

The Reality of Applying the Organizational Conflict Management Strategy in the University Organization A Field Study on a Sample of Faculty Members in Some Colleges and Schools of Humanities in Libya

Youssef M. A. Al-Ssid^{1*}, Munira Mohammed Faraj Al-Tuwaib²

^{1,2} Department of Sociology, Faculty of Arts, University of Sebha, Libya.

*Email: you.alssid@sebhau.edu.ly

واقع تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية
دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات ومدارس العلوم
الإنسانية في ليبيا

يوسف محمد أبو القاسم الصيدا^{1*}، منيرة محمد فرج التويب²

^{2,1} قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة سبها، ليبيا

Received: 10-02-2026	Accepted: 14-04-2026	Published: 24-04-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract

The current study aimed to identify the reality of applying the organizational conflict management strategy in the university organization represented by the faculties and schools of humanities in Libya (2025). The study relied on the descriptive analytical method and was conducted on a sample of (217) members of the university teaching staff. The organizational conflict strategies scale by the scholars (Thomas and Kilmann) was applied to measure five strategies: (competition – collaboration – compromise – avoidance – accommodation), through the study tool, the electronic questionnaire. The study reached a number of results, the most important of which are: it was found that the method of applying the organizational conflict management strategy came at an average rate of (64%). It was evident that the study sample was more inclined in the organizational conflict position to use the compromise strategy with an average of (7.47), followed by the avoidance strategy with an average of (6.30). Statistically significant differences were found in the competition strategies attributed to the variables (gender, age, and experience), and in the compromise strategy attributed to the variables (academic qualification and experience).

Keywords: Strategy – Conflict – Organizational Conflict – Organization.

المخلص

هدفت الدراسة الراهنة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية المتمثلة في كليات ومدارس العلوم الإنسانية في ليبيا (2025)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة قوامها (217) عضو هيئة تدريس جامعي، طبق عليهم مقياس استراتيجيات الصراع التنظيمي للعالمين (توماس وكيلمان) لقياس خمس استراتيجيات هي (المنافسة – التعاون – التسوية – التجنب – المجاملة)، من خلال أداة الدراسة الاستبيان الإلكتروني، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تبين أن أسلوب تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاء بنسبة متوسطة بلغت (64%)، اتضح أن عينة الدراسة أكثر ميلاً في موقف الصراع التنظيمي لاستخدام استراتيجية التسوية بمتوسط قدره (7.47)، تليها استراتيجية التجنب بمتوسط قدره (6.30)، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات المنافسة تُعزى لمتغيرات (النوع والعمر والخبرة)، التسوية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة).

الكلمات المفتاحية: استراتيجية – الصراع – الصراع التنظيمي – المنظمة.

المقدمة:

يظهر الإنسان على وجه البسيطة، نشأت معه المنظمات الإدارية المنظمة لحياته سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات، حيث واجهت تلك المنظمات عبر مراحل تطورها العديد من التحديات بفعل بعض العوامل الداخلية والخارجية، ولعل من أكثر التحديات هي الصراعات، سواء على المستوى الإداري أو على المستوى الشخصي؛ ويُعزى ذلك في حالات كثيرة إلى تعارض المصالح إدارياً وشخصياً؛ ما ينعكس بصورة سلبية على فاعلية التنظيم.

على هذا الأساس فإن التفاعلات الإنسانية داخل المنظمات لا يمكن أن يُكتب لها الاستقرار والثبات على الوتيرة نفسها؛ فمن المحتمل وجود خلافات في تلك العلاقات القائمة بين الأفراد داخل البناء التنظيمي، قد تصل إلى نشوء الصراع؛ الأمر الذي يدعو إلى تبني استراتيجية ناجعة لإدارته والسيطرة عليه بهدف أسمى وهو استثمارها لخدمة المنظمة في تحقيق أهدافها. ولكي تحقق المنظمة الإدارية أهدافها فهي بحاجة لاختيار استراتيجية تستند إلى مدخل فعال في تطبيق إدارة الصراع التنظيمي بها بهدف تحقيق التناغم بين أهدافها وأهداف الموارد البشرية المكونة لها، من هذا المنطلق يمكن القول إن واقع الصراع التنظيمي داخل المنظمة ليس بالضرورة أن يكون ذا ضرر عليها، بل قد يكون عامل دفع وتطوير في مواجهة المخاطر والتحديات، وهذا بطبيعة الحال يحتاج لاستراتيجية إدارية من الإدارة والعاملين معاً لتحقيق أعلى درجات الاستقرار.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعيش المجتمعات الإنسانية تحديات على كافة الأصعدة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية، انعكست بدورها على فاعلية المنظمات الإدارية بصورة عامة والتعليمية بصورة خاصة، بطرق شتى مباشرة وغير مباشرة، سلبية وإيجابية. وفي سبيل مواجهة تلك التحديات أصبح المورد البشري الاهتمام المباشر للمنظمات، فهو الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة. ولكن مع مرور الزمن أصبحت تلك المنظمات في مواجهة مباشرة مع تحديات أكثر ضراوة وتهديداً للبناء التنظيمي، وهي حدوث الصراعات والخلافات داخل المنظمة، الأمر الذي أصبح يهدد السياسات والاستراتيجيات الهادفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، إن المنظمة الليبية اليوم لا تختلف عن منظمات العالم، فقد أصبح الصراع واقعاً حتمياً، انعكس على العلاقات والتفاعلات بين الإدارة والعاملين أنفسهم.

وتُعد المنظمة الجامعية من أكثر بيئات العمل عرضة لحدوث الصراع التنظيمي؛ ويُعزى ذلك إلى العديد من الخصائص البيئية من حيث المناخ الإداري والتنظيمي، والإنسانية من حيث الخلافات والصراعات القائمة بين أعضاء هيئة التدريس بعضهم مع بعض، أو مع الإدارة الجامعية، سواء أكان ذلك في اختلاف وجهات النظر أم في الأسلوب الشخصي في التعامل مع الصراع، وبالتالي تتباين المهارات والإمكانات الخاصة بكل جزء داخل المنظمة الجامعية.

إن واقع الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية اللببية من الظواهر السلوكية التي قد تعيق العمل الإداري في حالة فقدان القدرة على إدارته وتسييره بصورة إيجابية، ففي الوقت الذي يُنظر فيه للصراع على أنه أمر قائم وحتمي فإنه سلاح ذو حدين، فإذا وُجد بمستوى منخفض يؤدي إلى حالة مقلقة من الركود الإداري؛ ما يُلحق الضرر بالمنظمة في الفاعلية والإدارة وروح التنافس، وإذا وُجد بمستوى عالٍ فإنه يُلحق الضرر بأفرادها وهيكلها، ويصيبه بالشلل التام. ولعل من الصعوبات في إدارته هو اتسام المنظمة بالتعقيد وضم أعداد كبيرة من الموارد البشرية التي تختلف توقعاتها وأهدافها؛ الأمر الذي يقود إلى ظهور صراعات تقتصر مستقبلاً على النسق الاجتماعي للمنظمة، على هذا الأساس فإن الافتقار إلى الاستراتيجية الأمثل في تطبيق إدارة الصراع القائم يحتاج إلى مهارات شخصية وإدارية للتعامل معه وفق الإمكانيات المتاحة لأعضاء والإدارة، أضف إلى ذلك مواجهة ما تشكّله السلبيات كالضغوط الوظيفية والإرهاق والتشتت الذهني وفقدان روح التعاون والتفاعل وضعف جودة الحياة العملية داخل بيئة العمل. وفي هذا السياق التنظيمي تحتاج المنظمة في الأحوال كلها إلى إدارة واعية وعلى مستوى من الفاعلية في التعامل مع الصراعات ومواجهتها، وإلى أفراد على درجة من الوعي بأهمية الاستراتيجية الملائمة لخلق مناخ متعاون يقود المنظمة إلى بر الأمان، وذلك من خلال تطبيق استراتيجية ترتبط بمهارات التفاوض وإدارة الأزمات. من هذا المنطلق حددت مشكلة الدراسة في:

واقع تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية

دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات ومدارس العلوم الإنسانية في ليبيا.

ثانياً: تساؤلات الدراسة: تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما الأسباب الدافعة لنشوء الصراع التنظيمي داخل المنظمة الجامعية (شخصية - تنظيمية)؟
- 2- ما واقع تطبيق استراتيجية الصراع التنظيمي وفقاً للأسلوب المتبع في المنظمة الجامعية؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي؟
- 4- هل هناك التباين في تطبيق استراتيجية إدارة الصراع بين أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات العمر والخبرة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية في ليبيا، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على الأسباب الدافعة لنشوء الصراع التنظيمي داخل المنظمة الجامعية (شخصية - تنظيمية)؟
- 2- الكشف عن واقع تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للأسلوب المتبع (الحزم - التعاون) في المنظمة الجامعية في ليبيا؟
- 3- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي.
- 4- التعرف على التباين في استراتيجية إدارة الصراع تُعزى لمتغيرات العمر والخبرة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- 1- تتضح أهمية هذه الدراسة في ارتباطها بالعنصر البشري، وسبل الحماية من تطبيق الاستراتيجية غير السليمة لإدارة الصراعات.
- 2- الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي من خلال الوعي باستراتيجيات إدارة الصراع داخل المناخ التنظيمي، من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق النجاح المنشود.
- 3- تزويد الإدارة العليا في المنظمات التعليمية بالتغذية الراجعة من خلال التقويم الذاتي للسلوك الإداري في تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة الجامعية.

خامساً: المفاهيم والمصطلحات:

- 1- **الصراع:** يُعرف بأنه: "الاختلاف بين العاملين داخل الوحدات والأقسام في المنظمة بسبب الاختلاف في القيم والتعليم والخلفيات الثقافية للأفراد، وبين فريق العمل والأقسام والوحدات داخل المنظمة بسبب ندرة الموارد والنفوذ واختلاف الأهداف وتداخل المهام، ويتمثل الصراع بقيام مجموعة معينة بعرقلة مجموعات أخرى من تحقيق أهدافها. (مطر، 2014: 4).
- يعرف رالف وهرنديوف Ralf Dahrendouf الصراع بأنه: النزاع أو التعارض والمنافسة بين القوى الاجتماعية. (أحمد: 99).
- تعريف (لويس كوزر Lewis Coser) الصراع هو التنافس على المصادر النادرة ومصادر القوة وعلاقته بالقيم الموجهة للسلوك الاجتماعي. (قاسمي، 2005: 20).
- 2- **الاستراتيجية:** تُعرف بأنها: آلية توجيه النزاع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك، سواء بين المدراء والعاملين أو بين العاملين أنفسهم. (الجندي، 1998: 201).
- يعرفها (ستيفين روبنز) بأنها: العملية التي من خلالها يتم استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه. (Robbins, 2001: 44).
- استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً:** يُقصد بها الحلول التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والوكلاء والعمداء في كليات ومدارس العلوم الإنسانية في ليبيا، بهدف تطبيق إدارة الصراع التنظيمي والخروج من موقف الصراع بأقل الخسائر من خلال استخدام الاستراتيجية المناسبة، وتُقاس استراتيجية إدارة الصراع في هذه الدراسة من خلال خمس استراتيجيات وفقاً لمقياس (توماس وكليمان) هي:
- (1) استراتيجية التعاون (متشدد - متعاون): تُعد هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية المثلى في إدارة الصراع التنظيمي وتتحدد من خلال الوصول إلى رضا الطرف الآخر القائم على التعاون المثمر، من خلال مبدأ الاستعداد للنقاش والحوار، ويتناول الأداء ونقاط الاختلاف للوصول لحل شامل ونهائي. (أوبكر، 2020: 92).
- (2) استراتيجية التنافس (متشدد - غير متعاون): هذه هي الاستراتيجية الأكثر تشدداً، من خلال تحقيق المصالح الذاتية على حساب الطرف الآخر، والحصول على كل شيء (ربح - خسارة) ويعتمد على القوة القائمة على المجادلة، والقهر والقوة. (أبو رغبة، 2005: 152).
- (3) استراتيجية التسوية: تمتاز بأنها أسلوب وسطي بين التشدد والتعاون، ويكون الميل هنا للاعتدال في حل الصراعات داخل المنظمة، حيث يكون التركيز على نقاط الاتفاق. (شلابي، 2011: 138).
- (4) استراتيجية التجنب (غير متشدد - غير متعاون): تتضمن أسلوب الانسحاب، تجاهل الطرف الآخر، من خلال تأجيل الصراع والمواجهة. (أبو رغبة، 2005: 155).
- (5) استراتيجية المجاملة (غير متشدد - متعاون): تتجه إلى وجود اهتمام كبير بالآخرين ومجاملتهم على حساب الذات، وتحقيق حاجاتهم بهدف الإبقاء على العلاقات الجيدة في محيط العمل. (مصطفى، 2000: 445).

3- المنظمة: تعرف بأنها (مجموعة من العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات، من خلال التعاون القائم بينهم في سبيل تحقيق أهداف محددة). (كشك، 2006:115).

- تعرف بأنها (وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة عالية، بهدف تحقيق السعادة للعاملين فيها والعناية بالمجتمع). (تاويريت، 2006:65).

-المنظمة إجرائياً: هي (وحدات اجتماعية ذات حدود ثابتة تابعة لمنظمات أكبر وأشمل (الجامعات- الأكاديمية) يربطها نظام تنظيمي قائم على التفاعلات الاجتماعية، بهدف تحقيق أهداف المجتمع، وتتمثل حدود المنظمة في هذه الدراسة في (كليات العلوم الإنسانية، ومدارس العلوم الإنسانية بالأكاديمية الليبية وفروعها).

(الإطار النظري للدراسة)

أولاً: الاتجاهات والنظريات: خضع موضوع الصراع التنظيمي في المنظمات إلى تباين فكري وإداري في مراحل تاريخية متعددة، الأمر الذي أدى إلى تعدد الاستراتيجيات المناسبة لإدارته. وبعيداً عن ذلك التباين تستند الدراسة الراهنة على عرض (النظرية الحديثة) للصراع التنظيمي في المنظمات من خلال (النظرية التفاعلية) في الآتي:

النظرية التفاعلية: تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، حيث ظهرت في عام (1997) على يد العالم (ستيفن رونييز Stephen Robbins)، في سياق الصراع التنظيمي من خلال إطار (إداري حديث) بخلاف الجذور الفلسفية للعالم (كارل ماركس) والسياسيولوجية للعالمين (رالف داهرنوف ولويس كوزر)، وتتنظر هذه النظرية للصراع بأنه ظاهرة طبيعية حتمية ضرورية، والهدف من ذلك هو (التحفيز والتغيير والابتكار) داخل المنظمة، تستند هذه النظرية على افتراضات مؤداها (الحتمية والإيجابية) للصراع، حيث لا مفر منه خاصة في عمليات التفاعل البشري، كذلك إيجابيته، إذا ساهم في كشف المشكلات وتوليد أفكار جديدة، أيضاً (الحد الأدنى) حيث تشجع النظرية تحفيز الصراع إلى المستوى المتوازن في حالة الركود، بهدف ضمان حيوية المنظمة، كذلك (أداة للتغيير)، حيث ترى أن للصراع قوة دافعة للتطوير التنظيمي وإعادة تقسيم السياسات في المنظمات. (فراج، 2015: 16-22).

يمكن القول إن هذه النظرية أكثر واقعية في التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي من خلال البحث عن إيجابيات الصراع وتجاهل سلبياته، بخلاف النظرية التقليدية التي دعت إلى القضاء عليه نهائياً، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال التطوير ومحاربة الجمود الفكري والعمل في المنظمة. فالنظرية الإيجابية للصراع لهذه النظرية تجعل منه أداة فعالة للتغيير من خلال اتباع استراتيجية عقلانية تُسهم في تحقيق الغايات، في هذا الصدد تشير (قطيشات): (إن الصراع داخل المنظمة يسهم في إحياء معايير موجودة، أو المساهمة في ظهور معايير جديدة). (قطيشات، 2010، 72)، ولعل هذه الفكرة كانت الدافع الكبير للعالمين (توماس وكيلمان) بالمساهمة في اكتشاف استراتيجيات متعددة تسهم في حلحلة الصراع التنظيمي داخل المنظمات بالصورة المثلى، من جهة أخرى يمكن لنا وصف هذه النظرية بالنظرية (التفاعلية المتوازنة) في إدارة الصراع التنظيمي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- دراسة رحمة البراشدية، وآخرين، (2025): هدفت للتعرف على استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، اعتمدت الدراسة على مقياس استراتيجيات الصراع التنظيمي (ROCI-11) المكونة من (28) فقرة موزعة على خمس استراتيجيات، بلغت عينة الدراسة (200) عضو هيئة تدريس، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: ممارسة رؤساء الأقسام لاستراتيجيات جاءت متوسطة، إدارة الصراع جاءت تنازلياً:

- استراتيجية المساومة، يليها التجنب، يليها التعاون أو التكامل، تليها الهيمنة أو السيطرة ثم الاسترضاء. (البراشداية وآخرون، 2025: 417-381).
- 2- دراسة نادية خلف سالم البلوي (2023): هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي، من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الدراسة هي الاستبيان. بلغ حجم العينة (176) مديرة إدارية تمثل نسبة 50% من مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات الصراع جاءت مرتفعة، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجية الصراع والهناء الوظيفي. (البلوي، 2023: 225).
- 3- دراسة فتحي الطاهر التركي (2022): هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية الأسباب والاستراتيجيات، دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي في مدينة مصراتة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغ حجم العينة (60) مفردة، تبين أن الأسباب الشخصية للصراع تُعزى للتعارض في الأهداف بين العاملين واختلاف الثقافات، والأسباب التنظيمية تُعزى إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية الممنوحة للأفراد، يمارس المديرون في منظمات التعليم العالي عدة استراتيجيات أهمها استراتيجية التعاون. (التركي، 2016: 86).
- 4- دراسة عنتر صلاح (2018): هدفت الدراسة للتعرف على الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستكشافية، من خلال العوامل الثقافية السياسية في تشكيل موقف الصراع، والاستراتيجية المستخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المرتبة الأولى لصالح استراتيجية التسوية تليها استراتيجية التعاون ثم التجنب ثم التنازل. (صلاح، 2018: 18).
- 5- دراسة رياض محمد عبد الكريم (2016): هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، بلغت عينة الدراسة (126) موظفًا وموظفة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: بلغ واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على المستوى المتوسط بنسبة (68.33%)، اتضح أن مستوى واقع تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي التنافس والتعاون الأكثر استخدامًا من قبل المديرين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تُعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة القصيرة أقل من خمس سنوات ولأقل في عدد الدورات (ثلاث دورات فأقل). (العربيات، 2016: 118).
- 6- دراسة نايف المطيري، محمد عبود الحرافشة (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت. اعتمدت الدراسة المنهج الارتباطي، والأداة هي الاستبيان، نوع العينة عشوائية بسيطة، تكونت من (554) معلمًا ومعلمة، أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة للاستراتيجيات الثلاث، فقد جاءت استراتيجية التعاون ثم التجنب والإجبار. (المطيري، الحرافشة، 2017: 31).
- 7- دراسة (Plowman, 2005): هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراع الإداري والاستراتيجي والعلاقة العامة، حيث تبين أن العلاقة العامة تعد عاملاً مساعدًا للإدارة الاستراتيجية، اعتمدت الدراسة على نموذج إدارة الصراع التنظيمي الذي تضمن استراتيجية الاحتواء والتجنب والممارسة والتعاون بشكل إيجابي، اتضح أيضًا أن هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتمادًا على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة. (Plowman, 2005: 131-138).
- التعقيب على الدراسات السابقة:** تناولت الدراسات السابقة موضوع استراتيجية الصراع التنظيمي بطرق شتى، وإن اتفقت جميعها في دراسة موضوع الصراع، حيث تناولت دراسة (Plowman, 2005) أربع

استراتيجيات هي الاحتواء، التجنب، المساءلة، والتعاون، ودور الإدارة لحل الصراع في المنظمة، في حين تناولت دراسة (فتحي الطاهر) واقع الصراع في المنظمات الحكومية وأسبابه، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تتفق مع الدراسة الحالية في المنهج ومكان الدراسة التعلم العالي، وتختلف معها في الأهداف والتساؤلات القائمة، في حين هدفت دراسة (رياض عبد الكريم) للتعرف على استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية من خلال المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق مع الدراسة الراهنة في المنهج وتختلف معها في الهدف ومجتمع الدراسة، ودراسة (عنتر الفلاح) هدفت للتعرف على الصراع في المستشفيات والعوامل المشكّلة للصراع، واختلفت مع الدراسة الراهنة، الهدف والمنهج ومجتمع الدراسة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (نايف المطيري ومحمد الحرافشة) حيث هدفت الدراسة إلى تناول دراسة الأنماط القيادية في المدارس في الكويت، كذلك في المنهج فقد اعتمدت على المنهج الارتباطي، تتفق معها في نوع العينة العشوائية، وتتفق مع دراسة (رحمة اليراشدية وآخرين)، من خلال الاستراتيجية التي يتبعها أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس، واختلفت معها في إدارة الدراسة في تناول استراتيجيات الصراع لتنظيمي، حيث اعتمدت على مقياس (ROI-11).

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن دراستنا الراهنة اختلفت مع الدراسات السابقة في عدد من الموضوعات ذات العلاقة أهمها اعتماد هذه الدراسة على مقياس عالمي وهو مقياس Tomas, (Kihlman) الخاص بالاستراتيجيات الخمس، كذلك شملت عينة الدراسات عدداً من كليات ومدارس العلوم الإنسانية في ليبيا، والمنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب (الصراع الأفقي) بين جميع العاملين أنفسهم والإدارة والعاملين.

أولاً: الصراع التنظيمي: يُعد الصراع التنظيمي حالة طبيعية تنشأ بين مكونات ووحدات المنظمة أيًا كان مجالها، ولعل من أهم مكونات البناء التنظيمي في المنظمة هو الوحدات الإدارية والأقسام وفرق العمل، وبالتالي فإن الصراع طبيعي حتمية بين فريق العمل وبين العاملين والإدارة، والعاملين أنفسهم. ونشير في هذا الجزء إلى مصادر وأهمية واتجاهات وخصائص الصراع التنظيمي:

1- مصادر الصراع التنظيمي: لا يمكن رؤية الصراع داخل المنظمة كمجرد علاقة بسيطة تسودها التوتر أو النزاع بين فرد وآخر، بل تتعدد مستوياته، في هذا الصدد يضيف (دانيا كاتز D. Katz) الصراع التنظيمي داخل المنظمة إلى ثلاثة أنماط هي: **الصراع الوظيفي:** يتركز هذا النمط من الصراع على مستوى الأنساق الفرعية الداخلية للتنظيم، حيث لكل نسق معايير وقيمه التي يسعى لتطويرها والتي تحمل في طياتها مصادر متعددة للصراع بينها وبين معايير وقيم نسق فرعي آخر داخل التنظيم. كذلك **الصراع بين الأنساق الفرعية:** بسبب التعارض في المهام الخاصة بكل نسق على حدة، على هذا الأساس يأخذ الصراع صورة المنافسة الشريفة أو الصورة العدوانية المدمرة بين نسق فرعي وآخر، **والصراع الهيراركي:** يُقصد به الصراع الحاصل بين الجماعات ذات المصالح المشتركة على مستوى المنظمة وذلك للفوز بمكانة رفيعة وتحقيق الهيبة والمكاسب المادية الضخمة. (علام، 1994: 201-222).

2- أهمية الصراع التنظيمي: يمتاز الصراع التنظيمي بأهمية قصوى داخل المنظمة لحمايتها وزيادة فاعليتها وضمان جودتها، وتظهر أهميته في النقاط الآتية:

- أداة للبقاء: إن اتباع الإدارة استراتيجيات المواءمة والتكيف مع الصراع داخل المنظمة عامل رئيس لبقائها من خلال إدارته بصورة أكثر عقلانية.
- أداة للتحفيز: من خلال دور الإدارة في مواجهة الصراع؛ ما يزيد من مهام المدير واتخاذ الاستراتيجية المناسبة لمواجهته.
- أداة للإبداع: من خلال مواجهة الصراع من قبل العاملين والإدارة، حيث في حال انعدام وجود صراع يتعرض الأداء إلى جحود، وبالتالي كلما زاد الصراع ساهم في خلق وسائل للإبداع والابتكار.

- أداة للتشغيل: تلتزم المنظمة على العمل لاجتياز مرحلة القصور الذاتي لتحقيق أهدافها المرسومة، هذا الأمر دفع (Iesly) للقول: إن المنظمات ستعيش خلال الفترة القادمة عصر الصراع التنظيمي. ويستندون في هذا الرأي على قاعدة أن للصراع إيجابيات كثيرة بشرط حسن استثمارها، فإنها تسهم في زيادة فاعلية المنظمة وإمكانية تجاوز سلبياتها. (علاوي، 1999: 38).

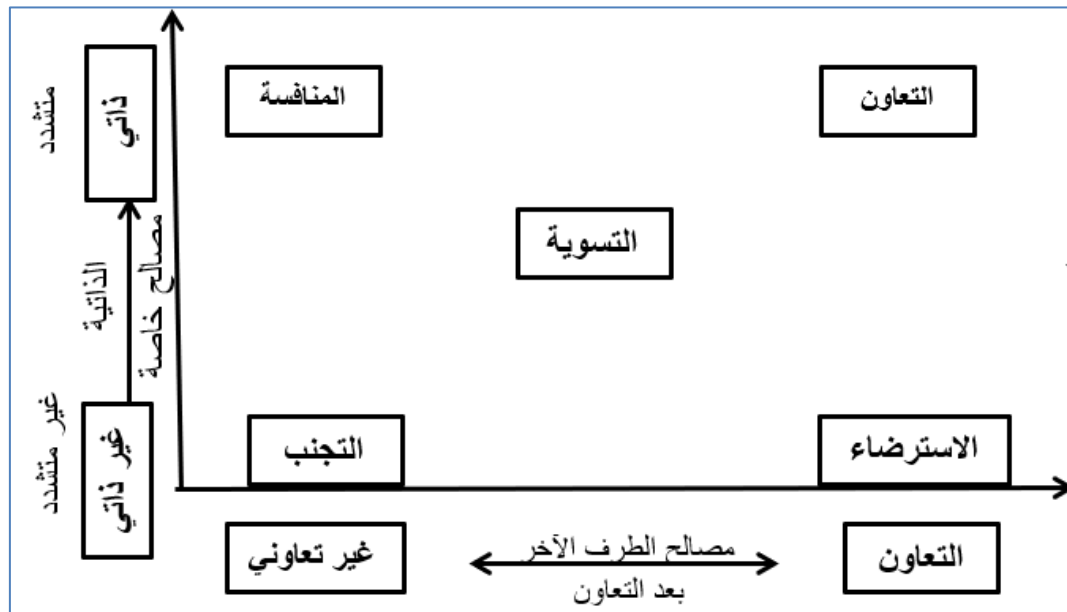
3- **اتجاهات الصراع التنظيمي:** ينظر الصراع داخل المنظمات الإدارية من خلال ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: **الاتجاه الإيجابي:** يشير إلى أن المنظمة لها فرصة جيدة لحل المشاكل بأساليب إيجابية من خلال التفكير في تلك المشاكل ونوعيتها وأماكن تواجدها، وبالتالي الإبداع الإداري في تقديم الحلول الإيجابية، حيث من الطبيعي أن أسلوب إدارة الصراع الناجح عامل قبول من الأفراد؛ الأمر الذي يسهم في تطورهما وزيادة إنتاجيتها. **الاتجاه السلبي:** ينظر للصراع داخل المنظمة الإدارية أنه عامل هدم وله آثار سلبية تسهم في تشتت الجهود وتبعد المنظمة عن تحقيق أهدافها، كذلك ينعكس على الأفراد من خلال ضغوط العمل. **الاتجاه المتوازن:** يرى أن الصراع واقع لا مفر منه، وبالتالي فهو أمر مرغوب له أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أوقات أخرى، وبالإمكان تجاهل الصراع التنظيمي في بعض الحالات بطريقة فعالة، وبالتالي فإن المحافظة على مستوى معتدل من الصراع أمر إيجابي؛ ويُعزى السبب في ذلك إلى بقاء المنظمة في حال من الفاعلية والإبداع. (العبيدي، 2008: 81-82).

4- **خصائص الصراع التنظيمي:** يمتاز الصراع التنظيمي داخل المنظمة بخصائص أساسية يمكن إجمالها في الآتي:

- وجود أهداف وغايات غير متساوية عند أطراف الصراع، وعليه فإن عملية الحوار هي الوسيلة للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- إمكانية دخول الأطراف في نشاط عدائي ضد بعضهم بعضاً أمر وارد؛ وذلك لإجبار أحد الأطراف أو أكثر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- ينطوي الصراع على فلسفة الإجبار من إحدى المجموعات أو الأفراد على قبول حل، وقد لا يرضى عنها الطرف أو الأطراف الأخرى.
- يحتاج الصراع إلى تكاليف نفسية واجتماعية باهظة على الأطراف المعنية به؛ ما يرغمهم في النهاية على حسم وضع الصراع إما بالطريقة السلمية أو القسرية.
- يهدف كل طرف من أطراف الصراع إلى إعاقة الطرف الآخر. (العميان، 2005: 366).

نموذج توكاس وكيلمان (Thomas & Kilmann): هو عبارة عن مخطط يشير إلى أن اهتمامات الفرد في المنظمة تنتشر على بعدين هما:

- أ) بُعد التعاون: الذي يشير إلى مدى رغبة الفرد في إرضاء اهتمامات الآخرين، ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون.
- ب) بُعد الذاتية: الذي يشير إلى المدى الذي يرغب فيه الفرد إرضاء اهتماماته هو، ويمتد من درجة غير ذاتي إلى درجة ذاتي، ويحدد النموذج خمس استراتيجيات لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل رقم (1). (قطيشات، 2010: 81).



الشكل رقم (1). الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع

ثانياً: المنظمة:

- أ- أنواع المنظمات: توجد العديد من المنظمات لعل أهمها:
 - المنظمة الطبيعية: وهي التي لا يكون للفرد دور في تكوينها، ويطلق عليها منظمات الأمر الواقع مثل الأمة والأسرة والمؤسسة الدينية.
 - المنظمة العامة: تعود ملكيتها للدولة، وتخضع أنظمتها وقوانينها لخدمة المجتمع.
 - المنظمات المكونة: تسهم في تحقيق أهداف محددة وتتسم بالتفاعل الاجتماعي المساهم في تكوينها، وتهدف لإشباع الحاجات الإنسانية الضرورية مثل الجامعات والمدارس والمستشفيات والمراكز الثقافية. (الشماع، محمود، 2000: 21-22).
- ب- خصائص المنظمة: تتصف المنظمة بعدة خصائص أساسية هي:
 - الأهلية القانونية: أن تكون إجراءات إنشاء وتأسيس المنظمة تتوافق مع جميع أحكام القانون والأنظمة والمبادئ الأخلاقية وثقافة وعادات المجتمع.
 - الدليل التنظيمي: يشمل الهوية القانونية التي تميزها عن غيرها، كالاسم والهدف والعلاقات التنظيمية والتعليمات والأنظمة، وتشمل الهيكل التنظيمي مثل الرئاسة والإشراف وشبكات التواصل.
 - القيادة: تلتزم بوجود سلطة رئاسية وقيادة إدارية تقود الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف الموضوعية.
 - خدمة المجتمع: تتصف بالمسؤولية الاجتماعية في خدمة المجتمع وتقديم المنفعة للعاملين والمجتمع ككل. (عقيلي وآخرون، 2001: 5).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على دراسة الظاهرة الاجتماعية من واقع تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية في ليبيا، وعليه تعد هذه الدراسة دراسة (وصفية تحليلية) تهدف إلى جمع ووصف الحقائق وتفسيرها لاستخلاص نتائجها.

ثانيًا: حدود ومجالات الدراسة: المجال المكاني (بعض كليات ومدارس العلوم الإنسانية في ليبيا)، المجال البشري (أعضاء هيئة التدريس الجامعي)، المجال الزمني (2026-1-25/2025-11-15).
ثالثًا: العينة وأسلوب اختيارها: تتمثل خطوات اختيار العينة في الآتي:

- نوع العينة: (العشوائية) التي تتيح الحصول على معلومات عن موضوع الدراسة.
- وحدة العينة: عضو هيئة التدريس الجامعي (ذكور وإناث) في بعض كليات ومدارس العلوم الإنسانية.

- حجم العينة: بلغ حجم عينة الدراسة (217) مفردة.

- إطار العينة: أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية وأكاديمية الدراسات العليا وفروعها.
ثالثًا: أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على (استبيان إلكتروني) يحوي بيانات عن المبحوث ومقياس الاستراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي الذي أعده العالمان الأمريكيان (توماس وكيلمان Thomas & Kilmann)، يتكون من (30) فقرة، كل فقرة تنقسم إلى قسمين (أ- ب)، ويهدف إلى قياس خمس استراتيجيات محتملة لإدارة الصراع التنظيمي هي (المنافسة والتعاون والتسوية والتجنب والمجاملة)، موزعة على بُعدين هما بُعد (الحزم) الذي يشير إلى الاهتمام بالذات، وبُعد (التعاون) الذي يشير إلى الاهتمام بالآخرين أثناء حدوث الصراع.

1- **صدق أداة الدراسة:** تم عرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والبالغ عددهم (5) محكمين، حيث أشار الجميع إلى صدق الأداة.

2- **ثبات أداة الدراسة:** طُبّق المقياس على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (30) عضو وباستخدام معامل (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (1) معامل (ألفا كرونباخ) للثبات لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

معامل الثبات	الاستراتيجية
.78	المنافسة
.76	التعاون
.79	التسوية
.78	التجنب
.77	المجاملة
.78	الكلي

تفيد البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمقياس تتراوح بين (.76 - .79)، وبلغ المعامل الكلي (.78) وهو معامل جيد لإجراء الدراسة الميدانية.

رابعًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية المتمثلة في (النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) (Independent Samples T tests) والتباين الأحادي اختبار one-way- ANOVA)، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

الجانب الميداني:

أولًا: البيانات العامة:

جدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع

متغير النوع	العدد	%
ذكور	141	65
إناث	76	35
المجموع	217	100

توضح البيانات الواردة في الجدول والشكل أعلاه متغير النوع في مجتمع الدراسة، حيث تبين أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث بلغت نسبتهم (65%) في حين بلغت نسبة الإناث (35%)، ويعزى هذا الارتفاع إلى أسباب عديدة أهمها عزوف الإناث عن المشاركة في البحوث العلمية والإجابة عن الاستبيانات الإلكترونية، حيث يشير الواقع الفعلي أن العنصر النسائي في الجامعات والكليات أكثر من الذكور.

جدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

متغير العمر	العدد	%
34-25	12	5.5
44-35	75	34.6
54-45	119	54.8
64-55	11	5.1
المجموع	217	100.0

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، الذي يوضح متغير فئات العمر لمجتمع الدراسة، يتضح أن أعلى نسبة لدى الفئة العمرية (45 – 54) بنسبة (54.8%)، تليها الفئة العمرية (35 – 44) بنسبة (34.6%) تليها الفئة العمرية (25 – 34) بنسبة (5.5%)، ثم الفئة العمرية من (55-64) بنسبة (5.1%). تفيد هذه النتيجة أن مجتمع الدراسة مجتمع فتى (شاب)، الأمر الذي ينعكس على زيادة العطاء العلمي في مستقبل الأيام، واكتساب العديد من الخبرات في مجال إدارة الصراعات والخلافات في محيط المنظمة الجامعية.

جدول (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
ماجستير	120	55.3
دكتوراة	97	44.7
المجموع	217	100.0

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لدى الأساتذة الذين مؤهلات العلمية "ماجستير" بنسبة (55.3%)، تليها فئة الأساتذة الذين مؤهلات العلمية "دكتوراة" بنسبة (44.7%)، هذه النتيجة تفيد أن هناك زيادة إقبال على الدراسات العليا في مرحلة الماجستير وانخفاض فرص الإيفاد العلمي للحصول على الدكتوراة أو الانخراط في الدراسة داخليا.

جدول (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الإدارية

الصفة الإدارية	العدد	%
عضو هيئة تدريس	146	67.2
رئيس قسم- منسق	58	26.7
وكيل شؤون علمية	10	4.6
عميد (كلية – مدرسة)	3	1.3
المجموع	217	%100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن أعلى نسبة لدى صفة عضو هيئة تدريس جامعي، حيث بلغت نسبة هذه الفئة في عينة الدراسة (67.2%)، تليها فئة "رئيس قسم – منسق" بنسبة (26.7%)، تليها فئة وكيل شؤون علمية بنسبة (4.6%)، ثم فئة عميد (كلية- مدرسة) بنسبة (1.3%)، تعد هذه النتيجة منطقية حيث إن غالبية أعضاء هيئة التدريس لا يشغلون وظائف إدارية.

جدول (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	%
مساعد محاضر	55	25.3
محاضر	61	28.1
أستاذ مساعد	38	17.5
أستاذ مشارك	35	16.1
أستاذ	28	12.9
المجموع	217	%100.0

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين أن أعلى نسبة لدى الدرجة العلمية عند درجة (محاضر) بنسبة (28.1%)، تليها درجة مساعد محاضر بنسبة (25.3%)، تليها درجة أستاذ مساعد بنسبة (17.5%)، ثم درجة أستاذ مشارك بنسبة (16.1%) وأخيراً درجة أستاذ بنسبة (12.9%).

جدول (7) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	%
9-5	19	8.8
14-10	76	35.0
15 فما فوق	122	56.2
المجموع	217	100.0

يتضح من خلال البيانات في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة لدى أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم من (15 سنة فما فوق)، حيث بلغت (56.2%)، يليها الأعضاء الذين تتراوح خبرتهم من (10-14 سنة)، ثم الأعضاء الذين تتراوح خبرتهم من (5-9 سنوات).

جدول (8) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الكليات ومدارس العلوم الإنسانية

ر	كلية - مدرسة	العدد	%	ر	كلية - مدرسة	العدد	%
1	الأدب جامعة بنغازي	29	13.3	11	الأدب جامعة فزان	7	3.2
2	الأدب جامعة سبها	20	9.2	12	كلية الأسمرية	7	3.2
3	الأدب جامعة طرابلس	18	8.2	13	الأدب جامعة الزاوية	6	2.7
4	الأدب جامعة إجدابيا	17	7.8	14	الأدب جامعة درنة	6	2.7
5	الأدب جامعة طبرق	14	6.4	15	الأدب جامعة الجفارة	6	2.7
6	الأدب جامعة مصراتة	10	4.6	16	الأدب جامعة عمر المختار	6	2.7
7	الأدب جامعة وادي الشاطئ	10	4.6	17	الأدب جامعة الزيتونة	6	2.7
8	الأدب جامعة صبراتة	08	3.6	18	مدرسة الأكاديمية جنزور	12	5.5
9	الأدب جامعة الجفرة	08	3.6	19	مدرسة الأكاديمية بنغازي	11	5.0
10	الأدب جامعة سرت	07	3.2	20	مدرسة الأكاديمية الساحل الغربي	03	1.3
				21	مدرسة الأكاديمية المرقب	04	1.8
						217	100

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه، أن أعلى نسبة مشاركة في الدراسة تركزت لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الأدب جامعة بنغازي بنسبة (13.3%)، تليها كلية الأدب جامعة سبها بنسبة (9.2%)، تليها كلية الأدب جامعة طرابلس بنسبة (8.2%)، ثم كلية الأدب جامعة إجدابيا بنسبة (7.8%)، تليها كلية الأدب جامعة طبرق بنسبة (6.2%)، ثم مدرسة الأكاديمية جنزور بنسبة (5.5%)، تليها مدرسة الأكاديمية بنغازي بنسبة (5%)، تليها كلية الأدب جامعة مصراتة ووادي الشاطئ بنسبة (4.6%)، تليها على التوالي كليات الأدب جامعة صبراتة والجفرة بنسبة (3.6%)، تليها كليات جامعة سرت وفزان والأسمرية بنسبة (3.2%)، تليها كليات الأدب في كليات جامعة الزاوية ودرنة والجفارة وعمر المختار والزيتونة على التوالي بنسبة (2.7%)، تليها مدرسة الأكاديمية المرقب بنسبة (1.8%)، ثم مدرسة الأكاديمية الساحل الغربي بنسبة (1.3%)، يمكن القول إن أعلى نسبة مشاركة بين الكليات والمدارس الأكاديمية تدل على ارتفاع نسبة الوعي بأهمية الدراسات العلمية وأهدافها في دراسة المشكلات والظواهر الاجتماعية، بما يعود بالنفع من خلال النتائج والتوصيات المرتبطة بتلك المشكلة.

جدول (9- أ) مقياس استراتيجية الصراع التنظيمي وفقاً للدراسة الميدانية

ر	الاستراتيجية	العدد	%
1	(أ) عند المفاوضة مع الطرف الآخر أركز على نقاط الاتفاق.	52	24.0
	(ب) لا أواجه المشكلة بل أترك الأمر للآخرين لإيجاد حل.	165	76.0
2	(أ) أحاول أن أجد حلاً وسطاً يرضي الطرفين.	113	52.1
	(ب) أحاول التركيز على الأمور التي تهمني و(الطرف الآخر).	104	47.9
3	(أ) أنا حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي.	77	35.5
	(ب) حاول أن أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات.	140	64.5
4	(أ) أحاول أن أجد حلاً وسطاً يرضي الطرفين.	146	67.3
	(ب) في بعض الأحيان أضحي برغباتي من أجل الطرف الآخر.	71	32.7
5	(أ) أنا أستعين بالطرف الآخر لإيجاد حل للمشكلة التي تعترضنا.	56	25.8

74.2	161	(ب) أحاول أن أتجنب التوترات التي لا فائدة منها.	
68.2	148	(أ) أحاول أن أتجنب ما يضايقني.	6
31.8	69	(ب) أحاول أن أرسى وجهة نظري وأكسب موقعي.	
52.1	113	(أ) تأجيل المواجهة حتى يتوفر لديّ بعض الوقت للتفكير فيها.	7
47.9	104	(ب) أتنازل عن بعض النقاط، وأقبل أخرى للوصول إلى حل.	
40.6	88	(أ) أنا عادة حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي.	8
59.4	129	(ب) أحاول أن أبرز جميع اهتماماتنا وجميع القضايا.	
50.2	109	(أ) أشعر أن الاختلافات بيننا لا تستحق دائماً أن نقلق من أجلها.	9
49.8	108	(ب) إنني أبذل بعض الجهد لأشق طريقي كي أصل إلى ما أريد.	
33.6	73	(أ) أنا حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي.	10
66.4	144	(ب) أحاول أن أجد حلاً وسطاً، يرضي الطرفين إلى حد ما.	

جدول (9- ب) مقياس استراتيجية الصراع التنظيمي وفقاً للدراسة الميدانية

العدد	%	الاستراتيجية	ر
105	48.4	(أ) أحاول أن أبرز جميع اهتماماتنا، وأطرحها للبحث.	1
112	59.6	(ب) أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات بيننا.	
144	66.4	(أ) أحياناً أتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تحقق نزاعاً مع الآخرين.	2
73	33.6	(ب) من الممكن أن أدع الطرف الآخر يحصل على بعض امتيازاته ورغباته إذا مكنتني من نيل بعض امتيازاتي ورغباتي.	
196	90.3	(أ) أقترح حلاً وسطاً.	3
21	9.7	(ب) أضغط على الطرف الآخر حتى أرسى وجهة نظري.	
150	69.1	(أ) أتبادل مع الطرف الآخر وجهات النظر لحل المشكلة.	4
67	30.9	(ب) أحاول أن أبين للطرف الآخر المنطق والفوائد من موقعي.	
96	44.2	(أ) أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات بيننا.	5
121	55.8	(ب) أحاول أن أفعل كل ما هو ضروري لتجنب التوترات.	
122	56.2	(أ) أحاول ألا أخرج مشاعر الآخرين.	6
95	43.8	(ب) أحاول أن أقنع الطرف الآخر بسلامة موقعي وصحته.	
69	31.8	(أ) أنا في العادة حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي.	7
148	68.2	(ب) أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات التي لا فائدة منها.	
113	52.1	(أ) من الممكن أن أدع الآخرين يبقون على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم.	8
104	47.9	(ب) من الممكن أن أدع الطرف الآخر يحصل على بعض امتيازاته ورغباته إذا مكنتني من نيل بعض امتيازاتي ورغباتي.	
130	59.9	(أ) أحاول أن أبرز جمع القضايا وأطرحها فوراً على بساط البحث.	9
87	40.1	(ب) أحاول أن أؤجل النظر في المشكلة حتى أجد الوقت للنظر فيها.	
89	41.0	(أ) أحاول الشروع في العمل من خلال اختلاف وجهات النظر.	10
128	59.0	(ب) أحاول أن أجد توافقاً عادلاً للأرباح والخسائر.	

جدول (9-ج) مقياس استراتيجية الصراع التنظيمي وفقاً للدراسة الميدانية

ر	الاستراتيجية	العدد	%
1	(أ) عند المفاوضات أجعل رغبات الطرف الآخر موضع اعتباري.	100	46.1
	(ب) أميل دائماً للدخول في النقاش لحل المشكلة.	117	53.9
2	(أ) أحاول أن أجد نقطة وسط بين موقفي وموقف الطرف الآخر.	186	85.7
	(ب) أصر على تحقيق رغباتي/	31	14.3
3	(أ) غالباً ما أكون مهتماً بإشباع رغباتي ورغبات الطرف الآخر.	162	74.7
	(ب) أحياناً لا أواجه المشكلة بل أترك الأمر للآخرين لإيجاد حل لها.	55	25.3
4	(أ) أمكن الطرف الآخر من تحقيق رغباته إذا كان ذلك مهماً بالنسبة له.	77	35.5
	(ب) أحاول أن أجعل الطرف الآخر قابلاً بالحل الوسط.	140	64.5
5	(أ) أحاول أن أبين للطرف الآخر المنطق والفوائد من موقفي.	137	63.1
	(ب) عند المفاوضات أجعل رغبات الطرف الآخر موضع اعتباري.	80	36.9
6	(أ) أقترح حلاً وسطاً.	164	75.6
	(ب) أنا على الدوام معني بأن يشبع كل منا نحن الطرفين جميع رغباته.	53	24.4
7	(أ) أحياناً أتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعاً مع الآخرين.	159	73.3
	(ب) من الممكن أن أدع الآخرين يبقون على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم.	58	26.7
8	(أ) أنا في العادة حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي.	89	41.0
	(ب) أطلب مساعدة الطرف الآخر من أجل إيجاد حل للمشكلة.	128	59.0
9	(أ) أقترح حلاً وسطاً.	137	63.1
	(ب) أشعر أن الاختلافات بيننا لا تستحق دائماً أن نفلق من أجلها.	80	36.9
10	(أ) أحاول ألا أخدش مشاعر الآخرين.	101	46.5
	(ب) أشاطر الطرف الآخر البحث في المشكلة وتبادل وجهات النظر كي نتمكن من إيجاد حل له.	116	53.5

من خلال البيانات الواردة في الجداول الثلاثة (9-أ)، (9-ب)، (9-ج)، التي تحوي فقرات مقياس استراتيجيات الصراع التنظيمي للعالمين (توماس وكيلمان)، تبين في الجدول الأول (9-أ) أن أعلى نسبة عند الفقرة رقم (1-ب) بنسبة (76.0%)، تليها الفقرة (5-ب) بنسبة (74.2%)، وفي الجدول الثاني (9-ب) تبين أن أعلى فقرة (3-أ) بنسبة (90.3%)، تليها الفقرة (7-ب) بنسبة (68.2%)، وفي الجدول الثالث (9-ج) اتضح أن أعلى نسبة عند الفقرة (2-أ) بنسبة (85.7%)، تليها الفقرة (3-أ) بنسبة (74.7%)، حيث تشير هذه النتيجة أن استراتيجية الصراع التنظيمي تقع عند استراتيجية (التسوية والتجنب).

تساؤلات الدراسة:

1- هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الدافعة لنشوء الصراع التنظيمي داخل المنظمة الجامعية (كليات ومدارس العلوم الإنسانية)؟

جدول (10) يوضح أسباب نشوء الصراع التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

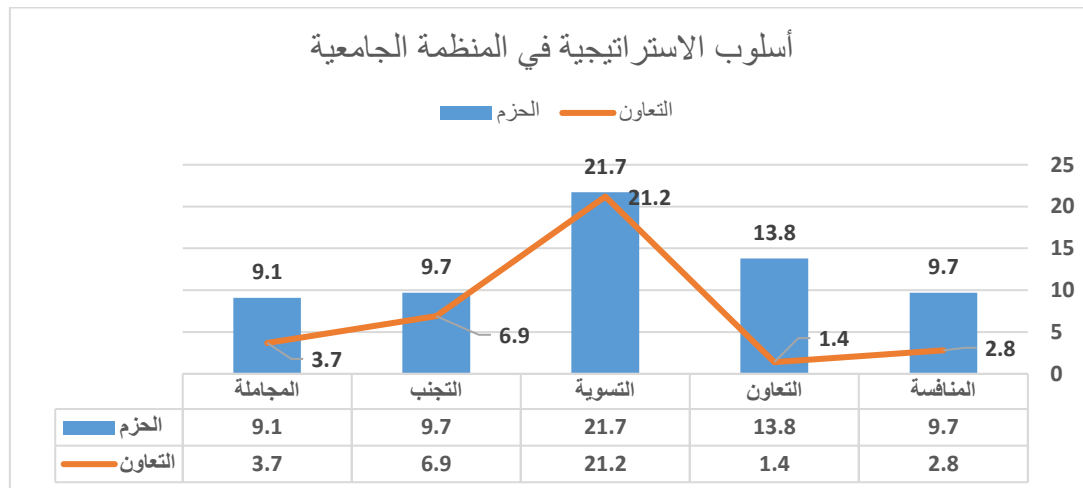
أسباب الصراع التنظيمي	العدد	%
شخصية	45	20.7
تنظيمية - إدارية	172	79.2
المجموع	217	%100.0

تفيد المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، أن الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية يُعزى لأسباب تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة حيث بلغت نسبة هذه الفئة (79.2%)، تليها الأسباب الشخصية بنسبة (20.7%)، هذه النتيجة تقود إلى أن المناخ التنظيمي في المنظمة الجامعية يتحمل النصيب الأكبر في ظهور الصراع التنظيمي مع عدم التقليل من الأسباب الشخصية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة التريكي من حيث وجود أسباب تنظيمية تقود لحدوث الصراع التنظيمي، أهمها عدم وضوح السلطة والمسؤوليات، في هذا الصدد يشير (الرويلي) بالقول (يحدث الصراع التنظيمي داخل المنظمة لأسباب عديدة ومتنوعة أهمها الزيادة في عدد العاملين، وتنوع المؤهلات والمهارات، واختلاف الاتجاهات، بالإضافة لاختلاف القيم والأنماط السلوكية والمدرجات والأهداف المحددة لكل فرد أو مجموعة على حدة، أيضاً يحدث الصراع لأسباب تنظيمية كالاقتدار للتنظيم الإداري والعدالة التنظيمية والتسيب والفساد الإداري، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الانسجام والتباعد والتنافر بين مكونات التنظيم، الأمر الذي يدعو الإدارة في الأحوال كلها إلى تبني استراتيجيات كثيرة للوقوف في وجه هذا الصراع). (الرويلي، 2003: 2). ويُعد الصراع التنظيمي أحد أنماط التفاعل الإنساني في إطار العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة ويطلق عليه مصطلح الخلاف أو التعارض، حيث يدرك كل فرد أو جماعة من أطراف هذا الصراع أن الطرف الآخر هو غريم له ويعترض طريقة باتجاه الهدف المحدد. (شلابي، 2011: 91).

2- هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للأسلوب المتبع (الحزم- التعاون) داخل كليات ومدارس العلوم الإنسانية في المنظمة الجامعية. للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (11) واقع تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي وفقاً للأسلوب المتبع

الاستراتيجية	الأسلوب								
	المتوسط	المجموع		التعاون		الحزم			
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
المنافسة	21	15.1	06	7.6	27	12.5	4.29	2.49	5
التعاون	30	21.5	03	3.8	33	15.2	6.21	1.86	3
التسوية	47	33.8	46	58.9	93	42.9	7.47	1.91	1
التجنب	21	15.1	15	19.2	36	16.6	6.30	1.73	2
المجاملة	20	14.3	08	10.2	28	12.8	5.71	1.98	4
المجموع	139		78		217	%100.0			



شكل (2) يوضح أسلوب الاستراتيجية في المنظمة الجامعية.

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى ترتيب واقع تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للأسلوب المتبع من قبل عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية وأكاديمية الدراسات العليا وفروعها، حيث جاءت استراتيجية التسوية في الترتيب الأول بمتوسط قدره (7.47) وانحراف معياري (1.91)، وجاءت استراتيجية التجنب في الترتيب الثاني بمتوسط قدره (6.30) وانحراف معياري (1.73)، تليها استراتيجية التعاون في الترتيب الثالث بمتوسط قدره (6.21) وانحراف معياري (1.86)، وفي الترتيب الرابع جاءت استراتيجية المجاملة بمتوسط قدره (5.71) وانحراف معياري (1.98)، تليها في الترتيب الخامس استراتيجية المنافسة بمتوسط قدره (4.29) وانحراف معياري (2.49). وبالنظر للأسلوب المتبع في واقع تطبيق الاستراتيجيات في إدارة الصراع التنظيمي داخل أروقة الكليات ومدارس العلوم الإنسانية بالأكاديمية الليبية وفروعها في ليبيا، يتضح من الشكل أعلاه أن أسلوب (الحزم) أعلى من أسلوب (التعاون) في تطبيق إدارة الصراع في مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الذين يميلون لاستخدام هذا الأسلوب (64%)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين يميلون لاستخدام أسلوب التعاون (36%)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رياض عبد الكريم) في تقارب تطبيق الاستراتيجية التي بلغت (68%)، وتختلف معها في ترتيب الاستراتيجيات حيث أشارت الدراسة السابقة أن استراتيجية التنافس أولاً ثم التعاون، وتتفق أيضاً مع دراسة (عنتر صلاح) في استخدام استراتيجية التسوية ثم التعاون ثم التجنب، وتتفق أيضاً مع دراسة (رحمة البراشدية) التي بينت أن استراتيجية التسوية أولاً ثم استراتيجية التجنب، وتختلف مع دراسة (نايف المطيري ومحمود عبود) التي أشارت أن التعاون هو الاستراتيجية الأولى، يليها استراتيجية التجنب، ثم استراتيجية المنافسة، يمكن القول إن هذه النتيجة تفيد بوجود إمكانيات جيدة لدى أعضاء هيئة التدريس في إدارة الخلافات والصراعات القائمة في محيط العمل الأكاديمي، من خلال نهج استراتيجيات تسوية أو تجنب أو تعاون أو مجاملة أو منافسة فعالة وبأسلوب حازم بهدف عدم خروج الأوضاع عن السيطرة والمحافظة على أركان البناء التنظيمي في المنظمة الجامعية، مع تجنب الحالات القصوى من الصراعات باستخدام أسلوب التعاون سواء بين الأعضاء أنفسهم أو بين الأعضاء والإدارة. إن إيجاد الاستراتيجية الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي وسيلة فاعلة لصد رآب الصدع والقضاء على الصراع أو الحد منه، بل والاستفادة منه بصورة إيجابية بما يعود بالنفع على المنظمة ككل، في هذا الصدد يشير (أحمد مصطفى) بالقول (إن الصراعات من أهم معوقات العمل داخل المنظمة، حيث تتطلب اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، فهي تحتاج وقتاً وجهداً لإدارتها، بدلاً من استثمار هذا الجهد والوقت في اهتمامات أخرى أكبر أهمية أو أنشطة منتجة، وتشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف وإضعاف المعنويات وإضعاف روح الفرق. (مصطفى، 2000: 450)، ومن جهة أخرى يشير (فيلال سيك

كرتيك) أن حدوث الصراع ليس أمرًا عائفاً أو حدثاً سلبياً، بل هو فرصة كاملة لإثبات الذات، وهذا لن يتحقق إلا من خلال التواصل مع الآخرين بطريقة تكاملية والترحيب بكل الصراعات والنزاعات بهدف الوصول إلى أهدافه المحددة سلفاً. (كرتيك، 2001: 417)، من جهة أخرى يشير (السويلم) إلى إن مواجهة الصراع داخل المنظمة يهدف دائماً إلى إعادة التوازن للتنظيم، ويكون ذلك باتباع بعض الاستراتيجيات أهمها "التنافس والتعاون والتجنب والتسوية". (السويلم، 2001: 2)، يمكننا القول إن هناك تفاوتاً في تطبيق الاستراتيجية السلوكية والإدارية لإدارة الصراع التنظيمي، سواء بالتسوية أو التعاون أو تقديم التنازلات أو الوصول إلى حل وسط أو تقاضي مواطن الخلاف أو المجاملة أو فرض السيطرة والقوة عليه، بالتالي فإن مسؤولية الحفاظ على استقرار المنظمة الجامعية مسؤولية جماعية تشمل كل مكونات البناء التنظيمي من أعضاء هيئة تدريس وإدارة عليا.

ثانياً: تحليل العلاقة بين المتغيرات:

1- افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير النوع، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T tests).

جدول (12) يوضح الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير النوع.

استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي	النوع	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Independent Samples T tests	درجة الحرية	الدلالة
التنافس	ذكور	141	1.567	.497	-1.88	215	.061
	إناث	76	1.697	.462	-1.932	163.56	.045
التعاون	ذكور	141	1.673	.470	.430	215	.668
	إناث	76	1.644	.481	.427	150.612	.670
التسوية	ذكور	141	1.687	.464	.056	215	.955
	إناث	76	1.684	.467	.056	152.882	.955
التجنب	ذكور	141	1.707	.458	.272	215	.786
	إناث	76	1.684	.467	.271	151.173	.787
المجاملة	ذكور	141	1.737	.441	.426	215	.671
	إناث	76	1.710	.456	.421	149.347	.674

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في استراتيجية (المنافسة) تُعزى لمتغير النوع، لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط (1.697) في حين بلغ مستوى الدلالة (0.045)، يمكن القول إن عدم وجود فروق في باقي الاستراتيجيات الأخرى قد يشير إلى مستوى التقارب في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة (الذكور والإناث) من خلال العمل على إيجاد استراتيجية حقيقية للصراع القائم بأسلوب يتراوح بين الحزم والتعاون، في هذا الصدد يشير (شلابي) بالقول (يدرك كل فرد أو جماعة من أطراف الصراع أن الطرف الآخر هو غريم له وعائق باتجاه الهدف المحدد). (شلابي، 2011: 91)، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (رياض عبد الكريم) التي بينت عدم وجود فروق في استخدام استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير النوع، وتتفق مع دراسة (نادية خلف الله) من حيث استخدام استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي.

2- افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T tests).

جدول (13) يوضح الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي	المؤهل	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Independent Samples T tests	درجة الحرية	الدلالة
التنافس	ماجستير	120	1.641	.481	.965	215	.337
	دكتورة	97	1.577	.496	.962	202.858	.337
التعاون	ماجستير	120	1.641	.481	-.758	215	.449
	دكتورة	97	1.690	.464	.761	208.362	.448
التسوية	ماجستير	120	1.641	.481	-1.590	215	.053
	دكتورة	97	1.742	.493	-1.606	211.790	.041
التجنب	ماجستير	120	1.628	.434	1.936	215	.054
	دكتورة	97	1.750	.458	1.914	194.762	.057
المجاملة	ماجستير	120	1.741	.439	.497	215	.620
	دكتورة	97	1.711	.455	.495	202.403	.621

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجتمع الدراسة، وتتركز تلك الفروق في استراتيجية (التسوية) لصالح المؤهل العلمي (الدكتورة) حيث بلغ المتوسط العام (1.742) في حين بلغ مستوى الدلالة (0.041)، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (رياض عبد الكريم) التي بينت عدم وجود فروق في استخدام استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير النوع. تشير هذه النتيجة أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي زاد تطبيق إدارة الصراع التنظيمي بصورة عقلانية من خلال تسوية الخلافات القائمة والحفاظ على التوازن داخل المنظمة.

3- افترضت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير العمر، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ANOVA) للتعرف على مدى وجود فروق تُعزى للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، تبين أن هناك فروقاً تُعزى لمتغير (العمر والخبرة) واستراتيجيات (المنافسة والتسوية)، وفيما يلي نتائج الاختبارين:

جدول (14) يوضح الفروق في استراتيجيات المنافسة وفقاً لمتغير العمر

استراتيجية المنافسة	القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ANOVA	درجة الحرية	قيمة الدلالة
34-25	11	1.75	.147	5.729	3	.001
44-35	75	1.77	.147			
54-45	119	1.52	.143			
64-55	11	1.36	.197			
المجموع	217					

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية (المنافسة) تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.001) وهي دالة عند (0.05)، ولمعرفة الفئة العمرية التي تُعزى إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Tukey Hsd)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول (15) يوضح اختبار (Tukey Hsd) للفروق بين الفئات العمرية

الفئات العمرية	34-25	44-35	54-45	64-55
34-25	-	.999	.382	.208
44-35	-	-	.002	.039
54-45	-	-	-	.717
64-55	-	-	-	-

يتضح من اختبار (Tukey Hsd) لاستراتيجية (المنافسة) أن دلالة الفروق تتركز لدى الفئات العمرية (54-45) و(64-55) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.002) و(0.0039)، تختلف هذه النتيجة مع جميع الدراسات السابقة التي لم تتناول متغير العمر في تطبيق استراتيجية الصراع التنظيمي في المنظمة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن استراتيجية (المنافسة) تزيد لدى أعضاء هيئة التدريس الذين تقع أعمارهم في الفئات العمرية (54-45)، (64-55)، من مستوى إدراكهم بواقع الاستراتيجية الملائمة لإدارة الصراع داخل المنظمة الجامعية في ليبيا والمتعلقة بأسلوب الحزم في حالات وأسلوب التعاون في حالات أخرى. إن هذا الواقع في تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي قد ينعكس بصورة إيجابية على إدارة الصراع التنظيمي بالأسلوب التعاوني؛ ما يسمح بخلق مساحات مرنة، وحصص الصراع في حدود إيجابية لا تهدد البناء التنظيمي، وبصورة سلبية في حال وضع الصراع في حدود ضيقة داخل المنظمة بما يحقق المصالح الخاصة على حساب مصلحة المنظمة بشكل عام.

جدول (16) يوضح الفروق في استراتيجية المنافسة وفقاً لمتغير الخبرة

استراتيجية المنافسة	القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ANOVA	درجة الحرية	قيمة الدلالة
9-5	19	1.736	.123	4.722	2	.010
14-10	76	1.723	.122			
+15	122	1.524	.118			
المجموع	217					

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية (المنافسة) تُعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.010) وهي دالة عند (0.05)، ولمعرفة فئات الخبرة التي تُعزى إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Tukey Hsd)، وكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول (17) يوضح اختبار (Tukey Hsd) للفروق بين فئات الخبرة

الخبرة	9-5	10-14	+15
9-5	-	.994	.174
14-10	-	-	.014
+15	-	-	-

يتبين من اختبار (Tukey Hsd) لاستراتيجية المنافسة، أن دلالة الفروق تتركز لدى فئات الخبرة (14-10) و(+15) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.014)، تُفسّر هذه النتيجة بأن إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة الجامعية، تزيد لدى العاملين من ذوي فئات الخبرة الأعلى من (14-10) و(+15)، هذه النتيجة تعكس إدارة الصراع التنظيمي بأسلوب التعاون (المنافسة التعاونية) من أصحاب فئات الخبرة الأعلى في المنظمة وذلك في مقابل الوصول بالصراع إلى مرحلة لا يؤثر سلباً على المنظمة الجامعية.

جدول (18) يوضح الفروق في استراتيجية التسوية وفقاً لمتغير الخبرة

استراتيجية التسوية	القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ANOVA	درجة الحرية	قيمة الدلالة
9-5	19	1.736	.117	4.075	2	.018
14-10	76	1.565	.107			
+15	122	1.754	.113			
المجموع	217					

من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية التسوية تُعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.018) وهي دالة عند (0.05)، ولمعرفة فئات الخبرة التي تُعزى إليها هذه الفروق تم استخدام اختبار (Tukey Hsd)، وكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (19) يوضح اختبار (Tukey Hsd) للفروق بين فئات الخبرة

الخبرة	9-5	10-14	+15
9-5	-	.315	.987
14-10	-	-	.015
+15	-	-	-

يتبين من اختبار (Tukey Hsd) لاستراتيجية التسوية، أن دلالة الفروق تتركز لدى غالبية فئات الخبرة (14-10) و(+15) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.015)، تُفسّر هذه النتيجة بأن استراتيجية التسوية تزيد لدى العاملين من ذوي فئات الخبرة العليا من (+15)، الأمر الذي يشير بأن هناك خبرة إدارية في التعامل باستراتيجية (التسوية) في المنظمة الجامعية والمرتبطة بدورها بمتغير العمر والمستوى التعليمي بأسلوب (الحزم والتعاون) في طريقة إدارة الصراع هذه النتيجة تنعكس بصورة إيجابية على مستوى إدارة الصراع التنظيمي الذي ينعكس بدوره على المنظمة الجامعية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رياض عبد الكريم) في وجود فروق في تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير الخبرة لصالح فئات الخبرة الأعلى، سواء في استراتيجية التسوية أو المنافسة، تتفق أيضاً مع دراسة (plowman, 2005)، حول أهمية الخبرة في تطبيق استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج الوصفية:

1- تبين أن نسبة الذكور أعلى من الإناث حيث بلغت نسبتهم (65%)، في حين بلغت نسبة الإناث (35%).

- 2- يتضح أن أعلى نسبة لدى الفئة العمرية (45 – 54) بنسبة (54.8%)، تليها الفئة العمرية (35 – 44) بنسبة (34.6%) تليها الفئة العمرية (25 – 34) بنسبة (5.5%)، ثم الفئة العمرية من (55-64) بنسبة (5.1%).
 - 3- أعلى نسبة لدى الأساتذة الذين مؤهلاتهم العلمية "ماجستير" بنسبة (55.3%)، تليها فئة الأساتذة الذين مؤهلاتهم العلمية "دكتوراة" بنسبة (44.7%).
 - 4- أعلى نسبة لدى صفة عضو هيئة تدريس جامعي، حيث بلغت نسبة هذه الفئة في عينة الدراسة (67.2%)، تليها فئة "رئيس قسم – منسق" بنسبة (26.7%)، تليها فئة وكيل شؤون علمية بنسبة (4.6%)، ثم فئة عميد (كلية – مدرسة) بنسبة (1.3%).
 - 5- تبين أن أعلى نسبة لدى الدرجة العلمية عند درجة (محاضر) بنسبة (28.1%)، تليها درجة مساعد محاضر بنسبة (25.3%)، تليها درجة أستاذ مساعد بنسبة (17.5%)، ثم درجة أستاذ مشارك بنسبة (16.1%) وأخيراً درجة أستاذ بنسبة (12.9%).
 - 6- أعلى نسبة لدى أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم من (15 سنة فما فوق، حيث بلغت (56.2%)، يليها الأعضاء الذين تتراوح خبرتهم من (10-14) سنة، ثم الأعضاء الذين تتراوح خبرتهم من (5-9) سنوات.
 - 7- أعلى نسبة مشاركة في الدراسة تركزت لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب جامعة بنغازي بنسبة (13.3%)، تليها كلية الآداب جامعة سبها بنسبة (9.2%)، تليها كلية الآداب جامعة طرابلس بنسبة (8.2%)، ثم كلية الآداب جامعة إجدابيا بنسبة (7.8%)، تليها كلية الآداب جامعة طبرق بنسبة (6.2%)، ثم مدرسة العلوم الإنسانية الأكاديمية الليبية بنسبة (5.5%)، تليها مدرسة العلوم الإنسانية الأكاديمية الليبية بنغازي بنسبة (5%).
 - 8- جاءت استراتيجية التسوية في الترتيب الأول بمتوسط قدره (7.47) وانحراف معياري (1.91)، وجاءت استراتيجية التجنب في الترتيب الثاني بمتوسط قدره (6.30) وانحراف معياري (1.73)، تليها استراتيجية التعاون في الترتيب الثالث بمتوسط قدره (6.21) وانحراف معياري (1.86)، وفي الترتيب الرابع جاءت استراتيجية المجاملة بمتوسط قدره (5.71) وانحراف معياري (1.98)، تليها في الترتيب الخامس استراتيجية المنافسة بمتوسط قدره (4.29) وانحراف معياري (2.49).
 - 9- تبين أن أسلوب (الحزم) أعلى من أسلوب (التعاون) في تطبيق إدارة الصراع في مجتمع الدراسة، حيث بلغت نسبة أفراد العينة الذين يميلون لاستخدام هذا الأسلوب (64%)، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين يميلون لاستخدام أسلوب التعاون (36%).
- ثانياً: نتائج تحليل العلاقة بين المتغيرات:**
- 1- اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في استراتيجية (المنافسة) تُعزى لمتغير النوع، لصالح الإناث، حيث بلغ المتوسط (1.697) في حين بلغ مستوى الدلالة (0.045).
 - 2- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وتتركز تلك الفروق في استراتيجية (التسوية) لصالح المؤهل العلمي (الدكتوراة).
 - 3- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية (المنافسة) تُعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.001) وهي دالة عند (0.05)، وتتركز دلالة الفروق لدى الفئات العمرية (45-54) و(55-64) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.002) و(0.0039).

- 4- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية (المنافسة) تُعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.10). وهي دالة عند (0.05)، وتتركز دلالة الفروق لدى فئات الخبرة (10-14) و(15+) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.014).
- 5- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجية التسوية تُعزى لمتغير الخبرة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.018). وهي دالة عند (0.05)، واتضح أن دلالة الفروق تتركز لدى فئات الخبرة (10-14) و(15+) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.015).

التوصيات: توصي الدراسة الراهنة بالآتي:

- 1- لا توجد طريقة واحدة أو مثلى لإدارة الصراع داخل المنظمة، بل هناك توازن في إدارة الصراع بما يحقق الاستقرار في المنظمة.
- 2- إرشاد أعضاء هيئة التدريس الجامعي إلى التقليل من استخدام استراتيجية التسوية والتجنب، والاتجاه نحو استخدام استراتيجية التعاون، لما فيها من فوائد إيجابية على المنظمة الجامعية.
- 3- فتح دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الملائمة في تحسين العمل الإداري ورفع الكفاءة.
- 4- الاعتماد على خبرة العمل في قياس وتقدير استراتيجية الصراع التنظيمي في المنظمات.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 1- أحمد، زهير عبد اللطيف، إدارة العلاقات العامة: دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 2- شلابي، زهير بو جمعة (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة: ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- الشماع، خليل محمد، محمود، خضير كامل، (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 4- الطويل، هاني عبد الرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- عقيلي، عمر، وآخرون (2001)، وظائف المنظمات في الأعمال، دار زهران، عمان، الأردن.
- 6- علام، اعتماد محمد (1994)، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 7- العميان، محمود سليمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8- قطيشات، ليلى عبد الحليم (2010)، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1: مركز الكتاب الجامعي، عمان، الأردن.
- 9- كشك، محمد بهجت، المنظمات وأسس إدارتها: المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 10- مصطفى، أحمد سيد (2000)، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة: جامعة بنها، مصر.

ثانياً: الدوريات:

- 1- أبوبكر، أحمد صديق وعبد الرحمن، أحمد محمد (2020)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفعاليات الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا: المجلة التربوية، العدد 75 (1).
- 2- أبو رغدة، حسين (2005)، إدارة الصراعات التنظيمية: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (5).
- 3- البراشدية، رحمة وآخرون (2005)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة قابوس: مجلة العلوم التربوية، 33 (1).

- 4- البلوي، نادية خلف سالم، (2023)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي من وجهة نظر مديرات الإدارات بجامعة تبوك: دراسات العلوم التربوية، السعودية، 50(2).
 - 5- التريكي، فتحي الطاهر (2022)، واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية، الأسباب والاستراتيجيات دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة: مجلة السائل العلمية المحكمة، 16(31).
 - 6- الجندي، عادل (1998)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التغيير والتطوير داخل النظام المدرسي: مجلة كلية الآداب، مكتبة زهراء الشرق، مجلة كلية التربية، 22(2)، القاهرة، مصر.
 - 7- العبيدي، أمل محمود (2008)، استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة: مجلة الإدارة والاقتصاد (69)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
 - 8- العربيات، رياض محمد (2016)، واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن: مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 12 (15).
 - 9- فراج، حشمت عبد الحكم محمد (2015)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسة التعليمية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 34 (163)، القاهرة، مصر.
 - 10- مطر، هادي عبد الحسين (2014)، إدارة الصراع في المنظمات، دراسة لأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (1).
 - 11- المطيري، نايف والحراشنة، محمد عبود (2017)، الأنماط القيادية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو مدارس الكويت: مجلة دراسات العلوم التربوية، 44(3).
- ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراة:**

- 1- تاوريريت، نور الدين (2006)، قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 2- صلاح، عنتر (2018)، الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستثنائية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد عبد اللطيف، الجزائر.
- 3- العتيبي، طارق موسى (2006)، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف بن عبد العزيز للعلوم الأمنية، السعودية.
- 4- علاوي، إحسان (1999)، استراتيجيات الصراع التنظيمي وعلاقته برضا المرؤوسين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- 5- قاسمي، ناصر (2013)، الصراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري، (رسالة دكتوراة منشورة)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

رابعاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 2- Plowman, K. d., (2005) Conflict strategic Management and public relation, public relation review, vol. 31, issuel, March.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of JLABW and/or the editor(s). JLABW and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.