

# الفصل الرابع

## عرض النتائج ومناقشتها

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث في ضوء أهدافه المحددة مسبقاً وهي على النحو التالي :

#### **الهدف الأول :**

يتضمن التعرف على استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية كما تراها القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية .

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية ( صنعاء ، عدن ، إب ) على استبانة استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية في الجامعات اليمنية ، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل استراتيجية من الاستراتيجيات الأربع التي تضمنتها الاستبانة للتعرف على الاستراتيجية الأكثر استخداماً لإدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية وذلك لترتيب الاستراتيجيات حسب وسطها الحسابي وانحرافها المعياري كما هو موضح في الجدول (11)

جدول (11) استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية مرتبة من الأعلى إلى الأدنى بحسب وسطها الحسابي وانحرافها المعياري .

م	الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التعاون	4.25	0.57
2	التسوية	3.86	0.53
3	التنافس	3.40	0.68
4	التجنب	2.92	0.63

يتضح من خلال الجدول السابق أن الاستراتيجية الأكثر استخداماً في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية كما تراها القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية هي استراتيجية التعاون بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.57) ، يليها استراتيجية التسوية بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.53) ، ثم استراتيجية التنافس بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.68) ، وأخيراً تأتي استراتيجية التجنب بوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.63) .

ويعني ذلك وجود عدد من الاستراتيجيات التي تستخدم لإدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر

القيادات الأكاديمية والإدارية التي شملتها عينة البحث ، حيث تشير هذه القيادات بأن الاستراتيجيات تستخدم جميعاً في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية دون استثناء ، ولكن بدرجات متفاوتة ، ويتضح ذلك من خلال الأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية .

إلا أن استراتيجية (التعاون) هي الأكثر استخداماً من قبل القيادات كما تراها القيادات الأكاديمية والإدارية ، مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة البحث يرون أن استراتيجية (التعاون) هي الاستراتيجية الأكثر استخداماً في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية لما لهذه الاستراتيجية من أهمية ، ولما تمتاز به من الاهتمام بأراء وخبرات الآخرين ، إضافةً إلى خبرة متخذ القرار ، وما تتمتع به هذه الاستراتيجية من التعاون والحزم في التعامل مع المشكلات التي تواجهها القيادات داخل الجامعات مما يؤدي إلى الوصول إلى حلول إيجابية ترضي جميع الأطراف ، بالإضافة إلى أن التأكيد على العلاقات الإنسانية في استخدام هذه الاستراتيجية يؤدي إلى حدوث نمو وتطور في العلاقات الإنسانية التي تنعكس إيجابياً على أداء القيادات الجامعية ويزيد من فاعلية الجامعات في خدمة المجتمع .

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى إدراك وفهم القيادات الجامعية لأهمية استخدام الاستراتيجية المناسبة في إدارة الصراعات التنظيمية مما أدى إلى اختيارهم استراتيجية التعاون في التعامل مع ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات لما تمتاز به هذه الاستراتيجية ، بالإضافة إلى تأكيدها على البعدين الإنساني والإنتاجي .

وقد لاحظ الباحث أن أكثر الفقرات التي حصلت على المرتبة الأولى في استراتيجية التعاون هي الفقرة (2) (الالتزام بالأنظمة واللوائح الجامعية وتنفيذها على الجميع بحيث تحدد العلاقات والواجبات وتحقق العدالة ) بوسط حسابي (4.62) وانحراف معياري (0.73) .  
والفقرة (1) (العمل على إيجاد مناخ يساعد على مشاركة كل الأطراف في حل الصراع) بوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.65) ، والفقرة (3) (بناء الثقة وتعزيزها بين أطراف الصراع داخل المؤسسة الجامعية) بوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.73) ، والفقرة (8) (تشجيع أطراف الصراع على مناقشة خلافاتهم بصراحة ووضوح) بوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.77) ، والفقرة (7) (دراسة ومعرفة الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف هذا الصراع) بوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.77) ، مما يعني أن غالبية القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية يتجهون نحو استخدام استراتيجية التعاون في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية .

وتأتي في المرتبة الثانية استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.53) وهذا يعني تأكيد القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية على استخدام استراتيجية التسوية في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات ، وتقوم هذه الاستراتيجية على إيجاد حلول موافقة وناجحة وملاءمة ترضي بشكل كبير

جميع الأطراف بحيث لا يظهر أي طرف أنه رابح أو خاسر ، وهذه الاستراتيجية من وجهة نظرهم هي الأكثر ملائمة لإدارة الصراعات التنظيمية في حالة عدم القدرة على استخدام استراتيجية التعاون كون استراتيجية التسوية تعد من أقرب الاستراتيجيات لاستراتيجية التعاون والتي تؤكد أيضاً على أهمية العلاقات الإنسانية والاهتمام بالنفس والآخر ، مما يزيد من إنجاز القيادات داخل الإدارات الجامعية ، ويتضح ذلك من خلال الفقرات التي حصلت على المرتبة الأولى من استراتيجية التسوية في الفقرة (11) (التوصيف الدقيق للعمل بحيث لا يحدث تصادم أو إرباك أثناء قيام العاملين بالجامعة بأدوارهم) بوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.82) والفقرة (4) (التعامل مع أطراف الصراع بروح الود والمحبة) بوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.80) ، والفقرة (5) (السعي الحثيث لتخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع داخل المؤسسة الجامعية) بوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.80) .

وجاءت استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.68) وتقوم هذه الاستراتيجية على استخدام السلطة والمركز والضغط والسيطرة لإنهاء موضوع الصراع مما يعني أن القيادات الأكاديمية والإدارية تنظر إلى إمكانية استخدام أسلوب القوة والضغط في الحالات التي تستدعي ذلك وذلك يتوقف على نوع الصراع وحجمه ونوعية الأطراف المتصارعة في حالة عدم القدرة على استخدام إحدى الاستراتيجيات السابقة ، ويتضح ذلك من خلال تأكيد القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية على استخدام هذه الاستراتيجية حصول بعض فقراتها على متوسطات حسابية عالية ومنها الفقرة (8) (تغليب مصلحة العمل على مصلحة أطراف الصراع عند القيام بحل الصراعات داخل المؤسسة الجامعية) بوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.10) ، والفقرة (9) (جمع المسئول المعني بالجامعة بين خبرته الوظيفية وخبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح بين أطراف الصراع) بوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.95).

وتأتي استراتيجية التجنب في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.63) مما يعني أن أفراد عينة البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمينية يشعرون بالمسئولية وذلك بدليل حصول استراتيجية التجنب على المرتبة الأخيرة بأقل وسط حسابي كون هذه الاستراتيجية تقوم على الإنسحاب من عملية الصراع وعدم تحمل المسئولية وهذا بالطبع لا يؤدي إلى حل الصراعات بقدر ما يؤدي إلى تفاقمه وزيادته ، مما يؤثر سلباً على أداء الجامعات .

يعزو الباحث هذا الترتيب للاستراتيجيات إلى استيعاب القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية للاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراعات التنظيمية ومميزات وعيوب كل استراتيجية ، الأمر الذي دفعهم إلى التأكيد على استخدام استراتيجية التعاون كاستراتيجية مناسبة لإدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية ، لما يترتب على استخدام هذه الاستراتيجية من علاقات إنسانية إيجابية وحلول مرضية لجميع الأطراف ، وما تأكيد أفراد عينة البحث على استخدام استراتيجية التجنب كأخر استراتيجية لإدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية

المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية إلا دليل على استيعابهم وفهمهم وتحملهم مسؤولية حل الصراعات وعدم الهروب أو الانسحاب من عملية الصراع هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن القيادات الجامعية في الجامعات اليمنية عندما ترفض استخدام استراتيجية التجنب لإدارة الصراعات فإنها تؤكد على التعامل مع المشكلات والصراعات بجدية واكتشافها أولاً بأول ، وبوقت مبكر بهدف حلها والتخلص منها . وبالرغم من اختلاف الدراسات السابقة فيما بينها في تسميات الاستراتيجيات وكذا عدد الاستراتيجيات التي يتبناها الباحثون في دراساتهم فإن نتيجة الدراسة الحالية تتفق إما كلياً أو جزئياً مع بعض نتائج الدراسات السابقة ، كما أنها تختلف مع نتائج بعض هذه الدراسات ، ومن الدراسات التي تتفق نتائجها مع نتائج هذه الدراسة دراسة (زايد 1995) ، دراسة (قطن 2001) ، دراسة (بواب ، 1986) .

أما الدراسات التي تختلف نتائجها مع نتائج هذه الدراسة فهي دراسة (عبانة ، 1996) ، دراسة (المغربي ، 2003) ، دراسة (Hankjn& Others ، 2000) .

ويعزو الباحث سبب هذا الاتفاق والاختلاف لاختلاف طبيعة وأشكال العينات التي استهدفتها الدراسات السابقة ومستويات الجهات المستهدفة من حيث مستوياتها الثقافية والأكاديمية والاجتماعية ، وكذلك لاختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات .

## الهدف الثاني :

ويتضمن التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية كما تراها القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً للمتغيرات الآتية :

- 1] الجامعة ( صنعاء ، عدن ، إب )
- 2] الجنس ( ذكور ، إناث )
- 3] المؤهل العلمي ( دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس )
- 4] سنوات الخبرة ( 1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10 )
- 5] الاختصاص الدراسي ( إنساني ، علمي )
- 6] طبيعة العمل ( مخطط ، منفذ )

ولتحقيق ذلك فقد تم ما يأتي :

1] الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية كما تراها القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية تبعاً لمتغير الجامعة ( صنعاء ، عدن ، إب ) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي ( One way anova ) لاختبار معنوية الفروق عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية للجامعات الثلاث على كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية والجدول (12) يوضح ذلك .

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية وفقاً لمتغير الجامعة ( عدن ، صنعاء ، إب )

م	الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة	النتيجة
1	التعاون	بين المجموعات	0.871	0.435	2	1.334	0.265	غير دالة
		داخل المجموعات	86.817	0.326	266			
		الإجمالي	87.69		268			
2	التسوية	بين المجموعات	2.15	1.074	2	3.91	0.02	دالة *
		داخل المجموعات	73.13	0.275	266			
		الإجمالي	75.28		268			
3	التجنب	بين المجموعات	1.29	0.65	2	1.62	0.201	غير دالة
		داخل المجموعات	106.13	0.400	266			
		الإجمالي	107.61		268			
4	التنافس	بين المجموعات	0.358	0.179	2	0.381	0.683	غير دالة
		داخل المجموعات	124.672	0.469	266			
		الإجمالي	125.030		268			

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء

الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير الجامعة ( صنعاء ، عدن ، إب ) إلا في استراتيجية واحدة وهي استراتيجية التسوية ، وللتعرف على اتجاه الفروق في هذه الاستراتيجية التي ظهرت فيها الفروق والتي تعزى لمتغير الجامعة قام الباحث باستخدام اختبار شيفية للمقارنات الثنائية البعدية بين متوسطات القيادات الجامعية للجامعات الثلاث والجدول (13) يوضح نتائج هذا الإجراء :

جدول (13) نتائج اختبار شيفية للمقارنات الثنائية لتحديد أي المجموعات التي يوجد بها الفروق تبعاً لمتغير الجامعة

م	الاستراتيجية	الجامعة		متوسط الاختلاف	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
		J	I			
1	التسوية	صنعاء	عدن	0.1662 -	0.75	0.08
		إب	صنعاء	0.1411	0.84	0.27
		عدن	إب	* 0.1974	0.80	0.049

\* تشير إلى دلالة الفروق بين المتغيرين

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق دالة بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعتي ( صنعاء ، إب ) وكذلك ( عدن ، صنعاء ) على استراتيجية التسوية ، وتوجد فروق دالة إحصائية بين القيادات الجامعية في جامعتي ( عدن ، إب ) لصالح جامعة عدن ، مما يعني أن القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية بجامعة عدن أكثر تأكيداً لاستخدام استراتيجية التسوية في إدارة الصراعات وحل المشكلات من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إب ، وهذا قد يعود إلى أن القيادات الجامعية بجامعة عدن يرون مناسبة استراتيجية التسوية من خلال إيجاد حلول موفقة وناجحة وملائمة ترضي بشكل كبير جميع الأطراف ، بحيث لا يظهر أي طرف أنه رابح أو خاسر في إدارة الصراعات التي قد تحدث داخل الجامعة ، مما أدى إلى وجود الفروق وعلى العكس من ذلك قد ترى القيادات الجامعية بجامعة إب أن هذه الاستراتيجية أقل جدوى في التعامل مع الصراعات والمشكلات التي تحدث بجامعتهم وذلك باعتبار أن هذه الاستراتيجية تقوم على الاهتمام بالآخرين ودرجة منخفضة من الاهتمام بالنفس ، الأمر الذي يؤدي إلى استرضاء القيادات للآخرين في حل المشكلات وهذا قد يزيد من إهمالهم مما يؤثر على أداء الجامعات .

[2] الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور ، إناث) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام الاختبار التائي ( t-test ) لعينتين مستقلتين وغير متساويتين في العدد لاختبار معنوية الفروق عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات القيادات الجامعية من الذكور والإناث على كل استراتيجية من الاستراتيجيات والجدول (14) يوضح نتائج هذا الإجراء .

جدول (14) نتائج الاختبار التائي (t-test) لمعرفة دلالات الفروق في استجابات أفراد عينة البحث على استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور ، إناث)

م	الاستراتيجية	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	مستوى الدلالة	الدلالة
1	التعاون	ذكور	4.23	0.58	267	1.73 -	0.08	غير دالة
		إناث	4.60	0.44				
2	التسوية	ذكور	3.86	0.53	267	0.30 -	0.76	غير دالة
		إناث	3.89	0.54				
3	التجنب	ذكور	2.92	0.64	267	0.85	0.36	غير دالة
		إناث	2.80	0.59				
4	التنافس	ذكور	3.41	0.68	267	0.68	0.49	غير دالة
		إناث	3.30	0.69				

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور ، إناث) مما يعني أن القيادات الأكاديمية والإدارية من الذكور والإناث يتفوقون في وجهات النظر حول الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراعات التنظيمية ، ولم يكن لمتغير الجنس أثر على تفضيل أي من الاستراتيجيات على أخرى ، وأن كلاهما قد يستخدم جميع الاستراتيجيات في إدارة الصراعات التنظيمية داخل الجامعات ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (موريس 1996 Morris) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في الاستراتيجيات تبعاً لمتغير الجنس، كما تتفق نتائج الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة (العبابنة ، 1996) التي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على الاستراتيجيات المستخدمة باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب ، حيث كان لصالح الإناث ، وكذا دراسة (قطن ، 2001) التي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على أساليب معالجة الصراع باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب لصالح الذكور .

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحلاق ، 2005) التي أشارت إلى اختلاف الذكور والإناث على نمط المنافسة لصالح الذكور ، وكذلك على نمط التسوية لصالح الإناث ، ودراسة (الشرعة ، 1988) التي أشارت إلى أن الإناث أكثر استخداماً لأسلوب السلطة .



3 [ الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية كما تراها القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ( دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس ) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي ( One way anova ) لاختبار معنوية الفروق عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية بحسب مؤهلاتهم العلمية على كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية والجدول (15) يوضح ذلك .

جدول (15) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية وفقاً للمؤهل العلمي ( دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس )

م	الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
1	التعاون	بين المجموعات	- 6.715	- 3.358	2	0.102	0.903	غير دالة
		داخل المجموعات	87.621	0.329	233			
		الإجمالي	87.688		268			
2	التسوية	بين المجموعات	0.621	0.311	2	1.107	0.332	غير دالة
		داخل المجموعات	74.654	0.281	233			
		الإجمالي	75.275		268			
3	التجنب	بين المجموعات	0.741	0.371	2	0.923	0.399	غير دالة
		داخل المجموعات	106.865	0.402	233			
		الإجمالي	107.606		268			
4	التنافس	بين المجموعات	0.485	0.243	2	0.518	0.596	غير دالة
		داخل المجموعات	124.544	0.468	233			
		الإجمالي	125.030		268			

يتضح من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ( دكتوراه ، ماجستير ، بكالوريوس ) مما يعني أن القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية بالجامعات اليمينية التي شملتها عينة البحث باختلاف مؤهلاتهم العلمية يستخدمون جميع الاستراتيجيات في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية وأنه لم يكن لمتغير المؤهل العلمي أثر لإيجاد فروق حقيقية على أي من الإستراتيجيات الأربع التي تضمنتها أداة البحث .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية مدركة ومقدرة ما يترتب على استخدام أي استراتيجية من آثار إيجابية

وسلبية على أداء الجامعات ، وبالتالي فهم قد يستخدمون جميع الاستراتيجيات بدرجات متساوية وهذا يتوقف على طبيعة الصراع وموضوعه وحجمه .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيرسون (Parsons 1994) ودراسة (قطن ، 2001) ودراسة (الضمور ، 2004) ودراسة (الحلاق ، 2005) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين المؤهل العلمي وتفضيل المدير لاستخدام استراتيجية معينة لإدارة الصراع ، كما تتفق جزئياً مع نتائج دراسة (الخصور 1996) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة على أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء الفرق على نمط المجاملة لصالح حملة الماجستير .

وتختلف مع دراسة (Furusawa 1991) التي أشارت إلى وجود علاقة بين متغير المؤهل العلمي واستخدام استراتيجية أو أسلوب معين لإدارة الصراع .

4 [ الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ( 1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي ( One way anova ) لاختبار معنوية الفروق عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لسنوات خبرتهم ( 1-5 ، 6-10 ، أكثر من 10) على كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية والجدول (16) يوضح نتائج هذا الإجراء .

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (1-5)،(6-10)،(أكثر من 10)

م	الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة	النتيجة
1	التعاون	بين المجموعات	0.712	0.356	2	1.089	0.338	غير دالة
		داخل المجموعات	86.976	0.327	266			
		الإجمالي	87.688		268			
2	التسوية	بين المجموعات	0.497	0.248	2	0.884	0.414	غير دالة
		داخل المجموعات	74.778	0.281	266			
		الإجمالي	75.275		268			
3	التجنب	بين المجموعات	0.493	0.246	2	0.612	0.543	غير دالة
		داخل المجموعات	107.114	0.403	266			
		الإجمالي	107.606		268			
4	التنافس	بين المجموعات	0.302	0.151	2	0.322	0.725	غير دالة
		داخل المجموعات	124.728	0.469	266			

			268	125.0 30	الإجمالي		
--	--	--	-----	-------------	----------	--	--

يتضح من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ( من سنة إلى خمس سنوات ، ومن ست سنوات إلى عشر سنوات ، وأكثر من 10 ) مما يعني أن القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية باختلاف سنوات خبراتها تستخدم جميع الاستراتيجيات بدون وجود فروق جوهرية أو حقيقية على أي من الاستراتيجيات ، إذ أنهم جميعاً يفضلون استخدام الاستراتيجيات كما جاءت بالترتيب بحسب أوساطها الحسابية ، التعاون ، ومن ثم التسوية ، والتنافس ، وأخيراً التجنب ، وهذا يعكس مدى وعي القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية حديثة الخبرة وقديمة الخبرة بالاستراتيجيات المختلفة في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بيرسون (Parsons 1994) ودراسة (الضمور ، 2004) التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين سنوات الخبرة وبين تفضيل المدير لاستراتيجية معينة لحل الصراع .

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبانة 1996) ، ودراسة (الحلاق ، 2005) التي أشارت إلى اختلاف الاستراتيجيات المستخدمة باختلاف سنوات الخبرة .

5] الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير الاختصاص الدراسي (إنساني ، علمي) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام الاختبار التائي ( t-test ) لعينتين مستقلتين وغير متساويتين في العدد لاختبار معنوية الفروق عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات القيادات الجامعية ذوي التخصصات العلمية والإنسانية على كل استراتيجية من الاستراتيجيات والجدول (17) يوضح نتائج هذا الإجراء .

جدول (17) نتائج الاختبار التائي ( t-test ) لمعرفة دلالات الفروق في استجابات أفراد عينة البحث على استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمينية وفقاً لمتغير الاختصاص الدراسي (إنساني ، علمي)

م	الاستراتيجية	الاختصاص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	مستوى الدلالة	الدلالة
1	التعاون	إنساني	4.276	0.5524	267	0.989	0.324	غير دالة
		علمي	4.206	0.6003				
2	التسوية	إنساني	3.908	0.5039	267	1.828	0.069	غير دالة
		علمي	3.788	0.5613				
3	التجنب	إنساني	2.992	0.6638	267	2.431	0.016	دالة *
		علمي	2.802	0.5701				
4	التنافس	إنساني	3.443	0.7073	267	1.136	0.257	غير دالة
		علمي	3.347	0.6440				

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير الاختصاص الدراسي (إنساني ، علمي ) ، باستثناء استراتيجية التجنب التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية تبعاً لتخصصاتهم العلمية لصالح ذوي التخصصات الإنسانية ، مما يعني أن القيادات الجامعية من ذوي التخصصات الإنسانية يؤيدون استخدام استراتيجية التجنب لإدارة الصراعات التنظيمية التي قد تواجههم أكثر من القيادات الجامعية ذوي التخصصات العلمية .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات الجامعية من ذوي التخصصات الإنسانية قد تكون بحكم تخصصها تسعى إلى تجنب الصراعات بدلاً من مواجهتها والتي قد تأخذ شكل التأجيل ، وهذا لا يحل الصراع باعتبار أن التأجيل أو التغاضي عن الصراع يأخذ فترة قصيرة ثم يعود الصراع مرة أخرى هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى قد تعتقد بعض القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية ذوي التخصصات الإنسانية أن المشكلات التي تواجههم في إداراتهم الجامعية مشكلات بسيطة غير ذات قيمة وبالتالي فإن الأمر يستدعي تجاهلها وتجنبها إلى أن يتم تسويتها تلقائياً .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (العبابنة ، 1996) التي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير الكلية (إنسانية ، علمية) على الاستراتيجيات المستخدمة باستثناء الفرق الموجود على أسلوب التعاون لصالح الكليات الإنسانية .

6] الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير طبيعة العمل (مخطط ، منفذ ) ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين وغير متساويتين في العدد لاختبار معنوية الفروق عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات القيادات الجامعية المخططة والمنفذة على كل عامل من عوامل الصراعات التنظيمية والجدول (18) يوضح نتائج هذا الإجراء .

جدول (18) نتائج الاختبار التائي ( t-test ) لمعرفة دلالات الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية وفقاً لمتغير طبيعة العمل ( مخططين ، منفذين )

م	الاستراتيجية	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة التائية	مستوى الدلالة	الدلالة
1	التعاون	مخطط	4.235	0.6019	267	-	0.52	غير دالة
		منفذ	4.285	0.4826				
2	التسوية	مخطط	3.884	0.5551	267	1.253	0.21	غير دالة
		منفذ	3.793	0.4510				
3	التجنب	مخطط	2.881	0.6457	267	-	0.13	غير دالة
		منفذ	3.011	0.5934				
4	التنافس	مخطط	3.371	0.7434	267	-	0.17	غير دالة
		منفذ	3.498	0.4727				

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية وفقاً لمتغير طبيعة العمل (مخطط ، منفذ ) مما يعني أن القيادات سواءً أكانت مخططة أو منفذة تتفق في وجهات نظرها في استخدام الاستراتيجيات الأربع لإدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية داخل الجامعات ، وأن طبيعة العمل لا تؤثر على وجهات نظرهم حول تفضيل استراتيجية على أخرى ، إذ أن القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية المخططة والمنفذة قد يستخدمون نفس الاستراتيجيات في التعامل مع الصراعات داخل إداراتهم الجامعية .

## ملخص الفصل :

لقد أظهرت النتائج في هذا الفصل وبحسب ما اتبع من أسلوب علمي في تحليلها أن :

- 1- جميع الاستراتيجيات مستخدمة في إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية بدرجة كبيرة مع وجود بعض التفاوت في تفضيل استراتيجية على الأخرى .
- 2- جاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى لإدارة ظاهرة الصراعات المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية ، تليها في المرتبة الثانية استراتيجية التسوية ، وتحل استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة .
- 3- جاءت استراتيجية التجنب في المرتبة الأخيرة في استراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية الجامعية .
- 4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية وفقاً لمتغير(الجنس).
- 5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية وفقاً لمتغير(المؤهل العلمي).
- 6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية وفقاً لمتغير(سنوات الخبرة) .
- 7- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية وفقاً لمتغير(طبيعة العمل)(مخطط ، منفذ) .
- 8- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لاستراتيجيات (التعاون ، التسوية ، التنافس ) وفقاً لمتغيرات (التخصص الدراسي) .
- 9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة وفقاً لمتغير (الجامعة) والتي ظهرت هذه الفروق بين جامعتي ( عدن ، إب ) لصالح جامعة عدن في استخدام استراتيجية التنافس .

10- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لاستراتيجيات إدارة ظاهرة الصراعات التنظيمية المؤثرة وفقاً لمتغير (التخصص الدراسي) في استراتيجية التجنب لصالح ذوي التخصصات الإنسانية في استخدام هذه الاستراتيجية.