



## مدى ممارسة الجامعات الأهلية بمحافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها

د. عبد الملك أحمد العصري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة الجزيرة

Tell: 00967771576848

Email: malkalasry86@gmail.com

أ. ياسر أمين علي محمد الشبيبي

باحث ماجستير - جامعة الجزيرة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الجامعات الأهلية بمحافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب القوة، أسلوب الحل الوسط، أسلوب تجنب الصراع، أسلوب التنازل، أسلوب التعاون) من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعات الأهلية محل الدراسة والبالغ عددهم (210)، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (136)، وفي ضوء استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنَّ درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع إجمالاً لدى العاملين في الجامعات الأهلية محل الدراسة (عالية) كما أظهرت النتائج أنَّ أكثر أساليب إدارة الصراع ممارسةً واستخداماً هو أسلوب التعاون، يليه أسلوب الحل الوسط وتجنب الصراع، وأخيراً أسلوب القوة والتنازل.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تعزى لمتغيري المؤهل العلمي واسم الجامعة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة اتباع الطرق العلمية والموضوعية في حل الموضوعات التي تؤدي إلى الصراعات ومحاولة تفادي الخلافات التي لا تستحق الخوض فيها لكي لا يتم تهويلها والتأكيد على ضرورة استخدام الأساليب الناجعة في إدارتها.

**الكلمات المفتاحية:** أساليب إدارة الصراع - الجامعات الأهلية بمحافظة إب



## Abstract

The current study aimed to determine the degree of practice of private universities in Ibb Governorate for organizational conflict management methods (power style, compromise style, conflict avoidance style, concession style, cooperation style) from the perspective of its employees. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical approach. The degree of practicing conflict management techniques in general among workers in the private universities under study is (high). The results also showed that the most practiced and used conflict management method is the cooperation method, followed by the two styles of compromise and conflict avoidance, and finally the two styles of force and concession.

The results showed that there were statistically significant differences in the level of using organizational conflict management methods in private universities in Ibb Governorate, due to the variables of academic qualification and university name.

In light of the results, the study recommended a set of recommendations, most notably: the need to follow scientific and objective methods in resolving issues that lead to conflicts, trying to avoid disputes that are not worth going into, so as not to exaggerate them, and emphasizing the need to use effective methods in managing them

**Keywords:** Conflict Management Methods - Private Universities in Ibb Governorate

## المبحث الأول-الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

يشهد العالم اليوم تغيرات متلاحقة ومتسارعة في جميع مجالات الحياة، بفعل العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية والانفجار المعرفي والتي كانت نتيجة حتمية لتقدم النظام التعليمي الذي يُعدُّ بكل مراحلهِ ومجالاته من أهم محاور اهتمامات الأمم والشعوب والمجتمعات المتقدمة منها والنامية، لإيمانها بأنَّ التعليم يُعدُّ الأساس الجوهرى للتقدم الحضاري، فمن خلاله يتم التكيف والمواءمة مع تلك المتغيرات، ومحققاً التنمية الشاملة والمستدامة والرفاهية المجتمعية التي تطمح لها معظم دول العالم.

وتُعدُّ المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، مصدر الإثراء العلمي والمعرفي والفكري، وإعداد الكفاءات والكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً يمكنها من مواكبة احتياجات سوق العمل المحلي والخارجي (الخرابشة، الهباه، 2012: 62).

إلا أنَّها تتأثر إلى حدٍ ما بنوع الإدارة وأنشطتها، وبالبيئة المحيطة بها، فالتباين الثقافي والتنظيمي قد يؤدي إلى الخلافات، وقد يتطور إلى صراعات، وهذا ما أكده العريقي (2014: 312) بأن الصراع ظاهرة موجودة في الأوساط الاجتماعية والمهنية، فهو يحدث بين أفراد الأسرة والأصدقاء والزملاء، وبين الرؤساء والمرؤوسين، فطالما كان هناك تواجد إنساني، فإنَّ الصراع يكون موجوداً.

وأضاف الفريحات واللوزي (2009: 250) أنَّ الصراع من الظواهر الطبيعية في حياة الناس وهو من الأمور التي لا بد منها؛ لأن الثبات والاستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة، فحياة الناس تتميز بالتغيير الدائم؛ الأمر الذي يفسر وجود الصراع بين الأفراد داخل المؤسسات.

لذا فإنَّ الصراعات كما تم ذكره تُعدُّ أمراً طبيعياً، ولكن الأهم هو كيفية التعامل مع تلك الصراعات وإدارتها وتوجيهها توجيهاً سليماً بما يخدم تحسين الأداء؛ وهذا يُعدُّ من مسؤوليات قيادة الجامعات، فعليها إدارة الصراعات التنظيمية واختيار الأسلوب الأنسب للتعامل مع تلك الصراعات.

بناءً على ما سبق فإنَّ الدراسة الحالية تأتي لتسليط الضوء على درجة ممارسة إدارة الجامعات الأهلية في محافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، للوصول إلى تقديم مقترحات للقيادات الإدارية تمكنها من اختيار الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراعات التنظيمية.

### مشكلة الدراسة:

الصراع ظاهرة من الظواهر السلوكية الموجودة في حياتنا أفراداً أو مؤسسات، ومن ثمَّ فالصراع ظاهرة عامة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية، وباعتبار المؤسسات التعليمية جزءاً من هذه المنظمات فالصراع موجود فيها (فايزة، 2013: 6). والصراع بوصفه ظاهرة إنسانية يختلف أثره ومداه

حسب نمط التعامل معه؛ إذ قد يكون وسيلة للأبداع والابتكار أو وسيلة إلى التدمير والفاء (الفريجات واللوذي، 2009: 312).

ومن الجدير ذكره أنه لا يوجد أسلوب مثالي لإدارة الصراعات التنظيمية ناجح وفعال في كل المواقف والظروف، ولكن نجاح الأسلوب يعتمد على عوامل عدة منها، ثقافة أطراف الصراع، وثقافة القيادات الإدارية، وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي.

مما سبق يمكن إبراز وصياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤالين الآتيين:

- 1- ما درجة ممارسة الجامعات الأهلية بمحافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الجامعات الأهلية بمحافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي، اسم الجامعة)؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

#### أولاً- الأهمية العلمية:

- 1- إثراء المعرفة العلمية لموضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- التعرف على واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأهلية في محافظة إب.
- 3- قد تسهم الدراسة الحالية في حث الباحثين على القيام بأبحاث تتناول الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً وربطه بعوامل أخرى ذات علاقة بهذه الأساليب.

#### ثانياً- الأهمية العملية:

- 1- تُعدُّ أداة تشخيصية لأسباب المشكلة التي تعاني منها الجامعات الأهلية فيما يخص أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- تقدم الدراسة الحالية حلولاً عملية مقترحة لإدارة الجامعات عن تفضيل أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب العوامل المحددة للأسلوب الناجع.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على:

- 1- واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي السائدة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب.
- 2- أساليب الصراع التنظيمي الأكثر ممارسة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب.
- 3- الفروق الفردية في آراء عينة الدراسة حول تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة.

## حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده الخمسة (التعاون، التجنب، التنازل، القوة، الحل الوسط)، ولم يتطرق البحث إلى بقية الأبعاد التي تناولتها بعض الدراسات السابقة لندرة استخدامها.
- 2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال العام (2022-2023م).
- 3- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعات اليمينة الأهلية العاملة في محافظة إب.
- 4- الحدود البشرية: شملت القيادات الإدارية والأكاديمية والموظفين في الجامعات اليمينة الأهلية العاملة في محافظة إب.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي: يعرفها السويلم (2000: 8) بأنّها: تلك الأنماط والطرق والأساليب السلوكية التي يمكن للمديرين استخدامها للتعامل مع حالات الصراع في المنظمات.
- ويعرف الباحث أساليب إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً بأنها: عبارة عن جميع الأفعال والتدابير والسلوكيات الشخصية والمهارات الإدارية التي يستخدمها موظفو الجامعات الأهلية للتعرف على مسببات الصراع التنظيمي والسعي إلى الاستفادة من إيجابياته والتقليل من سلبياته بهدف إدارة وحل الصراع التنظيمي داخل جامعتهم.
- أسلوب التعاون: يعرف الباحث أسلوب التعاون إجرائياً بأنّه: الأسلوب الذي يتمحور حول رغبة الأطراف المتصارعة في الجلوس على مائدة التفاوض للبحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع كافة الأطراف ذوي العلاقة في الجامعة، والوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.
- أسلوب التجنب: يعرف الباحث أسلوب التجنب إجرائياً بأنّه: ميل إدارة أو موظفي الجامعة إلى الانسحاب من إدارة الصراع عن طريق تأجيل أو تجاهل الفصل بين الأطراف المتنازعة أو البقاء على الحياد.
- أسلوب الحل الوسط: يعرف الباحث أسلوب الحل الوسط إجرائياً بأنه: قيام الجهة المهتمة بحل الصراع في الجامعة بتلطيف الجو بين الأطراف المتصارعة والتركيز على نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الخلاف والبحث عن حلول آمنة لكل الأطراف، وتكون النتيجة النهائية مرضية للجميع.
- أسلوب التنازل: يعرف الباحث أسلوب القوة إجرائياً بأنّه: ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته والتضحية بمصالحه الخاصة مقابل تحقيق رغبات ومصالح الطرف الآخر.
- أسلوب القوة: يعرف الباحث أسلوب القوة إجرائياً بأنّه: ميل أو قيام إدارة أو موظفي الجامعة أصحاب السلطة العليا باستخدام نفوذهم لصالح أحد الأطراف المتنازعة.

- الجامعات الأهلية: كل مؤسسة خاصة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرج الجامعية الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية (قانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية اليمنية).

### الدراسات السابقة:

#### 1-دراسة حسين (2018) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظري والتطبيق.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في مؤسسة الجزائر، والتعرف على حقيقة الصراعات التنظيمية في المنظمات ومدى فاعلية أساليب الإدارة في مواجهتها، والتعرف على مدى وجود فروق بين المديرين في تصوراتهم لحل الصراع بين العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر في حل الخلافات على القانون الداخلي للمؤسسة ولا يمكن حسم الصراعات بشكل نهائي، فما دام هناك تفاعل بين الأفراد يكون هناك صراع وتعدُّ الاجتماعات من أفضل الوسائل المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر للحوار والنقاش وتقريب وجهات النظر والتقليل من حدة الصراعات.

#### 2-دراسة الفقعاوي (2017) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وكانت أهم نتائج الدراسة أنَّ هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وبنوزن (63.58%) وأنَّ أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76,97%).

#### 3-دراسة الشهاب (2012) بعنوان: عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز - اليمن.

هدفت الدراسة إلى معرفة عوامل الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز ومعرفة استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المستخدمة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز ومعرفة العلاقة الارتباطية بين عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: حصلت عوامل الصراع التنظيمي على درجة متوسطة، وكانت العوامل الشخصية أعلى من العوامل التنظيمية، ويستخدم أفراد العينة جميع استراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي وبتقديرات متفاوتة وكان ترتيبها تنازلياً على النحو الآتي: (التعاون، التوسط، المجاملة، التجنب، التنافس)، ووجود علاقة ارتباطية سالبة بين عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجية التعاون، وعلاقة طردية مع استراتيجيتي (التنافس، التجنب) واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة، ولم تظهر علاقة مع استراتيجيتي (التوسط، المجاملة).

4-دراسة عيسى (2009) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام لكلية التمريض في الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة باستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنّ استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: استراتيجيات التعاون، التوفيق، الاسترضاء، الهيمنة، وأخيراً استراتيجية التجنب.

5-دراسة طولبة (2008) بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين - دراسة ميدانية على مؤسسات العامة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن وتحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن، وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أنّ الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها كان لها تأثير واضح في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

6-دراسة العصري (2006م) بعنوان: أثر أساليب إدارة الصراع على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في وزارة التربية والتعليم باليمن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في أمانة العاصمة وفي محافظة إب بوصفه مجتمعاً للدراسة. كما هدفت إلى التعرف على أكثر الأساليب استخداماً وأكثرها تأثيراً في رضا العاملين.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أنّ أكثر الأساليب استخداماً أسلوب المواجهة يليه أسلوب التعاون، ثم الإيجار (القوة) وأنّ أسلوب المواجهة هو الأكثر تأثيراً في زيادة رضا العاملين.

7-دراسة حُميد (2004م) بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بكليات جامعة صنعاء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.



هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات الإدارية المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بجامعة صنعاء، والتعرف على النتائج المترتبة على اتباع تلك الاستراتيجيات والتعرف على العلاقة بين هذه الاستراتيجيات ونتائجها في جامعة صنعاء.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات استخدامًا لإدارة الصراع التنظيمي في كليات جامعة صنعاء هي استراتيجيات التعاون، وأن أقلهن استخدامًا هي استراتيجية التنافس، ووجود علاقة عكسية بين استراتيجية التعاون وحدة الصراع، وعدم وجود أي تأثير بين استراتيجية التعاون والصراع البناء، ووجود علاقة موجبة قوية بين التعاون وفاعلية الإدارة.

**8-دراسة (2000) Welt بعنوان: أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس المتوسطة مقارنة مع مديري مدارس الثانوية الشاملة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة (وفر سايد، وسان بيروتا رودونو)، وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الأساليب التي يستخدمها كلٌّ منهم.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون أسلوب الحل الوسط في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة.

### **خلاصة استعراض الدراسات السابقة:**

توجد نقاط عدة أسهمت في الاستفادة من الدراسات السابقة، هي:

أسهمت الدراسات السابقة في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها ومصطلحاتها والمنهج المستخدم في دراستها، وكيفية بناء الأداة والأساليب الإحصائية المتبعة.

### **أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

- من حيث المقاييس المستخدمة: من خلال العرض السابق للدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية قد تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في قياس درجة ممارسة أساليب الصراع بالأبعاد الآتية: (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنازل، أسلوب القوة، أسلوب الحل الوسط).
- من حيث مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة واستهدفت فئة محددة من العاملين في المؤسسات، بينما تمثل مجتمع الدراسة الحالية بالإداريين العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة إب.
- من حيث منهج الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أسلوب اختيار العينة فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية.



## المبحث الثاني-الإطار النظري: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته:

يمثل الصراع بين الأطراف المختلفة ذات العلاقة داخل المنظمات أحد المظاهر التنظيمية التي لا يمكن تجاهلها أو تجاهلها؛ حيث تختلف درجة تأثير هذا الصراع في المنظمة حسب موضوع الصراع نفسه وأطرافه المتصارعة، ولا شك في أنّ الصراع يتواجد في مختلف المستويات الإدارية، ولعدة أسباب قد تكون تعارض الأهداف، محدودية الموارد، اختلاف الإدراكات، الاتصالات غير التعاونية، اختلاف الثقافات.

### أولاً-نشأة الصراع التنظيمي:

يبدأ الصراع داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين (الغريبي، 2014: 71).

وتختلف الأسباب التي تقضي إلى هذا النوع من التفاعلات داخل المنظمات ومن ذلك (السنباني وأنعم، 2019: 263):

- 1- أن ينشأ الصراع بين الأطراف أحياناً بطريقة تلقائية من دون تدخل أي طرف.
- 2- أن ينشأ الصراع بطرق متعمدة كأن يلجأ إليه المدير أو المشرف على طريقة (فرق تسد) لإيجاد حالة من التوتر بين الأفراد خدمة لأهدافه ومصالحه.
- 3- أن ينشأ الصراع بطريقة تلقائية نتيجة المنافسة الإيجابية بين الأطراف والعمل على إنكائه بغرض الاستفادة من الخلافات الناشئة لتحقيق أهداف المنظمة.

### ثانياً- مفهوم الصراع التنظيمي:

يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه: حالة من الاختلاف أو التعارض التي تحدث بين طرفين أو أكثر ذو علاقة في المنظمة، وكنتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى توتر العلاقات بينهم؛ وهو ما يترتب عليه إرباك للقرار وضعف في الأداء وطول فترة تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة (السنباني وأنعم، 2019: 260).

كما عرفه الفريحات واللوزي (2009: 312) بأنه: ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في النادي أو في المدرسة، وينتج كصدى لاختلاف وجهات النظر في الحاجات أو الرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي. ويعرفه (Robbins, 1998, p. 383) بأنه: العملية التي تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر سلباً في مصالح واهتمامات الطرف الأول.

ويعرفه الشهاب (2012: 88) بأنّه: يشير إلى المواقف التي تكون فيها اهتمامات الأطراف المختلفة غير متحدة، ويظهر بشكل متكرر وتصيح الاختلافات بين طرفين أو أكثر واضحة للجميع.

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه: أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع (دودين، 2012: 150).

تبين من التعاريف السابقة اختلاف النظرة إلى الصراع التنظيمي وفقاً للزاوية التي ينظرون إليها، إلا أنّهُ يمكن القول بأنّ الصراع التنظيمي: حالة اختلاف بين فردين أو جماعتين لهم محاور غير متفق عليها، قد تكون في الأهداف أو الثقافات أو غيرها، يسعى كل طرف جاهداً بتأييد محوره حتى وإن كان على حساب محاور الآخرين، والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناءً أو مدمراً، وهذا يعتمد على آليات إدارته والتعامل معه.

### ثالثاً- المفاهيم الأخرى للصراع ذات العلاقة:

1- التنافس: يجب التفريق بين الصراع والتنافس بوصفهما شكلين من أشكال التفاعل الاجتماعي يحدثان في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها وأنشطتها؛ كونهما يعبران عن تعارض وتنازع اجتماعي، ولكن التنافس يأخذ عادة مظهرًا سلميًّا، بينما يكون الصراع عدائيًّا وهو درجات التنافس وأشدّها عنفًا، والتنافس يقع بين شخصين أو أكثر يحاول كلٌّ منهم تحقيق الشيء نفسه في أي مجال من مجالات النشاط بالمنظمة، فقد يأخذ التنافس شكلًا فرديًّا أو شكلًا جماعيًا، كما قد يحدث بين جماعة وأخرى، وقد يكون التنافس شخصي أو غير شخصي (السنباني أنعم، 2019: 216).

2- النزاع: رغم اعتبار أنّ النزاع من مترادفات الصراع، إلا أنّ البعض الآخر يورد فرقا بين المفهومين، فيعرف النزاع بأنّه: جدال أو شجار، يكون بصفة خاصة ذات طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة أخرى؛ ومن ثم فإنّ مفهوم النزاع يشير إلى درجة أقل حدة وأقل شمولًا من الاختلاف، وأنّه قد يمكن احتوائه والسيطرة عليه ومنع انتشاره، بينما ينشأ الصراع على أساس وجود تعارض في القيم والمصالح، بحيث تشعر معه أطراف الصراع أنّ أهدافها غير متوافقة (الغريبي، 2014: 70).

3- المشكلة: هي الخصومة التي تنشأ بين شخصين أو أكثر بسبب اختلافهم في الرأي أو المنهج الذي يود كل منهم اتباعه، أو الأهداف أو طرق العمل أو القيم التي يؤمن بها الفرد، وما إلى ذلك من الاختلافات التي تؤدي حتمًا إلى نشوب صراعات ومشاكل (العصري، 2006: 47).

4- الأزمة: وجود تشابه بين المفهومين (الصراع-الأزمة) إلا أنّ هناك اختلافًا بينهما، ويكمن التشابه بينهما لأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة الكلية للمنظمة، وكذلك النتائج والآثار غير المرغوبة، غير أنّهُ يمكن أن ننظر إلى الأزمة على أنّها حدث

مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، في حين أنّ الصراع يمكن التنبؤ به ويعود بالفائدة على المنظمة إذا حدث بالقدر المرغوب والمقبول (القيوتي، 2004: 242).

يتضح أنّ العلاقة بين الصراع وكلّ من (المنافسة، النزاع، المشكلة، الأزمة) هي علاقة مرحلية، أي: أنّ هذه المفاهيم قد تكون المرحلة المتقدمة للصراع إذا لم تحسم في وقت مبكر من ظهورها قد تتطور حتى تصل إلى الصراع؛ لذلك فالصراع يُعدُّ أشمل وأعلى حدة وتأثيراً في المنظمة من هذه المفاهيم التي تُعدُّ بمثابة مقدمات له (العصري، 2006: 79).

#### رابعاً-أنواع الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي عدة مستويات (أنواع) وفقاً للزاوية أو المدخل التي ينظر إليها، فمنهم من يصنّفه وفقاً للمستوى، وآخر وفقاً للآثار، وكذلك وفقاً لشدة الصراع...الخ؛ وعليه تم تصنيف أنواع الصراع التنظيمي إلى أربعة تصنيفات على النحو الآتي:

#### الصنف الأول-أنواع الصراع وفقاً لمستوياته:

ينقسم إلى ثلاثة أنواع (صراع الفرد مع ذاته، صراع بين الأفراد، صراع بين الجماعات) ويمكن تفصيلها بشكل مختصر في الآتي:

#### 1-صراع الفرد مع ذاته:

وهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره في سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقاً لأهداف المنظمة الذي هو عضو منها.

يتضمن هذا النوع من الصراع كلاً من صراع الهدف وصراع الدور.

#### 2-صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد الاختيارين بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور الآتية (العميان، 2002: 368):

أ- الصراع بين هدفين إيجابيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، ويزداد الموقف تعقيداً إذا كان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد، مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله إلى قسم آخر، والخيارات بالنسبة له هدفان مرغوبان وإيجابيان، فهو قد يرى في القسم الآخر فرصاً جديدة للترقية والتطور، بين أنّه سيفقد زملاء عمله القدامى والجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه.

ب- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: نشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة العامل علاوة في راتبه الشهري (عنصر إيجابي) بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية (عنصر سلبي).

ج- الصراع بين هدفين سلبيين: هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررًا، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله إلى وظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة، فهو قد يرى أن نقله لوظيفة أقل قيمة تقليل من شأنه وتجميد لتطلعاته وتحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة، بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة في المدينة.

### 3-صراع الدور:

تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية، الثقافية، الرياضية، الاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية، أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبًا ما تتضارب هذه التوقعات، وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور.

ولصراع الدور في المنظمة أسباب عدة منها:

- **الهيكل التنظيمي:** الذي يُعدُّ السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، الهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانًا.
- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي صراعًا ذاتيًا له؛ حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
- **أسلوب الإشراف:** يُعدُّ أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرًا رئيسًا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المقلوبة، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكاناتهم؛ وهو ما يؤدي إلى حدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

### 4-صراع بين الأفراد:

يسمى بالصراع الشخصي أيضًا، ذلك الذي يحدث بين فرد وآخر أو بين فرد أو مجموعة من الأفراد، بسبب اختلاف أدوار الأفراد واختلاف المجموعات التي ينتمون إليها، والصراع بين الأفراد في المنظمة أمر طبيعي، وقد تنتج عنه آثار إيجابية مثل خلق روح المنافسة والتطوير والتعاون أو آثار سلبية مثل فقدان روح التعاون في العمل بين الأفراد (الفريحات واللوزي، 2009: 318-321).

## 5-الصراع بين الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها كالاتي (مصطفى وآخرون، 2020: 18):

1- **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة والتي غالبًا ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام.

2- **التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع؛ إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز في أدائها عن باقي أداء الجماعات.

3- **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

## الصنف الثاني-أنواع الصراع وفقًا لآثاره:

أشار العتيبي (2006: 25) إلى أن للصراع التنظيمي ثلاثة مستويات لآثاره، هي:

- **الصراع المرغوب فيه:** يسمى الحد الأمثل للصراع، ويشير إلى تقارب متطلبات الأداء الفعال في المنظمة مع ما يرغبه الفرد؛ حيث إنَّ الغياب التام للصراع أو انخفاضه يؤدي إلى اللامبالاة والجمود ونقص الأفكار الجيدة والتحدي، بينما الدرجة المتوسطة من الصراع تثير الأفكار الجديدة الجيدة، وتشجع المنافسة المفيدة، وتنشط السلوك الإيجابي نحو الهدف، وتساعد في البحث عن حلول ابتكارية للمشكلات، وتساعد على اتخاذ قرارات عالية الجودة.

- **الصراع أعلى من المرغوب فيه:** أي المرتفع يزيد العداوة وانتهاك القواعد والإجراءات التي تنظم السلوك، ويشغل الفرد عن إعطاء اهتمام كافٍ بعمله، ويستنزف طاقاته على حساب العمل ويزيد من صعوبة التنسيق؛ لذا على الإدارة أن تتدخل في أثناء الصراع لتخفيفه (رفاعي، 2009: 18-19).

- **الصراع أقل من المرغوب فيه:** إذا انخفض الصراع عما هو مرغوب فيه، على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

## خامسًا-خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي عدة خصائص منها السلبية ومنها الإيجابية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المشابهة؛ لذا فقد أشار العايب (2009: 58) إلى أن خصائص الصراع تتمثل في الآتي:

1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار، الوسيلة المفضلة من قبل الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2- يُعدُّ التوتر بعدًا أساسيًا في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول حلول غير مرضية.

3- يمثل الصراع وضعًا مؤقتًا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما في الطريقة السلمية أو القوة القهرية.

### سادسًا - مراحل الصراع التنظيمي:

عندما ينشأ الصراع فإنَّهُ يمر ببعض المراحل، فإدراك أطراف الصراع لوجوده يولد حالة من التفكير والانفعالات لديهم، ويجعلهم يفكرون في اتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، وهذا السلوك الفعلي يقابله ردة فعل من الجانب أو الطرف الآخر للصراع، وتتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة (ماهر، 2002: 362). كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (1) يوضح مراحل الصراع التنظيمي: (أحمد ماهر، 2002، ص 363)

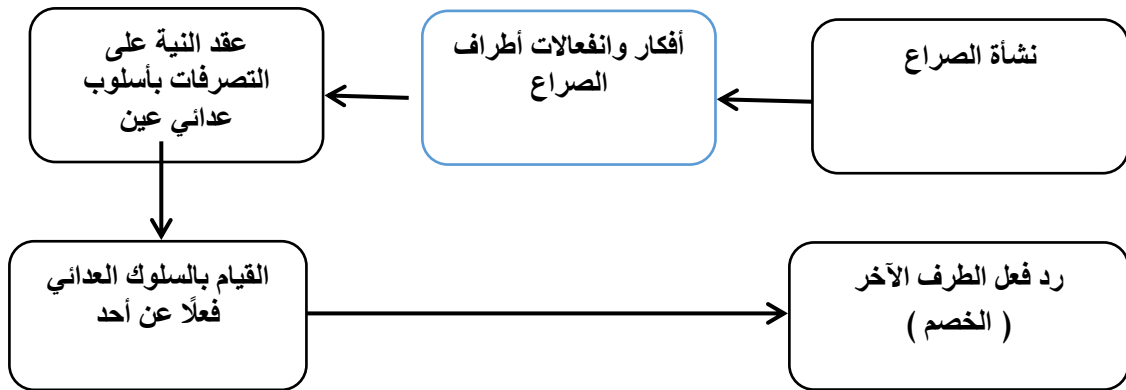
ويمكن توضيح مراحل الصراع التي بينها نموذج (Pondy) في خمسة مراحل على النحو الآتي (حميد، 2004: 44):

1- مرحلة الصراع الكامن أو المستتر: يميز هذه المرحلة نشؤ المحددات الأساسية لاحتمالات الصراع دون التعرف على تفاصيلها، بسبب عدم وضوح أسباب الصراع على وجه التحديد، وفي هذه المرحلة يصعب التشخيص السليم لطبيعة الصراع المحتمل.

2- مرحلة إدراك الصراع: هنا يتم إدراك أسباب الصراع بمعرفة أحد أطراف الصراع أو أكثر أو حتى كل الأطراف المشتركة في الصراع، وقد يدرك الصراع أحيانًا دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

3- مرحلة الصراع المحسوس: هنا يشعر طرف أو أطراف الصراع ببداية درجة التوتر بينهم وذلك رغم عدم بداية ملاحظة الصراعات الحقيقية بعد.

4- مرحلة الصراع الظاهر: في هذه المرحلة سوف يظهر الأطراف صورًا متنوعة من السلوك خلال المناقشات أو المفاوضات أو غيرها من مواقف الصراع في صورة سلبية مثل العدوان أو العنف



والاعتداء البدني والشفوي أو في صورته خفية مثل عمليات التخريب والمعارضة من خلال التواطؤ.

5- **مرحلة ما بعد الصراع الظاهر:** في هذه المرحلة تبدأ عملية إدراك الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه وبشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا تم ذلك أدى إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتًا ولكن ما يلبث أن يعود مجددًا إلى مراحل الأولى.

### سابعًا - مصادر الصراع التنظيمي:

تتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق ومن هذه الأسباب:

- **غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق:** إن عدم الدقة في تحديد الأدوات المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أن توقع الأفراد في حيرة تجعلهم غير قادرين على التصرف ويشيرون من ثم إلى التناقضات مع زملاء العمل بدلًا عن أن يتعاونوا معهم (الفريجات واللوزي، 2009: 325).

- **تضارب المصالح الشخصية مع المصلحة العامة للمنظمة:** تُعدُّ محورًا آخر في المنظمات، فإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاص لمصالح طرف آخر، فلا بد أن يحدث تنافس أو صراع حول الأمر بين الأطراف المعنية (المعطي، 1984: 28).

- **الاختلاف في الثقافات، القيم، المعتقدات:** يرى (Hodgett 2006,450) أن من أسباب الصراع الاختلاف في الثقافة، وتعرف الثقافة بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح في سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة، والتي غالبًا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات. كما أوضح العريقي (2014: 271) أن التفاوت في الخصائص الفردية كالسن، الجنس، الشخصية، الإدراك، القيم، المعتقدات... يمثل مصدرًا رئيسًا للصراع.

- **التنافس على الموارد:** قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة (العميان، 2002: 365).

ويرى طوالبه (2008: 54-55) أنه يمكن تصنيف أسباب الصراع إلى الآتي:

#### 1- أسباب تنظيمية:

1- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.

2- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصالات بين الأطراف المعنية.

3- اختلاف في المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات.



4- اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرتهم وإدراكهم للأمور والقضايا المختلفة، مثل تباين ثقافتهم وقيمهم واتجاهاتهم.

5- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

6- تداخل المسؤوليات والاختصاصات.

7- هيكلية النظم على شكل وحدات متطرفة.

8- عدم الالتزام بالسياسات والقواعد

## 2-أسباب شخصية:

1- الشعور بالإحباط نتيجة لوجود عائق ما يحول دون تحقيق الفرد لهدف أو غاية معينة، يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة.

2- تعارض أهداف الفرد، فالفرد قد يكون لديه دافعان أو أكثر يعوق أحدهما الآخر لتحقيق الهدف.

3- تعارض الأدوار وغموضها، فالفرد في حياته ينتسب إلى جماعات عديدة وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.

4- مشكلات العمل، كعدم الشعور بالرضا في عمله أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل.

5- تعدد التنظيمات غير الرسمية، فكلما ازدادت هذه التنظيمات في عددها وتنوعها واختلفت في قيمها، مثل ذلك مبررًا للصراع والنزاع بينهما.

نستنتج مما سبق أنّ للصراع التنظيمي عدة أسباب، إلّا أنّ أغلب الباحثين ومنهم (الفريجات واللوزي، وعساف، والغريبي، والعريقي، والعميان، وطوالبة) قد أجمعوا الرأي على أنّ من أهم أسباب الصراع التنظيمي هو تباين الثقافات التنظيمية بما فيها القيم والمعتقدات...الخ.

## ثامناً - أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

استخدم الكثير من الباحثين مصطلحات مختلفة للتعبير عن كيفية إدارة الصراع (كآليات إدارة الصراع، أساليب إدارة الصراع، أنماط إدارة الصراع، استراتيجيات إدارة الصراع). وترى مها (2018: 7) أنّ إدارة الصراع يشير إلى كل من الاستراتيجيات والأساليب ذات الصلة باحتواء (إدارة الصراع) وكذلك إلى استراتيجيات وأساليب حلها.

وتم اعتماد مصطلح أساليب إدارة الصراع في هذه الدراسة والمقصود بها طرق التعامل مع الصراع وليس وسائل القضاء عليه، بل يعني إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون فعّالاً؛ حيث يراعى استخدام الأسلوب الأمثل لإدارته، وذلك في حالة كان زائد عن حده المرغوب أو منخفض عن حده المطلوب، وعندما يكون عند الحد المطلوب يجب تعزيزه.

ويرى مقراب سارة (2019: 15): بأنّها أساليب وطرق يتم من خلالها استخدام الحلول والمثيرات للوصول إلى مستوى الصراع المرغوب فيه.

وطبقًا إلى رأي مها (2018: 74): أن إدارة الصراع لا تعني بالضرورة تجنب أو تخفيض الصراع أو إنهائه، وإنما تتضمن وضع وتصميم استراتيجيات كلية على مستوى المنظمة وتطبيقها من أجل التقليل من الصراعات الضارة (السلبية) وتعزيز الوظائف البناءة والإيجابية للصراع.

وللتعامل مع الصراع توجد عدة أساليب يمكن للإدارة أن تستخدمها، لكن يجب أن تلاحظ أنه لا يوجد أسلوب واحد يمكن استخدامه في كل الأحوال وفي التعامل مع كل الصراعات، بل إن معظم هذه الأساليب مكتملة لبعضها البعض، ولا يمكن الاعتماد على أسلوب واحد دون الأساليب الأخرى، وترتبط فاعلية أي أسلوب يمكن استخدامه بعدة متغيرات منها: موضوع الصراع - أطرافه وما يحملونه من قيم واتجاهات - كذلك للبيئة التي ينشأ فيها الصراع تأثيرها في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع ومدى نجاحه (العتيبي، 2006: 45-46)

مع ملاحظة أنه لا يشترط أن طرفي الصراع يرغبان في حل الصراع، ربما لأنهما أو أحدهما يجني فوائد من استمراريته، كما أن الدخول في الصراعات أسلوب يستخدم في لفت الأنظار عن مواضيع معينة وأسلوب لخلق عدو يمكن إلقاء اللوم عليه في أشياء كثيرة (دي بونو، 1997: 331) ومن هذه الأساليب:

#### 1- أسلوب التعاون:

يولي اهتمامًا مرتفعًا لكل من الحاجات الذاتية (الاهتمام بمصالح الذات) لإرضاء اهتمامات الذات وحاجات الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين) لإرضاء اهتمامات الغير، كما أنه يطلق عليه: حل المشكلات، التضامن، (مكسب - مكسب)، المواجهة، التكامل، المشاركة، التوجه نحو الحل، أسلوب الناتج الإيجابي (RahimA, 2002, p218)

ويسعى إلى إيجاد حل جيد ومقبول لطرفي الصراع، ويمثل تبادل المعلومات أساسًا لها؛ لأن كل طرف يبحث عن الأرضية المشتركة والحلول الممكنة التي ترضي الطرفين، أو جميع الأطراف (العريقي، 2010: 58)

ويستخدم هذا الأسلوب للقضايا الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى (جواد، هادي، 2019)، وفي هذا الأسلوب يتم تحقيق المصالح الكلية لكل من الطرفين من خلال المواجهة المباشرة والصراحة والصدق في تشخيص المشكلات وتقسيم البدائل وتوضيح أوجه الخلاف والاتفاق للوصول إلى حل المشكلات، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يتم اللجوء إلى هذا في جميع الحالات، فهناك بعض أشكال الصراع تكون فريدة تمامًا، كما أن بعض القرارات قد لا تكون بالقيمة التي تبرر الوقت والجهد المبذول لتحقيق التعاون (RahimA, 2002, p220).

ويحدد القريوتي (2004: 365) الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، هي:

- 1- تبادل وجهات النظر: ذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بحيث ينقل هؤلاء الموظفون وجهات النظر؛ وهو ما يزيد من حالة التعايش والتفاهم.
- 2- التركيز على هدف استراتيجي: يتم التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة، مثل بقاء المنظمة وتطورها؛ وهو ما يزيل هذه الخلافات.

اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة: يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم من خلاله عرض وجهات النظر ولا يناقش من الخطأ أو الصواب، ولكن تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها، ويأخذ هذا النمط وقتاً طويلاً من الزمن ومستوى عالي من الالتزام، ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتج عن مسائل قيمة بحتة.

#### ب- أسلوب التجنب:

يطلق عليه الانسحاب -عدم التصرف- النقادي- التجانس-التجاهل؛ حيث ارتبط هذا الأسلوب بسلوكيات الابتعاد عن المشكلات وعقيدة (لا أرى- لا أسمع- لا أتكلم) ويعبر هذا الأسلوب عن انخفاض الاهتمام بالنفس وبالآخرين في آن واحد، وهي مقرونة بالانسحاب والهروب من مواجهة المشكلات وكبت الصراع؛ إذ يتم تجاهل الموقف على أمل أن يتحسن ذلك الموقف بعد مدة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يزيد الأمر سوءاً بمرور الزمن إذا لم يهتم بتحديد مصادر وأسباب الصراع، فأصحاب هذا الأسلوب نمط المسايسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديداً لمصالحه (جحيم وآخرون، 2018: 201؛ فارس وآخرون، 2019: 250).

ويرى الشهاب (2012: 96) أن هناك ثلاث وسائل تستخدم لأسلوب التجنب، هي:

- الإهمال: تجاهل الموقف كلياً والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر.
- الفصل المادي: إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل.
- التفاعل المحدود: أي أن التفاعلات تتم في أضيق الحدود، وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية و فرق العمل.

#### ج- أسلوب التنازل:

يولي اهتماماً منخفضاً بالحاجات الذاتية (الاهتمام بمصالح الذات) ويولي اهتماماً مرتفعاً بحاجات الآخرين. كما أنه يطلق عليه التلطيف، التهدئة، عدم المواجهة، التسامح، أسلوب الكسب الفردي، التواؤم والتكيف، المجاملة، الإذعان، أو الخضوع (RahimA,2002,p221).

يعمل هذا الأسلوب على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر، وهذا الأسلوب فعال عندما لا يكون أحد الأطراف معتاد على الموضوع محل

الخلاف أو عندما تكون القضية على اهتمام الطرف الآخر وتعنيه أكثر مما تعني الطرف الأول، ويكمن كذلك استخدام هذا الأسلوب عندما يتنازل الفرد عن الخوض في الصراع أملاً منه في كسب ود الطرف الآخر، ويمكن أيضاً أن يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الفرد هو الطرف الأضعف في الصراع فليجأ إلى هذا الأسلوب لاعتقاده المسبق أنه الطرف الخاسر (بلغنامي، فردي، 2019: 103).

#### د - أسلوب السيطرة/ القوة:

يولي كل الاهتمام بالحاجات الذاتية ولا يولي أي اهتمام بحاجات الآخرين، ويطلق عليه: التنافس، التحكم، الإيجار، الضغط، المفاضلة، المجاهدة، (الفائز-الخاسر) (RahimA, 2002, p223).

إن استخدام القوة والإيجار لحسم الصراع وأسلوب فعاليته ليست أكيدة، كما يُعدُّ هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً في المنظمات من خلال استعمالها للوسائل بكفاءة وفاعلية، وبموجب هذا الأسلوب يلاحق الفرد مصالحه الخاصة واهتماماته على حساب مصالح الآخرين (الشاهين وتركي، 2015: 76).

وبالمعنى الآخر فإنَّ تحقيق أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر بصورة سلبية في تحقيق أهداف الطرف الآخر (قدوري ومحمود، 2019: 45). ووفقاً لهذا الأسلوب يتصف الفرد بأعلى درجات الذاتية وعدم التعاون والاهتمام بالذات على حساب الآخرين (الحيث وعبدالعال، 2013: 37).

وفي ظل هذا النمط قد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم، إلا أنَّ الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع وقت ممكن ويشمل هذا النمط وسيلتين (الرشيدي، 2012: 50):

- تدخل السلطات العليا: يتمثل في تدخل مسؤول أعلى أو مركز قوي أعلى لمعالجة الموقف وذلك بتوجيه الأمر والإنذار للأطراف بأنَّها الصراع.

- السياسة: يتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسياً من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، فإذا كان هناك من يمتلك من أطراف الصراع تجميع القوى والموارد أو تكوين ائتلاف من الممكن أن ينتهي إليه الحل أو القرار.

#### هـ-أسلوب الحل الوسط:

هذا الأسلوب يولي اهتماماً بدرجة متوسطة للحاجات الذاتية ولحاجات الآخرين، كما أنَّه يطلق عليه أسلوب الدافع المختلط (RahimA,2002,p224)، ويلفت هذا الأسلوب النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين وهي مقرونة ببدء الأخذ والعطاء، وهو ينطوي على التقديم أو التقاسم؛ حيث يقوم الطرفان بالتخلي عن شيء ما لاتخاذ قرار مقبول من الطرفين، وقد يعني هذا تقسيم الفارق أو تبادل الامتيازات أو السعي لإيجاد موقف سريع وسط (مليود، 2020: 49).

ويُعدُّ هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع؛ حيث يطلق عليه أسلوب التوفيق-الحل الوسط-المساومة، ويقصد به حل يرضي جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن قيام كل طرف بالتنازل عن شيء

ذي قيمة، ويُعدُّ القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليًا لأطراف الصراع (حامد وسليمانى، 2019: 396).

ويمكن أن يستخدم هذا الأسلوب إذا كان الطرفان قويان ويرغبان في الوصول إلى حل، كما يمكن استخدامه في حالة أن طرفي الصراع يودان الوصول إلى حلول مؤقتة لمشكلة معقدة، أو يمكن أن يلجأ إلى هذا الأسلوب عندما يتم استخدام أحد أساليب إدارة الصراع الأخرى دون جدوى، ويظهر أن هذا الأسلوب مفيدٌ جدًّا في حل الصراعات طويلة المدى (الراجحي، 2008: 253).

ويرى القريوتي (2004: 367) أن هناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال:

1- **التخفيف:** يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه الاتفاق والتوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة؛ وهو ما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

2- **التوفيق:** يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع؛ إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين أطراف المتنافسة (القريوتي، 2004: 259).

مما سبق نجد أن لإدارة الصراعات التنظيمية عدة أساليب ولكن فاعلية عمل هذه الأساليب تعتمد على عدة عوامل؛ حيثُ إنَّه لا يوجد أسلوب مثالي صالح لكل حالة، كما أن مدير إدارة الصراع يجب أن يتسم بعدة مهارات بوصفه المسؤول عن معالجة الصراعات التي تنشأ بين العمال، كقدرته على التواصل وفتح الحوار بين الأفراد والجماعات المتصارعة، وذلك بتطوير قنوات الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه، كما يجب أن يكون ذا شخصية قيادية تمكنه من تأطير العمال وتوجيههم حتى يتمكن من مواجهة الصراع عوضاً عن تجاهله أو تأجيله أو كبتة، ومن ثمَّ يتوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف المعنية بالصراع.

## المبحث الثالث - الدراسة الميدانية:

### أولاً-نبذة تعريفية عن الجامعات الأهلية اليمنية:

تعود البدايات الأولى للتعليم الجامعي الأهلي في اليمن إلى عام 1992م عندما تم إنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا التي تطورت لتصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا عام 1994م (محمد، 2014:11).

وتزايدت عملية إنشاء الجامعات الأهلية بشكل متتابع بعد صدور قانون الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية رقم (13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية؛ حيث منحت الوزارة عددًا من التراخيص لافتتاح مؤسسات أهلية في مختلف محافظات الجمهورية، تنوعت بين كليات وجامعات وأكاديميات عليا، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2014: ص 63)؛ حيث وصل عدد الجامعات الأهلية في جميع محافظات الجمهورية اليمنية إلى (44) جامعة معتمدة حتى عام 2022، وتتركز معظمها في العاصمة صنعاء (الموقع الإلكتروني للبوابة الإلكترونية للجامعات اليمنية، 2022).

### ثانياً-منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأهلية في محافظة إب وعددها (7) جامعات وبعد استبعاد الجامعة الماليزية والجامعة الوطنية لعدم تعاونها مع الباحث، تكون مجتمع الدراسة من (5) جامعات، ممثلة بالقيادات الإدارية والأكاديمية والموظفين بإجمالي بلغ (210) مفردة حسب إحصائيات الموارد البشرية فيها، وبالرجوع إلى جداول تحديد العينات (Krejcie & Morgan.1970) تم تحديد عينة الدراسة بـ (136) مفردة بنسبة (65%) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة وعينتها على الجامعات الأهلية في محافظة إب

م	الجامعات الأهلية	عدد أفراد المجتمع	العينة المطلوبة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل
1	جامعة الجزيرة	66	43	37	86%
2	جامعة العلوم والتكنولوجيا	60	39	36	92%
3	جامعة القلم	34	22	21	95%
4	جامعة الوحدة	22	14	14	100%
5	القرآن	28	18	18	100%
	الإجمالي	210	136	126	93%

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم بناء الاستبانة وتصميمها بصورتها الأولية بوصفها أنسب الأدوات لموضوع الدراسة؛ حيث اشتملت على خمسة أبعاد لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وبإجمالي فقرات بلغت (38) فقرة، وتم توزيع الفقرات على جميع الأبعاد كل بما يناسبها. وتم صياغة الاستبانة بصورتها الأولية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (5-Likart)، وفقاً للعبارات: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

## صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق الأداة: للتحقق من صدق الاستبانة قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات اليمنية من ذوي الخبرة والاختصاص في إدارة الأعمال، وفي ضوء تعديل الخبراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات وحذف عدد (6) فقرات لتصبح إجمالي فقرات جميع الأبعاد (32) فقرة.

2- ثبات الأداة: لمعرفة ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ وفقاً لبرنامج الحقيبة الإحصائية spss كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الأداة لكل بعد على حدة

م	المجال	عدد الفقرات	Cronbach's Alpha	معامل الصدق
أولاً-أساليب إدارة الصراع:				
1	أسلوب القوة	6	0.899	0.948
2	أسلوب الحل الوسط	7	0.940	0.969
3	أسلوب تجنب الصراع	7	0.887	0.941
4	أسلوب التنازل	6	0.929	0.963
5	أسلوب التعاون	6	0.932	0.965
	إجمالي أساليب إدارة الصراع	32	0.972	0.985

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss-26

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة الثبات الكلي للأداة تساوي (0.97)، وبدرجة مصداقية (0.98) وهي قيمة تؤكد ثبات الأداة وصلاحيتها لأغراض الدراسة الحالية.

## تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع أداة الدراسة على أفراد (المجتمع) بواقع (136) استبانة، وبعد جمعها اتضح أنَّ عدد (8) استبانات مفقودة لم تسترجع، وعدد استبانيتين لم تستكمل بياناتها فتم إلغاؤها، ومن ثم تم تبويب وترميز الصالح منها وعددها (126) استبانة وتفرغها بواسطة برنامج (spss) لتطبيق التحليلات الإحصائية.



### ثالثاً-مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

#### إجابة السؤال الأول:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية وتحديدًا معرفة الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة الجامعات الأهلية بمحافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي؟، وقد اعتمد الباحث الحدود الحقيقية لبدائل المقياس كما في الجدول الآتي:

جدول (3) الحدود الحقيقية لبدائل المقياس (درجة الممارسة)

الدالة اللفظية	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
درجة البديل	5	4	3	2	1
حدود البديل	من	3.40	2.60	1.80	1
	إلى	4.19	3.39	2.59	1.79

وللإجابة عن سؤال الدراسة الأول والمتمثل بالتعرف على درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات محل الدراسة؛ استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في حساب تقديرات وإجابات أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

م	المجالات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
<b>المحور الثاني - أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب</b>					
1	أسلوب القوة	3	3.38	.913	متوسطة
2	أسلوب الحل الوسط	2	3.52	.905	مرتفعة
3	أسلوب تجنب الصراع	2	3.52	.897	مرتفعة
4	أسلوب التنازل	3	3.38	0.787	متوسطة
5	أسلوب التعاون	1	3.55	0.827	مرتفعة
المتوسط العام لأساليب إدارة الصراع التنظيمي			3.48	.866	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول رقم (4) أنَّ أساليب إدارة الصراع التنظيمي تطبق في الجامعات الأهلية بمحافظة إب بمتوسط عام بلغ (3.48) بدرجة (مرتفعة)؛ لأنَّها تقع ضمن حدود (3.40 - 4.19)، ويوجد اتفاق وعدم تشتت في الإجابة؛ كون الانحراف المعياري الإجمالي أيضًا بلغ (0.866)، وهو أصغر من الواحد الصحيح، كما اتضح أنَّ جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي المذكورة في الجدول تتوفر جميعها في الجامعات الأهلية بمحافظة إب بدرجة (مرتفعة) وبمتوسطات حسابية متقاربة بلغ (3.52-3.55) وبانحراف معياري أقل من واحد صحيح، عدا أسلوب التنازل والقوة (الإجبار) فهما يتوفران بدرجة (متوسطة)، وبمتوسطات حسابي واحد بلغ (3.38) وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح؛ وهو ما يعني أنَّ هناك تقاربًا في إجابة العاملين وعدم تشتت حول درجة ممارسة إدارة الجامعة للأسلوبين.

وفيما يلي عرض موجز لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات كل أبعاد أساليب إدارة الصراع كالاتي:  
البعد الأول-درجة استخدام أسلوب القوة:

لمعرفة درجة توفر أسلوب القوة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول الآتي:  
جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب القوة

م	الفقرة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
1	تستخدم إدارة الجامعة قوة سلطتها لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.	2	3.58	0.865	مرتفعة
2	تطبق إدارة الجامعة القوانين واللوائح التنظيمية لإدارة الصراع التنظيمي.	1	3.63	0.832	مرتفعة
3	ترى إدارة الجامعة أن أخذها بأراء الآخرين يعني فقدان كيانها.	6	3.14	0.987	متوسطة
4	تستخدم إدارة الجامعة الترغيب والترهيب لإجبار الأطراف المتصارعة للتراجع عن موقفها.	3	3.37	0.899	متوسطة
5	تحاول إدارة الجامعة التقليل من شأن وجهات النظر المعارضة لها في حل الصراع.	4	3.32	0.928	متوسطة
6	تصر إدارة الجامعة على فرض حل الصراع بغض النظر عن رضا طرفي الصراع أو نجاعة الحل.	5	3.27	0.965	متوسطة
	المتوسط العام للمجال		3.38	.913	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss-26

يتضح من الجدول (5) أنَّ درجة ممارسة أسلوب القوة لدى العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة إب إجمالاً جاءت بدرجة (متوسطة)؛ حيث بلغ المتوسط العام للمجال (3.38) وبانحراف معياري بلغ (0.913) وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهو ما يشير إلى تقارب الإجابة وعدم تشتتها، وأما درجة ممارسة أسلوب القوة على مستوى فقرات مجال أسلوب القوة، فيتضح أنَّ أعلى قيمة كانت للفقرة (2) التي نصها: "تطبق إدارة الجامعة القوانين واللوائح التنظيمية لإدارة الصراع التنظيمي" بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو ما يفيد أنَّ تطبيق قوانين ولوائح إدارة الصراع يمارس لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ (0.832) وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهو ما يعني تقارب إجابات العاملين حول الإجابة وعدم تشتتها، وجاءت الفقرة (1) التي نصها: "تستخدم إدارة الجامعة قوة سلطتها لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وهو ما يعني أنَّ درجة ممارسة الفقرة لدى إدارة الجامعة مرتفعة، وبانحراف معياري بلغ (0.865)، وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا يعني وجود تقارب في آراء العاملين المبحوثين حول هذه الفقرة.

وجاءت بقية الفقرات بمتوسطات تراوحت بين (3.14 - 3.37)؛ وهو ما يعني أنَّ هذه الفقرات تمارس بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا دليل على وجود تقارب وعدم

تشنت في إجابة العاملين حول تلك الفقرات؛ وجاءت الفقرة (3) التي نصها: " ترى إدارة الجامعة أنّ أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها" في المرتبة السادسة والأخيرة.  
البعد الثاني-درجة توفر أسلوب الحل الوسط:

لمعرفة درجة توفر أسلوب تجنب الصراع في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول الآتي:  
جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب الحل الوسط

م	الفقرة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تحرص إدارة الجامعة لإيجاد حل مرضي يعني عن الحل الأمثل.	3	3.59	0.880	مرتفعة
2	تعتمد إدارة الجامعة على التفاوض القائم على تقديم التنازلات بين الأطراف المتصارعة.	4	3.47	0.936	مرتفعة
3	تعمل إدارة الجامعة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع لإرضائهم بالحل الوسط.	6	3.45	0.987	مرتفعة
4	تقدم إدارة الجامعة بعض التنازلات مقابل التنازلات من قبل الأطراف الأخرى	5	3.46	0.952	مرتفعة
5	تسعى إدارة الجامعة لتقريب وجهات النظر بين الأطراف المتصارعة قبل حل الصراع.	5	3.46	0.965	مرتفعة
6	تطبق إدارة الجامعة مبدأ الأخذ والعطاء بين المتصارعين للوصول للحل الوسط.	2	3.60	0.824	مرتفعة
7	تسعى إدارة الجامعة لإيجاد توازن في الربح والخسارة للطرفين.	1	3.63	0.798	مرتفعة
	المتوسط العام للمجال				
			3.52	.905	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (6) أنّ المتوسط العام للبعد (3.52)، أي: أنّ أسلوب الحل الوسط لدى العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة إب إجمالاً يمارس بدرجة (مرتفعة)، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.905)، وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهذا يشير إلى تقارب الإجابات وعدم تشتتها، وأمّا درجة توفر أسلوب الحل الوسط على مستوى فقرات مجال أسلوب الحل الوسط، فيتضح أنّ أعلى قيمة في الفقرة (7) التي نصها: " تسعى إدارة الجامعة لإيجاد توازن في الربح والخسارة للطرفين؛" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) أي: بدرجة توفر مرتفعة وبانحراف معياري بلغ (0.798) وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهو ما يعني تقارب الإجابات، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) التي نصها: " تطبق إدارة الجامعة مبدأ الأخذ والعطاء بين المتصارعين للوصول للحل الوسط."، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، أي: بدرجة توفر مرتفعة، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغ (0.824)؛ وهذا يعني تقارب الإجابة حول الفقرة وعدم تشتتها.

وجاءت بقية الفقرات بمتوسطات متقاربة تراوحت بين (3.45-3.47)؛ وهو ما يعني أنّ هذه الفقرات تمارس بدرجة مرتفعة أيضاً، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح، وهذا دليل على وجود تقارب في إجابة العاملين حول تلك الفقرات؛ وهذه النتائج التي تعكس درجة ممارسة أسلوب الحل الوسط لدى العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة إب -محل الدراسة-.

**البعد الثالث-درجة توفر أسلوب تجنب الصراع:**

لمعرفة درجة توفر أسلوب تجنب الصراع في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول الآتي:

**جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب تجنب الصراع**

م	الفقرة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تتجنب إدارة الجامعة الموضوعات أو المواقف المسببة للخلاف أو الصراع.	1	3.88	0.790	مرتفعة
2	تخضع إدارة الجامعة عند إدارة الصراع لإرادة الآخرين.	5	3.37	1.007	متوسطة
3	تبعد إدارة الجامعة أطراف الخلاف عن بعضهم حتى لا يقع الصراع بينهم.	2	3.60	0.825	مرتفعة
4	تتجاهل الجامعة الصراع على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً.	3	3.44	0.945	مرتفعة
5	تفضل إدارة الجامعة رفع موضوع الصراع لمجلس الجامعة أو مجلس الأمناء.	4	3.41	0.866	مرتفعة
6	تتجنب الجامعة الصراعات بالتقليل من شأن وجهات النظر المتعارضة.	5	3.37	1.010	متوسطة
7	يتوفر لدى الجامعة مجلس تأديبي لحل الخلافات والصراعات التنظيمية.	2	3.60	0.834	مرتفعة
	المتوسط العام للمجال		3.52	0.897	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (7) أنّ المتوسط العام للمجال (3.52)، أي: أنّ أسلوب تجنب الصراع لدى العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة إب يمارس بدرجة (مرتفعة)، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.897)؛ وهو أصغر من الواحد الصحيح؛ وهو ما يشير إلى تقارب الإجابة وعدم تشتتها، وأمّا من حيث درجة توفر أسلوب تجنب الصراع على مستوى فقرات مجال أسلوب تجنب الصراع، فيتضح أنّ أعلى قيمة في الفقرة رقم (1) التي نصها: "تتجنب إدارة الجامعة الموضوعات أو المواقف المسببة للخلاف أو الصراع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)؛ وهو ما يعني أنّ درجة ممارسة الفقرة لدى الجامعات محل الدراسة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (0.790)؛ وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا يعني وجود تقارب وعدم تشتت الإجابات في آراء العاملين حول الفقرة. وجاءت بقية الفقرات بمتوسطات حسابية مرتفعة وينسب متقاربة.

**البعد الرابع-درجة توفر أسلوب التنازل:**

لمعرفة درجة توفر أسلوب التنازل في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التنازل

م	الفقرة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تتقبل إدارة الجامعة حل الصراع ولو بالتضحية ببعض مصالحها.	1	3.46	0.679	مرتفعة
2	تضحي إدارة الجامعة برغبتها في سبيل رغبات أطراف الصراع.	6	3.16	0.879	متوسطة
3	تترجع إدارة الجامعة عن قرارها رغبة في حل الصراع.	5	3.37	0.875	متوسطة
4	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع مع عدم قناعتها.	3	3.42	0.768	مرتفعة
5	توائم إدارة الجامعة قرارها مع توجهات الأطراف المتصارعة.	4	3.40	0.812	مرتفعة
6	تقدم إدارة الجامعة تنازلات للمحافظة على الحد الأدنى من التفاهم بين الأطراف المتصارعة.	2	3.45	0.711	مرتفعة
	المتوسط العام للمجال		3.38	0.787	متوسطة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (8) أنَّ المتوسط العام للمجال (3.38)، أي: أنَّ أسلوب التنازل لدى العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة إب يمارس بدرجة (متوسطة)، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.787) وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهو ما يشير إلى تقارب الإجابة وعدم تشتتها، وأما من حيث درجة ممارسة أسلوب التنازل على مستوى الفقرات، فيتضح أنَّ أعلى قيمة في الفقرة (1) التي نصها: "تتقبل إدارة الجامعة حل الصراع ولو بالتضحية ببعض مصالحها"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46)، أي: أنَّ هذا الأسلوب يتوفر بدرجة أحياناً، وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغ (0.679)؛ وهذا يعني تقارب الإجابات وعدم تشتتها حول الفقرة، وجاءت الفقرة (6) التي نصها: "تقدم إدارة الجامعة تنازلات للمحافظة على الحد الأدنى من التفاهم بين الأطراف المتصارعة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.45)؛ وهو ما يعني أنَّ درجة ممارسة الفقرة لدى العاملين مرتفعة، وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغ (0.711)؛ وهذا يعني وجود تقارب في الإجابات وعدم تشتت في آراء العاملين حول الفقرة، وجاءت الفقرة (4) التي نصها: "تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع مع عدم قناعتها." في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، أي: بدرجة ممارسة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (0.768)؛ وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا يعني تقارب الإجابة حول الفقرة وعدم تشتتها. وجاءت بقية الفقرات بمتوسطات متقاربة تراوحت بين (3.16 - 3.37)؛ وهذا يعني ممارسة هذه الفقرات بدرجة متوسطة، وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح لجميع تلك الفقرات، وهو دليل على وجود تقارب في إجابة العاملين حول تلك الفقرات.

وهذه النتائج تعزى إلى أنَّ الجامعات الأهلية محل الدراسة تمارس أسلوب التنازل عند وجود الصراع فيما بينهم بدرجة متوسطة؛ حيث توائم إدارة الجامعة بعض قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة وتقوم الإدارة ببعض التنازلات وتتقبل وتقدر بعض آراء العاملين.

### البعد الخامس-درجة توفر أسلوب التعاون:

لمعرفة درجة توفر أسلوب التعاون في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تم الرجوع إلى نتائج التحليل الإحصائي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أسلوب التعاون

م	الفقرة	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تعمل إدارة الجامعة بروح الفريق الواحد في حل الخلافات والصراعات.	2	3.69	0.735	مرتفعة
2	تستعين إدارة الجامعة بالخبراء والمتخصصين في حل الصراعات والتحكم بها.	6	3.31	0.935	متوسطة
3	تحرص إدارة الجامعة على التعاون مع العاملين للوصول إلى حلول جذرية للصراع.	1	3.71	0.698	مرتفعة
4	تدرس الجامعة مع أطراف الصراع الأسباب التي أدت إليه وتعالجها.	3	3.60	0.837	مرتفعة
5	تشارك الجامعة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	5	3.48	0.897	مرتفعة
6	تحرص الجامعة والعاملين على تعزيز الصراع الإيجابي وتوظيفه لمصلحة الجامعة والعاملين.	4	3.52	0.857	مرتفعة
	المتوسط العام للمجال		3.55	0.827	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (9) أنَّ المتوسط العام للمجال (3.55)، أي: أنَّ أسلوب التعاون لدى الإدارة والعاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة إب يمارس بدرجة (مرتفعة)، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي (0.827)، وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهو ما يشير إلى تقارب الإجابة وعدم تشتتها، وأمَّا من حيث درجة ممارسة أسلوب التعاون على مستوى فقرات مجال أسلوب التعاون، فيتضح أنَّ أعلى قيمة كانت للفقرة (3) التي نصها: "تحرص إدارة الجامعة على التعاون مع العاملين للوصول إلى حلول جذرية للصراع؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، أي: أنَّ هذه الفقرة تمارس بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (0.698)، وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا يعني تقارب الإجابات وعدم تشتتها حول الفقرة، وجاءت الفقرة (1) التي نصها: "تعمل إدارة الجامعة بروح الفريق الواحد في حل الخلافات والصراعات" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)؛ وهو ما يعني أنَّ درجة ممارسة هذه الفقرة لدى العاملين مرتفعة أيضًا، وانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغ (0.735)؛ وهذا يعني تقارب الإجابات في آراء العاملين حول الفقرة، وجاءت الفقرة (4) التي نصها: "تدرس الجامعة مع أطراف الصراع الأسباب التي أدت إليه وتعالجها" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، أي: بدرجة ممارسة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (0.837)، وهو أقل من الواحد الصحيح؛ وهذا يعني تقارب الإجابة حول الفقرة وعدم تشتتها.



وجاءت بقية الفقرات بمتوسطات متقاربة تراوحت بين (3.31 - 3.48)؛ وهذا يعني أنّ هذه الفقرات تمارس بدرجة مرتفعة أيضًا عدا الفقرة رقم (2) فإنّها تمارس بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح لجميع تلك الفقرات.

### إجابة السؤال الثاني:

ينص هذا السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعات الأهلية بمحافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، والجامعة).

وللإجابة عن هذا السؤال، استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية المناسبة، وبحسب طبيعة العينة ومتغيراتها الفرعية، على النحو الآتي:

### 1- نتائج الفروق وفقًا لمتغير المؤهل العلمي:

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:  
جدول رقم (10) نتائج اختبار التباين الأحادي لقياس الفروق في إجابات العاملين وفقًا لمتغير المؤهل العلمي

الدالة اللفظية	Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المؤهل العلمي	المجال
لا توجد فروق	.053	2.633	2.238	3	6.715	بين المجموعات	أسلوب القوة
			.850	122	103.699	داخل المجموعات	
				125	110.415	الإجمالي	
توجد فروق	.024	3.267	2.731	3	8.194	بين المجموعات	أسلوب الحل الوسط
			.836	122	102.010	داخل المجموعات	
				125	110.204	الإجمالي	
توجد فروق	.001	6.250	4.190	3	12.570	بين المجموعات	أسلوب تجنب الصراع
			.670	122	81.791	داخل المجموعات	
				125	94.360	الإجمالي	
توجد فروق	.001	5.799	5.372	3	16.116	بين المجموعات	أسلوب التنازل
			.926	122	113.005	داخل المجموعات	
				125	129.121	الإجمالي	
توجد فروق	.002	5.134	4.936	3	14.808	بين المجموعات	أسلوب التعاون
			.961	122	117.284	داخل	



الدالة اللفظية	Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المؤهل العلمي	المجال
						المجموعات الإجمالي	أساليب إدارة الصراع
				125	132.092	بين المجموعات	
توجد فروق	.001	5.608	3.555	3	10.666	داخل المجموعات	
			.634	122	77.340	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات العاملين حول درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ بلغت قيمة (f) (5.608)، وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية، عند مستوى دلالة (0.001)؛ ويعزى ذلك إلى أن العاملين بمختلف مؤهلاتهم العلمية غير متفقين حول درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار LSD وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (11) يبين ترجيح الفروق في الأبعاد التي فيها فروق مع الترجيح

ترجيح الفروق لصالح	مستوى الدلالة	متوسط الفرق بين المتوسطين (I-J)	المؤهل العلمي		المجال
			المتغير (I)	المتغير (J)	
بكالوريوس	.019	.92043*	بكالوريوس	دون البكالوريوس	أسلوب الحل الوسط
ماجستير	.003	1.29004*	ماجستير	دون البكالوريوس	
دكتوراه وأعلى	.046	.84848*	دكتوراه وأعلى	دون البكالوريوس	
بكالوريوس	.010	.90539*	بكالوريوس	دون البكالوريوس	أسلوب تجنب الصراع
ماجستير	.000	1.51082*	ماجستير	دون البكالوريوس	
ماجستير	.003	.60543*	ماجستير	بكالوريوس	
دكتوراه وأعلى	.005	1.08225*	دكتوراه وأعلى	دون البكالوريوس	أسلوب التنازل
بكالوريوس	.018	.97734*	بكالوريوس	دون البكالوريوس	
ماجستير	.000	1.69444*	ماجستير	دون البكالوريوس	
ماجستير	.003	.71711*	ماجستير	بكالوريوس	
ماجستير	.027	.65152*	ماجستير	دكتوراه وأعلى	
دكتوراه وأعلى	.020	1.04293*	دكتوراه وأعلى	دون البكالوريوس	أسلوب التعاون
بكالوريوس	.024	.95322*	بكالوريوس	دون البكالوريوس	
ماجستير	.000	1.62626*	ماجستير	دون البكالوريوس	

ترجيح الفروق لصالح	مستوى الدلالة	متوسط الفرق بين المتوسطين (I-J)	المؤهل العلمي		المجال
			المتغير (I)	المتغير (J)	
ماجستير	.005	.67305*	بكالوريوس	ماجستير	أساليب إدارة الصراع
دكتوراه وأعلى	.013	1.14141*	دون البكالوريوس	دكتوراه وأعلى	
بكالوريوس	.007	.92037*	دون البكالوريوس	بكالوريوس	
ماجستير	.000	1.43513*	دون البكالوريوس	ماجستير	
ماجستير	.009	.51477*	بكالوريوس	ماجستير	
دكتوراه وأعلى	.005	1.04167*	دون البكالوريوس	دكتوراه وأعلى	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه على حملة ما دون البكالوريوس فيما يتعلق بدرجة ممارسة أساليب إدارة الصراع وأبعاده المختلفة؛ وهو ما يدل على أن متوسط إجابات عينة الدراسة التي تنتمي لحملة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه يرون درجة ممارسة أساليب الصراع التنظيمي أفضل مما يراه حملة ما دون البكالوريوس.

## 2- نتائج الفروق وفقاً لمتغير اسم الجامعة:

للتعرف على ما إذا كانت توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة ممارسة الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير اسم الجامعة، استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار التباين الأحادي لقياس الفروق في إجابات العاملين وفقاً لمتغير أسم الجامعة

الدلالة اللفظية	Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الجهة (الجامعة)	المجال
توجد فروق	.004	4.114	3.304	4	13.218	بين المجموعات	أسلوب القوة
			.803	121	97.197	داخل المجموعات	
				125	110.415	الإجمالي	
توجد فروق	.001	4.977	3.893	4	15.571	بين المجموعات	أسلوب الحل الوسط
			.782	121	94.633	داخل المجموعات	
				125	110.204	الإجمالي	
توجد فروق	.000	5.694	3.737	4	14.948	بين المجموعات	أسلوب تجنب الصراع
			.656	121	79.413	داخل المجموعات	
				125	94.360	الإجمالي	
توجد فروق	.000	7.047	6.099	4	24.397	بين المجموعات	أسلوب التنازل
			.865	121	104.724	داخل المجموعات	
				125	129.121	الإجمالي	

الدالة اللفظية	Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الجهة (الجامعة)	المجال
توجد فروق	.000	7.524	6.577	4	26.309	بين المجموعات	أسلوب التعاون
			.874	121	105.782	داخل المجموعات	
				125	132.092	الإجمالي	
توجد فروق	.000	7.723	4.475	4	17.899	بين المجموعات	أساليب إدارة الصراع
			.579	121	70.108	داخل المجموعات	
				125	88.006	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول رقم (12) أنّ قيمة (F) تشير إلى أنّ النتيجة دالة إحصائياً، كما أنّ مستوى الدلالة أصغر من ( $\alpha=0.05$ ) في جميع مجالات أساليب إدارة الصراع؛ حيث بلغت قيمة (F) لإجمالي مجالات أساليب إدارة الصراع (7.723) ومستوى دلالة بلغت (0.000)، وهي دالة إحصائياً؛ ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات العينة حول درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع، تعزى لمتغير اسم الجامعة؛ ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أنّ العاملين بمختلف الجامعات غير متفقين حول درجة استخدام أساليب إدارة الصراع بالجامعات الأهلية بمحافظة إب محل الدراسة.

ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار LSD وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (13) يبين ترجيح الفروق في المجالات التي فيها فروق مع الترجيح

ترجيح الفروق لصالح	مستوى الدلالة	متوسط الفرق بين المتوسطين (I-J)	المسمى الوظيفي		المجال
			المتغير (I)	المتغير (J)	
الجزيرة	.001	.71321*	الجزيرة	العلوم والتكنولوجيا	أسلوب القوة
الجزيرة	.003	.77803*	الجزيرة	القرآن	
الوحدة	.047	.56746*	الوحدة	العلوم والتكنولوجيا	
الجزيرة	.000	.82046*	الجزيرة	العلوم والتكنولوجيا	أسلوب الحل الوسط
الجزيرة	.006	.70935*	الجزيرة	القرآن	
الوحدة	.008	.75510*	الوحدة	العلوم والتكنولوجيا	
الوحدة	.043	.64399*	الوحدة	القرآن	
الجزيرة	.000	.86680*	الجزيرة	العلوم والتكنولوجيا	أسلوب تجنب الصراع
الجزيرة	.045	.44843*	الجزيرة	القلم	
الجزيرة	.003	.70013*	الجزيرة	القرآن	
الجزيرة	.000	1.11587*	الجزيرة	العلوم والتكنولوجيا	أسلوب التنازل
الجزيرة	.005	.76401*	الجزيرة	القرآن	



ترجيح الفروق لصالح	مستوى الدلالة	متوسط الفرق بين المتوسطين (I-J)	المسمى الوظيفي		المجال
			المتغير (I)	المتغير (J)	
الوحدة	.009	.77513*	العلوم والتكنولوجيا	الوحدة	
الوحدة	.009	.77513*	العلوم والتكنولوجيا	الوحدة	
الجزيرة	.000	1.10536*	العلوم والتكنولوجيا	الجزيرة	أسلوب التعاون
الجزيرة	.000	1.02202*	القرآن	الجزيرة	
القلم	.020	.60450*	العلوم والتكنولوجيا	القلم	
الوحدة	.024	.67196*	العلوم والتكنولوجيا	الوحدة	
الجزيرة	.000	.91929*	العلوم والتكنولوجيا	الجزيرة	أساليب إدارة الصراع
الجزيرة	.045	.42029*	القلم	الجزيرة	
الجزيرة	.000	.78909*	القرآن	الجزيرة	
القلم	.019	.49901*	العلوم والتكنولوجيا	القلم	
الوحدة	.007	.65228*	العلوم والتكنولوجيا	الوحدة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (spss)

نلاحظ من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير أساليب إدارة الصراع لصالح جامعات الجزيرة والوحدة والقلم على جامعتي (العلوم والقرآن)؛ وهو ما يدل على أنَّ متوسط إجابات عينة الدراسة التي تنتمي لهذه الجامعات (جامعة الجزيرة والوحدة والقلم) يرون أنَّ جامعاتهم تمارس أساليب إدارة الصراع بدرجة أفضل مما يراه ممن ينتمون لجامعتي (العلوم والقرآن)؛ ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ جامعتي العلوم والقرآن هي فروع تستمد أساليب إدارة الصراع من المراكز الرئيسية لها.

## النتائج والتوصيات:

### 1- النتائج:

في ضوء ما تم استعراضه من تحليلات إحصائية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع إجمالاً لدى العاملين في الجامعات الأهلية محل الدراسة (مرتفعة) وبمتوسطات متقاربة إلى حدٍ كبير في جميع مجالات أساليب إدارة الصراع.

2- أن أكثر أبعاد أساليب إدارة الصراع ممارسةً واستخداماً من قبل إدارة الجامعات الأهلية محل الدراسة هو أسلوب التعاون، يليه أسلوب الحل الوسط وأسلوب تجنب الصراع، وأخيراً أسلوب القوة وأسلوب التنازل.

3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات العاملين في الجامعات الأهلية محل الدراسة حول درجة ممارسة واستخدام أساليب إدارة الصراع، في الجامعات الأهلية التي يعملون فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ وهذا يعني أن جميع العاملين باختلاف مؤهلاتهم العلمية غير متفقين حول درجة ممارسة واستخدام أساليب إدارة الصراع وقد كانت الفروق بالنسبة لدرجة ممارسة واستخدام أساليب الصراع لصالح حملة الماجستير، ثم حملة الدكتوراه؛ حيث يرى العاملون فيها أن أساليب الصراع إجمالاً تستخدم لديهم أفضل مما يراه العاملون من حملة البكالوريوس وما دونه.

4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات إجابات العاملين في الجامعات الأهلية محل الدراسة حول درجة ممارسة واستخدام أساليب إدارة الصراع، في الجامعات الأهلية التي يعملون فيها تعزى لمتغير جهة العمل (الجامعة)؛ وهذا يعني أن جميع العاملين باختلاف الجامعات التي يعملون فيها غير متفقين حول درجة ممارسة واستخدام أساليب إدارة الصراع وقد كانت الفروق بالنسبة لدرجة ممارسة واستخدام أساليب إدارة الصراع لصالح الجزيرة، ثم القلم والوحدة؛ حيث يرى العاملون فيها أن أساليب الصراع إجمالاً تستخدم لديهم أفضل مما يراه العاملون في جامعة العلوم والقرآن.

### ب - توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة النظرية والميدانية التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1- زيادة اهتمام إدارة الجامعات باستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب المواقف المناسبة لكل منها.

2- على إدارة الجامعات الأهلية التنويع في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي بما يسهم في تقوية العلاقات وتعزيز أواصر الإخاء بين العاملين والإدارة لما فيه مصلحة الجميع.

3- ضرورة إدراك القيادات الإدارية في الجامعات لأسلوب التنازل وتوجيهه الوجهة الصحيحة، لما له من أهمية في العمل وبناء الثقة المتبادلة بين القادة وأتباعهم.

4- ابتعاد قيادات الجامعات الأهلية عن أسلوب القوة في إدارة الصراع لما قد يسببه من تنافر وكراهية بين العاملين والإدارة.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### المراجع العربية:

- 1- أحمد، مها مراد علي (2018)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات-المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 34، العدد 11.
- 2- بلغنامي، نجاه- فردي، حمادة (2019)، أثر القيادة في إدارة الصراع في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة كندون- مجلة الاقتصاد، مجلد 11، العدد 1.
- 3- تومي. حسين، (2018). إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق [رسالة ماجستير]. جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 4- جواد، هند- هادي، سلمى (2019)، إدارة الصراعات وفق نموذج توماس- مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العراق، العدد 34.
- 5- جحيم، حسين- الريمي، عبد السلام عبد الغني مطهر، (2018)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، المجلد 17، العدد 4.
- 6- حميد، محمد عبدالله (2004)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء- اليمن.
- 7- الحيث، أحمد- عبدالعال، سهى (2013)، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، رسالة ماجستير- جامعة عمان الأهلية.
- 8- الخرابشة، عمر- الهباه، عبد الله (2012)، العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن-المجلة الدولية للأبحاث التربوية-العدد 31.
- 9- دودين، أحمد يوسف (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، بدون طبعة - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن.
- 10- الراجحي، هاني بن ناصر (2008)، التسيير التنظيمي وأثره في الصراعات التنظيمية وإدارتها- أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 11- الرشيد، خالد عبد الله (2012)، أثر الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

- 12- رفاعي، رجب محمد (2009)، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.
- 13- السنباني، جبر - أنعم، سعيد (2019)، السلوك التنظيمي في جامعة الاندلس، اليمن، الطبعة الأولى.
- 14- السويلم، خالد بن عبد العزيز (2000)، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 15- الشاهين، نداء - تمركي، سنية (2015) الأثر التفاعلي لنظم المعلومات الإدارية واستراتيجية إدارة الصراع، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26.
- 16- الشهاب، أمين محمد (2012)، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته في مدارس التعليم الثانوي في محافظة تعز - رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن
- 17- الشيباني، محمد علي (2017)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء - رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- 18- طوالبه، توفيق حامد (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه.
- 19- العايب، رابح (2009)، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المستفيدين بمركب المجارف والرافعات، رسالة ماجستير، جامعة الديمقراطية - الجزائر.
- 20- العتيبي، طارق بن موسى (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
- 21- عبد المعطي، عساف (1984)، أثر الصراع في الإدارة، المجلة العربية، المجلد 7، العدد 4.
- 22- العريقي، منصور إسماعيل (2014)، السلوك التنظيمي - ط4 - اليمن، دار وائل للنشر.
- 23- العريقي، منصور محمد (2010)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة في شركات إنتاج الأدوية في اليمن، مجلة الإداري، العدد 122، جامعة عمران، اليمن.
- 24- عزيز، خالد محمود - وآخرون، (2012)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، مجلة علوم التربية الرياضية - المجلد 5، العدد 2.
- 25- العصري، عبد الملك أحمد علي. (2006). أثر أساليب إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة في وزارة التربية والتعليم [رسالة ماجستير منشورة]. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- 26- العمودي، ميلود (2020)، نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق)، دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 15، العدد 13.



- 27- العواملة، نائل عبد الحافظ (1995)، تطوير المنظمات الهياكل والأساليب، الأردن، حقوق الطبع محفوظة لدى المؤلف.
- 28- العميان، محمود سلمان (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 29- عوض، عامر (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، الأردن، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 30- عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي. (2006). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام لكلية التمريض في الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 31- الغريبي، أميره صالح (2014)، أخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي العام محافظة عمران، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- 32- فارس، علي- وآخرون، (2019) أثر استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة تحليلية في جامعة كربلاء- المجلة العراقية للعلوم الإدارية- المجلد 13- العدد 51.
- 33- الفريحات، خضير- اللوزي، موسى (2009)، السلوك التنظيمي- اثره للنشر والتوزيع- الأردن.
- 34- الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود. (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي، لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة [أطروحة ماجستير]. جامعة الأزهر، مصر.
- 35- الفقيه، فايزة أحمد (2013)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- 36- قدوري، فائق-محمود، علا (2019)، دمر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 15، العدد 47.
- 37- القريوتي، محمد قاسم (2004)، نظرية المنظمة والتنظيم- دار الشروق- الطبعة الثالثة.
- 38- ماهر، أحمد (2002)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، الطبعة الثامنة.
- 39- محمد، حامد- إلياس. سليمان (2019). علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي- دراسة حالة اتصالات الجزائر- مجلة العلوم الاقتصادية-المجلد 12- العدد 1.
- 40- مقراب، سارة (2019)، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، الجزائر، مجلة الاقتصاد، المجلد 10، العدد 2.



#### المراجع الأجنبية:

- 1- Hodgett Richard m & kroeck k. Galen "personal and human resource management" 4th, Harcourt race Jovanovich publishers.
- 2- Rahim A. (2001). Managing Conflict in Organization.3<sup>rd</sup> Ed–Westport Greenwood Publishing–Inc.
- 3- Robbins, 1998, "Organizational behavior " 6th edition, prentice– hall India new Delhi.
- 4- Robert–A. Baron& Jerld Greenbery,2005
- 5- Welt, E.S. (2000). "Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive school principals", DAI–A, 61/05, , p. 1707

#### المواقع الإلكترونية:

الموقع الإلكتروني للبوابة الإلكترونية للجامعات اليمنية، ([/https://oasyemen.net/index.html](https://oasyemen.net/index.html))،  
(2022-10-1م)