مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تنمية رأس المال الاجتماعي "دراسة ميدانية في جامعة تشرين"
اسم الكاتب: د. سعيد عزيز إسبر، مضر فارس علي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5510
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:16 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Effect Of Organizational Conflict Management Strategies On Social Capital Development
A Field Study At Tishreen University

Dr. Said Aziz Esber*
Modhar Fares Ali**

(Received 23 / 7 / 2020. Accepted 21 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

The objective of the research is to study the effect of organizational conflict management strategies (avoidance strategy, confrontation and disclosure strategy, compromise strategy, competition strategy, and cooperation strategy) on the development of social capital at Tishreen University. The researcher distributed (100) questionnaires to the managers and employees at the university under study. The number of recovered and valid questionnaires which were discharged was (92). The researcher analyzed the data using the Statistical Analysis Program (SPSS 25).

At the end of this research, the researcher reached a number of conclusions, the most important of which is: There is a significant effect of organizational conflict management strategies (avoidance strategy, confrontation and disclosure strategy, compromise strategy, competition strategy, and cooperation strategy) on the development of social capital at Tishreen University. The researcher also made a number of recommendations, including: The necessity of the study university to conduct field studies from time to time to determine the different levels of organizational conflict and know the reasons behind that and determine the methods for dealing with them in a way that guarantees the interests of all parties, and the need to develop special formations for the creators at the university under study, and to prepare specific mechanisms and practices to reward them financially and morally for a purpose Maintaining their stay inside the university.

Keywords: Organizational Conflict, Organizational Conflict management, Organizational Conflict Management Strategies, Social Capital Development, Tishreen University.

*Associate Professor In Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University. E-Mail: Dr.Saidesber@Gmail.Com
**postgraduate Student, Business Administration Department, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. E-Mail: Modar1985ali@Gmail.Com

أثر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي في تنميَّة رأس المال الاجتماعي "دراسة ميدانيَّة في جامعة تشرين"

الدكتور سعيد عزيز إسبر*

مضر فارس علي**

(تاريخ الإيداع 23 / 7 / 2020. قُبِل للنشر في 21 / 10 / 2020)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي (استراتيجيَّة التجنُّب، استراتيجيَّة المواجهة والمكاشفة، استراتيجيَّة الحلِّ الوسط، استراتيجيَّة المنافسة، واستراتيجيَّة التعاون) على تنمية رأس المال الاجتماعي، وذلك في جامعة تشرين. قام الباحث بتوزيع (100) استبياناً على المديرين والموظفين في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردَّة والصَّالحة للتَّحليل والَّتي تمَّ تفريغها (92) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS 25).

وفي نهاية هذا البحث توصَّل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمّها: يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي (استراتيجيَّة التجنُّب، استراتيجيَّة المواجهة والمكاشفة، استراتيجيَّة الحلِّ الوسط، استراتيجيَّة المنافسة، واستراتيجيَّة التعاون) على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما تقدَّم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التَّوصيات والَّتي كان أهمُّها: ضرورة قيام الجامعة محلِّ الدِّراسة بإجراء دراسات ميدانيَّة بين فترة وأخرى لتحديد مستويات الصِّراع التَّنظيمي المختلفة ومعرفة الأسباب التي تقف وراء ذلك وتحديد أساليب التَّعامل معها بما يضمن مصالح جميع الأطراف، وضرورة استحداث تشكيلات خاصَّة بالمبدعين في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وإعداد آليات وممارسات معيَّنة لمكافأتهم ماديَّاً ومعنويَّاً لغرض المحافظة على بقائهم داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحيَّة: الصِّراع التَّنظيمي، إدارة الصِّراع التَّنظيمي، استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي، تنمية رأس المال الاجتماعي، جامعة تشرين.

* **أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال . كليَّة الاقتصاد . جامعة تشرين . الَّلاذقيَّة . سوريَّة.**

البريد الإلكتروني: dr.saidesber@gmail.com

** **طالب ماجستير. قسم إدارة الأعمال . كليَّة الاقتصاد . جامعة تشرين . الَّلاذقية . سوريَّة.**

البريد الإلكتروني: modar1985ali@gmail.com

مُقدِّمة:

لا تُعدُّ دراسة الصِّراع التَّنظيمي بالأمر الحديث، فالصِّراع هو ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، بل رافقته منذ البدايات الأولى للخليقة، ومع تقدُّم الحياة وتطوُّرها كان الصِّراع دوماً محطَّ اهتمام علماء النَّفس والمجتمع، إلَّا أنَّ الاهتمام به من وجهة نظر إداريَّة هو ما يُعدُّ الوجه الجديد للصِّراع. فمع زيادة درجة تعقيد الحياة وتطوُّرها أصبح الإنسان المعاصر يعيش وسط صراعات متعدِّدة ومختلفة، فهو يعاني على المستوى الشَّخصي من الصِّراع بين طموحاته وإمكانيات تحقيقها، كما يعاني من الصِّراع في علاقاته مع الآخرين نتيجة الضُّغوط الَّتي تفرضها عوامل البيئة المتغيِّرة من اقتصاديَّة وسياسيَّة واجتماعيَّة وتكنولوجيَّة وثقافيَّة وغيرها والَّتي تُلقي بظلالها على العلاقات والقيم الاجتماعيَّة، كما يعاني من الصِّراعات في المنظَّمة الَّتي يعمل بها أو يتعامل معها، وذلك إمَّا بسبب الهياكل التَّنظيميَّة لها أو تعدُّد المستويات الإداريَّة فيها أو التَّخصُّص الوظيفي أو نوع السُّلطة أو السياسة الَّتي تمارسها المنظَّمة أو التَّعارض بين أهداف المنظَّمة وأهدافه الشَّخصيَّة، وقد يكون عضواً في أكثر من منظَّمة، وبالتَّالي يتعرَّض لصراعات تعدُّد الأدوار.

لقد أكَّدت الدِّراسات الحديثة على حتميَّة وجود الصِّراع في جميع التَّفاعلات الإنسانيَّة، وأشارت إلى أنَّ وجود بعض أنواع الصِّراعات قد يُعدُّ مؤشِّراً إيجابياً على سلامة المنظَّمة طالما أنَّها لا تؤثِّر في رأس المال الاجتماعي بشكلٍ سلبي، وإنَّما تؤدِّي على تعزيز السُّلوكيَّات الإيجابيَّة للأفراد كالثِّقة والتَّكافل والكرم، وبالمقابل أشارت تلك الدِّراسات الحديثة إلى أنَّ بعض الصِّراعات قد تؤثِّر في فعاليَّة المنظَّمة بشكلٍ سلبي، وتؤدِّي إلى تعزيز السُّلوكيات السَّلبيَّة للأفراد العاملين فيها كقلَّة الاحترام وانعدام الثِّقة والتَّكافل والكرم ونشوء الكثير من الأحقاد بينهم والإضرار بنظام الاتِّصال وزيادة نسب دوران العمل، وبالتَّالي الإضرار بكفاءة المنظَّمة وفعاليتها.

من هُنا جاءت فكرة هذا البحث الَّذي يهدف إلى تحليل وتحديد مدى أثر استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي في تنمية رأس المال الاجتماعي، وذلك في جامعة تشرين.

مشكلة البحث:

بناءً على الدِّراسات السَّابقة الَّتي اطَّلع عليها الباحث وعلى الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قام بها في جامعة تشرين، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التَّساؤل الرَّئيس الآتي:

ما مدى تأثير استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي في تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة؟

ومنه تتفرَّع التَّساؤلات الفرعيَّة الآتية:

1-ما مدى تأثير **استراتيجيَّة التجنُّب** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة؟

2-ما مدى تأثير **استراتيجيَّة المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة؟

3-ما مدى تأثير **استراتيجيَّة الحل الوسط** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة؟

4-ما مدى تأثير **استراتيجيَّة المنافسة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة؟

5-ما مدى تأثير **استراتيجيَّة التعاون** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة؟

أهمِّيَّة البحث و أهدافه:

الأهمِّيَّة النَّظريَّة: نظراً لأهميَّة استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي ودورها الفعَّال في تحسين الأداء وجودة العلاقات بين الأفراد داخل المنظَّمة، فإنَّه من الأهمِّيَّة البالغة بمكان دراسة واقع استخدام هذه الاستراتيجيَّات في المنظَّمات السُّوريَّة، وبالتَّالي قد تسهم الدِّراسة الحاليَّة في تقديم إطار نظري مبسَّط وتوضيحي لمتغيِّرات البحث (استخدام استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي، تنمية رأس المال الاجتماعي)، الأمر الَّذي يؤهِّلها لتكون مرجعاً نظريَّاً يمكن الاستفادة منه في إثراء المكتبة العربيَّة والمحليَّة ومراكز البحث العلمي من جهة، وتشجيع الباحثين لإجراء العديد من الدِّراسات والأبحاث في هذا المجال من جهةٍ ثانية.

الأهمِّيَّة العمليَّة: تستمدُّ هذه الدِّراسة أهمِّيَّتها العمليَّة من أهمِّيَّة استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التنظيمي ذاتها من جهة، ومن أهميَّة جامعة تشرين محلِّ الدِّراسة من جهةٍ ثانية، وذلك نظراً لأهمِّيَّتها الكبيرة ومساهمتها الفعَّالة في دعم عمليَّة التَّنمية الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة، ولبنيتها التَّنظيميَّة الَّتي تسمح باستخدام هذه الاستراتيجيَّات. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد نتائج هذه الدِّراسة في إيجاد مؤشِّرات موضوعيَّة يُعتمد عليها في بناء برامج لتدريب المديرين والعاملين على استخدام استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي في المؤسَّسات الاقتصاديَّة في سوريَّة. كما قد تسهم التَّوصيات الَّتي تمَّ اقتراحها في إلقاء الضَّوء على بعض الإجراءات والممارسات الإداريَّة الَّتي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل تدعيم دور استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التنظيمي في معالجة المشكلات والأزمات التي تعاني منها المنظمات السُّورية، وخاصةً في ظل الأزمة الحاليَّة.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

تحديد مدى تأثير استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي في تنمية رأس المال الاجتماعي في جامعة تشرين.

ومنه تتفرَّع الأهداف الفرعيَّة الآتية:

1-تحديد مدى تأثير **استراتيجيَّة التجنُّب** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

2-تحديد مدى تأثير **استراتيجيَّة المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

3-تحديد مدى تأثير **استراتيجيَّة الحلِّ الوسط** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

4-تحديد مدى تأثير **استراتيجيَّة المنافسة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

5-تحديد مدى تأثير **استراتيجيَّة التعاون** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

فرضيَّات البحث:

تتمثَّل الفرضيَّة الرَّئيسة للبحث بالآتي:

لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في جامعة تشرين.

ومنها تتفرَّع الفرضيَّات الفرعيَّة الآتية:

1-لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة التجنُّب** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

2-لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

3-لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة الحل الوسط** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

4-لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة المنافسة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

5-لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة التعاون** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

منهجيَّة البحث:

تمَّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التَّحليلي، حيث تمَّ جمع البيانات الثَّانويَّة من خلال الكتب والمراجع العربيَّة والأجنبيَّة والمقالات والدَّوريَّات الصَّادرة في مجال البحث، وذلك لدراسة واقع استخدام استراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي وبيان أهميَّتها في المنظَّمة. أمَّا البيانات الأوَّليَّة فقد تمَّ جمعها عن طريق قيام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشَّخصيَّة مع المديرين والموظفين في الجامعة محلِّ الدِّراسة، فضلاً عن قيامه بتصميم استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث. ومن ثمَّ تمَّ استخدام الأساليب الإحصائيَّة المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيَّات البحث.

الدِّراسات السَّابقة:

1-دراسة (Ahmad, 2015) بعنوان: **العلاقات بين أنماط إدارة الصراع، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين العاملين في القطاعين العام والخاص [1]**. هدفت الدِّراسة إلى بحث العلاقات بين أساليب إدارة الصِّراع والرِّضا الوظيفي والالتزام التَّنظيمي في عيِّنة من المنظَّمات الخاصَّة والعامَّة. أجريت الدِّراسة على عيِّنة مكوَّنة من (329) شخصاً، منهم 198 (60.2٪) عاملاً في مؤسَّسات عامَّة، و131 (39.8٪) عاملاً في مصانع صناعية مختلفة من القطاع الخاص. استُخدم استبيان لقياس أساليب إدارة الصِّراع إلى جانب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. أوضحت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين حول أسلوب التجنب، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا والالتزام التنظيمي. كما أظهرت نتائج الدراسة علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينة القطاع الخاص فقط. بالإضافة إلى وجود علاقات مهمة بين أساليب إدارة الصراع والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، في عينة القطاع العام أكبر منها في عينة القطاع الخاص.

2-دراسة (Abazeed, 2017) بعنوان: **أثر استراتيجيات الصراع التنظيمي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية في المنطقة الشمالية من الأردن [2]**. هدفت هذه الدراسة إلى بحث تأثير استراتيجيات الصِّراع التَّنظيمي على الالتزام التَّنظيمي في الجامعات الحكوميَّة في المنطقة الشمالية من الأردن، وتتمثل استراتيجيات إدارة الصِّراع في (استراتيجية التكامل، استراتيجية الهيمنة، استراتيجية المساومة، واستراتيجية التجنُّب)، وتمثَّل الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد (العاطفيَّة، الاستمرارية، والمعيارية). تكوَّن مجتمع الدِّراسة من جميع العاملين في الجامعات الحكوميَّة في المنطقة

الشمالية من الأردن (جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية)، وتمَّ اختيار عيِّنة بسيطة عشوائية من مجتمع الدِّراسة المقدَّرة بـ (305) مستجيب. ولتحقيق أهداف الدِّراسة، تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان استخدم كأداة رئيسة لجمع البيانات. تمَّ استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائيَّة مثل المتوسط والانحراف المعياري واختبار T والانحدار المتعدد وتحليل المسار. أوضحت النتائج أنَّ كلٌّ من التكامل والهيمنة والمساومة والتجنب لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي في الجامعات الحكومية في المنطقة الشمالية من الأردن.

3-دراسة (Ali, 2018) بعنوان: **العلاقة بين استراتيجيات الصراع التنظيمي والأداء المميز [3]**. هدفت هذه الدِّراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات الصِّراع التَّنظيمي وتحقيق الأداء المميز، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجية الأكثر اتباعاً لتحقيق التميُّز في الأداء. تمَّ بناء نموذج افتراضي انبثقت عنه فرضيات البحث، كما جُمعت البيانات من خلال استبانة أُعدَّت لهذا الغرض وتمَّ توزيعها على عيِّنة من 19 فرداً من الملاكات التربوية لمجموعة من المدارس في بابل في العراق. توصَّلت الدِّراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، حيث اتفق أفراد العيِّنة حول الاستراتيجيات التي تحقق الأداء المتميز وهو ما تلجأ إليه المنظَّمات التعليمية التي تسعى إلى التميز عن غيرها عبر اتباع استراتيجيات الصِّراع التَّنظيمي، ومن أهمَّها الحفاظ على ركائزها حيث يُعدُّ كل من المتعاملين والموارد من أهم هذه الركائز.

4-دراسة (Kaddory and Rajab, 2019) بعنوان: **دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين [4]**. هدفت الدِّراسة إلى بيان دور استراتيجيات إدارة الصِّراع التَّنظيمي في تعزيز سلوك العمل لدى عيِّنة مختارة من المنظَّمات الصحية في البيئة العراقيَّة، يستند الأساس الفكري للدِّراسة في أنَّ الربط بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصِّراع التَّنظيمي وسلوك العمل يدفع نحو تهيئة بيئة عمل مناسبة تعزز من السلوك الإيجابي للعمل في المنظَّمات الصحيَّة. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتُمدت الاستبانة كأداة رئيسة، ووزعت (70) استمارة استبيان على عينة من المدراء (الاقسام والوحدات) في المنظَّمات الصحيَّة استرجع منها (58) استمارة تمَّ تحليلها، وخرجت الدِّراسة بجملة من الاستنتاجات أهمها: يمتلك مدراء المنظمات الصحية فهماً وإدراكاً حول متغيّرات الدراسة وذلك يثبت الاتجاه الإيجابي الذي يشير إلى أن توظيف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يسهم في تعزيز سلوك العمل، إن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لها علاقة ارتباط وتأثير معنوية عالية في تعزيز سلوك العمل. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمَّها: ضرورة تبني المنظَّمات الصحيَّة آليات وأساليب استراتيجية تستند إلى تفعيل دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من أجل إيجاد بيئة دافعة وايجابية لسلوك العمل، ضرورة اهتمام إدارات المنظَّمات الصحيَّة بنتائج العلاقة بين متغيرات البحث وانعكاس هذه العلاقة على طبيعة عملها.

القسم النَّظري:

أولاً: الصِّراع التَّنظيمي:

1- مفهوم الصِّراع التَّنظيمي:

يعدُّ موضوع الصِّراع التَّنظيمي من المواضيع الشَّائكة التي شغلت بال اهتمام الكثير من الدَّارسين والباحثين في مجال علم النَّفس التَّنظيمي ومن بين التَّعاريف التي قُدِّمت له ما يلي:

يُعرَّف الصِّراع التَّنظيمي بأنَّه: أحد الأشكال الرَّئيسة للتَّفاعل، ويمكن أيضاً تعريف الصِّراع بأنَّه: إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتِّخاذ القرارات بشكلٍ يؤدِّي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الكتَّاب إلى أنَّ وجود الصِّراع عند مستوى معيَّن يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوَّة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات،

ولكن وصول الصِّراع إلى مستوىً عالٍ يترتَّب عليه آثار سلبيَّة أكثر منها إيجابيَّة [5]. كما يعرِّف Boulding الصِّراع التَّنظيمي بأنَّه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصِّراع مدركين للتَّعارض في إمكانيَّة الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطَّرف الآخر[6]. ويعرِّف Fred Luthans الصِّراع التَّنظيمي بأنَّه: العمليَّة التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى [7].

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنَّه يمكن تناول مفهوم الصِّراع التَّنظيمي على الشكل الآتي: الصِّراع التَّنظيمي هو موقف تنافسي بين طرفين نتيجة تعارض وتضاد أو تصادم في الحاجات والمتطلَّبات والمصالح، ويسعى كلٌّ منهما لتحقيق أهدافه على حساب الآخر، لذا يأخذ أشكالاً مختلفة من التَّوتُّر والاعتراض والمشاجرة، وهذا قد يحدث بين الأفراد أو بين الفرد والجماعة أو بين الجماعات.

2- أنواع الصِّراع التَّنظيمي: ينقسم الصِّراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى: [8] [9]

- **الصِّراع داخل الفرد:** ينشأ هذا الصِّراع عندما يكون هناك حالة من عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتَّحديد أي ما يسمَّى ب (صراع الدَّور) وينتج من تعدُّد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها أو عندما ينجذب الفرد إلى عدَّة أهداف تحتِّم عليه اختيار أحدها فقط حيث لا يمكن تحقيقها معاً وهو ما يسمَّى بصراع الهدف.

هنا يلجأ الفرد إلى محاولة المقارنة بين ما سيكسبه وما سيخسره في حالة اختيار دون آخر كأن يختار الهدف ذا الأهمِّيَّة الأكبر له في حالة الدَّورين أو الهدفين الإيجابيين أو الاتِّجاه نحو الاختيار الأقل ضرر في حالة وجد نفسه أمام دورين أو هدفين سلبيِّين.

- **الصِّراع بين الأفراد:** وهو الصِّراع الذي ينشأ بين العامل وزملائه العمَّال أو مع مرؤوسيه نتيجةً للفروق في الأنماط الشَّخصيَّة والإدراكات المعرفيَّة أو سوء الفهم أو نظراً لتداخل الأدوار وسوء العلاقات وتصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التَّنشئة غير السَّليمة.
- **الصِّراع بين الجماعات داخل المنظَّمة:** ويتمثَّل في الصِّراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظَّمة، كالصِّراع بين الماليَّة والتَّسويق أو الصِّراع بين قسم الإنتاج والتَّسويق وهكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة وثانويَّة، كما قد تكون جوهريَّة وبالغة الأهمِّيَّة وقد تكون سلبيَّة كما قد تكون إيجابيَّة أيضاً شأنها شأن الصِّراع القائم بين الأفراد.
- **الصِّراع بين المنظَّمة وغيرها من المنظَّمات:** تتعامل المنظَّمة غالباً مع جهات حكوميَّة ومنتسبون ومستهلكون وممولِّين، بالإضافة إلى تعاملها مع منظَّمات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصِّراع أحياناً فيما بينها نظراً لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معيَّنة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلاءم مع متطلَّبات كل طرف، حيث يسهم هذا النَّوع من الصِّراع أحياناً في تحقيق المنافسة بين المنظَّمة وغيرها من المنظَّمات، ممَّا يترتَّب عليه دفع المنظَّمة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها.

3- أسباب الصِّراع التَّنظيمي:

للصِّراع التَّنظيمي أسبابه العديدة والتي تختلف من منظَّمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وفيما يأتي عرض لأهم أسبابه: [10]

أولاً: العلاقات الاعتماديَّة: تظهر العلاقات الاعتماديَّة المتبادلة في العمل عندما تعتمد منظَّمتان أو أكثر الواحدة على الأخرى في إنجاز وإتمام مهمَّاتها، ومن المتوقَّع أن يتراوح الصِّراع هنا بين المنخفض والعالي، ويمكن تمييز ثلاثة أنواع من الاعتماديَّة المتبادلة في العمل كما يلي:

- الاعتماديَّة المجتمعة: تعني أنَّه لا يوجد تفاعل بين المجاميع لأنَّ كل مجموعة تنجز أهدافها بفاعليَّة، وعلى الرَّغم من هذا فإنَّ الأداء المجتمع لكل مجموعة يمكن تحديده من خلال الكيفيَّة التي تنجح فيها المنظَّمة.
- الاعتماديَّة المتتابعة: تعني أنَّ المهام تتكامل بشكلٍ تتابعي.
- الاعتماديَّة المتبادلة: تتطلَّب أن تكون مخرجات كل مجموعة تخدم مدخلات المجموعة الأخرى في المنظمة.

ثانياً: تعارض الأهداف: يحدث الصِّراع عندما يتفاعل قسمان لكلٍّ منهما أهداف مختلفة، فمثلاً عندما يتفاعل قسم التَّسويق مع قسم الرَّقابة يحدث صراع بينهما لأنَّ قسم التَّسويق عادةً يكون هدفه الوصول إلى أعلى حدٍّ من المبيعات في حين أنَّ قسم الرَّقابة يسعى للحصول على سلع بجودة عالية دون الاهتمام بالكميَّة المراد إنجازها.

ثالثاً: الغموض وصراع الدَّور: يقصد بالغموض عدم الوضوح في متطلَّبات وتوقُّعات الدَّور، وتوقُّعات الدَّور تعني التَّعليمات المبينة للسُّلوك المرغوب والسُّلوك الذي يجب تجنُّبه، في حين أنَّه في بعض الأحيان لا تصل المعلومات إلى المرؤوسين بصورة كافية أو أنَّ المرؤوس لم يستمع جيِّداً لما مطلوب منه ممَّا يؤدِّي به ذلك إلى الغموض وصراع الدَّور، ولصراع الدَّور أنواع مختلفة وهي: صراع الدَّور الخارجي، صراع الدَّور الدَّاخلي للمرسل، الصِّراع الدَّاخلي، صراع الدَّور الشَّخصي.

رابعاً: تفاوت الصِّفات الشَّخصيَّة: تعتبر الاختلافات الشَّخصيَّة من الأسباب المهمَّة لحدوث الصِّراع بين الأفراد، إذ أنَّه غالباً ما تنجم الاختلافات الشَّخصيَّة عن الفوارق التَّربويَّة، والثَّقافيَّة، والاجتماعيَّة، وبسبب عوامل كامنة في شخصيَّة الفرد منها الموروثة ومنها المتأتِّية من تأثيرات البيئة.

ثانياً: إدارة الصِّراع التَّنظيمي:

إنَّ الحقيقة الجوهريَّة الأولى هي وجود الصِّراع في مختلف المنظَّمات، أمَّا الحقيقة الثَّانية فهي أنَّ الصِّراع شيء لا بدَّ منه ولن تتمكَّن المنظمَّة من إزالته وأبعادها، بل يمكن فقط إدارته، بمنهجيَّة علميَّة وذلك عن طريق الاستعانة بخبرات العناصر الفعَّالة والكفوءة.

1- مفهوم إدارة الصِّراع التَّنظيمي:

استخدم الباحثون مفاهيم متباينة لإدارة الصِّراع التَّنظيمي، فمنهم من نظر إليها على أنَّها مجموعة الأساليب والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة لتشخيص الصِّراع والتَّعامل معه لاستثماره قدر الإمكان [11]. وهناك من يعرِّف إدارة الصِّراع التَّنظيمي بأنَّها عمليَّة تدور حول تقبُّل الصِّراع ضمن المنظَّمة ومساعدة تلك المنظَّمة في الاختبار وتطبيق الأساليب المختلفة والبديلة على أسس علميَّة [12]. ويرى الباحث أنَّ إدارة الصراع التَّنظيمي هي عمليَّة مهمَّة يمكن أن تستفيد من الصِّراعات إيجابيَّاً وتوجِّهها الوجهة الصَّحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل، وبما أنَّ هناك نوعان لإدارة الصراع التَّنظيمي: إدارة الصراع التنظيمي البنَّاء وإدارة الصراع التَّنظيمي المدَّمر، فإنَّ الباحث يعتبران أنَّ إدارة الصراع التَّنظيمي ما هي إلَّا عمليَّة التَّحكُّم بالصِّراع البنَّاء وتحفيزه، بالإضافة إلى منع حدوث الصِّراع المدمِّر والعمل على حلِّه عند ظهوره.

2- استراتيجيَّات إدارة الصِّراع:

يتَّفق كتَّاب الإدارة على وجود الأساليب الشَّخصيَّة في إدارة الصِّراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعليَّة كل أسلوب، وقد قام "**بليك**" **و** "**موتون**" وغيرهم أيضاً بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصِّراع بين الأفراد تمَّ توضيحها على شكل شبكة إداريَّة لها بعدان، وهما: الاهتمام بالأفراد داخل المنظَّمة، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكلٍّ من

هذين البعدين إحداثاً يمتد من (0) إلى (9) وقد ركَّز الباحث على النِّقاط الواقعة في زوايا الشَّبكة، وكذلك النقاط الواقعة في الوسط، وبالتَّالي حدَّدا الأساليب الخمسة الآتية لإدارة الصِّراع: [13]

1-أسلوب التَّجنُّب: ويُقصد به الانسحاب من إدارة الصِّراع فأسلوب تجنُّب الصِّراع مع الطَّرف الآخر عن طريق التَّأجيل أو التَّجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثَّانويَّة أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

2-أسلوب المواجهة والمكاشفة: تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجهاً لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتَّعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقويمها واختيار الأنسب منها. يفيد هذا الأسلوب كثيراً في المشاكل المعقَّدة والتي يسودها غالباً سوء الفهم والتَّقدير الخاطئ هنا تتّضح المشكلة والحلول الممكنة.

3-أسلوب الحل الوسط: ويتَّصف بقدرٍ معتدل من كل من الحزم والتَّعاون، ويتمُّ اللجوء إليه إذا تساوت قوَّة طرفي الصِّراع من خلال المفاوضات.

4-أسلوب المنافسة: ويسمَّى أيضاً بأسلوب الإجبار أو الإكراه، حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوَّة السُّلطة والمركز والحل الذي يتوصَّل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصِّراع بين الزُّملاء يلجأ المدير لممارسة السُّلطة على الطَّرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفِّف من الدَّافعيَّة للعمل، ويتمُّ استخدامه عند الرَّغبة في اتِّخاذ قرار إذا كانت القضيَّة طارئة والتَّصرُّف السَّريع في الأمر ضروري.

5-أسلوب التَّعاون: وفيه يتمُّ البحث على نقاط الوفاق وتجنُّب نقاط الخلاف، ويتميَّز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتَّعاون واللجوء إلى القوَّة وإلى العلاقات الإنسانيَّة، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصِّراع مع كافَّة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.

إنَّ استخدام هذه الأساليب يساعد المنظَّمة على تجنُّب المشكلات وبالتَّالي التَّطوُّر والبقاء، وهنا لا بدَّ للإدارة والمدير من تحديد الرُّؤية أمام العاملين وتوضيح الأهداف بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتِّصال، كما أنَّ النَّهج الإداري والأسلوب القيادي يجب ممارسته بشكل يترتَّب عليه تأثير المدير الإيجابي على العاملين.

ثالثاً: رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي:

أشارت معظم البحوث والدِّراسات إلى وجود اهتمام متزايد من قبل الباحثين بموضوع رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي لما له من أهميَّة بالغة في نجاح المنظَّمات وتطُّرها، إذ بات يشكِّل الثَّروة الحقيقيَّة لها ومورد أساسي ومهم من مواردها، لذلك دار التَّفكير حول السَّعي لتأطير مفهومه وصياغة أبعاده.

1- مفهوم رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي:

يعدُّ مفهوم رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي أحد موارد التَّنظيم الاجتماعي المهمَّة، فمثلاً بيَّن [14] أنَّه: مصدر يعكس سمة العلاقات الاجتماعيَّة داخل المنظَّمة والتي يتمُّ إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التَّوجُّه نحو الهدف الجماعي والثِّقة والتَّعاون والالتزام المشترك، وأشار [15] إلى أنَّه: العلاقات الاجتماعيَّة المبنيَّة على المصالح المتبادلة والمحدَّدة بالثِّقة والأعراف والتَّبادل. أمَّا الباحث فينظران إلى رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي على أنَّه: الرَّوابط الاجتماعيَّة بين الأفراد والجماعات التي تتعلَّق بقوَّة الصِّفات الاجتماعيَّة مثل الثِّقة والالتزام والتَّعاون والتَّفاعل والفهم المتبادل والقيم المشتركة التي تعمل كلَّها مجتمعة على زيادة التَّماسك بينهم، وبالتَّالي تحقيق أهدافهم وأهداف المنظَّمة.

2- أبعاد رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي:

استحوذ موضوع رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي على اهتمام أغلب الباحثين لما له من تأثير مباشر في علاقة الفرد بالمنظَّمة، فمنهم من عوَّل على ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي التَّنظيمي تمثَّلت في: البعد الهيكلي، والعلاقاتي، والإدراكي[16]. والبعض من نظر إلى رأس المال الاجتماعي من خلال الأبعاد الآتية: البعد الرَّابطي، والتَّجسيدي، والتَّوصيلي [17]، وهناك من حدَّد الأبعاد الستَّة الآتية لرأس المال الاجتماعي، وهي: الجماعات والشَّبكات، الثِّقة والتَّكافل، العمل الجماعي والتَّعاون، المعلومات والاتِّصالات، التَّماسك والضَّمان الاجتماعي، التَّمكين والفعل السِّياسي.

واعتُمد في قياس رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي مقياس (Dougherty, 2012)، والذي يتكوَّن ممَّا يلي: [18]

- الثِّقة: عمليَّة اعتماد مانح الثِّقة على الحائز على الثِّقة بالتَّصرُّف طبقاً لتوقُّعات معيَّنة والتي تكون ذات أهميَّة لمانح الثِّقة من غير أن يقوم الحائز على الثِّقة بالاستفادة من ضعف مانح الثِّقة.
- التَّكافل: مصدر من مصادر رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي، يشير إلى الحالات التي تقود السُّلوك المتوجَّه نحو مبادئ الجماعة والذي يزداد كردَّة فعل موقفيَّة لطيفة معيَّنة من الأشخاص في مواجهة مجموعة من المشاكل المشتركة.
- الكرم: يعني الاستعداد للعطاء بدون مقابل سواء بالوقت أو الجهد أو الاثنين معاً.

3- أهمية رأس المال الاجتماعي:

لاحظ العديد من دارسي رأس المال الاجتماعي مجموعة من المزايا التي يمكن أن تتحقَّق من خلاله والتي يمكن تلخيصها بالآتي: [19]

- يعد وسيلة مهمَّة للحد من التفكُّك الاجتماعي، مع تدعيم أواصر الثِّقة المتبادلة، ويسمح للعلماء والسِّياسيين والخبراء، من فتح قنوات الحوار والتَّعاون حول التنظير في الموضوعات الاجتماعيَّة، والاقتصادية المشتركة والمفيدة للمجتمع، وبالتَّالي فهو يوفِّر بيئة اجتماعيَّة صحيَّة يتمُّ عبرها تبادل المعلومات والخبرات والمعرفة بين الأفراد فالعلاقات تنشأ على الثِّقة والأطر المرجعيَّة المشتركة والأهداف الجماعيَّة.
- يقلِّل من التَّكاليف الإنتاجيَّة عبر سمات العلاقات المتواجدة بين العاملين في المؤسَّسة من روح المبادرة، والثِّقة وتوقُّعات الدَّعم المتبادل، التي يمكن أن تكون مفيدة عند الحاجة، إذ تساعد على البقاء بفعالية، من خلال التَّخطيط التَّعاوني لاستغلال الموجودات المشتركة، وتدفُّق المعرفة من خلال شبكة العمل الرسميَّة واللارسميَّة، مع ملاحظة أنَّ الأخيرة غالباً ما يتمُّ رؤيتها على أنَّها منتج في الاقتصاد المعتمد على المعرفة، وبالتالي تقليل معدَّل دوران العمالة، ممَّا ينتج عنه تقليل تكاليف التَّوظيف والتَّدريب.
- توفير نوع من التَّرابط والتَّماسك الداخلي بالمؤسَّسة، ممَّا يؤدِّي إلى الاستقرار وارتفاع الروح المعنويَّة في وجه تقلبات الأسواق والمنافسة، وهذا يعمل على تغليب الصَّالح العام على الصَّالح الخاص، وبالتَّالي يمكن لرأس المال الاجتماعي من حل المشاكل بشكلٍ جماعي وموضوعي.
- يلعب رأس المال الاجتماعي دوراً مهماً في تطوير رأس المال البشري ضمن المجموعة أو في الوحدات الاجتماعية، وبالتَّالي توسيع الآفاق الإدراكيَّة للعاملين، عبر التَّخلص من الضُّغوط النفسيَّة، والصِّراعات، ممَّا يؤدِّي إلى الابتكار.
- يؤدِّي رأس المال الاجتماعي إلى تحسين العمليَّات البيولوجيَّة، والسِّيكولوجية المحسِّنة لحياة الفرد، والأدلَّة المتراكمة أشارت إلى أنَّ الأفراد ذوي رأس المال الاجتماعي العالي لهم قدرة عالية على التَّخلص من الإصابات والأمراض المزمنة، كما يمكن أن يؤدِّي رأس المال الاجتماعي المرتفع إلى ظهور عمليَّة تمكين العاملين في المؤسَّسات.

- إنَّ رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة الأداء العالي، إذ أنَّ وجود الثِّقة بين المستويات الإداريَّة المختلفة في المؤسَّسة يعدُّ عاملاً رئيساً في تبنِّي الممارسات الإداريَّة الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الألفة والتَّعاون والثِّقة.
- يمكن أن تمتلك المؤسَّسة ميزة تنافسيَّة عالية، عبر التَّركيز على الثِّقة باعتبارها أحد عناصر رأس المال الاجتماعي الجوهريَّة، إذ قد تؤدِّي سيناريوهات وهميَّة تقود إلى تضليل الآخرين في البيئة الخارجيَّة لقيادة المواقف الحرجة اتِّجاه تفوُّق المؤسَّسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزام بالأخلاقيَّات المعتمدة في العمل.
- يطوِّر رأس المال الاجتماعي قاعدة المعرفة، عبر العلاقات الداخليَّة بين أعضاء المؤسَّسة، والعلاقات الخارجيَّة مع المؤسَّسات الأخرى داخل بيئة العمل، وبالتَّالي فهو له تأثير مهم في أداء الحكومات.
- إنَّ الثِّقة والمعلومات من الصِّفات الأخلاقيَّة التي تحدُّ من الغش والانتهازيَّة في مجال الأعمال وتحسين توزيع الموارد المعرفيَّة، وبالتَّالي إمكانيَّة التَّعاون في عمليَّات الابتكار التي تنطوي على المخاطر، وبالتَّالي يمكن أن يحقِّق رأس المال الاجتماعي أدنى مستوى من مستويات الانحراف والجريمة، ووفقاً للحكمة المستندة إلى التَّجربة .والتي تقول: إذا لم تكن منتمياً إلى جماعة، ولكنك قرَّرت الانضمام إلى جماعة، تكون قد تخلَّصت من خطورة الموت في السَّنة اللاحقة وبنسبة 50%.

النَّتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة:

بعد اطِّلاع الباحث على مجموعة من الدِّراسات والأبحاث العربيَّة والأجنبيَّة التي تناولت واقع استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تنمية رأس المال الاجتماعي، وبناءً على نتائج الدِّراسة الاستطلاعيَّة التي قام بها لجامعة تشرين، قام الباحث بتصميم استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلِّقة بموضوع البحث.

قام الباحث بتوزيع (100) استبياناً على الإدارة العليا ورؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والمراقبين وأفراد الكوادر الإداريَّة المسؤولة عن اتِّخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإداريَّة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، تمَّ استرداد جميع الاستبيانات التي تمَّ توزيعها، واستبعاد (8) استبيانات منها لعدم استكمال بياناتها، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تمَّ تفريغها (92) استبانة. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التَّحليل الإحصائي (SPSS 25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمَّ التأكُّد من صدق الاستبانة بأن قام الباحث بعرضها على (4) من المحكِّمين المتخصِّصين في الإدارة والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتَّوجيهات التي قدَّمها المحكِّمون قام الباحث بإجراء التَّعديلات التي تركَّزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمَّ التأكُّد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ. يتمُّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، حيث تزداد قيمة هذا المعامل كلما زادت عبارات الاستبانة، ممَّا يدلُّ على أنَّ الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كلَّما كانت إجابات أفراد العيِّنة متباينة وغير متجانسة [20]. وللتأكُّد من ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهةٍ ثانية، وكانت النَّتائج كما هي مبيَّنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	الثَّبات
1	أسلوب التجنب	0.922	0.960
2	أسلوب المواجهة والمكاشفة	0.914	0.956
3	أسلوب الحل الوسط	0.941	0.970
4	أسلوب المنافسة	0.894	0.945
5	أسلوب التعاون	0.903	0.950
6	تنمية رأس المال الاجتماعي	0.875	0.935
	جميع المحاور السَّابقة معاً	0.925	0.961

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.875) و (0.941)، أمَّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.925). كذلك الأمر بالنسبة لقيمة الثَّبات التي كانت أيضاً مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، إذ أنَّها تراوحت بين (0.935) و (0.970)، أمَّا قيمة الثَّبات بالنِّسبة لجميع محاور الاستبانة فقد بلغت (0.961).

وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتَّع بدرجة جيِّدة جدَّاً من الصِّدق والثَّبات، ممَّا يعني أنَّها قابلة للتَّوزيع على أفراد العيِّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3- اختبار فرضيَّات البحث:

لاختبار فرضيَّات البحث تمَّ إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تمهيداً لمعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS) (25، حيث تمَّت المقارنة بين احتمال ثقة الباحث (P = Sig.) مع مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$)، وتمَّ تقرير النَّتيجة كما يلي: يتم قبول الفرضيَّة الابتدائيَّة إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (P = Sig.) أكبر من مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$)، بينما يتم رفض الفرضيَّة الابتدائيَّة إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (P = Sig.) تساوي أو أصغر من مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$)

1/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **<u>لاستراتيجية التجنب</u>** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: **<u>أثر استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي</u>**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: أثر <u>استراتيجية التجنب</u> في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"<u>استراتيجية التجنب</u>"	92	4.05	.56282	.06478

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على محور "**أثر استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي** " قد بلغ (4.05)، وهو ما يعني موافقة أفراد العيِّنة على أنَّ تطبيق **استراتيجية التجنب** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر في تنمية راس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير **استراتيجية التجنب** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استراتيجية التجنب على تنمية رأس المال الاجتماعي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.917	.840	.838	.627	.835	152.463	1	90	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (3) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.917)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جداً بين تطبيق **استراتيجية التجنب** في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.80)، مِمَّا يعني أنَّ تطبيق استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر تقريباً بنسبة (80%) في تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (152.463) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (α = 0.05)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الأولى**.

2/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّانية:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجية المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: **أثر استراتيجية المواجهة والمكاشفة في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: أثر استراتيجية المواجهة والمكاشفة في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"استراتيجية المواجهة والمكاشفة"	92	3.83	.56391	.05594

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على محور "**أثر استراتيجية المواجهة والمكاشفة في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**" قد بلغ (3.83)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العيِّنة تميل نحو الموافقة

على أنَّ تطبيق **استراتيجية المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر في تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير **استراتيجية المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة من جهةٍ ثانية، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق استراتيجية المواجهة والمكاشفة على تنمية رأس المال الاجتماعي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.867	.751	.749	.593	.751	131.462	1	90	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (5) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.867)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة بين تطبيق **استراتيجية المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.751)، مِمَّا يعني أنَّ تطبيق **استراتيجية المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر تقريباً بنسبة (75%) في تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (131.462) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثانية**.

3/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الثَّالثة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجية الحل الوسط** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: **أثر استراتيجية الحل الوسط في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: أثر استراتيجية الحل الوسط في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"استراتيجية الحل الوسط"	92	3.66	.53675	.03548

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على محور "**أثر استراتيجية الحل الوسط في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**" قد بلغ (3.66)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العيِّنة تميل نحو الموافقة على أنَّ تطبيق **استراتيجية الحل الوسط** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر في تنمية راس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير **استراتيجية الحل الوسط** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق استراتيجية الحل الوسط على تنمية رأس المال الاجتماعي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.772	.595	.593	.417	.595	125.766	1	90	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (7) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.772)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومقبولة بين تطبيق **استراتيجية الحل الوسط** في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.595)، مِمَّا يعني أنَّ تطبيق **استراتيجية الحل الوسط** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر تقريباً بنسبة (59%) في تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (125.766) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الثالثة**.

4/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الرابعة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجية المنافسة** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: **أثر استراتيجية المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: أثر استراتيجية المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"استراتيجية المنافسة"	92	4.27	.87569	.05838

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على محور "**أثر استراتيجية المنافسة في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**" قد بلغ (4.27)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العيِّنة تميل نحو الموافقة على أنَّ تطبيق **استراتيجية المنافسة** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر في تنمية راس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير **استراتيجية المنافسة** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير استراتيجية المنافسة على تنمية رأس المال الاجتماعي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.949	.900	.899	.847	.900	177.256	1	90	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (9) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.949)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جداً بين تطبيق **استراتيجية المنافسة** في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.900)، مِمَّا يعني أنَّ تطبيق **استراتيجية المنافسة** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر تقريباً بنسبة (90%) في تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (177.256) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الرابعة**.

5/3- اختبار الفرضيَّة الفرعيَّة الخامسة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجية التعاون** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في جامعة تشرين.

لاختبار هذه الفرضيَّة قام الباحث بحساب متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: **أثر استراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على العبارات الخاصَّة بمحور: أثر استراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
"استراتيجية التعاون"	92	4.13	.76582	.06736

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ متوسِّط إجابات أفراد العيِّنة على محور "**أثر استراتيجية التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي**" قد بلغ (4.13)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العيِّنة تميل نحو الموافقة على أنَّ تطبيق **استراتيجية التعاون** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر في تنمية راس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. ولكن بما أنَّ حساب المتوسِّط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتِّجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنَّه غير كافٍ، فقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير **استراتيجية التعاون** في إدارة الصراع التنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وهذا ما يبيِّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق استراتيجية التعاون على تنمية رأس المال الاجتماعي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
1	.921	.859	.857	.742	.859	161.657	1	90	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التَّحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتَّضح من الجدول رقم (11) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ (R = 0.921)، مِمَّا يعني أنَّ العلاقة طرديَّة ومتينة جداً بين تطبيق **استراتيجية التعاون** في إدارة الصراع التنظيمي وتنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول السَّابق أنَّ قيمة معامل التَّحديد تبلغ (0.859)، مِمَّا يعني أنَّ تطبيق **استراتيجية التعاون** في إدارة الصراع التنظيمي يؤثِّر تقريباً بنسبة (86%) في تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة. كما يبيِّن الجدول أنَّ قيمة معامل التَّباين بلغت (161.657) عند القيمة الاحتماليَّة (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهو ما يعني **رفض الفرضيَّة الفرعيَّة الخامسة**.

الاستنتاجات والتَّوصيات:

أسفر البحث عن التوصُّل إلى الاستنتاجات الآتية:

1-تُعدُّ إدارة الصِّراع التَّنظيمي وظيفة أساسيَّة من الوظائف التي ينبغي على إدارة جامعة تشرين أن تهتم بها، وتشمل هذه الوظيفة إجراءات تشخيص الصِّراع وأساليب إدارته وطرق إثارته، خاصةً إذا كانت حالة الصِّراع في المنظَّمة تميل إلى الركود.

2-تبيَّن أنَّ هناك ارتفاعاً في مستوى التعاون في الجامعة، وهذا يدلُّ على وجود مساهمة لجهود المديرين الطوعيَّة بالوقت والموارد في المهام والأعمال المعتمدة كلٌّ منها على الأخرى والتي تكون نافعة للجامعة بالشكل الذي يعزز من العلاقات الاجتماعية.

3-تبيَّن أنَّ هناك ارتفاعاً في مستوى المنافسة في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وهي نتيجة إيجابيَّة، لأنَّ الصِّراع عندما يأخذ شكل المنافسة، فإنَّه يؤدي إلى تفتُّح الإمكانيات والمواهب ويحسِّن من نوعية القرارات المتَّخذة، وبالتَّالي يُعدُّ عاملاً مساعداً لتطوير إجراء المديرين والمنظَّمة ككل.

4-تبيَّن أنَّ هناك ارتفاعاً في مستوى التجنُّب، وهذا يُعدُّ مؤشِّراً على وجود بعض المديرين الذين لا يبحثون في أهدافهم واهتماماتهم ولا يستجيبون لاهتمامات وأهداف الآخرين.

5-تبيَّن أنَّ هناك ارتفاعاً في مستوى رأس المال الاجتماعي والموجود لدى المديرين، وهذا دليل على وجود السُّلوكيات التي تطور رأس المال الاجتماعي في الجامعة، وتقوي العلاقات الاجتماعية بين المديرين في المنظَّمة، وأن هناك الكثير من الموارد المتحققة في الشبكات الاجتماعية للمديرين تمكِّنهم من أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يعود لأسباب كثيرة منها: المماثلة بين المديرين والانتماء لنفس الطبقة الاجتماعية ووجود علاقات عمل قوية بينهم.

6-يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة التجنُّب** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

7-يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة المواجهة والمكاشفة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

8-يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة الحل الوسط** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

9-يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة المنافسة** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

10- يوجد تأثير معنوي **لاستراتيجيَّة التعاون** في إدارة الصِّراع التَّنظيمي على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محلِّ الدِّراسة.

11- إنَّ التأثير المعنوي **لاستراتيجيَّات إدارة الصِّراع التَّنظيمي** في تنمية رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي يُعزى إلى أنَّ هناك تفهماً من قبل المديرين بأهمية دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تنمية أبعاد رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي.

في ضوء النَّتائج السَّابقة الَّتي أسفر عنها البحث، اقترح الباحث التَّوصيات الآتية:

1-العمل على الاحتفاظ بمستويات معيَّنة من الصِّراع داخل الجامعة، وذلك من خلال تشجيع المنافسة بين المديرين والأفراد والأقسام، ووضع الضوابط الخاصَّة بتوظيف ذلك لصالح الجامعة والعاملين فيها.

2-تستطيع الجامعة محلِّ الدِّراسة أن تدعم أسلوب التجنُّب بين الأفراد العاملين في الجامعة بواسطة تعيينهم بمناصب مختلفة، فعند ذلك سوف لن يكون هناك اتِّصالاً مباشراً بين الطرفين. ويكون هذا الأسلوب ناجحاً عندما يتطلَّب الوضع من كلا الطَّرفين تهدئة غضبهم، ولكنَّه يؤدِّي على المدى الطويل إلى ظهور الخلاف مجدَّداً إذا لم يتمُّ حلَّه جذريَّاً، والأكثر من ذلك، إنَّ تجنُّب الخلاف يزيد من احتمال إهمال مواضيع إدارية أخرى قد تكون هامَّة.

3-التأكيد على أهميَّة العمليَّة الإداريَّة ودورها في حلِّ المشكلات ورفع مستويات الأداء عن طريق عقد الندوات وإقامة الدَّورات التَّدريبيَّة للمديرين في كافَّة المستويات المتعلِّقة بكيفيَّة التَّعامل مع أبعاد ظاهرة الصراع التنظيمي وما تتركه هذه الظاهرة من آثار إيجابيَّة وسلبيَّة على الجامعة والعاملين فيها.

4-ضرورة قيام الجامعة محلِّ الدِّراسة بإجراء دراسات ميدانيَّة بين فترة وأخرى لتحديد مستويات الصِّراع التَّنظيمي المختلفة ومعرفة الأسباب التي تقف وراء ذلك وتحديد أساليب التَّعامل معها بما يضمن مصالح جميع الأطراف.

5-دعم أبعاد رأس المال الاجتماعي التَّنظيمي عبر الإعلانات والمكافآت المشروطة بالأداء الاجتماعي.

6-ضرورة اهتمام إدارة الجامعة محلِّ الدِّراسة بتطوير الثقة لدى المديرين والموظَّفين فيها، وضرورة وضع سياسات وبرامج تكفل استثمار هذه الثقة بشكل صحيح والاستفادة منها في دعم الأداء التَّنظيمي.

7-استحداث تشكيلات خاصَّة بالمبدعين في الجامعة محلِّ الدِّراسة، وإعداد آليات وممارسات معيَّنة لمكافأتهم ماديَّاً ومعنويَّاً لغرض المحافظة على بقائهم داخل الجامعة، والاستفادة من قدراتهم الفكريَّة بما يخدم مستقبل سوريَّة، وخاصَّةً في مرحلة إعادة الإعمار التي تشهدها.

References:

1- AHMAD, K. A. G. *The Relationships between Conflict Management Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Workers in Public and Private Sectors*. Universal Journal of Psychology 3(2): 2015, pp. 41-50.

2- ABAZEED, R. A. M. *Impact of Organizational Conflict Strategies on Organizational Commitment at Public Universities in the North Region of Jordan*. International Journal of Academic in Accounting, Finance and Management Science, 2017, Vol. 7, No.4, pp.182-194.

3- ALI, I. F. *The Relationship between Organizational Conflict Strategy and Distinctive Performance*. Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences, 2018, Vol. 26, No. 5, pp. 359-386.

4- KADDORY, M. F., RAJAB,O. N. M. *The Role of Organizational Conflict Management Strategies in Enhancing Work Behavior. An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in Health Organizations in Salah al-Din Governorate*. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2019, vol. 15 Issue: 47 Part 2, pp. 35-58.

5- DOUGHERTY, D. *Organizational Social Capital and Public Service Performance.* . Journal of Management Studies, 2012,.Vol. 5, No. 3, 15-30

6- AL-ROUSAN, M. A., AL-KINANI, R. A. *The Role of Organizational Conflict Management Strategies in Organizational Citizenship Behavior: A Field Study for Secondary Schools in Jordan*. International Journal of Business and Social Science,2018, Vol. 9, No. 7, pp. 63-69.

7- ALEMU, L. *Organizational Conflict Management Strategies in Ethiopia, Employees Perceptions on The Practices in Case of Selected Hotels in Wolaita Soda Town, South Ethiopia*. The International Journal of Business and Management, 2018, Vol. 6, No. 1, pp. 72-92.

8- HELLRIEGEL, DON S., *Organizational Behavior.* 9th Ed., South-western College Publishing, U.S.A. 2001.

9- BUBOLZ, M. *Family as source, user, and builder of social capital*. Journal of Socio-Economics, 2001, 30: 129–131.

10- COLEMAN, J. S. *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology, 1988, 93: 291–321.

11- ARREGLE, J.-L., M. A. HITT, D. G. SIRMON AND P. VERY. *The development of organizational–social–capital: Attributes of family firms*. Journal of Management Studies, 2007, 44: 73–95.

12- HITT, MICHAEL A., IRELAND R. DUANE. *The Essence Leadership: Managing Human and Organizational Social Capital.* The Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 9. No. 1, 2002, 3-14.

13- LAWRENCE, A., R. LORSH. *Management to day.* New York: John Wiley & Sons, Inc, 1975.

14- LEANA, CARRIA R., VAN BUREN, HARRY J., *Organizational Social Capital and Employment Practices.* Academy of Management Review, Vol, 24,No.,3, 1999, 538-555.

15- LESSER, R., PRUSAK, M. *How to Invest in Organizational Social Capital.* Harvard Business Review, Vol. 18, No. 3, 1999, 1-18.

16- MARCH, J.G., H.A. SIMON. *Organizations.* New York: John Wiley & Sons, Inc, 1958.

17- MESINA, FRANCISCO J., *Conflict Management.* www. Thrivinonconflict.com. 2010.

18- ROBBINS, STEPHEN P., *Essentials of Organizational Behavior.* 10th Ed., Prentice –Hall, Inc, 2003.

19- WINTER, L., *Towards Atheoised Understanding of Family Life and Organizational Social Capital, Working Paper.* Academy of Management Review, Vol. 15, No. 3, 2000, 313-330.

20- GHADEER, BASEM. *The basic approach to data analysis*. Ministry of Information, Syria, 2012, 290.