية و صراع الدور .

- أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب التي يستخدمها رئيس القسم في التعامل مع الصراع داخل القسم.

- دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح (2008) بعنوان " الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية بقطاع غزة " ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين ، و إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ، بالإضافة إلى الكشف عن مراحل و مصادره ، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين و الإداريين ، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (280) موظف ، و توصلت إلى النتائج التالية :

- وجود مستويات منخفضة من الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية.

- ظهور الصراع التنظيمي راجع إلى كل من محدودية الموارد ، عدم تحديد الصلاحيات ، عدم تحديد المسؤوليات ، و تعارض الأهداف .

- دراسة إياد إبراهيم خليل المدهون (2012) بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين ، و التعرف كذلك على وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعا لبعض المتغيرات الشخصية ، و تكون مجتمع الدراسة من (971) موظفا ، في حين أجريت الدراسة على عينة مكونة من (300) موظف ، و قد توصلت إلى النتائج التالية :

- تبين أن بعد الحوافز من أكثر الأبعاد تأثيرا في الصراع التنظيمي، فكلما زادت بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع بمقدار (0,70) من الدرجة .

- وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي لصالح جامعة الأقصى.

- وجود علاقة عكسية متوسطة دالة إحصائيا بين كل من الهيكل التنظيمي ، نظم و إجراءات العمل ، نمط القيادة ونمط الاتصالات و الصراع التنظيمي .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال عرض محتوى الدراسات السابقة أنها تتفق في دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال التركيز

على بعدين أساسيين وهما المصادر أو المسببات من جهة ، وطرق وأساليب التعامل معه من جهة ثانية ، أضف على ذلك أنها تناولت تقريبا نفس مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي المؤسسات الجامعية سواء كانوا أساتذة أكاديميين أو إداريين.

وإذا رجعنا إلى المصادر المسببة للصراع التنظيمي داخل التنظيمات الجامعية والأكاديمية (جامعة كلية قسم) فقد تشابهت هذه الدراسات السابقة في حصرها وتشخيصها ، إذ تبين أن كل من محتوى العمل أو متطلبات المركز الوظيفي ، والحوافز أو الرواتب ، والمشاكل الطلابية محددات أساسية في ظهور الصراع التنظيمي رغم وجود اختلاف ملموس بينها في تحديد حدته ، إذ تراوحت مستوياته حسب نتائج هذه الدراسات السابقة بين الضعيف والمرتفع وذلك راجع ربما إلى الخصائص المميزة لكل مجتمعات الدراسة.

أما فيما يخص الأساليب المتبعة من طرف أفراد عينات هذه الدراسات فقد تبين أن هناك اختلاف في انتقاء الطرق الملائمة لإدارة الصراع التنظيمي حيث جمعت بين الأساليب المرنة والتسلطية ، لكن عموما اتفقت هذه الدراسات على اعتبار أن إستراتيجية التعاون أو التشارك من أكثر الإستراتيجيات استخداما وفعالية في إخماد حدة الصراعات التنظيمية.

## 6. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### 1.6 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الحالية التي تناولت موضوع مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين وإستراتيجيات التعامل معه ، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لارتباطه بدراسة الموضوعات المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ووصفها كما هي في الواقع من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فهذا المنهج يعتمد على جمع البيانات من أفراد العينة ، ومن ثم تبويبها وتحليلها وتفسيرها. ( العساف ، 2004 ، ص 169 ).

### 2.6 الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في إعداد البحث العلمي للإلمام بجميع جوانب الموضوع المدروس ، فعقب عملية بناء استبيان "مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين وإستراتيجيات التعامل معه" ، و بعد الانتهاء من ضبطه في صورته النهائية ، شرع الباحث في توزيعه على عينة أولية مكونة من (30) أستاذ وأستاذة يدرسون في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة مولود معمري ولاية تيزي وزو ، و عموما كان الهدف من الدراسة الاستطلاعية التعرف على مدى استيعاب أفراد هذه العينة في فهم وقراءة بنود الاستبيان مع إعادة صياغة العبارات الغامضة منها وتحديد مدى إمكانية تطبيق هذه الدراسة .

### 3.6 مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** نقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث ، وفي واقع الأمر إن دراسة المجتمع الأصلي كله يتطلب وقتا وجهدا كبيرا وتكلفة مادية مرتفعة ، فيكتفي أن يختار الباحث عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للدراسة ، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو ، والذي يقدر عددهم ب 222 أستاذ وأستاذة.

- **عينة الدراسة:** اشتملت عينة الدراسة الحالية على 100 أستاذ وأستاذة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري كما هو مبين في الجدول رقم (1) التالي:

**جدول رقم (01): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة.**

متغير	الفئات	عدد الأفراد	النسبة المئوية	متغير	الفئات	عدد الأفراد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	52	52%	الجنس	دائم	82	82%
	إناث	48	48%		مؤقت	18	18%
السن	أقل من 30 سنة	04	04%	الاجتماعية	أعزب	24	24%
	( 30 - 40 سنة )	50	50%		متزوج	69	69%
	( 41- 50 سنة )	40	40%		مطلق	05	05%
	( 51- 60 سنة )	04	04%		أرمل	02	02%
	أكثر من 60 سنة	02	02%				
	أقل من 10 سنوات	60	60%				
التخصص	( 10 - 20 سنة )	30	30%				
	( 21 - 30 سنة )	07	07%				
	أكثر من 30 سنة	03	03%				

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن حوالي 52 % من الأساتذة الجامعيين الذين شملتهم هذه الدراسة هم ذكور في حين بلغت نسبة الإناث 48 % ، أما فيما يخص السن فقد تبين أن 50 % من أفراد عينة هذه الدراسة تراوحت أعمارهم ما بين (30-40 سنة) ، و 40 % منهم بلغت أعمارهم ما بين ( 41- 50 سنة ) ، و 4 % لديهم سن ما بين (51- 60 سنة) و (أقل من 30 سنة) ، و 2 % تفوق أعمارهم 60 سنة. كما بين الجدول رقم (1) كذلك أن 60 % من الأساتذة الجامعيين لديهم (أقل من 10 سنوات) تدريس في جامعة مولود معمري ، في حين تبين أن 30 % منهم تراوحت سنوات أقدميتهم ما بين (10- 20 سنة) و 7 % منهم لديهم ما بين (21 - 30 سنة) تدريس و 3 % فاقت سنوات أقدميتهم 30 سنة . أما فيما يتعلق بطبيعة المنصب الوظيفي فقد أشارت النتائج أيضا أن 82 % من أفراد عينة هذه الدراسة هم أساتذة دائمون مقابل 18 % منهم كانوا مؤقتين . وبخصوص الحالة أو الوضعية الاجتماعية فإن 69 % هم أساتذة متزوجون و 24 % هم عزاب و 5 % مطلقون و 2 % أرامل .

#### 4.6 أداة الدراسة:

تنقسم أداة هذه الدراسة إلى ثلاث أجزاء وهي:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين على غرار الجنس ، السن ، الحالة العائلية المستوى التعليمي ، طبيعة المنصب وسنوات الأقدمية .
- الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء على استبيان معد من طرف الباحث قصد الكشف عن المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين ، ويتألف من 65 بند موزعة على خمسة محاور أو أبعاد وهي: (15 بند) لمحتوى العمل وظروفه ، (14 بند) لعملية الاتصال و الإشراف ، (11 بند) لعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، (10 بنود ) لعلاقة أستاذ طالب ، وفي الأخير (15 بند) لمحور الحوافز والمكافآت.

- الجزء الثالث: ويشتمل أيضا على استبيان معد من طرف الباحث مخصص لتحديد الأساليب أو الاستراتيجيات المنتهجة من طرف الأساتذة الجامعيين في إدارتهم للصراع التنظيمي ، ويتكون من 50 بند موزعة على 5 محاور وهي: (10 بنود) لأسلوب التعاون (المشاركة) ، (10 بنود) لأسلوب التنافس (الإجبار) ، (10 بنود) لأسلوب التسوية (التوفيق) (10 بنود) لأسلوب التجنب (الانسحاب) ، وفي الأخير (10 بنود) لأسلوب التنازل (المجاملة) .

وفيما يخص طريقة التنقيط على الجزء الثاني والثالث من أداة الدراسة ، فقد تم إتباع طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likert) الموضحة في الجدول رقم (02) التالي:

جدول رقم (02): درجات مقياس ليكارث.

الاستجابة الدرجة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	1	2	3	4	5

### 5.6 صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق وثبات استبيان "مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين":  
لمعرفة معامل الصدق قام الباحث باشتقاقه من معامل الثبات من خلال المعادلة التالية (الصدق = الثبات  $\sqrt{\quad}$ ) وهذا يعني حساب معامل الثبات أولا من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول رقم (03) التالي:

جدول رقم (03): قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان مصادر الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين.

مصادر الصراع التنظيمي	بنود كل محور	معامل ألفا كرونباخ
محتوى العمل وظروفه	15	0.71
الاتصال والإشراف	14	0.73
عدم المشاركة في اتخاذ القرارات	11	0.42
علاقة أستاذ طالب	10	0.77
الحوافز والمكافآت	15	0.64
جميع بنود الاستبيان	65	0.86

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية في جميع بنود الاستبيان الخاص بالمصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين ، فقد قدر معامل الثبات بـ (0.86) وهذا يدل على أن هذا الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث في دقة نتائج دراسته.  
وبالرجوع إلى المعادلة السابقة المتعلقة بمعامل الصدق (الصدق = الثبات  $\sqrt{\quad}$ ) ، وبعد عملية التعويض (الصدق =  $\sqrt{0.86}$ ) ، قدر معامل الصدق بـ (0.92) ، ما يعني أن هذا الاستبيان يتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

- صدق وثبات استبيان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتعامل معها ":

قام الباحث بحساب معامل الصدق من خلال المعادلة التالية (الصدق = الثبات  $\sqrt{\quad}$ ) ، وهذا يعني إيجاد معامل الثبات أولا من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول رقم (04) التالي:

جدول رقم (04): قيمة معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتعامل معه.

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	بنود كل محور	معامل ألفا كرونباخ
التعاون (المشاركة)	10	0.91
التنافس (الإجبار)	10	0.88
التسوية (التوفيق)	10	0.86
التجنب (الانسحاب)	10	0.89

0.88	10	التنازل (المجاملة)
0.93	50	جميع بنود الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية في جميع بنود الاستبيان المتعلق بالاستراتيجيات المتبعة من طرف الأساتذة الجامعيين عند إدارتهم للصراع التنظيمي والتعامل معه ، فقد قدر معامل الثبات بـ (0.93) وهذا يدل على تمتع هذا الاستبيان بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث في صحة نتائج دراسته.

وبالرجوع إلى المعادلة السابقة المتعلقة بمعامل الصدق (الصدق = الثبات<sup>√</sup>) ، وبعد تعويضها(الصدق =  $\sqrt{0.93}$ ) قدر معامل الصدق بـ (0.96) ، ما يعكس تميز هذا الاستبيان بدرجة مرتفعة من الصدق.

#### 7. المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS-20) مستخدما الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية .
- معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار فريدمان للرتب.
- اختبار (ك<sup>2</sup>).

#### 8. عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

##### 1.8 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

- المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو: توقعنا هنا أن محتوى العمل وظروفه من أكثر المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو . ولاختبار هذه الفرضية طبقنا اختبار فيردمان للرتب ، وقبل عرض نتائجه نعرض أولا الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مصادر الصراع التنظيمي من حيث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري كما هي مبينة في الجدول رقم (05) التالي:

جدول رقم (05): الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول مصادر الصراع التنظيمي.

م. الحسابي	الإ. المعياري	ع. أفراد العينة	مصادر الصراع التنظيمي
37.22	05.07	100	محتوى العمل وظروفه
27.08	07.14		الاتصال والإشراف
30.77	06.13		عدم المشاركة في اتخاذ القرارات
23.56	07.88		علاقة أستاذ طالب
33.85	05.65		الحوافز والمكافآت

من الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لمحور محتوى العمل وظروفه قد قدر بـ 37.22 وانحراف معياري بلغ 5.07 ، أما محور الاتصال والإشراف فقد بلغ متوسطه الحسابي بـ 27.08 وانحراف معياري قدر بـ 07.14 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لمحور عدم المشاركة في اتخاذ القرارات بـ 30.77 وانحراف معياري قدر بـ 6.13 ، كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور علاقة أستاذ طالب بـ 23.56 وانحراف معياري قدر بـ 07.88 ، أما محور الحوافز و المكافآت فقد قدر متوسطه الحسابي بـ 33.85 وانحراف معياري بلغ 5.65.

ويظهر تطبيق اختبار فريدمان على المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو ترتيب هذه الأخيرة ومتوسطاتها كما هو مبين في الجدول رقم (06) التالي:

**جدول رقم (06): نتائج اختبار فريدمان حول مصادر الصراع التنظيمي.**

متوسط الرتب	عدد أفراد العينة	مصادر الصراع التنظيمي
05.02	100	محتوى العمل وظروفه
04.15		الحوافز والمكافآت
03.98		عدم المشاركة في اتخاذ القرارات
03.47		الاتصال والإشراف
02.74		علاقة أستاذ طالب

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن البنود التي تنتمي إلى محور محتوى العمل وظروفه قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط رتب قدره 5.02 ، ثم تليها في المرتبة الثانية البنود الخاصة بمحور الحوافز والمكافآت بمتوسط رتب بلغ 4.15 ، أما البنود المتعلقة بمحور عدم المشاركة في اتخاذ القرارات فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط رتب قدره 3.98 ، وتليها في المرتبة الرابعة البنود الخاصة بمحور الاتصال والإشراف بمتوسط رتب بلغ 3.47 ، وأخيرا البنود التي تنتمي إلى محور علاقة أستاذ-طالب بمتوسط رتب بلغ 2.74.

وبما أن اختبار فريدمان يتبع توزيع كاف مربع ، فقد بلغت قيمة (ك<sup>2</sup>) بـ 201.32 وهي دالة لأن الدلالة الإحصائية (p=0.00) أصغر من مستوى الخطأ أو الدلالة (α=0.01) ، (p=0.00/ p<0.01) كما هو مبين في الجدول رقم (07) التالي:

**جدول رقم (07): اختبار (ك<sup>2</sup>) حول مصادر الصراع التنظيمي حسب أفراد عينة الدراسة.**

قيمة (ك <sup>2</sup> )	د. الحرية	م. الدلالة (α)	د. الإحصائية (p)	ق. الإحصائي
201.32	04	0.01	0.00	دال

من خلال الجدول أعلاه تبين أن ترتيب فريدمان المقدم هو ترتيب موضوعي ودال ، وعليه فإن نتائج هذا الاختبار جاءت مطابقة لما توقعناه سابقا وبالتالي يعد محتوى العمل وظروفه من أكثر المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بمتوسط رتب قدر (5.02).

- الإستراتيجيات المتبعة من طرف أساتذة جامعة مولود معمري عند تعاملهم مع الصراع التنظيمي: توقعنا هنا أن إستراتيجية التعاون (المشاركة) هي الأكثر استخداما من طرف أساتذة جامعة مولود معمري عند إدارتهم للصراع التنظيمي. ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فريدمان للرتب ، وسنعرض أولا الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (08) التالي:

**جدول رقم (08): الإحصاءات الوصفية لإجابات أفراد العينة حول إستراتيجيات تعاملهم مع الصراع التنظيمي.**

الإستراتيجيات	ع. أفراد العينة	م. الحسابي	الإ. المعياري
التعاون (المشاركة)	100	41.28	05.22
التنافس (الإجبار)		28.26	07.67
التسوية (التوفيق)		36.87	05.77
التجنب (الانسحاب)		24.76	10.04
التنازل (المجاملة)		34.91	07.03

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون (المشاركة) قد بلغ 41.28 وانحراف معياري يساوي 5.22 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التنافس (الإجبار) 28.26 وانحراف معياري 7.67 ، أما بالنسبة لأسلوب التسوية (التوفيق) فقد بلغ متوسطه الحسابي بـ 36.87 و

انحرافه المعياري بـ 5.77 ، وقدّر المتوسط الحسابي لأسلوب التجنب ( الانسحاب) بـ 24.76 وانحراف معياري بلغ 10.04، أما أسلوب التنازل ( المجاملة) فقد بلغ متوسطه الحسابي 34.91 مع انحراف معياري قدره 7.03 .

ويظهر تطبيق اختبار فريدمان على الأساليب المتبعة من طرف أساتذة جامعة مولود معمري عند إدارتهم للصراع التنظيمي ترتيب هذه الأخيرة ومتوسطاتها كما هو مبين في الجدول رقم (09) التالي:

جدول رقم (09): نتائج اختبار فريدمان حول إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي.

متوسط الرتب	عدد أفراد العينة	الإستراتيجيات
05.37	100	التعاون (المشاركة)
04.46		التسوية (التوفيق)
04.25		التنازل (المجاملة)
03.15		التنافس (الإجبار)
02.87		التجنب (الانسحاب)

من خلال الجدول أعلاه تبين أن إستراتيجية التعاون (المشاركة) قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط رتب قدره 5.37 ، ثم تليها إستراتيجية التسوية (التوفيق) في المرتبة الثانية بمتوسط رتب قدره 4.46، أما في المرتبة الثالثة فقد كانت لصالح إستراتيجية التنازل (المجاملة) بمتوسط رتب قدره 4.25 ، وتليها إستراتيجية التنافس (الإجبار) في المرتبة الرابعة بمتوسط رتب قدره 3.15 وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية التجنب (الانسحاب) بمتوسط رتب قدره 2.87.

وباعتبار أن اختبار فريدمان يتبع توزيع كاف مربع ، فقد قدرت (ك<sup>2</sup>) بـ 185.44، وهو اختبار دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) ، إذ قدرت الدلالة الإحصائية (p) بـ (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة (p<0.01/ p=0.00) كما هو مبين في الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10): اختبار (ك<sup>2</sup>) حول إستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي.

قيمة (ك <sup>2</sup> )	درجة الحرية	م. الدلالة (α)	د. الإحصائية (p)	ق. الإحصائي
185.44	04	0.01	0.00	دال

من خلال الجدول أعلاه تبين أن ترتيب فريدمان المقدم هو ترتيب موضوعي ودال ، وعليه فإن نتائج هذا الاختبار جاءت مطابقة لما توقعناه سابقا وبالتالي تعد إستراتيجية التعاون أو المشاركة الأكثر استخداما من طرف أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو عند تعاملهم مع الصراع التنظيمي بمتوسط رتب بلغ (5.37) ، في حين تبين أيضا أن إستراتيجية التجنب أو الانسحاب أقل استخداما من طرف أفراد عينة هذه الدراسة بمتوسط رتب قدر بـ (2.87).

## 2.8 مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

- المصادر المسببة للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو:  
 لقد توصلنا انطلاقا من إجابات أساتذة جامعة مولود معمري ولاية تيزي وزو إلى تحديد مصادر ظهور الصراع التنظيمي لديهم مع ترتيبها ترتيبا منطقيا ، حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى وجود اتفاق بينهم في حصر هذه

المصادر ومدى حدوثها داخل الحرم الجامعي ، والتي ترجع حسب القراءة التحليلية إلى المحاور أو الأبعاد المتمثلة في كل من محتوى العمل وظروفه ، الحوافز والمكافآت ، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات ، الاتصال والإشراف وعلاقة أستاذ- طالب. وعلى خلفية ما سبق ذكره نجد أن هذه الإشكاليات المرادفة لمهنة التعليم الجامعي موجودة في الواقع بحكم خصائصها الاجتماعية، فهي كغيرها من المهن لا تخلو من المشاكل الروتينية. فقد أظهر التحليل الإحصائي للبيانات تردد المصادر المتعلقة

بمحتوى العمل وظروفه الذي جاء في المرتبة الأولى على غرار كثرة المسؤوليات الموكلة للأساتذة الجامعيين ، كثافة ساعات العمل ، تدريس مقاييس لا تتناسب مع تخصص بعض الأساتذة ، منح المحاضرات لأساتذة مؤقتين بدل أساتذة دائمين ، عدم الأخذ بعين الاعتبار رغبة الأساتذة في تحديد أيام وأوقات العمل ، غياب العدالة في توزيع ساعات الوحدات المدرسة وحصص الإشراف ، قلة قاعات التدريس ، غموض بعض المقررات والبرامج البداغوجية وغيرها من المشاكل المرتبطة بمتطلبات مهنة الأستاذ الجامعي. فداء العمل و ظروف إنجازه لا تسمح عادة بمزاولته في أحسن الأحوال لتنعكس سلبا فيما بعد على مخرجاته المعنوية والمادية. كما تمكنت نتائج الدراسة الحالية أيضا من تسليط الضوء على بعض المصادر المادية المغذية لحدّة هذا الصراع التنظيمي والمربطة أساسا بمحور الحوافز والعلاوات التي جاءت في مرتبة الثانية حسب إجابات الأساتذة على غرار عدم تماشي الأجر مع المستوى المعيشي للأستاذ الجامعي والتأخر في صرفه ، عدم النظر في مراجعة نظام الأجور بصفة دورية تماشيا مع التغيرات الحاصلة في الأوضاع الاجتماعية الحالية ، تضيق إجراءات الترقية في الرتبة ، طول فترات الحصول على الترقية في الدرجة ، طبيعة المعايير المستخدمة في تقييم منحة المرودية، غموض المعايير المستخدمة في منح التربصات خارج الوطن ، ضعف المواصلات وغياب السكن الوظيفي ، بالإضافة إلى غياب العدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية ( القروض المالية ، الخدمات الصحية ، تذاكر الشراء... الخ). كما بين التحليل الإحصائي دور المصادر المتعلقة بمحور الاتصال والإشراف في تأجيج النزاعات والصراعات بين الأساتذة الجامعيين على غرار انحياز الإدارة لبعض الأساتذة دون غيرهم، تنصل رئيس القسم من مسؤوليته وهروبه عند الحاجة إليه ، قلة وعدم ملائمة وسائل الاتصال ( قاعة الاجتماعات ، مكاتب الإشراف، لوحات الإعلان... الخ ) ، اتخاذ إجراءات عقابية ضد الأساتذة الغائبين قبل الاستماع لتبريراتهم ، ضعف التنسيق بين مسؤول التخصص وأعضاء هيئة التدريس لمعالجة القضايا البيداغوجية (محاضرات، أعمال موجهة، المداولات، الطعون) ، التهاون في العمل و غياب الانضباط بسبب النمط الإشرافي المتبع من طرف الإدارة ، حجب المعلومات المتعلقة بتعيين أعضاء الإدارة وكذا تشكيل المجالس واللجان العلمية. كما لاحظنا أيضا من خلال التدقيق في التحليل الإحصائي دور المصادر المتعلقة بمحور المشاركة في اتخاذ القرارات في تحديد شدة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة هذه الدراسة على غرار تسلط الإدارة وتعسفها في اتخاذ القرارات ، احتكار التداول على بعض الوظائف والمسؤوليات الإدارية ، الإنفراد في إعداد المقررات البيداغوجية والدراسية ، عدم إصغاء الإدارة لأراء ومقترحات الأساتذة ، اتخاذ إجراءات إدارية دون استشارة مسبقة لأعضاء فرقة التدريس ، تغليب سياسة المحاباة والمفاضلة عند منح المهام الإدارية ، بالإضافة إلى تعمد عقد اجتماعات لا تتناسب مع مواعيد تدريس بعض الأساتذة وغيرها من سياسات التهميش والإقصاء البعيدة كل البعد عن روح المسؤولية والأطر العلمية والأخلاق المهنية. فقد بينت الكثير من التجارب أن فتح باب الحوار وإشراك الأطراف في صنع القرارات من أرقى السلوكات الاجتماعية المحافظة على مقومات الهياكل التنظيمية ومقدراتها .

كما لا يمكننا أن نتجاهل أيضا علاقة أستاذ - طالب وأهميتها في ضمان استقرار العملية البيداغوجية داخل الجامعة إذا بنيت على أسس الاحترام المتبادل والمنفعة المشتركة الرامية إلى التحصيل العلمي الخالص ، لكن للأسف هذه الأهداف السامية تم تحريفها عن مسارها الصحيح واستبدلت ببعض القيم البعيدة عن التفكير الإنساني فكثرت حالات الاعتداء على الأستاذة ، و انتشرت ظاهرة الغش ، وغيببت المجالس التأديبية وقراراتها، وتراجعت معدلات التحصيل الدراسي . وفي كل الأحوال تبقى هذه الأمور وغيرها بيئة خصبة تزيد من تضخيم الأبعاد السلبية للصراعات التنظيمية ، لتصبح فيها بعد من المعوقات

الرئيسية في إيصال الرسالة التعليمية للمؤسسات الجامعية والفشل في إنجاح سياساتها ورهاناتها العلمية والعملية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحديد والكشف عن المصادر المسببة للصراع التنظيمي ، مثل دراسة (الشريف، 1997) التي اعتبرت أن كل من محدودية الموارد وتفاوت الصفات الشخصية ، وصراع الدور مسببات أساسية للصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الأكاديمية السعودية. ودراسة ( محمد الرجي، 2004) التي صنفت بعض العوامل المشتقة من بيئة العمل كمصادر لظهور هذا الصراع داخل الأوساط المهنية الأردنية على غرار غياب وصف واضح للهدف ، مخالفة المعايير المهنية ، نقص المعلومات، والجوانب المادية. وكذلك نتائج دراسة (ناصر قاسمي، 2005) التي قامت بحصر مصادر الصراع التنظيمي داخل التنظيمات الإدارية الجزئية من بينها المؤسسات الجامعية في كل من طبيعة السلوكات الرسمية وغير الرسمية السائدة داخل التنظيم تناقض التعليمات وتداخل الصلاحيات ، غموض الإجراءات القانونية ، عدم القدرة على التوفيق بين حاجات التنظيم والمسؤوليات الاجتماعية ، غياب العدالة في كل من الرقابة وتقديم الحوافز وتقسيم العمل ، إهمال مقومات العلاقات الإنسانية ، تذبذب وضع قنوات الاتصال واحتكار المعلومات ، و التفرد في صنع القرارات واتخاذها ، بالإضافة إلى التفاوت في الخصائص الشخصية والاجتماعية الذي يزيد من حدة الصراع التنظيمي . كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية أيضا مع دراسة (العتيبي ، 2006) التي حرصت على اعتبار كل من عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ، محدودية الموارد ، وتعارض الأهداف كمسببات رئيسية للصراع التنظيمي لدى منتسبي المصالح الإدارية في مدينة الرياض. كما لا ننسى أيضا دراسة (محمد كعبور ، 2006) التي حرصت أيضا على اعتبار كل السلوكات البيروقراطية داخل التنظيم ، غموض وصراع الدور، و الوضع الاجتماعي للأفراد كمسببات رئيسية لنشأة الصراعات التنظيمية داخل بعض المؤسسات والتنظيمات الليبية. بالإضافة إلى نتائج دراسة (أحمد يوسف أحمد اللوح ، 2008) التي بينت هي الأخرى أن كل من نقص الموارد وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتعارض الأهداف من المحددات الرئيسية للصراع التنظيمي لدى أساتذة جامعتي الأزهر والإسلامية بفلسطين. كما أشارت أيضا في نفس السياق دراسة (إياد إبراهيم، 2012) أن الحوافز المادية من الأبعاد الأكثر تأثيرا في ظهور الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . كما لا ننسى دراسة (عنتر صلاح، 2018) التي أصرت على اعتبار كل من تداخل الاختصاصات مع نقص التنسيق ، وعدم الاستقلالية في العمل وغياب الشفافية والمساءلة عوامل بارزة لنشأة مظاهر الصراع التنظيمي داخل الهياكل الإدارية.

- الإستراتيجيات المتبعة من طرف أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو في تعاملهم مع الصراع التنظيمي:

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية ميل أساتذة جامعة مولود معمري بتيزي وزو إلى استخدام إستراتيجية التعاون أو (المشاركة) عند تعاملهم مع مظاهر الصراع التنظيمي مقارنة مع بقية الإستراتيجيات الأخرى ، على غرار التسوية (التوفيق) أو التنازل (المجالمة) أو التنافس (الإجبار) ، وحتى التجنب (الانسحاب) الذي تبين أيضا من خلال المعالجة الإحصائية المشار إليها سابقا بأنه الأقل استخداما من طرف أفراد عينة هذه الدراسة.

ولعل سبب ميل هؤلاء الأساتذة الجامعيين إلى استخدام أسلوب أو إستراتيجية التعاون (المشاركة) في المقام الأول راجع ربما إلى الخصائص الجامعة والمميزة لهذا الأسلوب ، باعتباره يجمع أو يمزج بين استخدام قوة السلطة و قوة العلاقات الإنسانية في آن واحد عند التعامل مع مواقف الصراع ، أي أن الفرد هنا يلجأ إلى تطبيق قوة السلطة الممنوحة له والتي يحددها له مركزه الوظيفي ، لكن في نفس الوقت يراعي ويقدر أهمية العلاقات الإنسانية (المهنية) التي تجمعها مع غيره في مكان العمل ، وقد لمسنا بعد التحليل الإحصائي للنتائج الحالية ميل الأساتذة إلى محاولة نهج التعاملات الإيجابية فيما بينهم بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة ، مع الرغبة في المعرفة الكاملة لجميع رغبات أطراف الصراع ، وتقبل النقد البناء لحث الآخرين على التعاون والمتابعة الشخصية لانشغالهم دون وساطة من أحد. كما أن استعمال هذا الأسلوب في حل الصراع التنظيمي يقطع الطريق أمام السلوكيات الاستبدادية التسلطية في الأفراد باتخاذ القرارات فاتحاً في الوقت نفسه الأبواب للجميع للمشاركة في إثبات الذات و تكريس الكفاءات الفردية ، بالإضافة إلى التنسيق العمل الجماعي (الفريق الواحد) في عملية تشخيص بؤر الصراع التنظيمي والوقوف عند مسبباته وحصر أبعاده وطرح بدائل لحله ، ومناقشتها لتحويل مخرجاته السلبية إلى نتائج إيجابية سواء كان ذلك على المدى القريب أو البعيد .

ولعل من أسباب اختيار أفراد عينة هذه الدراسة الحالية لأسلوب أو إستراتيجية التسوية أو (التوفيق) في المقام الثاني راجع إلى رغبتهم في إعطاء الأولوية لسلامة العلاقات المهنية الحسنة التي تجمع شمل أطراف الصراع التنظيمي وعدم إلحاق الضرر بها ، أو ربما لعدم امتلاكهم للمعلومات الكافية المفسرة للأسباب الجوهرية لظهور هذه الصراعات التنظيمية ، أو ربما إلى اقتناعهم بحلول فورية سريعة حاسمة تكون مناسبة لمعالجة الخلافات بين الأطراف المتصارعة بطريقة عادلة دون المساس بحقوق أي طرف. فقد بينت النتائج الحالية تفضيل أفراد عينة الدراسة فتح باب التفاوض مع جميع أطراف الصراع والتريث في قراءة مسبباته ، والسعي إلى تقريب وجهات النظر حول نقاط الخلاف مع احترامها حتى وإن كانت خاطئة. فالحل الوسط لا يطلب عادة الكثير من الوقت والتفكير لأنه أسلوب تقليدي في إدارة الصراع والغاية منه إيجاد حل يرضي طرفي الصراع ولو بطريقة جزئية ومؤقتة.

كما يمكن أي يرجع ميل هؤلاء الأساتذة إلى أسلوب التنازل أو (المجاملة) كترتيب ثالث لكونه يعد من الأساليب التعاونية غير الحازمة (الملزمة)، فهنا يحرص الفرد على إرضاء الآخرين من خلال تلبية مطالبهم وتغطية طموحاتهم ولو كان ذلك على حساب حاجاته، فقد يصل به الأمر إلى العدول والتراجع عن بعض القرارات المتخذة من أجل إرضاء أطراف الصراع، أو محاولة تعزيزه لتلك النقاط الجامعة بينهم مقابل إهماله للجوانب محل الخلاف. فكل هذه الحلول المذكورة وما شابهها تستخدم بطريقة فورية وعاجلة كمسكنات للتخفيف من حدة هذه الصراعات التي سرعان ما يزول مفعولها ، فيرغم الفرد على تنفيذ كل ما يطلب منه متجاهلاً تلك الخلافات القائمة داخل التنظيم وعدم المخاطرة في مواجهتها ، لكن هذا الأسلوب قد يكون نافعا في بعض الأوقات عندما يتعلق الأمر بعدم عرقلة المصلحة العامة والمحافظة على تسلسل الهيكل التنظيمي، لي يجد الفرد نفسه في الأخير أمام نتائج وخيمة خاصة تلك المتعلقة بفرض الانضباط والصرامة في إنجاز المهام ومتابعة وتقييم الأفراد.

ويستخدم كذلك أفراد عينة هذه الدراسة الحالية أسلوب التنافس (الإجبار) في المقام الرابع لكونه ربما أسلوب حازم ملزم يركز أساساً على استخدام قوة السلطة وصلاحيات المركز وتسليط العقاب ، فيميل الفرد إلى التمسك بقوة في موقفه والدفاع عنه حتى وإن كان خاطئاً ، وتجاهل انشغالات الآخرين مع المبالغة في استخدام السلطة المخولة ضدهم. كما أنه أسلوب سلبي يخدم مصالح طرف على طرف آخر

الأمر الذي يكرس سياسة الإقصاء والهيمنة والإنفراد بالقرارات، بالإضافة إلى أنه أسلوب غير تعاوني قائم على القمع والإكراه واصطياد الأخطاء، لكن بالرغم من قلة استخدامه إلا أنه مفيد في بعض الحالات الطارئة الحاسمة المتعلقة بفرض الانضباط والقيادة.

ويرجع ميل أساتذة جامعة مولود معمري إلى إتباع أسلوب التجنب (الانسحاب) في المقام الأخير ربما لطبيعة خصائصه فهو قليل الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، كما نجد بأنه سلاح ذو حدين قد ينجح هذا الأسلوب مثلا في الوضعيات التي يتجنب فيها الفرد مواجهة أطراف الصراع في وقته أو يعتمد تجاهلها، ظنا منه بأن هذا الإغفال أو السكوت يؤدي إلى إخماد التوتر في حينه مع كسب المزيد من الوقت للتفكير في طرق حله ، لكنه في المقابل قد تزيد هذه التصرفات من تفاقم حدة الصراع وخروج الأوضاع عن السيطرة ممهدا لانتشار الفوضى داخل الهيكل التنظيمي فتتداخل على إثره الصلاحيات والمسؤوليات، كما يمكن أن يرجع السبب أيضا في ندرة استخدامه إلى رفض الفرد المجازفة أو المخاطرة وعدم رغبته في تحمل المزيد من الأعباء خاصة في الوضعيات التي تفوق قدراته المعرفية وخبراته العملية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة العربية مثل دراسة (الخصور، 1996) التي توصلت إلى تحديد الأساليب التي يتبعها المدراء عند إدارتهم للصراع التنظيمي ، وقد كانت مرتبة من الأكثر إلى الأقل استخداما فكان أسلوب التعاون في المرتبة الأولى ، ثم يليه أسلوب التسوية ، ثم أسلوب التنازل ، ثم يليه أسلوب التنافس وأخيرا أسلوب التجنب. كما اتفقت هذه النتيجة أيضا مع نتائج دراسة (فياض، 1991) التي كشفت عن الأنماط والأساليب التي يستخدمها المشرفون في تسيير الصراعات التنظيمية وكانت مرتبة كذلك من الأكثر إلى الأقل استخداما ، وكان الترتيب الأول لصالح أسلوب التعاون أو المشاركة ، ثم يليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط ، ويليه أسلوب التنازل أو المجاملة ، ثم أسلوب التنافس أو الإجبار ، وفي الأخير أسلوب التجنب أو الانسحاب . كما اتفقت أيضا مع نتائج دراسة (الشريف، 1997) التي أشارت إلى ميل رؤساء أقسام جامعة الملك عبد العزيز إلى استخدام إستراتيجية التعاون بكثرة عند تعاملهم مع حالات الصراع . بالإضافة إلى دراسة (باشميل 1997) التي بينت هي الأخرى استخدام أسلوب التعاون بكثرة في مواجهة الخلافات لدى المدراء الأكاديميين داخل جامعة أم القرى. وفي سياق ما تم تناوله دعمت أيضا دراسة (زايد، 1995) النتائج الحالية من خلال إشارتها إلى استخدام أسلوب التعاون أو المشاركة بصفة مطلقة عند إدارة الصراعات التنظيمية في دولة الإمارات. كما لا ننسى نتائج دراسة (زياد المعشر 2005) التي قدمت ترتيبا للأساليب المستخدمة من طرف مدراء بعض التنظيمات الإدارية الأردنية في تسيير الصراعات التنظيمية من وجهة نظر المرؤوسين، حيث كانت المرتبة الأولى لصالح أسلوب التعاون ثم جاءت بقية الأساليب على التوالي ( التنافس، التنازل، التجنب ) . كما سجلنا أيضا وجود تقارب بين نتائج دراسة (عباس عبد المهدي، 2005) ونتائج الدراسة الحالية في ميل مدراء المدارس الثانوية الأردنية إلى استخدام أسلوب التعاون في المقام الأول عند إدارتهم للصراع ، ثم يليه بقية الأساليب المتمثلة في (التسوية ، الهيمنة ، الإرضاء ، التجنب). ونضيف كذلك نتائج دراسة ( ليلي قطيشات، 2006 ) التي بينت استخدام منتسبي المؤسسات التربوية الأردنية لأسلوب التعاون بكثرة مقارنة مع بقية الأساليب (التوفيق، الاسترضاء، التجنب ) وهذا عند إدارتهم لمظاهر الصراع التنظيمي. بالإضافة أيضا إلى نتائج دراسة (سليمان النملة، 2007) التي توصلت كذلك إلى تفضيل مدراء المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأسلوب التعاون بكثرة مقابل استخدامهم لبقية الأساليب (المجاملة، استخدام السلطة اللجوء إلى إدارة التعليم ، التجنب) بدرجة متوسطة. ودراسة (القطار ، 2010 ) التي وضحت ميل موظفي بعض الوزارات الأردنية إلى استخدام أسلوب

التعاون في المقام الأول عند إدارتهم لمظاهر الصراع التنظيمي ثم يليه بقية الأساليب على التوالي ( الحل الوسط ، التجنب، المجاملة، التنافس). و في الأخير دراسة (نجم عبود ،2014) التي بينت هي الأخرى ميل مدراء المدارس العليا للعلوم الاقتصادية بالعراق إلى استخدام أسلوب التعاون بكثرة مقارنة مع بقية الأساليب الأخرى ، أما أسلوب التجنب فقد كان في المرتبة الأخيرة ، في حين بينت أيضا وجود فروق فردية بين أفراد عينة الدراسة حول استخدامهم لهذه الأساليب والتي تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية على غرار ( الجنس سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي).

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة الأجنبية على غرار دراسة (دونوفان) 1993 (Donovan) التي بينت أن أسلوب التعاون والتسوية من أكثر الأساليب استخداما لدى عمداء الكليات ببعض الجامعات الأمريكية ، بالإضافة إلى دراسة (جرين) 1985 (Green) التي توصلت هي الأخرى إلى أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب الموجهة في إدارة الصراعات لدى مديري جامعات ولاية أوكلاهوما الأمريكية . وكذلك دراسة (بيلي) 1993 (Billie) التي لمحت هي الأخرى إلى أسلوب التعاون باعتباره من أكثر الأساليب استخداما في التعامل مع مختلف الصراعات التنظيمية داخل المدارس الثانوية بولاية تكساس. كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (كامبيل) 1994 (Compbell) التي أشارت إلى تفضيل العديد من مدراء المدارس الثانوية في استخدام أسلوب التعاون مع المعلمين أما باقي الأساليب المتنوعة فتستخدم حسب طبيعة موقف الصراع الحاصل. وكذلك دراسة (زلمان) 2001 (Zalman) التي بينت مجموعة من السلوكيات التي تسمح لمدراء المدارس الثانوية بالنجاح عند إدارتهم للصراعات التنظيمية ، حيث تمثلت هذه السلوكيات في كل من الاجتماع مع الأطراف والاستماع إليهم ، إشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط الجديدة.

### خاتمة:

اتضح من خلال هذه الدراسة مدى أهمية الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين ، وذلك من خلال التشخيص الشامل والدقيق لمصادره المتنوعة الشخصية منها والمهنية ، فالتحديد السليم لمصادره من شأنه أن يساعد الباحثين في هذا المجال وذلك بصياغة الحلول الناجحة في إدارته التي تتماشى مع طبيعة المواقف المدروسة. ولذا يجب علينا إجراء مراجعة عميقة لمتطلبات مهنة التدريس في الجامعات وظروف عمل الأساتذة بالإضافة إلى معالجة جميع المشاكل البيداغوجية المسجلة في وقتها بلا تماطل ، دون أن ننسى كذلك ضرورة تلطيف العلاقات المهنية مع الطاقم الإداري الذي يلعب دورا في حل معظم الصراعات القائمة وذلك بتغليب لغة الحوار وتقبل النقد والنقاش الجاد فيما يخص المسائل التنظيمية والاجتماعية ، والعدالة في تكافؤ الفرص، فهذه الأخيرة تحدد مدى نجاح الأستاذ في مشواره المهني وترقية جودة التعليم الجامعي.

كما نذكر أيضا بوجود فرص لتحويل مخرجات الصراع التنظيمي السلبية إلى أخرى إيجابية تحفز الأفراد على تقديم العامل الجاد والتنافس فيما بينهم بطرق شريفة ، وهذا لا يكون إلا من خلال إدراك طبيعة هذا الصراع ومراحله ، والتي تمهد الطريق في بعد لاختيار الإستراتيجية السليمة التي تجمع بين قوة السلطة وقوة العلاقات الإنسانية.

### مقترحات عملية:

- الاهتمام بتحسين ظروف مهنة التعليم الجامعي وترقيتها، مع العمل على توفير كل الشروط التنظيمية والفنية لمزاوته بكفاءة عالية.
- تحسين عملية الاتصال بين الأساتذة و الإداريين وتسهيلها من خلال الاستماع للانشغالات الشخصية والمهنية في وقتها دون تأجيل عن طريق الاجتماعات والندوات.
- فتح المجال للأساتذة من أجل إبداء آرائهم واقتراحاتهم البيداغوجية الهادفة، مع إشراكهم في وضع القرارات المستقبلية المتعلقة بالعمل .
- منح فرص متكافئة لجميع الأساتذة فيما يخص الترقية المهنية، الدورات التكوينية، ساعات العمل، الإشراف والخدمات الاجتماعية، والتعويضات المادية .
- الحث على استخدام أسلوب التعاون والتسوية في تسيير الموافق المعقدة من خلال تغليب لغة الحوار والتفكير والتفكير.
- إعادة النظر في خصوصية علاقة أستاذ طالب مع رسم حدودها، والجدية في تفعيل نشاطات المجالس التأديبية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة ومخطط لها بعناية حول كيفية إدارة الصراعات التنظيمية والتعامل معها.
- الحث على القيام بالمزيد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي والحرص على تعميم نتائجها والاستفادة منها.

### قائمة المراجع:

- جبر، أحمد، و جودة، عبد المحسن، (1999)، السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، مصر: دار الجامعة للنشر.
- الجندي، عادل السيد، (1998)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي، ط1، مصر: مكتبة زهراء الشرق.
- جواد، شوقي، (2000)، السلوك التنظيمي، ط1، الأردن: دار حامد للنشر.
- الخشالي، شاكر جار الله، (2004)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة إيجابية الصراع - دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج 7، ع 1.
- الطجم، عبد الله، و السواط، طارق، (2003). السلوك التنظيمي. ط4. السعودية: دار حافظ.
- عاشور، أحمد صقر، (1990)، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- العساف، صالح حمد، (2004)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، السعودية: مكتبة العبيكان.
- العطية، ماجدة، (2003)، السلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط 1، الأردن: دار الشروق.
- علي عبد الباقي، إبراهيم، (2009)، السلوك التنظيمي، ط 1، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر .
- العميان، محمود سلمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم سعيد، وحلمي، يونس، (2001). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ع 1.

القرىوتي، محمد قاسم، (1997)، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط3، الأردن: دار الشروق.  
ماهر، أحمد، ( 2003 )، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، ط8، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع.  
المدهون، إياد إبراهيم، (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة الفلسطينية، رسالة ماجستير، فلسطين.  
وشاحي، مروان عيسى، (2002)، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

Lulofs, R , & Cahy, D, (2000), Conflict from Theory to Action (2<sup>nd</sup> ed), Boston : Allyan & Bacon.

Schermerhorn , J , & Osborn , R, (2000), Organizational Behavior (7th ed), New York : John Wiley & Sons.