

دوافع الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية
دراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا

إعداد

د. التاج محمد محمد علي

أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة بخت الرضا

tajeeca@outlook.com

Tel 0911313690

Abstract

The research examine motivated of organizational conflict in teaching staff in Sudanese universities applied on teaching staff at the University of Bakht alruda, the study aimed to identify the most important factors that create organizational conflict between teaching staff and monuments ranked it, and the search depends on descriptive method for analysis the study data, which was collected using comprehensive survey , the research found a number of conclusions, mainly that there was no statistically significant differences motivated organizational conflict (organizational conflict , a conflict of roles conflict issues and conflict interaction) attributed to demographic variables , and the research recommended need to activate the role of the university professor and increase the degree of its association in , and a clear definition of the responsibilities and specialist, and set clear standards for upgrades system for scientific degrees at the university to encourages professors to a useful scientific production

Key Words: organizational conflict, interaction conflict, rules conflict

المستخلص

تناول البحث دوافع الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا، وهدفت الدراسة الي التعرف على أهم العوامل الدافعة لنشوء الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس والآثار المرتبة عليه، واعتمد البحث المنهج الوصفي لتحليل بيانات الدراسة والتي تم جمعها باستخدام المسح الشامل لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصل البحث الي عدد من النتائج اهمها انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي (الصراع التنظيمي، صراع الادوار، صراع القضايا وصراع التفاعل) لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية، واوصي البحث بضرورة تفعيل دور الاستاذ الجامعي وزيادة درجة ارتباطه بجامعته، والتحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات، ووضع

معايير واضحة لنظام الترقيات للدرجات العلمية في الجامعة تشجع الاستاذ علي الانتاج العلمي المفيد.

كلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، صراع القضايا، صراع التفاعل المقدمة:

يعتبر الصراع التنظيمي أحد جوانب السلوك الإنساني في بيئة العمل، والتعرف على عوامل هذا الصراع في بيئة العمل ييسر عملية فهمه وتحليله، وبالتالي يسهل التعامل معه بطريقة إيجابية وإدارته إدارة علمية بناءة، وانطلاقاً من أن الصراع يحد ذاته يعتبر جزءاً من أي نظام ما دام هناك أفراد وتفاعل ونقاش، فلا مناص من أن يكون هناك صراع، والنظام التعليمي لا يشذ عن هذه الحقيقة، ونظراً لأن المؤسسات العلمية (الجامعات) مراكز للتقدم العلمي والإداري والحضاري ويناط بها الدور القيادي لجميع هيئات المجتمع.

وإيماناً من الباحث بضرورة التعرف على المشكلات والظواهر التي تواجه هذه المؤسسات بشكل عام وأعضاء هيئة التدريس بشكل خاص باعتبارهم حجر الزاوية في هيكل البنيان الجامعي، فقد رأى الباحث أن يقف على دوافع الصراع التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية كظاهرة طبيعية وواقعية في ظل التفاعل والحركية العالية بين هؤلاء الأعضاء، ولما تفرضه طبيعة النشاطات العلمية من تنافس وحوار ونقاش وتباين وجهات النظر واختلاف الآراء، والذي يعتبر في حد ذات في الفقه الإداري الحديث من العوامل التي ينبغي أن تولي الاهتمام الأكبر لإثراء وحفز الجوانب الإبداعية والخلاقة لدي الأفراد، وفي نفس الوقت معرفة جوانب الخلاف التي تنشأ بينهم ودوافعها ومسبباتها بالقدر الذي يسمح لإدارة المؤسسات بالعمل علي حلها ووضعها في أولوياتها عند رسم السياسات والخطط والبرامج المستقبلية.

وفوق كل ذلك فالتنافس والنقاش والتحاور أدوات فاعلة في حل العديد من القضايا والإشكاليات وهو أمر لا يجب تجنبه بل يجب أن توفر له الأدوات التي تساعد علي تطويره وتطويره وتبنيه لخدمة الأغراض والمقاصد العليا للدولة، تمشياً مع لغة العصر الحوارية العلمية في إيجاد الحلول الناجعة والمثلي لأغلب القضايا التي تؤرق هموم المؤسسات الأكاديمية (الجامعات) والتي تمثل في مجملها هموم أمة بحاضرها المنظور ومستقبلها الواعد، وبناء على ذلك فقد هدف البحث إلي دراسة أهم العوامل الدافعة لحدوث الصراع بين أعضاء هيئة التدريس وتصورهم لهذا الصراع.

مشكلة الدراسة: يعتبر العنصر البشري هو الدعامة الرئيسة لنجاح المؤسسات - خاصة الأكاديمية- وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على استخدامه الاستخدام

الفعال والأمثل، ولن يتحقق ذلك إلا بتعلمنا كيف ندير صراعاتنا ونوجهها التوجيه المناسب، لأن إهمال العنصر البشري وخاصة في الجامعات وما يتعلق به من تفاعلات، ونتيجة هذا التفاعل أن يصبح هناك نوع من الحراك المعرفي والثقافي والاجتماعي والذي قد يؤدي إلى اتفاق أعضاء هيئة التدريس في بعض المواقف واختلافهم في مواقف أخرى، والذي إذا لم يتم إدارته بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة، ولكن من حقنا أن نختلف ونتصارح حول تأكيد أفكارنا واتجاهاتنا، ومن حق أنفسنا ومجتمعنا ألا ندمر أنفسنا، لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة.

أهداف الدراسة: التعرف على أهم العوامل الدافعة لنشوء الصراع التنظيمي والطرق الملائمة لإدارته. التعرف على أثر المرتبات والتخصصات العلمية والجنس في الصراع التنظيمي بالجامعات السودانية. وضع التوصيات المناسبة التي يمكن من خلالها المساهمة في التقليل من مسببات الصراع التنظيمي في الجامعات السودانية.

تتبع أهمية الدراسة من ندرة الدراسات لموضوع الصراع التنظيمي بشكل عام، وكونه أول بحث حسب (علم الباحث) يجري في جامعة بخت الرضا في هذا المجال. الكشف عن أغوار تلك الظاهرة السلوكية وما تتطوي عليها من أخطاء قد تؤثر على مسيرة الجامعة إن هي تركت دون إدارة توجهها وتوظيفها لصالح العملية الأكاديمية. التعرف على مسببات تلك الظاهرة وإمكانية الاستفادة منها وتوجيهها بشكل فعال واستثمارها لصالح الجامعة ودفعها نحو التغيير والتطوير المطلوب. إن هذه الدراسة تمثل أهمية تطبيقية؛ حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة، وتقدم حلولاً عملية لمشاكلنا الواقعية بصفة عامة، بحيث يمكن أن تستفيد منها الجامعات في معرفة أشكال ودوافع الصراعات التنظيمية الموجودة، وتأثيرها على أداء أعضاء هيئة التدريس، حتى يمكن زيادة فعالية الأداء الجامعي.

فرضيات الدراسة:

- ١- هناك فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة).
- ٢- هناك فروق ذات دلالة احصائية لدوافع صراع الادوار لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة).
- ٣- هناك علاقة ارتباط بين دوافع صراع القضايا لدى أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة).
- ٤- هناك علاقة ارتباط بين دوافع صراع التفاعل لدى أعضاء هيئة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة: حدود جغرافية: ستطبق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا.
حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على دراسة دوافع الصراع التنظيمي، ولن يتناول الصراع من داخل الفرد.

ب- يتناول البحث أسباب الصراع بين أعضاء هيئة التدريس، وليست الأساليب الخاصة بزيادة حدة الصراع.

منهجية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن جمع البيانات الميدانية (الاستبيان) وتحليلها احصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة.
مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية ويمثل أعضاء هيئة التدريس من حملة الدرجات العلمية المختلفة بجامعة بخت الرضا عينة البحث حيث اعتمد علي المسح الشامل لمجتمع البحث والذي يبلغ ١٣٠ استاذاً تم استرداد ٨٠ استبانة فكانت الصالحة منها ٧٠ استبانة.

اساليب التحليل الاحصائي: للاجابة عن اسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية:

- ١- مقياس الاحصاء (Alpha - Cronbach). لقياس صدق وثبات اداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي: لترتيب الأدوار حسب تقديرات اعضاء هيئة التدريس.
- ٣- تحليل التباين الاحادي: ANOVA لقياس اثر المتغيرات الشخصية علي تصورات اعضاء هيئة التدريس حول الصراع التنظيمي، صراع الادوار، صراع القضايا وصراع التفاعل.
صدق اداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة علي عدد من المحكمين والمختصين للتحقق من مدي صدق عباراتها لتحقيق اغراض البحث، وقد تم الاخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات المطلوبة بشكل يحقق التوازن بين مضامين عبارات الاستبانة.

ثبات اداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات وفقاً لالفا كرونباخ (Alpha- Cronbach) للاتساق بصيغته النهائية الكلية، لكل محاور الدراسة وكانت النتائج كما موضحة بالجدول رقم (١)

جدول (١) قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي

المحور	معامل الفا كرونباخ (Alpha - cronbach)
--------	---------------------------------------

المحور الاول الصراع التنظيمي	%٨٨.٥
المحور الثاني صراع الادوار	%٦٧.٨
المحور الثالث صراع القضايا	%٦٩.٠
الحور الرابع صراع التفاعل	%٧٧.٨
جميع المحاور	%٧٥.٧٧

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، ٢٠١٢م

يتضح من الجدول رقم (١) ان قيم معاملات الثبات لجميع المحاور مرتفعة ومناسبة لاغراض التحليل الاحصائي.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد (٢٠٠٣) بعنوان علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين، دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الكويتية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة كل من غموض الدور وصراع الدور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ورغبة العاملين في ترك المنظمة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن كل من غموض الدور وصراع الدور يرتبطان سلباً بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين. كما أظهرت النتائج بأن كل من غموض الدور وصراع الدور يرتبطان إيجابياً برغبة العاملين في ترك المنظمة.

دراسة Susan Meyer (2004) بعنوان الصراع ونتائج العمل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية استجابة المنظمة لتأثير الصراع على كمية وكثافة الصراع المستقبلي وتأثيراته السلبية على نتائج العمل، وتم في هذه الدراسة المقطعية ذات المتغيرين دراسة العلاقة بين أسلوب تعامل المدراء مع الصراع ومؤشرات الإنتاجية ومعدل الصراع، حيث أنه كلما استخدم المدراء أسلوب الإيجار للتعامل مع الصراع أدى ذلك إلى زيادة معدلات حوادث العمل، والغياب والعمل الإضافي. ومن النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة أن الصراع التنظيمي مكلف، وعدم حل هذه الصراعات يمكن أن ينتج عنه سلوك معادي للمجتمع، وميل خفي للانتقام، ومزيد من العنف.

دراسة العتيبي (2006) بعنوان الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مجتمع الدراسة هي محدودية الموارد وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتعارض الأهداف وأوصت الدراسة بأهمية زيادة الوعي لدى العاملين بظاهرة الصراع التنظيمي وذلك عن طريق إدراج دورات عن هذه الظاهرة، والعدالة في توزيع الموارد حتى لو كانت

قليلة، وأن يتضمن الهيكل التنظيمي للمديرية تحديداً للمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعاملين، كما أوصت بمحاولة التقليل من أسباب الصراع لوجودها بشكل عال في المديرية.

دراسة الكلابي (2008) حول غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل في المملكة العربية السعودية، تستعرض هذه الدراسة وتفحص العلاقات بين غموض وتعارض الدور وبين نتائج العمل، ولم تظهر نتائج الدراسة علاقات معنوية بين كل من غموض وتعارض الدور وبين أداء الموظف ورضا الرئيس المباشر عن أداء الموظف، وأوصت الدراسة المديرين أن يحاولوا توضيح مهمات وأعمال موظفيهم، وإعطائهم باستمرار التغذية الراجعة عن مستوى إنتاجهم.

دراسة اللوح (٢٠٠٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليهما. أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (% أقل منها في جامعة الأزهر، وأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر، وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه كما أوصت بتعزيز استخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يستفيد الجميع من استخدامها.

دراسة Hotepo, Asokere, Abdul-Azeez1, Ajemunigbohun (٢٠١٠م) هدفت هذه الدراسة الي مناقشة اثر الصراع التنظيمي علي الاداء التنظيمي في بعض شركات خدمات الطيران والمواصلات والتأمين في نيجيريا بمدينة لاغوس والطريقة المثلي لزيادة الاداء والانتاجية، وتوصلت الدراسة الي ان محدودية الموارد هو العامل الرئيسي للصراع، وان للصراع اثار ايجابية واخري سلبية تؤثر علي الاداء التنظيمي لكن عندما يدار الصراع التنظيمي بطريقة مثالية فان الاثار الايجابية تشجع علي الابداع وتدعم ولاء العاملين تجاه المنظمة.

الخشروم (٢٠١٠) هدف هذا البحث إلى دراسة عدالة التعاملات وضغوط صراع الدور التي تواجه عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، وتحديد الأهمية النسبية لعدالة التعاملات ومدى ارتباطها بضغط صراع الدور، ومعرفة الأثر بين عدالة التعاملات وصراع الدور . وتوصل البحث إلى عدم وجود أثر معنوي بين عدالة التعاملات وصراع الدور، واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدراسة مصادر ضغوط العمل وبشكل خاص ضغوط صراع الدور التي يعاني منها العاملون في مستشفى

حلب الجامعي، وخاصة فئة التمريض لأنها الأكثر إدراكاً بضغوط العمل، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع.

دراسة المطيري (٢٠١١) بعنوان الدوافع الذاتية وعلاقتها بإداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن وهدفت هذه الدراسة الي تحديد ما هي الدوافع الذاتية للعاملين تجاه أداء أعمالهم بحرس الحدود بقطاع حفر الباطن وكشف العلاقة بين مستوى الدوافع الذاتية للعاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن، وبينت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين كل من الدوافع الذاتية وبين أداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن حيث أنه كلما ارتفع الدافع ارتفع أداء العمل، كما بينت الدراسة ان هناك بعض الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، واواصت الدراسة بضرورة توعية الرؤساء بأهمية دور الدوافع الذاتية، ووضعها ضمن البرامج التدريبية، والعمل على وضع مفهوم واضح للدوافع الذاتية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

الأطار النظري

الصراع التنظيمي: يقصد به الاختلاف أو عدم الاتفاق بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة
صراع الأدوار: ويقصد به موقف ناتج من توقعات متعارضة ومتبادلة حول سلوك الفرد الذي يقوم بأداء دور ما، وينشأ هذا الموقف عندما يكون هناك توقعات غير متماثلة مختلف عليها من جماعات محيطة أو من جماعات ينتمي إليها الفرد أو يقوم الفرد بأداء دورين متنافسين في نفس الوقت.
صراع القضايا : ويقصد به الناتج عن الخلافات بشأن كيفية تعريف أو حل مشكلة معينة.
صراع التفاعل: ويقصد به فشل الأفراد في الانسجام مع بعضهم بسبب الخصومة تجاه بعضهم البعض.

اولاً مفهوم الصراع:

عرف العديلي الصراع بأنه هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل، أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدي لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي (١٩٩٥م، ص 295)
وعرفه هلال بأنه التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية. (1996م، ص 14)
ويرى روبنز بأن الصراع هو " العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء مما يهتم به الطرف الآخر (Robbins, 2001, P. 243).

ثانياً مفهوم الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع التنظيمي بأنه نزاع أو اختلاف ينشأ بين الأفراد أو المجموعات في التنظيم، على قضايا متعلقة بالعمل كالمهام والأهداف التنظيمية أو الخلافات حول قضايا شخصية (Dessler, 1980)

ويعرف الصراع التنظيمي إجرائياً بأنه النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين أشخاص أو مجموعات داخل المنظمة أو المنظومة الاجتماعية.

مكونات الصراع التنظيمي:

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، والاستجابة، والتفاعل (العنبي، 2006م، ص 37):

١- المثير: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.

٢- عامل الاستجابة: فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع.

٣- التفاعل: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي فيما يلي: (العميان، 2004 م، ص 366)

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

ب- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

ج- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

د- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية.

مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع بطبيعته عملية دينامية يصعب وصفها من نقطة بداية محددة او نقطة نهاية محددة. ويهدف التعرف على دينامية الصراع فيمكن النظر اليه من خلال المراحل التالية:

أ- مرحلة الصراع الخامل وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه. وهنا لا يظهر الصراع بشكله الجلي والواضح.

ب- مرحلة الصراع المدرك: تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك اطراف الصراع ان هنالك صراعاً مرتقباً سوف يحدث. وغالباً ما يبدأ ما يشعر أحد الاطراف بتناقض وتضارب في المصالح والاهداف في هذه المرحلة.

ج- مرحلة الصراع المحسوس: وهي المرحلة التي تشعر فيها اطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة علي بدأ الصراع الفعلي بين الاطراف المختلفة. بمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك الي مقدمات الي الصراع الفعلي أو الواقعي.

د- مرحلة الصراع الواقعي: وهي مرحلة استخدام السلوك في اظهار الافعال وردود الافعال المترتبة علي وجود الصراع. مثل الهجوم او الانسحاب.... الخ.

و- مرحلة ما بعد الصراع: وهي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الاطراف المتصارعة. ويمكن ان تصل في هذه المرحلة الي حل عادل ودائم خاصة في الحالات التي تتساوي فيها قوة الاطراف المتصارعة. وفي بعض الاحيان يصعب الوصول الي حل دائم وعادل بدلاً منه يتم التوصل الي حلول مؤقتة لحين اسجماع القوة لاستكمال الصراع.

ثانياً : آثار الصراع:

يمكن تناول آثار الصراع على النحو التالي:

١ - الآثار الإيجابية للصراع:

إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار إيجابية عديدة و حسبما توصلت إليه نتائج دراسة عيد (1997) و هي كما يلي:

أ - أن الصراع غالباً ما يوفر منفذاً طبيعياً للتوترات الحبيسة الناتجة من تعارض أو اختلاف الدوافع و الحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.

ب - أن الصراع صيغة للاتصال في التعامل، يدمر قنوات جديدة للاتصال بين أطراف الصراع لم تكن موجودة من قبل.

ج - أن الصراع يحث الأفراد أو يزودهم بطاقات جديدة تساعدهم على إيجاد أنماط مختلفة لإنجاز العمل.

د - أن الصراع يمكن أن يكون خبرة تعليمية و أطراف الصراع يصبحون أكثر قدرة على فهم الآخرين والمشكلات التي يواجهونها.

٢ - الآثار السلبية للصراع:

إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية عديدة منها ما يلي:
(عبد الوهاب، 1998)

أ- إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها و عدم القدرة على تحقيقها نظرا للتنافر وابتعاد الجماعات التنظيمية بعضها عن بعض.

ب- ظهور المصالح الشخصية، و بروز الأنانية و الاستشعار بالمصالح.

ج- ارتفاع معدلات دوران العمل.

د- مقاومة التغيير، و تقوية فرص التطوير.

و- تعطيل عملية اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف التنسيق والتعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

ك- توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية اتجاهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم، وربما العدوانية والكرهية.

ل- تشتيت الانتباه أو استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات، بدلا من استثماره في أنشطة منتجة.

ي- إنخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة مما يترتب عليه توقف تدفق المعلومات بينهم. (Greenbrg & Baran, 1997).

سباب الصراع التنظيمي:

اختلف الباحثون في تحديد اسباب الصراع التنظيمي الا أنه من اهم هذه الاسباب ما يلي:

أ- قلة المصادر مما يؤدي إلى تنافس المنظمات على الموارد المالية والبشرية ومواد خام وهذا التنافس يؤدي إلى صراع في حالة شح هذه المصادر.

ب- حدوث التناقضات والنزاعات وذلك بسبب التداخل بين أنشطة المنظمة واعتماد بعضها على بعض

ج- وجود تناقض لعدم وجود اتصال فعال يشمل أجزاء التنظيم ويعطي المعلومات اللازمة فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون في كثير من الأحيان مختلفة.

ح- الاختلافات الفردية لان هناك أفراد يميلون إلى إثارة الجدل والمعارضة والبعض الآخر يميل إلى القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل هادئ.

د- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المطلوبة من أعضاء التنظيم حيث لا يعرف كل شخص حقوقه وواجباته وبالتالي يحدث ازدواجية في تأدية المهام مما يؤدي لحدوث تناقضات.
و- اختلافات الإدراك لأن قدرات الأشخاص على الفهم تختلف من شخص لآخر بناء على الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد مما يؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة.
ك- التباين في اتجاهات وقيم الجماعة يؤدي إلى الاختلاف في كيفية تعاملهم مع الموقف وبالتالي يحدث التناقض فيما بينهم ومع الآخرين.

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (١) الاعداد والنسب المئوية لافراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الرتبة العلمية	استاذ مشارك	١١	١٥.٧
	استاذ مساعد	٣	٤.٣
	محاضر	٥٦	٨٠
النوع	ذكر	٤٩	٧٠
	انثي	٢١	٣٠
سنوات العمل	أكثر من ١٥ سنة	١٣	١٨.٦
	١٠ و اقل من ١٥ سنة	١٦	٢٢.٩
	٥ و اقل من ١٠ سنوات	٢٢	٣١.٤
	اقل من ٥ سنوات	١٩	٢٧.١

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

تحليل نتائج الدراسة:

لتحليل نتائج الدراسة تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محاور الدراسة، (الجدول ٥، ٤، ٣، ٢) ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد طول المدى = ٥ - ١ = ٤، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $\Rightarrow \frac{٥}{٤} = ٠.٨$ وبعد ذلك

يضاف إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئات كالتالي:

١ - ١.٨ غير موافق إطلاقاً (منخفض جداً)

١.٨ - ٢.٦ غير موافق (منخفض).

٢.٦١ - ٣.٤٠ غير متأكد (متوسط).

٣.٤١ - ٤.٢٠ موافق (مرتفع).

٤.٢١ - ٥.٠٠ موافق تماماً (مرتفع جداً).

المحور الاول: الصراع التنظيمي:

جدول (٢) نتائج اختبار الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الاول.

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير	الترتيب
١	تشرك إدارة الجامعة مجموعة محددة من أعضاء هيئة التدريس في صياغة أهدافها وسياساتها دون المجموعات الأخرى	٣.٧٢٨٦	١.٣٣٩٧١	مرتفع	١
٢	يتم تعيين اعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالرجوع الي الاقسام ثم ادارة الكلية دون تدخل من ادارة الجامعة	٣.٠٠٠٠	١.٤٥٤٦٣	متوسط	٥
٣	يؤدي الاختلاف في التخصصات العلمية إلي التمايز في لعب الأدوار في الجامعة	٣.٠٢٤٩	١.٢٥٧٤٦	متوسط	٤
٤	لا تتيح إدارة الجامعة قدر من الحرية والاستقلالية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار ممثليهم في الوظائف التنفيذية	٣.٦٠٢٩	١.٣٠٦٠١	مرتفع	٢
٥	لا توفر الجامعة معايير موضوعية لعمليات الترقية وشروطها	٢.٧٢٤٦	١.٤٥٤٠٤	متوسط	٦
٦	لا تساهم إدارة الجامعة في إنكاء روح التعاون والانصهار بين أعضاء هيئة التدريس	٣.٥١٤٣	١.٢٩٣٧٢	مرتفع	٣
الوسط الكلي لعبارات المحور الاول		٣.٢٥٦٦	متوسط		

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

تبين النتائج الاحصائية في الجدول (٢) أن اجابات افراد عينة البحث عن عبارات المحور الاول (الصراع التنظيمي) جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي كلي قدره (٣.٢٦).

المحور الثاني: صراع الادوار

جدول رقم (٣) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الثاني.

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
-------------	---------	---------------	-------------------	---------	---------

مرتفع	٢	١.٣٤٣١٣	٣.٤٥٥٩	يرغب أغلب أعضاء هيئة التدريس بمختلف مرتباتهم العلمية في تولي المناصب القيادية بالجامعة	٧
متوسط	٤	١.٣١١٦٣	٢.٦٨١٢	يشارك عضو هيئة التدريس في تعيين أعضاء هيئة التدريس في القسم الذي يدرس به	٨
منخفض	٥	١.٣٧٦٨٣	٢.٦٠٠٠	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع التعليمات والأنظمة والقوانين الجامعية المتعلقة بهم.	٩
مرتفع	١	١.٣١٥٧٠	٣.٤٧١٤	لا تتيح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس فرصة تفسير وتبرير ما يقدمونه من حلول ومقترحات.	١٠
متوسط	٦	١.٣٧٠١٢	٢.٦٥٢٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقييم زملائهم ويتقبل الآخرون نتيجة هذا التقييم	١١
متوسط	٣	١.٢١٦٠١	٣.١٤٤٩	يملك أعضاء هيئة التدريس القدرة على إيجاد أجواء نفسية طبيعية مع زملائهم داخل الجامعة	١٢
متوسط			٣.٠٠٠٩	المتوسط الكلي لعبارات المحور الثاني	

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

تبين النتائج الاحصائية في الجدول (٣) أن اجابات افراد عينة البحث عن عبارات المحور الثاني (صراع الادوار) جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي كلي قدره (٣.٠٠).

المحور الثالث: صراع القضايا

جدول (٤) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الثالث.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
١٣	تفرض إدارة الجامعة آراءها في القضايا الأكاديمية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس.	٣.٤٥٥٩	١.٣٤٣١٣	٢	مرتفع
١٤	يعبر عضو هيئة التدريس عن رأيه بحرية في مجمل القضايا	٢.٦٨١٢	١.٣١١٦٣	٤	متوسط
١٥	تتيح الجامعة فرصة لأعضاء هيئة التدريس للالتقاء وطرح أفكارهم ومناقشتها بحرية وشفافية	٣.٤٧١٤	١.٣١٥٧٠	١	مرتفع
١٦	تراعي إدارة الجامعة مصلحة أعضاء هيئة التدريس عند إصدار التعليمات والقوانين	٣.٣٣٣٣	١.٢٩٠٩٩	٣	متوسط
١٧	توفر إدارة الجامعة الحرية المسئولة لعضو هيئة التدريس في نشر أبحاثه	٢.٦٥٢٢	١.٣٧٠١٢	٥	متوسط

متوسط	٤	١.٢١٦٠١	٣.١٤٤٩	تدعم إدارة الجامعة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً	١٨
منخفض	٦	١.٢٨٠٨٤	٢.٥٢٣٨	لا تضع إدارة الجامعة معايير عادلة وموضوعية للترقية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس	١٩
مرتفع			٣.٥٤٣٨	المتوسط الكلي لعبارات المحور الثالث	

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

تبين النتائج الاحصائية في الجدول (٤) أن اجابات افراد عينة البحث عن عبارات المحور الثالث (صراع القضايا) جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي قدره (٣.٥٤).

المحور الرابع: صراع التفاعل

جدول (٥) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الرابع.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التفسير
٢٠	لا تساهم إدارة الجامعة في إنكاء روح التعاون والانصهار بين أعضاء هيئة التدريس	٣.٤٥٥٩	١.٣٤٣١٣	١	مرتفع
٢١	لا توجد فرصة للتواصل الاجتماعي بسبب ضغط العمل	٢.٦٨١٢	١.٣١١٦٣	٥	متوسط
٢٢	وجود عدم ثقة بسبب بعض التوازنات القبلية والسياسية في الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس ساعد علي تقليل التفاعل والانسجام بينهم	٢.٦٠٠٠	١.٣٧٦٨٣	٧	منخفض
٢٣	تباعد الكليات عن بعضها أدى إلي عدم التفاعل الايجابي مع القضايا التي تهم أعضاء هيئة التدريس	٣.٤٧١٤	١.٣١٥٧٠	١	مرتفع
٢٤	طبيعة التخصصات وعدم وجود قواسم مشتركة بينها أدى إلي انخفاض درجة التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس	٣.٣٣٣٣	١.٢٩٠٩٩	٣	متوسط
٢٥	توفر فرص عمل إضافية خارج الجامعة يقلل من درجة التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس	٢.٦٥٢٢	١.٣٧٠١٢	٦	متوسط
٢٦	غياب ورش التقييم والتقييم الذاتي في الجامعة قلل من درجات التفاعل	٣.١٤٤٩	١.٢١٦٠١	٤	متوسط
المتوسط الكلي لعبارات المحور الرابع			٣.٠٤٨٤	متوسط	

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

تبين النتائج الاحصائية في الجدول (٥) أن اجابات افراد عينة البحث عن عبارات المحور الرابع (صراع التفاعل) جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي كلي قدره (٣.٠٥).
اختبار الفرضيات:

الفرضية الاولى: هناك فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة)
جدول (٦) تحليل التباين الأحادي للصراع التنظيمي حسب المتغيرات الديموغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الرتبة العلمية	بين الفئات	21.475	18	1.193	1.621	.100
	داخل الفئات	30.175	41	.736		
	التباين الكلي	51.650	59			
النوع	بين الفئات	3.900	18	.217	1.021	.459
	داخل الفئات	8.700	41	.212		
	التباين الكلي	12.600	59			
سنوات الخبرة	بين الفئات	19.100	18	1.061	.911	.570
	داخل الفئات	47.750	41	1.165		
	التباين الكلي	66.850	59			

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

يتضح من الجدول (٦) ما يأتي:

- ١- من حيث الرتبة العلمية: لا توجد فروق جوهرية بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي فيما يتعلق بضغوط بالصراع التنظيمي. ويرجع ذلك إلى أن عامل المؤهل العلمي يؤدي الي خلق ادوار واهتمامات علمية اوسع اكثر من كونه يؤدي الي الاختلاف مع تنظيمياً.
- ٢- من حيث النوع: لا توجد اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالصراع التنظيمي، وهذه نتيجة منطقية إذ إن الضغوط التي يتعرض لها الرجال هي نفسها التي تتعرض لها النساء في العمل.

٣- من حيث سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا تعزي لسنوات عملهم بالجامعة وقد يعزى ذلك إلى طبيعة ونوعية الوظيفة ووضوح أدوارها وعدم وجود تعارض بينها.

وبناءً علي مسبق نستنتج مايلي:

رفض الفرضية الصفرية والتي تنص علي ان هناك هناك فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة)، وقبول فرض العدم والذي ينص علي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة)

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة احصائية لدوافع صراع الادوار لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة).

وبناء علي نتائج التحليل اعلاه يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للصراع التنظيمي تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة).

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة احصائية لدوافع صراع الادوار لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة).

جدول (٧) تحليل التباين الأحادي لصراع الادوار حسب المتغيرات الديموغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الرتبة العلمية	بين الفئات	15.429	16	.964	1.141	.349
	داخل الفئات	38.889	46	.845		
	التباين الكلي	54.317	62			
النوع	بين الفئات	3.690	16	.231	1.157	.336
	داخل الفئات	9.167	46	.199		
	التباين الكلي	12.857	62			
سنوات الخبرة	بين الفئات	11.687	16	.730	.590	.875
	داخل الفئات	56.917	46	1.237		
	التباين الكلي	68.603	62			

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

يتضح من الجدول (٧) ما يأتي:

١- من حيث الرتبة العلمية: لا توجد فروق جوهرية بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي فيما يتعلق بضغوط بالصراع التنظيمي. ويرجع ذلك إلى أن عامل المؤهل العلمي يؤدي الي خلق ادوار واهتمامات علمية اوسع اكثر من كونه يؤدي الي الاختلاف مع تنظيمياً.

٢- من حيث النوع: لا توجد اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالصراع التنظيمي، وهذه نتيجة منطقية إذ إن كلا النوعين الذكور والإناث، فالضغوط التي يتعرض لها الرجال هي نفسها التي تتعرض لها النساء في العمل.

٣- من حيث سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا تعزي لسنوات عملهم بالجامعة وقد يعزى ذلك إلى طبيعة ونوعية الوظيفة ووضوح أدوارها وعدم وجود تعارض بينها.

وبناءً علي مسبق نستنتج مايلي:

رفض الفرضية الصفرية والذي ينص علي ان هناك هناك فروق ذات دلالة احصائية لدوافع صراع الادوار لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة)، وقبول فرض العدم والذي ينص علي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة)

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين دوافع صراع القضايا لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة).

جدول (٨) تحليل التباين الأحادي لصراع القضايا حسب المتغيرات الديموغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الرتبة العلمية	بين الفئات	26.056	22	1.184	2.075	.022
	داخل الفئات	22.833	40	.571		
	التباين الكلي	48.889	62			
النوع	بين الفئات	4.946	22	.225	1.204	.297
	داخل الفئات	7.467	40	.187		

			62	12.413	التباين الكلي	
.398	1.087	1.181	22	25.979	بين الفئات	سنوات الخبرة
		1.086	40	43.450	داخل الفئات	
			62	69.429	التباين الكلي	

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

يتضح من الجدول (٨) ما يأتي:

١- من حيث الرتبة العلمية: لا توجد فروق جوهرية بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي فيما يتعلق بضغوط بالصراع التنظيمي. ويرجع ذلك إلى أن عامل المؤهل العلمي يؤدي إلى خلق ادوار واهتمامات علمية اوسع اكثر من كونه يؤدي إلى الاختلاف مع تنظيمياً.

٢- من حيث النوع: لا توجد اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالصراع التنظيمي، وهذه نتيجة منطقية إذ إن كلا النوعين الذكور والإناث، فالضغوط التي يتعرض لها الرجال هي نفسها التي تتعرض لها النساء في العمل.

٣- من حيث سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا تعزي لسنوات عملهم بالجامعة وقد يعزى ذلك إلى طبيعة ونوعية الوظيفة ووضوح أدوارها وعدم وجود تعارض بينها.

وبناءً على مسبق نستنتج مايلي:

رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على ان هناك هناك فروق ذات دلالة احصائية لصراع القضايا لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة)، وقبول فرض العدم والذي ينص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي

لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة) الفرضية الرابعة: هناك علاقة ارتباط بين دوافع صراع التفاعل لدي أعضاء هيئة تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة).

جدول (٩) تحليل التباين الأحادي لصراع التفاعل حسب المتغيرات الديموغرافية (الرتبة العلمية، النوع، سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
	بين الفئات	17.129	21	.816	1.079	.406

		.756	40	30.242	داخل الفئات	الرتبة
			61	47.371	التباين الكلي	العلمية
.760	.747	.171	21	3.599	بين الفئات	النوع
		.229	40	9.175	داخل الفئات	
			61	12.774	التباين الكلي	
.527	.959	1.067	21	22.411	بين الفئات	سنوات الخبرة
		1.113	40	44.508	داخل الفئات	
			61	66.919	التباين الكلي	

المصدر: اعداد الباحث من الدراسة الميدانية، ٢٠١١م

يتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

١- من حيث الرتبة العلمية: لا توجد فروق جوهرية بين الفئات المختلفة للمؤهل العلمي فيما يتعلق بضغوط بالصراع التنظيمي. ويرجع ذلك إلى أن عامل المؤهل العلمي يؤدي الي خلق ادوار واهتمامات علمية اوسع اكثر من كونه يؤدي الي الاختلاف تنظيمياً.

٢- من حيث النوع: لا توجد اختلافات جوهرية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالصراع التنظيمي، وهذه نتيجة منطقية إذ إن الضغوط التي يتعرض لها الرجال هي نفسها التي تتعرض لها النساء في العمل.

٣- من حيث سنوات الخبرة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا تعزي لسنوات عملهم بالجامعة وقد يعزى ذلك إلى طبيعة ونوعية الوظيفة ووضوح أدوارها وعدم وجود تعارض بينها.

وبناءً علي مسبق نستنتج مايلي:

رفض الفرضية الصفرية والتي تنص علي ان هناك هناك فروق ذات دلالة لصراع التفاعل لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة)، وقبول فرض العدم والذي ينص علي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدوافع الصراع التنظيمي لدي أعضاء هيئة التدريس تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العلمية، الجنس، سنوات الخبرة).

النتائج:

توصل الباحث إلى العديد من النتائج كانت على النحو التالي:

١- تبين أن المتوسط الحسابي لاجابات افراد عينة الدراسة عن العبارات في جميع محاورها كان متوسطاً.

- ٢- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا ورؤيتهم للصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- ٣- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا ورؤيتهم لصراع الادوار تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- ٤- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا ورؤيتهم لصراع القضايا تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).
- ٥- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اعضاء هيئة التدريس بجامعة بخت الرضا ورؤيتهم لصراع التفاعل تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

التوصيات

- ١- العمل على تعزيز وتفعيل دور الاستاذ الجامعي ومشاركته في كافة فعاليات الجامعة واستغلال قدراته العلمية بما يخدم المصلحة العامة والاستفادة من خبراته المتراكمة في إحداث الحراك العلمي والعمل في مجال تخصصه من خلال اقامة الورش والسمنارات والمؤتمرات العلمية.
- ٢- يجب بناء جدار من الثقة بين ادارة الجامعة من جهة والاستاذ من جهة اخري بما يكفل انسياب العمل الاكاديمي والعلمي بكفاءة عالية من خلال الوضوح والشفافية في كل القرارات المتصلة بشأن اعضاء هيئة التدريس والبعد عن التعصب الحزبي والنظرة الاحادية.
- ٣- ضرورة زيادة ارتباط الاستاذ بجامعته من خلال توفير السبل والبرامج الكفيلة بتحقيق ذلك بما يعزز من قيمة الجامعة والمكانة التنافسية لها بين اقرانها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لما لها من تاثير في استقرار الاستاذ.
- ٤- العمل على تحديد المسؤوليات والاختصاصات وبشكل واضح لتفادي سوء الفهم في لعب الادوار الادارية داخل الجامعة وبيعدها عن الصراعات والاختلافات التي تعوق تقدمها وتخلق بيئة اكاديمية وعلمية غير جازية.
- ٥- يجب العمل على وضع معايير واضحة لنظام الترقيات للدرجات العلمية بشكل واضح ومشجع يساعد الاستاذ علي اطلاق قدراته وامكاناته حتي يتمكن من اداء دوره الطبيعي في قيادة المجتمع.

المراجع:

- ١- الخشروم، محمد مصطفى، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 26 العدد الثاني 2010 م.

- ٢- العنبي، طارق بن موسى، **الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ٢٠٠٦م.
- ٣- الكلابي، سعد بن عبد الله، **غموض وتعارض الأدوار الوظيفية استعراض وفحص علاقتها بنتائج العمل**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 15، عدد2، ص259. ٢٠٠٨م.
- ٤- اللوح، احمد يوسف احمد، **الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي**، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، ٢٠٠٨م.
- ٥- العديلي، ناصر، **السلوك الإنساني، منظور كُلي مقارن**، من منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1995 م.
- ٦- العميان، محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية 2004م.
- ٧- المطيري، مشاري بن محمد بن عبد الرحمن، **الدوافع الذاتية واثرها علي اداء العاملين بقطاع حرس الحدود بحفر الباطن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١١م.
- ٨- عبد الوهاب، محمد علي، **دور القائد في حل النزاع في المنظمة**، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 220، الإمارات العربية - م. 20، ع4، ص ص 202، 1998م.
- ٩- عيد، رمضان احمد، **إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية**، المؤتمر السنوي الثالث، إرادة التغيير في التربية وإدارتها في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس، ج 21، 2، 42-ص، 1995م.
- ١٠- محمد، علي حسين ، **علاقة غموض الدور وصراع الدور بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين**، دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة، العدد الثاني - يوليو ٢٠٠٣م.
- ١١- هلال، محمد عبد الغني، **إدارة الأزمات**، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية 1996.



- 1- Greenberg : J . & Baron , R . A . **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work** (6 th Ed) . New Jersey : Prentic hall , Inc . (1997) . U.S.A
- 2- Hotepo, Asokere, Abdul-Azeez1, Ajemunigbohun, Empirical Study of **the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria**, Business and Economics Journal, Volume 2010: BEJ-15
- 3- Robbins, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**, 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey, 1998
- 4- Susan Meyer, **Organizational Response to conflict and outcomes**. 28,3, PP: 211-314.، 2004 National Association of Social Workers.