

**The Impact Of Valuation System
In Conflict Management
Strategies Analytical Study
At University Of Basrah**

Lecturer. Shatha A.Alwaan
Shatt Al Arab university
Business Management Dept.

Assist Lecturer. Hani F.Al-Shawi
Basrah University
Business Management Dept.

Abstract

The study tested the impact of valuation system at university of Basrah. The sample includes deans and managers of scientific centers in the university also the sample contains (30) individual. The study depends on the main hypothesis that the valuation system has a significant impact in conflict management strategies. The researcher used questionnaire of two part, the first part constructed according to (Naum-scalp:1998), while the second part constructed according to (AL- Taiai & Al-Atwi:2006) also the researcher used several kinds of statistical method such as mean, standard deviation, simple correlation factor and (F) test to analyze the collected data. Results that derived from this study showing that main hypothese is valid according to this point the study has com out with number of commenations..

**أثر النظام القيمي في استراتيجيات
إدارة الصراع دراسة تحليلية
في جامعة البصرة**

م.م هاني فاضل الشاوي

م.د شذى أحمد علوان

قسم إدارة الأعمال/كلية شط العرب الأهلية

قسم إدارة الأعمال/ جامعة البصرة

الملخص :

تختبر الدراسة الحالية أثر النظام القيمي للمديرين في استراتيجيات إدارة الصراع في جامعة البصرة، حددت عينة الدراسة بالسادة العمداء ومديري المراكز العلمية في الجامعة (٣٠) مديراً، بنيت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها هناك أثر ذو دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجيات إدارة الصراع، استخدمت لأغراض جمع البيانات استمارة استبانة مكونة من جزأين الجزء الأول يتعلق بالنظام القيمي وصيغت فقراته وفق مقياس (نعوم :١٩٩٨) والجزء الثاني يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصراع وصيغت فقراته وفق مقياس (الطائي والعطوي:٢٠٠٦)، كما اعتمد على عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط واختبار (F) لإثبات صحة الفرضيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها صحة الفرضيات وعلى ضوءها طرحت مجموعة من التوصيات.

أولاً- منهجية الدراسة

١- مشكلة الدراسة

ينتمي الفرد للمنظمة وهو يحمل مجموعة من القيم المحددة لمعالم شخصيته والموجه لسلوكياته من خلال تفاعله مع الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة وقد يكون التفاعل ايجابياً وهو أمر يستلزم الاستفادة منه وقد يكون سلبياً بنشوء ظاهرة الصراع في المنظمة وينبغي على المديرين ان يدركوا ان الحل لا يستوجب القضاء على ظاهرة الصراع وإنما استخدام استراتيجيات إدارية من شأنها تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع الى نتائج ايجابية جيدة للمنظمة.

تعد الجامعة مركز الانبعاث الفكري والحضاري بما تقدمه من مخرجات تسهم في دفع عجلة التنمية للمجتمع ولاشك فأن انشغال المديرين بهذا المؤسسة بالصراعات المتحققة والبحث عن الأساليب التي يمكن من خلالها القضاء عليها قد يبعد الجامعة عن أهدافها الرئيسية ويقلل من الاهتمام بمستوى المخرجات المقدمة، وقد لاحظ الباحثان من خلال المعايشة الميدانية ضعف الاهتمام بحالات الصراع المتحققة ومحاولة البحث عن الحلول اللازمة للقضاء على الصراع من دون مراعاة الآثار المترتبة على عملية إدارة الصراع وانعكاساتها على مستوى الأداء الكلي للجامعة وحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:-

- أ- ماهو النظام القيمي السائد لدى المديرين في جامعة البصرة؟
- ب- ماهي استراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة التي يعقدها المديرون في جامعة البصرة؟
- ج- هل يؤثر النظام القيمي للمديرين في استراتيجيات إدارة الصراع بجامعة البصرة؟

٢- أهداف الدراسة

- أ-تشخيص النظام القيمي السائد لدى المديرين في جامعة البصرة.
 - ب-التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع المعتمدة التي يعقدها المدير ون في جامعة البصرة.
 - ج- تحليل أثر النظام القيمي للمديرين في استراتيجيات إدارة الصراع بجامعة البصرة.
 - د-بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري الدراسة من خلال تحديد مفهوم كل منهما وتحديد العلاقة والأثر بينهما.
 - هـ-توجيه اهتمام إدارة الجامعة قيد الدراسة إلى أهمية النظام القيمي في استراتيجيات إدارة الصراع.
- ### ٣-أهمية الدراسة:

- أ-ضرورة التعرف على نظام القيم الموجود لدى المديرين حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد أنفسهم من جهة وما بين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى ومحاولة للسعي على إيجاد قيم مشتركة بين مختلف الأفراد على اعتبار ان وجود حالة من التوافق بين قيم الأفراد من شأنه أن يؤدي الى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والعكس صحيح.
- ب- يعد الصراع حقيقة واقعة في كل منظمة ويكون ذا حدين أما ايجابي أو سلبي مما يتطلب من المنظمات ان تعمل جاهدة على الاستفادة من النتائج الايجابية وتحويل النتائج السلبية الى ايجابية باعتماد استراتيجيات معينة تنعكس آثارها على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.
- ج- أن المؤسسة الجامعية بحكم رسالتها العلمية مسؤولة عن أعداد الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً للنهوض بأعباء المجتمع وتطلعاته لذا بات لزاماً عليها أن تتبنى الأساليب الإدارية العلمية لإنجاز عملياتها لتتمكن من النهوض بأعباء المجتمع وتطلعاته ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة.

٣-فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:- هناك أثر ذو دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجيات إدارة الصراع. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية :
- أ-الفرضية الفرعية الأولى:- هناك أثر ذو دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجية المشاركة.
- ب-الفرضية الفرعية الثانية:- هناك أثر ذو دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجية الإجبار.
- ج-الفرضية الفرعية الثالثة:- هناك أثر ذو دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجية التجنب.

٤-متغيرات الدراسة:

- أ- المتغير المستقل (النظام القيمي):- اعتمد مقياس (نعوم :١٩٩٨) لأنه ملائم لأغراض الدراسة ويقاس من خلال صياغة استمارة استبانة لهذا الغرض تضم (٢٣) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي ويضم هذا المتغير خمس متغيرات فرعية هي (القيم الاقتصادية والقيم السياسية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم الترويحية).
- ب-المتغير المعتمد (استراتيجيات إدارة الصراع):- اعتمد مقياس (الطائي والعطوي: ٢٠٠٦) لأنه ملائم لأغراض الدراسة ويقاس من خلال صياغة استمارة استبانة لهذا الغرض تضم (١٧) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي ويضم هذا المتغير ثلاث متغيرات فرعية هي (استراتيجية المشاركة و استراتيجية الإجبار و استراتيجية التجنب).

٥-عينة الدراسة :

كان اختيار الباحثين لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي مجالاً " للدراسة مبنياً على أساس الدور الحيوي الذي يؤديه هذا القطاع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية مما يتطلب إعطائه اهتماماً كافياً من الإداريين والباحثين ليستطيع تأدية

دوره الحيوي حددت عينة الدراسة بالسادة أ أعضاء مجلس الجامعة والمديرين في المراكز العلمية التابعة لها (٣٢) فرداً" وزعت استمارة الاستبانة عليهم في حين استلمت (٣٠) استمارة فقط وأسقطت استمارتان بسبب عدم توافرها على الشروط اللازمة. استخدم البحث لأغراض التحليل والاختبار مجموعة من الأساليب الإحصائية هي الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط ومعامل التفسير (R^2) واختبار (F) لإثبات صحة الفرضيات. استخدم لأغراض جمع البيانات والتحليل مقياسين أولهما مقياس (نعوم: ١٩٩٨) لقياس النظام القيمي وثانيهما مقياس استراتيجيات إدارة الصراع (الطائي والعطوي: ٢٠٠٦) وكلا المقياسين مختبر ومحكم.

ثانياً:- الجانب النظري

١ - مفهوم القيم

القيم عبارة عن مجموعة من المعايير المطلقة التي يحتاجها الفرد في حياته (Pettinger:2000:38)، كما تعرف بأنها النظام الذي يواجهه الفرد عندما يجابه عملية الاختيار بين عدة أبدال (Harrison:1975:41) ويرى آخر بأنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب، ماهو جيد وغير جيد، ماهو مهم وغير مهم (Robbins:2001:62). أو أنها تقديرات لمعاني الأشياء وأهميتها والأعمال والعلاقات اللازمة لإشباع حاجات الفرد الفسيولوجية والاجتماعية (نعوم: ١٩٩٨: ٣٠). فالقيم تمثل مجموعة المثاليات والاعتقادات والاتجاهات التي يتبناها أعضاء المنظمة وتتعكس على منظماتهم أي ان القيم التنظيمية لا تكتب بل تبقى في التفكير وطريقة العمل التي يستخدمها الأفراد عند التعامل فيما بينهم ومع الآخرين في الخارج (Schermerhorn:1996:48).

أي ان القيم تعد الأساس الرئيس للأنظمة والمبادئ لكل من سلوك الفرد والمنظمة والمجتمع ككل وان ترتيب الفرد لمجموعة القيم التي يتبناها وذلك حسب

الاهمية النسبية لكل قيمة يعرف بنظام القيم Value system ويعرف نظام القيم بأنه نمط القيم في التنظيم (Kreitner et al:1999:72) او انه عبارة عن مجموعة القيم الفردية المترتبة بشكل هرمي يثير الى درجة اهميته (Robbins:2001:62).. مما تقدم يمكننا تعريف القيم بأنها عبارة عن موجّهات مرشدة لتفكير الأفراد للاهتمام بموضوعات معينة من دون أخرى بما ينسجم و رغباتهم وميولهم الشخصية.

٢- مصادر القيم

تنشأ القيم من مصادر متعددة يمكن تحديدها بالآتي:- (القيوتي:١٩٩٣: ٩٨)
أ- الأسرة:- تعد الأسرة المصدر الأساس في تكوين القيم لدى الأفراد وخصوصا " في المراحل الأولى من العمر، إذ يكتسب منها الأساسيات من الاحترام والتقدير والحب والعطف فنجاح الأب والأم في الأسرة له الدور الأكبر من قيمنا الأصلية بما يعبرون به دائما" عن قيمهم بأخبارنا بما يريهون وبما لا يريدون أن نقوم به ونفعله ونؤمن به.

ب- التعاليم الدينية:- أهم وظيفة من وظائف المعتقدات الدينية هي أنها تعمل على تحديد السلوك الصحيح والخاطئ وتعطي معنى للحياة وتعطي الإجابة على الأسئلة حول طبيعة الحياة والإنسان وتعمل على تعزيز القيم والأعراف الاجتماعية وخصوصا" تلك التي لها علاقة بما هو صحيح وماهو خطأ.

ج- التعليم:- مثل الركيزة الأساس في احداث تغيير في حياة الأفراد وتغير بعض المفاهيم والمعتقدات الى مفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم، فالتعليم عنصر أساس في تكوين القيم لانه يسهم في تنوير الأذهان وتغيير الأفكار القديمة وتبني قيم جديدة تتناسب والتغيرات الثقافية المتجددة.

د- الملاحظة:- للملاحظة دور كبير في تكوين القيم لدى الأفراد فملاحظة الفرد للآخرين في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالهم تؤثر عليه في تبني قيمهم او ما يرى انه يناسبه من تلك الأعمال ولاشك إن احتكاك الفرد مع الآخرين في حياته اليومية

وما يشاهده من سلوكهم إنما يعكس قيما" معينة هو يتبع او يقلد بعض القيم التي توجد عندهم.

٣- تصنيف القيم

تصنف القيم الى مجاميع مختلفة بحسب المعيار المعتمد في التصنيف، وطبقا " لمعيار المحتوى تصنف القيم الى المجاميع الآتية:- (Pettinger:2000:39)
أ-القيم الاقتصادية:- ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية فعلاقات الأفراد فيما بينهم هدفها المصلحة والحصول على المادة وبقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم.

ب-القيم السياسية:- أساس هذه القيم هي القوة فالقيم السياسية تعكس شخص صية الفرد الذي يسعى للسيطرة والتحكم في الأمور حتى يكون قادرا" على التأثير في الآخرين من ثم يكون قادرا" على قيادتهم وتوجيههم.

ج-القيم الاجتماعية:- هي التفاعل الايجابي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية معهم ومشاركة الآخرين في مناسباتهم ومسؤولياتهم ومشاعرهم.
د-القيم الدينية:- هي ارفع القيم وأعلاها لأنها تعكس أيمان الفرد بديانة معينة وتتمثل بتطبيق تعليمات تلك الديانة وأوامرها وتجنب نواهيها.

هـ-القيم الفكرية:- وتشير إلى التحليل والاستفسار و الرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.

و-القيم الجمالية:- وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

٤- مفهوم الصراع

تنوعت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الصراع تبعا" للمداخل الإدارية فالمدخل التقليدي ينظر للصراع على انه شيء مكروه يحدث في المنظمة ويجب تجنبه أما مدخل العلاقات الإنسانية فيعتبر الصراع أمراً طبيعياً إلا انه يكون مؤثراً على المخرجات أما المدخل التفاعلي فلا ينظر للصراع على انه قوة ايجابية في

المنظمة فحسب بل له أهمية قصوى لتحقيق الكفاية في الأداء ولذلك سوف نستعرض أدناه وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الصراع (Robbins:2001:384-385) أحد الباحثين يعرف الصراع بأنه حالة عدم التوافق بين آثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات (Griffen:2002:598) كما يقصد به النشاط الموجه لتحقيق نتائج مفضلة تمنع تحقق نتائج غير مفضلة لذا انه يقود عادة الى العداء بين الطرفين (Kreitner et al:1999:318). ويرى آخر بأنه اضطراب أو توقف في عملية اتخاذ القرار إذ يواجه متخذ القرار صعوبة في اختيار البديل الأفضل (الحبيب:٢٠٠٨:٩٥).

ويوضح كلا " من (Daft&Noe:2001:462) أن الصراع ظاهرة حتمية تتبعي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها . أو انه عبارة عن موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهما في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض و رغبة الطرف الأخر (العميان: ٢٠٠٤ : ٣٦٤). أي انه اختلاف بين الأشخاص (فيد و مجموعة ومنظمة) حول الأهداف أو الأفكار أو المشاعر والذي يعمل على قيام أحد أطراف الصراع بعرقلة الطرف الآخر عن تحقيق مصالحه وأهدافه (الطائي وعطيوي:٢٠٠٦: ١٢٨). فهو مثل ل ارباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب المفاضلة والاختيار بين الأبدال (القيوتي:١٩٩٣: ٧٢). فالصراع يمكن ان يحدث بين الأفراد في المنظمة او بين الجماعات او حتى ما بين المنظمات نفسها.

تأسيساً على ما تقدم يمكننا تعريف الصراع بأنه وجود حالة من عدم التوافق بين أطراف الصراع تكون لهم القدرة إضرار بعضهم بعضاً بهدف أعاقه الطرف الآخر عن تحقيق أهدافه. وستقتصر دراستنا على الصراع الفردي.

٥-أسباب الصراع

تحدد أسباب الصراع الفردي في المنظمة بالاتي:--(Pettinger:2000:154-155) (Griffen:2002:600-601)

أ-وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة:- ان اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات تجعل امكانيات التناقض اكبر نظرا" لاختلاف الاراء والمفاهيم حول الكثير من الامور أما اذا كانت القرارات تتم بشكل فوري من دون الاعتماد على الآخرين فأن احتمالات ظهور التناقض تكون اقل.

ب-اختلاف الإدراك:- ان اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون الظواهر نفسها بطرق مختلفه وذلك لصلة المدركات بالأهداف.

ج-اختلاف القيم:-ان وجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي الى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات وهو أمر من شأنه الأضرار بالمصالح العامة.

د-غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات بشكل دقيق:-ان عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة تجعلهم غير قادرين على التصرف.

٦- نماذج الصراع

لكي نتمكن من دراسة الصراع لابد من معرفة النماذج المستخدمة في دراسته وهذه النماذج على النحو الآتي:- (العتيبي: ٢٠٠٦: ٨٣)

أ-النموذج الأول-نموذج عملية الصراع

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع ومتابعة أثر كل مرحلة على التي تليها ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة،يعتبر هذا الأنموذج مفيدا" عندما تكون هنالك رغبة في فهم أحداث إدارة الصراع ومراحلها والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

ب-النموذج الثاني-النموذج الهيكلي للصراع

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، إذ يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجاميع من العوامل او القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:-
• النزعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصيتي كل منهما.

- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات المحايدة.
 - هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.
 - القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع الى جانب إجراءات دخول طرف ثالث بينهما وقواعد ذلك الدخول.
- ويطلق على هذا النموذج بالهيكلي نظرا " لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي او التغير البطيء ويعد مفيدا" في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

ج-النموذج الثالث-نموذج النظم

- الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو ان عملية الصراع يمكن ان تكون لها نتائج ايجابية واخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتكون نظام الصراع وفقا" لهذا النموذج من ثلاثة عناصر هي:-
- مدخلات النظام:- وتتمثل بمصادر الصراع.
 - الاساليب والطرق :- الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل و الصراع.
 - مخرجات النظام:- وتشتمل نتائج الصراع سواء أكانت ايجابية ام سلبية.
- يفيد هذا النموذج في اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل و الصراع لذا سنعتمد هذا النموذج في الدراسة الحالية.

٧-استراتيجيات إدارة الصراع

- لما كان الصراع صفة ملازمة لكيان أي منظمة فالأمر يتطلب توافر استراتيجيات معينة يمكن اتباعها لأدارته وهي مختلفة لأن الصراع بحد ذاته يختلف اما ان يكون ايجابيا " او سلبيا" معتمدا" على مايركبه من اثار على المنظمة لتحقيق

أهدافها ويحدد (Baker:1988:168) ثلاث استراتيجيات لإدارة الصراع وهي المشاركة والاجبار والتجنب والجدول (١) يوضح استراتيجيات إدارة الصراع ومتطلبات استخدامها

جدول (١) استراتيجيات إدارة الصراع ومتطلبات استخدامها

الاستراتيجية	متطلبات استخدامها
المشاركة	في المسائل المعقدة التي تحتاج الى مشاركة، في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط الطويلة الاجل، عندما يكون طرفي الصراع بالفكر نفسه من القوة، عندما يكون الموضوع جوهريا " ولاأحد لديه استعداد للتنازل عنه، للتخلص من المشاعر السلبية التي نشأت خلال الصراع، لتوحيد الاهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة من اجل كسب التزامها بالحل من خلال الاتفاق بالأجماع و من ثم الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.
الاجبار	تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي ترسمها الإدارة العليا، عند تنفيذ قواعد جديدة في العمل وتطبيقها في القضايا المتنازعة عليها المحتاجة الى اتخاذ قرار سريع، ضد الاشخاص الذين ينتهزون عدم استخدام اسلوب الاجبار والقوة معهم، عندما يحاول احد اطراف الصراع تجنب اظهار مواطن ضعفه امام الآخرين ويحاول كسب الصراع لصالحه، عندها يكون هناك تفاوت شديد في القيم بين اطراف الصراع مما يجعل التوصل الى حل يرضي الطرفين امرا " مستحيلا"، عندما يرغب احد اطراف الصراع في الاستقلال التام وعدم التعاون مع بقية الاطراف بهدف زيادة قوته او تخليص التزاماته نحوهم، في القضايا المتعلقة بمصلحة العمل مباشرة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.
التجنب	في القضايا التي ليست بذات أهمية ولا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع، عندما تكون قوة المدير منخفضة مقارنة بأطراف الصراع الأخرى، عندما يوجد من يتعامل مع الصراع أفضل من المدير بطرق اكثر فاعلية كأحد المرؤوسين مثلا"، في القضايا الثانوية عندما يدرك احد طرفي الصراع انه لا يستطيع تحقيق اهدافه لو دخل في صراع مع الطرف الاخر، لاعطاء الفرصة للطرف الاخر حتى يهدأ ويعيد النظر في قضية الصراع مرة اخرى، عندما يتبين ان هنالك مشكلات اخرى ملازمة للقضايا المتنازعة عليها وان هذه القضايا المتنازعة عليها هي اعراض لمشكلات اخرى، عندما تكون تكلفة الصراع تفوق العوائد المتحصلة من كسب الصراع، عندما يكون تجميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة أهم من اتخاذ قرار فوري ومتسرع في موضوع الصراع.

المصدر: العتيبي ، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦، ص ٩١.

ثالثاً- الجانب العملي

١- تحديد أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة

أ- تحديد أهمية متغيرات النظام القيمي من وجهة نظر أفراد العينة

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمتغير النظام القيمي

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمتغير النظام القيمي

المتغيرات الفرعية	المتغيرات الثانوية	المتغيرات الثانوية		ت	المتغيرات الفرعية
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
القيم الاقتصادية	المتغيرات الفرعية	٠.٣٩	٣.٣٨	١	القيم الاقتصادية
		٠.٥٠	٣.٤٣	٢	الأشياء المادية
		٠.٤٩	٣.٦٣	٣	المال
		٠.٠١	٤.٠١	٤	العوامل المالية
		٠.٣١	٣.١٠	٥	التميز
القيم السياسية	المتغيرات الفرعية	٠.٦٤	٢.٧٣	٦	تطوير المستقبل الوظيفي
		٠.٣٩	٤.٣١	٧	الإقناع
		٠.٥٠	٣.٥٧	٨	الغضب
		٠.٤١	٣.٨٠	٩	القانون
		٠.١٨	٤.٩٧	١٠	الالتزام بالتعليمات
		٠.٣٨	٤.٨٣	١١	المتابعة المستمرة
القيم	المتغيرات الفرعية	٠.٥١	٤.٥٣	١٢	الحماس
		٠.٣٥	٤.١٣	١٢	الاحترام
٠.٣٥	٣.٦٧	٠.٤٣	٣.٧٧		

		٠.٤٨	٣.٣٣	اللفظ	١٣	الاجتماعية
		٠.٥٠	٣.٥٧	العلاقات الاجتماعية	١٤	
		٠.٠١	٤.٠١	المنسوية	١٥	
٠.٤٠	٣.٥٧	٠.٣١	٣.٩٠	الوضوح	١٦	القيم الدينية
		٠.٣٥	٣.١٣	العدالة	١٧	
		٠.٤٥	٣.٢٧	الشعائر الدينية	١٨	
		٠.٥٠	٣.٥٧	أسرار العمل	١٩	
		٠.٤١	٣.٩٧	المواجهة	٢٠	
٠.٥٣	٣.٣٦	٠.٥٦	٣.٤٠	متابعة التطورات	٢١	القيم الترويحية
		٠.٤٦	٣.١٠	التمتع بجمال الطبيعة	٢٢	
		٠.٥٦	٣.٦٠	الهوايات الشخصية	٢٣	
٠.٤١	٣.٦٦	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

أوضح من الجدول (٢) في أعلاه ما يأتي:-

القيم الاقتصادية:- بلغ المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المتغير (٠.٣٩، ٣.٣٨) على التوالي موضحاً "الاهتمام القوي من أفراد العينة بهذا المتغير، حصل المتغير الثانوي العوامل المالية على أعلى المتوسطات الحسابية و بانحراف معياري بلغ (٤.٠١، ٠.٠١) في حين حصل المتغير الثانوي تطوير المستقبل الوظيفي على أدنى المتوسطات الحسابية و بانحراف معياري بلغا على التوالي (٠.٦٤، ٢.٧٣).

القيم السياسية:- بلغ المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري الاجمالي لهذا المتغير (٤.٣١، ٠.٣٩) على التوالي موضحاً "اهتماماً قوياً جداً" من افراد العينة بهذا المتغير، حصل المتغير الثانوي القانون على اعلى المتوسطات الحسابية و بانحراف معياري بلغ (٤.٩٧، ٠.١٨) في حين حصل المتغير الثانوي الاقناع على ادنى المتوسطات الحسابية و بانحراف معياري بلغ على التوالي (٣.٥٧، ٠.٥٠).

القيم الاجتماعية:- بلغ المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري الاجمالي لهذا المتغير (٣.٦٧، ٠.٣٥) على التوالي موضحاً "اهتماماً قوياً" من افراد العينة بهذا المتغير، حصل المتغير الثانوي المنسوية على اعلى المتوسطات الحسابية و بانحراف

معياري بلغ (٤.٠١، ٠.٠١) في حين حصل المتغير الثانوي اللطف على ادنى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغ (٣.٣٣، ٠.٤٨) على التوالي. القيم الدينية :- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي لهذا المتغير (٣.٥٧، ٠.٤٠) على التوالي موضحا "اهتماماً قوياً من قبل أفراد العينة بهذا المتغير، حصل المتغير الثانوي الوضوح على أعلى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغ (٣.٩٧، ٠.٤٠) في حين حصل المتغير الثانوي العدالة على أدنى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغ (٣.١٣، ٠.٤٠). القيم الترويحوية:- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي له ذا المتغير (٣.٣٦، ٠.٥٣) على التوالي موضحا "اهتمام قوي من قبل أفراد العينة بهذا المتغير، حصل المتغير الثانوي الهوايات الشخصية على أعلى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغ (٣.٦٠، ٠.٥٦) في حين حصل المتغير الثانوي التمتع بجمال الطبيعة على أدنى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغ (٣.١٠، ٠.٤٦).

أوضح من نتائج التحليل في أعلاه ما يأتي:-

- إدراك أفراد العينة الواضح من قبل بأنظمة القيم التي يمتلكونها أدنى الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير النظام القيمي (٣.٦٦، ٠.٤١) على التوالي وهي أكبر من الوسط الفرضي (٣).
- أحثل متغيري القيم السياسية المرتبة الأولى من النظام القيمي موضحا " تأكيد المديرين المتزايد ضرورة الاهتمام بالقوانين والتعليمات الرسمية وإجراء المتابعة المستمرة بما ينسجم وطبيعة العمل الحكومي.

- آحتل متغير القيم الاجتماعية المرتبة الثانية من النظام القيمي لأفراد العينة موضحاً " الاعتقاد السائد لدى افراد العينة بضرورة مراعاة العلاقات الاجتماعية والتعامل بالأنسب داخل الجامعة.
- آحتل متغير القيم الدينية المرتبة الثالثة من النظام القيمي لأفراد العينة مبينا الاهتمام بالتعاليم الدينية.
- آحتل متغير القيم الاقتصادية المرتبة الرابعة من النظام القيمي لأفراد العينة موضحاً ان المديرين في جامعة البصرة يسعون لتحقيق المنافع الاقتصادية من العمل داخل الجامعة وهذا يتلائم ورسالتهم العلمية .
- آحتل متغير القيم الترويحية المرتبة الخامسة والاخيرة من النظام القيمي لأفراد العينة موضحاً " الاهتمام المحدود بممارسة الهوايات الشخصية وذلك يعود للأنشغال المفرط للمديرين بالأعمال الروتينية اليومية خاصة وان بعضاً منهم يستمر على الدوام لساعات متأخرة من الدوام المسائي.
- ب- تحديد أهمية متغيرات استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر أفراد العينة يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمتغير استراتيجيات إدارة الصراع

جدول(٣)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمتغير استراتيجيات إدارة الصراع

المتغيرات الرئيسية	ت	مضمون الفقرات		الفقرات	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
المشاركة	٢٤	٠.٥٦	٣.٢٨	٠.٤٩	٣.٦٣
	٢٥			٠.٦٣	٢.٨٧
	٢٦			٠.٦٤	٣.٠٠

		٠.٥٧	٣.٢٣	الاستفادة من خبرات الآخرين للتوصل الى القرارات الصحيحة	٢٧	
		٠.٥٢	٣.٧٣	أ تبادل المعلومات الدقيقة مع المرؤوسين عند حل المشكلات	٢٨	
		٠.٥٠	٣.٢٣	التحقق عن المشكلة عند حدوثها	٢٩	
٠.٤٠	٤.٠٣	٠.٤٩	٣.٣٧	أتعامل مع مواضيع الخلاف على انها مكسب او خسارة	٣٠	الأجبار
		٠.٥٠	٣.٥٧	ينبغي التمسك بالرأي لأرغام الآخرين على تقديم التنازلات	٣١	
		٠.١٨	٤.٤٠	أستخدم السلطة الرسمية لجعل افكاري مقبولة لديهم	٣٢	
		٠.٣٧	٣.٩٧	أكون حازماً عند التعامل مع المرؤوسين للتوصل الى حل المشكلات	٣٣	
		٠.٦٦	٤.٦٧	أستسلم لسلطة القانون لالرغبة المرؤوسين عند حل المشكلات	٣٤	
		٠.٥٧	٤.٢٠	أعتمد التعليمات الرسمية للتقليل من وجهات النظر المعارضة	٣٥	
٠.٤٨	٣.٣٢	٠.٤٨	٣.٣٣	الحل الوحيد للخلافات المتحققة هو تجاهلها	٣٦	التجنب
		٠.٥١	٣.٥٣	أتجنب مناقشة المرؤوسين الذين يختلفون معي بالرأي	٣٧	
		٠.٣١	٣.٩٠	أحاول البقاء بعيداً عن الخلافات الناشئة ما بين المرؤوسين	٣٨	
		٠.٤٥	٣.٢١	أترك الحديث عن الخلافات الناشئة لتجنب مشاعر المرؤوسين	٣٩	
		٠.٦٧	٢.٦٣	عدم المبادرة بالمناقشات التي تضعني بموقف خلاف مع المرؤوسين	٤٠	
٠.٥٠	٣.٥٤			المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الاجمالي		

المصدر: اعداد الباحثي بالاعتماد على نتائج الحاسوب

أوضح من الجدول (٣) في اعلاه الاتي:-

استراتيجية المشاركة:- بلغ المتوسط الحسابي والانحراف الم عياري للفقرات الممثلة لهذا المتغير (٣.٢٨، ٠.٥٦) على التوالي موضحاً "أهتمام أفراد العينة بهذا المتغير ، حصلت الفقرة (٢٨) المتضمنة(أ تبادل المعلومات الدقيقة مع المرؤوسين عند حل المشكلات) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (٣.٧٣) وبانحراف معياري بلغ (٠.٥٢) في حين حصلت الفقرة(٢٥)المتضمنة(أشجع المرؤوسين على الفهم

الصحيح للمشكلات قبل البدء بحلها (على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٢.٨٧) وبلأفحراف معياري (٠.٦٣).

استراتيجية الاجبار:- بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الممثلة لهذا المتغير (٤.٠٣، ٠.٤٦) على التوالي موضحاً "اهتماماً قوياً جداً" من أفراد العينة بهذا المتغير، حصلت الفقرة (٣٤) المتضمنة (أستسلم لسلطة القانون لا لرغبة المرؤوسين عند حل المشكلات المتحققة) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (٤.٦٧) وبلأفحراف معياري بلغ (٠.٦٦) في حين حصلت الفقرة (٣٠) المتضمنة (أتعامل مع مواضيع الخلاف على انها عملية مكسب او خسارة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣.٣٧) وبلأفحراف معياري (٠.٤٩).

استراتيجية التجنب:- بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات الممثلة لهذا المتغير (٣.٣٢، ٠.٤٨) على التوالي موضحاً "اهتمام افراد العينة بهذا المتغير، حصلت الفقرة (٣٨) المتضمنة (أحاول البقاء بعيداً عن الخلافات الشخصية الناشئة بين المرؤوسين) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (٣.٩٠) وبأنحراف معياري بلغ (٠.٣١) في حين حصلت الفقرة (٤٠) المتضمنة (عدم المبادرة بالمناقشات التي تضعني بموقف خلاف مع المرؤوسين) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٢.٦٣) وبلأفحراف معياري (٠.٦٧).
أوضح من نتائج التحليل في أعلاه ما يأتي:-

- الادراك الواضح من افراد العينة بلستراتيجيات إدارة الصراع اذ بلغ المتوسط الحسابي العام والآنحراف المعياري الاجمالي للمتغير الرئيس استراتيجيات إدارة الصراع (٣.٥٤، ٠.٥٠) وهي اكبر من الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (٣).
- احتل متغير استراتيجيات الاجبار المرتبة الاولى من استراتيجيات إدارة الصراع مما يوضح اعتماد المديرين بجامعة البصرة على استخدام القوة والقانون لإدارة الصراعات المتحققة.

- احتل متغير استراتيجي التجنب المرتبة الثانية من استراتيجيات إدارة الصراع مما يبين ان عدم قدرة المديرين على اللجوء للوسائل الرسمية لإدارة الصراعات تجعلهم يتجنبونها تقديراً لمشاعر المرؤوسين ولرغبتهم في تجنب الصراعات.
 - احتل متغير استراتيجي المشاركة المرتبة الثالثة من استراتيجيات إدارة الصراع مما يوضح ضعف التعاون بين المديرين والمرؤوسين لإدارة الصراعات المتحققة.
- ٢- تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات النظام القيمي واستراتيجيات إدارة الصراع
- يبين الجدول (٤) العلاقات الارتباطية بين متغيرات النظام القيمي واستراتيجيات إدارة الصراع .

جدول (٤)

العلاقات الارتباطية بين متغيرات النظام القيمي واستراتيجيات إدارة الصراع

التجنب	الاجبار	المشاركة	المعتمدة المستقلة
**٠.٦٠٧	**٠.٦١٠	**٠.٤٧٨	القيم الاقتصادية
٠.١٧١	**٠.٧٧٦	٠.٠٦٢	القيم السياسية
**٠.٤٨٧	٠.١٥٩	**٠.٥٣٨	القيم الاجتماعية
٠.٢٣٧	*٠.٤٠	**٠.٥٢٥	القيم الدينية
٠.٠١٦	٠.١٠٣-	٠.٠٧٣	القيم الترويحية
**٠.٧٥	**٠.٩٣	**٠.٧٠	النظام القيمي

*معنوي عند مستوى ٥%

**معنوي عند مستوى ١%

أضح من نتائج الجدول (٤) ما يأتي :

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل القيم الاقتصادية والمتغير المعتمد استراتيجي المشاركة بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٤٧٨) عند مستوى المعنوية (١%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل القيم الاقتصادية والمتغير المعتمد استراتيجي الاجبار بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٦١٠) عند مستوى معنوية (١%)، كذلك وجود علاقة

ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل القيم الاقتصادية والمتغير المعتمد استراتيجية التجنب بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٦٠٧) عند مستوى معنوية (١%).

عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل القيم السياسية والمتغير المعتمد استراتيجية المشاركة ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا " بين المتغير المستقل القيم السياسية والمتغير المعتمد استراتيجية الاجبار بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٧٧٦) عند مستوى معنوية (١%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة جدا " وغير مقبولة بين المتغير المستقل القيم السياسية والمتغير المعتمد استراتيجية التجنب بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.١٧١) .

وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين المتغير المستقل القيم الاجتماعية والمتغير المعتمد استراتيجية المشاركة بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٥٣٨) عند مستوى معنوية (١%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة وغير مقبولة بين المتغير المستقل القيم الاجتماعية والمتغير المعتمد استراتيجية الاجبار بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.١٥٩) كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومقبولة بين المتغير المستقل القيم الاجتماعية والمتغير المعتمد استراتيجية التجنب بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٤٨٧) عند مستوى معنوية (١%).

وجود علاقة ارتباط موجبة ومقبولة بين المتغير المستقل القيم الدينية والمتغير المعتمد استراتيجية المشاركة بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٥٢٥) عند مستوى معنوية (١%)، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ومقبولة بين المتغير المستقل القيم الدينية والمتغير المعتمد استراتيجية الاجبار بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٤٠) عند مستوى معنوية (٥%)، كذلك وجود علاقة ارتباط ضعيفة وغير مقبولة بين المتغير المستقل القيم الدينية والمتغير المعتمد استراتيجية التجنب بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٢٣) .

- عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل القيم الترويجية والمتغيرات المعتمدة كلا من استراتيجيات المشاركة والاجبار والتجنب .
- أوضح من نتائج التحليل في اعلاه ما يأتي
- حقق متغير النظام القيمي علاقة ايجابية معنوية مع متغير استراتيجيات الاجبار في حين كانت له علاقة ايجابية معنوية مع كلا من متغيري استراتيجيات تجنب المشاركة والمشاركة وهذا ما يبين الاهتمام المتزايد للمديرين في الجامعة عينة الدراسة بلستراتيجيات الاجبار لإدارة الصراعات المتحققة.
 - حقق متغير القيم السياسية علاقة ايجابية معنوية وقوية جدا " مع متغير استراتيجيات تجنب الاجبار فقط مما يبين التزام المديرين في الجامعة عينة الدراسة على تطبيق القوانين والتعليمات الرسمية لإدارة الصراعات المتحققة وهذا بدوره يتنافى و استراتيجيات تجنب المشاركة.
 - حقق متغير القيم الاقتصادية علاقة ايجابية معنوية وقوية جدا " مع متغيري استراتيجيات تجنب الاجبار والتجنب وعلاقة ايجابية ومقبولة مع متغير استراتيجيات تجنب المشاركة مما يوضح ان سعي افراد العينة لتحقيق المنافع الاقتصادية من العمل داخل الجامعة جعلهم يفضلون استراتيجيات تجنب الاجبار والتجنب اولا " لإدارة الصراعات المتحققة ومن ثم التفكير بلستراتيجيات المشاركة.
 - حقق متغير القيم الاجتماعية علاقة ايجابية معنوية ومقبولة مع متغيري استراتيجيات المشاركة والتجنب في حين كانت لها علاقة ضعيفة جدا " وغير معنوية بمتغير استراتيجيات الاجبار مما يعني ان تأكيد افراد العينة أهمية التعاملات الاجتماعية والالطف اثناء انجاز الاعمال انعكس ايجابيا " على تبني استراتيجيات المشاركة او تجنب لإدارة الصراعات المتحققة.
 - حقق متغير القيم الدينية علاقة ايجابية معنوية ومقبولة بمتغير استراتيجيات المشاركة ثم متغير استراتيجيات الاجبار .
 - حقق متغير القيم الترويجية علاقات ضعيفة جدا " وغير معنوية بمتغيرات استراتيجيات المشاركة والاجبار والتجنب.

٣- قياس اثر النظام القيمي في استراتيجيات إدارة الصراع

جدول (٥) نتائج العلاقات التأثيرية بين النظام القيمي واستراتيجيات إدارة الصراع

النظام القيمي			المستقلة
Fالمجدولة	Fالمحسوبة	R ²	المعتمدة
٧,٦٤ عند مستوى	٢٦,٩٣	٠,٤٩	ستراتيجية المشاركة
معنوية ١% ودرجة	٦٠,٨٠	٠,٨٨	استراتيجية الاجبار
حرية (٢٨, ١)	١٧,٢٩	٠,٥٦	استراتيجية التجنب

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

أتضح من الجدول (٥) ما يأتي:-

وجود أثر ذي دلالة معنوية للنظام القيمي في استراتيجية المشاركة إذ يؤشر معامل التحديد (R²) أن نسبة الاختلاف المفسر في استراتيجيات المشاركة بسبب تأثير النظام القيمي لا تقل عن (٠.٤٩) وان النسبة الباقية وهي (٠.٥١) تعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٢٨, ١) مما يؤكد صحة الفرضية الأولى هناك أثر ذي دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجيه المشاركة.

وجود أثر ذي دلالة معنوية للنظام القيمي في استراتيجيات الاجبار إذ يؤشر معامل التحديد (R²) أن نسبة الاختلاف المفسر في استراتيجيات الاجبار بسبب تأثير النظام القيمي لا تقل عن (٠.٨٨) وان النسبة الباقية وهي (٠.١٢) تعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٢٨, ١) مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية هناك أثر ذي دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجيه الاجبار.

وجود أثر ذي دلالة معنوية للنظام القيمي في استراتيجية التجنب إذ يؤشر معامل التحديد (R^2) أن نسبة الاختلاف المفسر في استراتيجية التجنب بسبب تأثير النظام القيمي لا تقل عن (0.56) وأن النسبة الباقية وهي (0.44) تعود لمتغيرات لا يمكن السيطرة عليها ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F) عن مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (1، 28) مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة هناك أثر ذي دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجية التجنب. نستخلص من نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث صحة الفرضية الرئيسية المتضمنة هناك أثر ذي دلالة معنوية للنظام القيمي للمديرين في استراتيجيات إدارة الصراع.

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً- الاستنتاجات .

- 1- تشكل النظام القيمي للمديرين في جامعة البصرة وفق النسق الآتي القيم السياسية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم الاقتصادية والقيم الترويجية.
- 2- تأكيد المديرين في الجامعة عينة الدراسة ضرورة استخدام القوانين والتعليمات الرسمية لإدارة الصراعات المتحققة في منظماتهم لاعتقادهم بأهميتها.
- 3- احتلت استراتيجية المشاركة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية من بين استراتيجيات إدارة الصراع في الجامعة على الرغم مما تحمله من مميزات.

ثانياً- التوصيات .

- 1- الكشف عن النظام القيمي للمديرين قبل شغله المنصب الإداري لمعرفة مقدار التقارب بين نظام القيم للفرد واهداف الجامعة.
- 2- تطوير القدرات الذاتية للمديرين من خلال قيام مجموعة من الأكاديميين بدورات تدريبية لتوضيح مفهوم الصراع وأنواعه والوسائل اللازمة لحل ه كذلك عرض مجموعة من حالات الصراع المتحققة في البيئة الجامعية لمناقشتها ووضع الحلول اللازمة لها.

٣- إشراك المرؤوسين في القرارات التي تتخذها الإدارات العليا لحل الصراعات المتحققة محاولة لتحقيق التعاون والانسجام في العمل ولتقليل ردود الأفعال السلبية التي من الممكن ان تنشأ في الجامعة تجاه بعض أفعال المديرين.

المصادر :

أولاً-المصادر العربية .

١-العميان،محمود سلمان،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،الاردن،دار وائل للنشر،الطبعة الثانية،٢٠٠٤.

٢-القيوتي،محمد قاسم،السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية،الجامعة الاردنية،عمان،١٩٩٣.

٣-الحبيب،بكر تركي عبد الامير،(٢٠٠٨)،استراتيجيات قيادات الكليات في مواجهة الصراع التنظيمي،دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الليبية،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم،بغداد،العدد(٢٢)،السنة(١٠).

٤-الطائي،يوسف حجيم،العطوي،عامر علي حسين،(٢٠٠٦)،الذكاء الشعوري وعلاقتة بأستراتيجيات إدارة الصراع،دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة،مجلة دراسات ادارية،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة البصرة،المجلد(١)،العدد(٢)،ص ص ١١٧-١٥٠.

٥-العتيبي،طارق بن موسى،(٢٠٠٦)،الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها،أطروحة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،الامارات العربية المتحدة.

٦-نعوم،أمال فؤاد،(١٩٩٨)النظام القيمي السائد لدى المديرين العراقيين في القطاعين الصناعي والخدمي العاميين في محافظة البصرة دراسة ميدانية مقارنة، أطروحة ماجستير غير منشورة،جامعة البصرة.

ثانياً-المصادر الاجنبية :

1-Baker J.,Tiosvold D.&Hndrews I.,conflict approaches of effective and ineffective project managers,field study in matrix organaizational,journal of management studies,vol.13,no.2m1988.

2-Griffin Ricky W.management,7th,Houghton Mifflin Company,u.s.a.2002.

- 3-George,Jennifer&Jones Gareth R., organizational behavior,Addison-Wesley publishing company,inc.,1999
- 4-Daft R.,&Noe R.,organizational behavior,Philadelphia,Harcourt college publishers,2001.
- 5-Harrison E.Frank,the managerial decision making process,Houghton Mifflin co.,u.,s.,a.,1985.
- 6-Kreitner Robert,Kinicki Angelo,Buelens Marc,organizational Behavior,first European edition,McGraw-hill publishing company,1999.
- 7-Pettinger Richard,Mastering organizational behavior,Best-set typesetters ltd,2000.
- 8-Robbins Stephen P., organizational behavior,8th,new jersey,prentice-hall,inc., upper saddle river,2001.
- 9-Schermerhorn,john R.,management for productivity.new york,john wily&sons inc.,1996.

استمارة استبانة

السيد المدير المحترم

تحية طيبة

يروم الباحثان القيام بدراسة تهدف لمعرفة أثر النظام القيمي للمديرين في استراتيجيات إدارة الصراع في جامعة البصرة وان صحة النتائج ودقتها تعتمد على مدى الوضوح والموضوعية في الإجابة لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي

تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل التوصل إلى نتائج علمية علما " ان الإجابات تستخدم لأغرض البحث العلمي فقط ودقة الإجابة تعزز قيمة النتائج المستهدفة.

المتغيرات	ت	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
القيم الاقتصادية	١	ينبغي ان تتضمن المكافآت الممنوحة للمديرين حيازة اشياء مادية كالسيارة والمنزل					
	٢	الاموال ليست وسيلة للوصول الى الاشياء بل غاية ينبغي تحقيقها					
	٣	العوامل المالية هي الاساس لخلق المشاكل بالجامعة					
	٤	منصب المدير العام يجعلني مميزا " مابين اقراني					
	٥	أبحث عن فرص جديدة لتطوير مستقبلي الوظيفي					
القيم السياسية	٦	أقع الآخرين ان افكاري تصب لصالحهم					
	٧	أظهر غضبي لأحصل على الاداء المطلوب من المروسين					
	٨	القانون هو الاسلوب الوحيد ل حل الخلافات المتحققة					
	٩	أحرص على الالتزام بالتعليمات الرسمية					
	١٠	أجراء المتابعة المستمرة للتأكد من تنفيذ القرارات الصادرة					
القيم الاجتماعية	١١	رفع الانسان لصوته دليل حماسه					
	١٢	وفر لي عملي فرصة لكسب احترام الآخرين					
	١٣	لأمانع ان اهتم شخصا "بقضية تخص معارفي بالجامعة					
	١٤	اكون لطيفا " مع الجميع مهما اختلفوا معي بالرأي					
	١٥	أحرص على ذكر نسب العائلة عند توقيع الكتب الرسمية					
القيم الدينية	١٦	أسعى لتوضيح الحقيقة للمروسين اذا شعرت انهم لا يفضلونها					
	١٧	من الضروري ان تكون عادلا " مع من لاتحبهم في العمل					
	١٨	اتمسك بتطبيق الشعائر الدينية في الجامعة					
	١٩	لا تبادل مع الآخرين في مجريات عملي بالجامعة					
	٢٠	مواجهة المروسين افضل طريقة لحل					

المشاكل					
لأمانع ان اكون مرحا" مع الاخرين	٢١	القيم الترويجية			
أفضل قضاء اجازتي بالسفر والتمتع بجمال الطبيعة	٢٢				
امارس هواياتي المفضلة مهما زادت اعباء العمل	٢٣				
أسعى لأيجاد حلول للمشكلات مناسبة للجميع	٢٤	استراتيجية المشاركة			
أشجع المرؤوسين على الفهم الصحيح للمشكلات قبل البدء بحلها	٢٥				
أبعد المخ او ف عني لحل المشكلات بأفضل الطرق الممكنة	٢٦				
الاستفادة من خبرات الآخرين للتوصل الى القرارات الصحيحة	٢٧				
أبادل المعلومات الدقيقة مع المرؤوسين عند حل المشكلات	٢٨				
التحقق عن المشكلة عند حدوثها	٢٩	استراتيجية الاجبار			
أتعامل مع مواضيع الخلاف على انها مكسب او خسارة	٣٠				
ينبغي التمسك بالرأي لأرغام الآخرين على تقديم التنازلات	٣١				
أستخدم السلطة الرسمية لجعل افكاري مقبولة لديهم	٣٢				
أكون حازما " عند التعامل مع المرؤوسين للتوصل الى حل المشكلات	٣٣				
أستسلم لسلطة القانون لالرغبة المرؤوسين عند حل المشكلات	٣٤	استراتيجية التجنب			
أعتمد التعليمات الرسمية للتقليل من وجهات النظر المعارضة	٣٥				
الحل الوحيد للخلافات المتحققة هو تجاهلها	٣٦				
أتجنب مناقشة المرؤوسين الذين يختلفون معي بالرأي	٣٧				
أحاول البقاء بعيدا " عن المخ لافات الناشئة مابين المرؤوسين	٣٨				
أترك الحديث عن الخلافات المنتشرة لتجنب مشاعر المرؤوسين	٣٩				
عدم المبادرة بالمناقشات التي تضعني بموقف خلاف مع المرؤوسين	٤٠				